

## Planification de la relève pour le conseil d'administration

### La question :

*Quelle stratégie de planification de la relève devrions-nous adopter pour le conseil?*

### La réponse :

Bien qu'elle soit cruciale, la planification de la relève pour le conseil est souvent négligée. La responsabilité en incombe généralement au comité de recrutement ou de sélection, s'il en est.

L'objectif principal est de faciliter la transition lors du départ d'administrateurs et de veiller à ce que les postes soient confiés à des candidats ayant les compétences recherchées. Il est important de ne pas restreindre la recherche aux seuls administrateurs, mais de penser également au remplacement de membres de comités, de président du conseil et de comités et de membres de la direction.

L'examen des règles et des exigences auxquelles est soumis le conseil constitue un bon point de départ. Ces règles et exigences sont parfois définies dans les lois applicables, les règlements de l'organisme ou ses politiques. Elles comprennent notamment les suivantes :

- nombres minimum et maximum des membres du conseil et des comités;
- comités permanents;
- postes de direction prévus;
- durée du mandat des administrateurs et des membres des comités et de la direction;
- possibilité de renouvellement des mandats ou nombre maximum de mandats;
- exigences de représentation des parties prenantes;
- obligations d'indépendance.

Il faut également tenir compte du moment où le mandat des membres du conseil, des comités et de la direction se termine : dans beaucoup d'organisations, ils se terminent à l'assemblée générale annuelle ou tout de suite après; c'est aussi à cette occasion que les nouveaux administrateurs sont élus.

Un organigramme présentant le nom des administrateurs, leurs états de service, la date d'expiration de leur mandat ainsi que le nom des comités auxquels ils siègent et les postes de direction qu'ils occupent peut aider le conseil à suivre de près le dossier de la planification de la relève. Cet outil permet de voir en un coup d'oeil les postes qui devront bientôt être pourvus.

Le comité de sélection ou le président du conseil doit discuter régulièrement et franchement avec les membres du conseil au sujet de leurs intentions afin d'éviter les surprises. Certaines organisations demandent à leurs administrateurs de reconfirmer leur engagement tous les ans. Ceux-ci devraient également être invités à indiquer quels comités ou postes de dirigeant les intéresseraient. Dans certains cas, les administrateurs sont tenus d'agir comme membre de la direction ou de comités; de telles exigences doivent être expliquées clairement aux administrateurs lorsqu'ils se joignent au conseil.

Il faut parfois recruter à l'externe. Une grille de compétences à jour permet d'identifier les compétences des administrateurs en place et celles des membres sortants qui devront être remplacées. Le maintien d'une liste «permanente» de candidats peut contribuer à faciliter le processus de recrutement.

Les postes de président de comité, de membre de la direction et de président du conseil sont généralement pourvus par des administrateurs en place. Le comité de sélection a pour principale responsabilité de repérer les bons candidats pour ces postes et de veiller à ce qu'ils acquièrent la formation et l'expérience dont ils auront besoin pour s'acquitter de leurs fonctions. Les organisations peuvent se servir d'un plan de relève «hiérarchisé», prévoyant que les administrateurs gravissent les échelons jusqu'au poste de président du conseil ou de président d'importants comités du conseil avant d'assumer la plus haute charge.

Jusqu'ici, nous avons traité de la relève planifiée. Les membres des conseils des organismes sans but lucratif doivent également tenir compte des départs imprévus et avoir un plan pour pourvoir les postes clés si cela s'avérait nécessaire.

*Ce texte est publié à titre d'information générale seulement et ne constitue pas un avis juridique. Les vues exprimées sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles de l'Institut Canadien des Comptables Agréés.*

*Tiré du Centre de ressources en assurance et responsabilité pour les organismes sans but lucratif de Imagine Canada ([www.nonprofitzzz.ca](http://www.nonprofitzzz.ca)).*