

Recrutement des membres du conseil

La question :

Comment déterminer qui devrait siéger à notre conseil d'administration?

La réponse :

Le recrutement d'administrateurs pose un défi permanent à de nombreux organismes sans but lucratif. L'efficacité du conseil a une incidence importante sur le fonctionnement et la viabilité de l'organisme (OSBL). Les administrateurs doivent posséder collectivement les connaissances, les compétences et l'expérience nécessaires pour superviser et conseiller la direction de l'organisme. La relation de travail des administrateurs doit être harmonieuse tout en permettant une saine tension créatrice née de l'interaction constructive de personnes provenant d'horizons différents.

Il revient habituellement au comité de gouvernance et de mise en candidature de trouver les personnes appropriées. Avant d'entamer sa recherche d'administrateurs potentiels, le comité de gouvernance devrait acquérir une compréhension parfaite de sa tâche. Il est primordial de cerner soigneusement les connaissances, les compétences et les expériences nécessaires avant de procéder à une recherche méthodique et créative d'administrateurs.

Composition du conseil

Nominations ou élections

Les lois en vigueur et les actes constitutifs de l'organisme (document de constitution en personne morale, règlement intérieur, etc.) définissent les exigences concernant la composition du conseil d'administration et la sélection des membres. Les deux principales méthodes pour sélectionner des administrateurs sont la nomination et l'élection, qui peuvent être utilisées séparément ou ensemble.

- Les **nominations** sont généralement effectuées par des organismes de financement (ou par leur intermédiaire), qui peuvent être publics ou privés. Les gouvernements peuvent aussi nommer les membres des conseils d'organismes autoréglementés dont les activités sont d'intérêt public, comme les regroupements ou associations d'avocats ou d'enseignants.
- Les **élections** peuvent être faites par les membres d'un organisme ou parfois par des membres du public (p. ex. une commission scolaire).

Les administrateurs nommés par le gouvernement peuvent se voir demander de faire partie de conseils afin de représenter les intérêts de ceux qui les ont nommés. Toutefois, lorsqu'ils sont membres du conseil, ils ont l'obligation d'agir dans le meilleur intérêt de l'organisme. Les conseils devraient communiquer leurs attentes à l'égard des qualités et des compétences des administrateurs au comité de nomination.

Taille du conseil

La taille du conseil influe sur son efficacité. Le conseil devrait compter suffisamment de membres pour refléter la taille et la sphère d'activité de l'organisme, répondre aux besoins du travail des comités et bénéficier d'une saine diversité de points de vue et d'expériences. Il peut toutefois être difficile pour les

conseils de grande taille de mener des débats efficaces. Le conseil doit être suffisamment restreint pour encourager la discussion et faciliter la prise de décisions en groupe, mais pas au point qu'il devienne difficile d'atteindre un quorum et de s'acquitter de ses obligations.

Indépendance des administrateurs

Lorsqu'ils établissent la composition du conseil, les comités de gouvernance devraient tenir compte des relations éventuelles entre les administrateurs et l'organisme. Les administrateurs éventuels qui sont passionnés par la mission de l'organisme peuvent déjà être des agents de financement, des donateurs importants, des bénévoles ou des clients. Si de telles relations n'empêchent pas nécessairement les administrateurs de remplir leur mandat, elles peuvent nuire à la capacité du conseil d'exercer un jugement indépendant. Une simple apparence de partialité de la part de l'organisme peut nuire à sa réputation. Les liens entre les administrateurs et l'organisme peuvent aussi être à l'origine de conflits d'intérêts susceptibles d'empêcher les administrateurs de s'acquitter de leurs obligations.

Les comités de gouvernance devraient veiller à ce qu'un nombre suffisant d'administrateurs soient indépendants de l'organisme. Souvent appelés «conseillers», ces administrateurs accroissent le degré d'impartialité du conseil et peuvent lui apporter des compétences et un point de vue externes particuliers.

Établir le profil des administrateurs

Pour que le processus de recrutement soit efficace, il est essentiel que les descriptions des rôles et des responsabilités soient claires. Dans les organismes qui attendent des administrateurs qu'ils s'occupent du fonctionnement de l'organisme (financement, organisation d'événements), il est impératif que ces attentes soient précisées dans les descriptions de poste pertinentes et mentionnées explicitement aux administrateurs éventuels.

Compétences et expérience

Les compétences et l'expérience nécessaires dépendent en partie de l'étape du développement de l'organisme. La composition du conseil doit être compatible avec l'état actuel de l'organisme, ainsi qu'avec ses orientations futures.

Compte tenu de la diversité des problèmes que la plupart des organismes sans but lucratif doivent régler, il est impossible pour un seul administrateur de bien connaître toutes les questions qui peuvent se poser au conseil d'administration. Ce qui compte, c'est que les membres du conseil possèdent, collectivement, une expertise suffisamment vaste pour surveiller et orienter l'organisme. Outre l'expérience du secteur dans lequel l'organisme évolue, le conseil doit aussi pouvoir compter sur l'expertise de ses membres dans des domaines comme les relations avec les gouvernements, le financement, le droit, la comptabilité, les ressources humaines et la gestion de projets et de risques.

Une excellente pratique suivie autant dans les entreprises à but lucratif que dans les OSBL consiste à mettre au point une matrice des compétences et de l'expérience nécessaires, que le comité de la gouvernance peut comparer avec celles des administrateurs actuels et éventuels afin de cerner les lacunes, s'il en est. On doit passer en revue et mettre à jour cette matrice régulièrement pour faire en sorte qu'elle suive l'évolution des besoins de l'organisme.

Le comité de gouvernance peut consulter le directeur général pour déterminer la meilleure combinaison de compétences et d'expérience pour le conseil, mais le directeur général ne doit pas influencer indûment la sélection des administrateurs.

En pratique

Dans les faits, un grand nombre d'OSBL éprouvent des difficultés à repérer et à attirer des candidats expérimentés ainsi qu'à composer le conseil idéal. Les administrateurs n'ont peut-être pas toutes les compétences et connaissances désirées. Il importe d'identifier les lacunes dans les connaissances et les compétences du conseil et de les combler en formant les administrateurs ou en faisant appel à des experts indépendants, au besoin.

Qualités personnelles

Les bons administrateurs possèdent les qualités suivantes :

- **Motivation et intérêt** – Ils se montrent disponibles, investissent le temps et les ressources voulues pour comprendre et faire progresser l'organisme et ils ont la motivation voulue à l'égard de son succès.
- **Objectivité et indépendance d'esprit** – Ils forment leurs propres jugements et opinions et ne se laissent pas influencer par un groupe d'intérêt ou une partie prenante en particulier.
- **Intégrité** – Ils sont intègres et insistent pour que l'organisation ait un comportement éthique.
- **Courage** – Ils ont le courage de poser des questions pénétrantes et d'exprimer leurs opinions.
- **Perspective** – Ils possèdent de vastes connaissances et une grande expérience dont ils se servent dans les discussions et la prise de décisions.
- **Esprit analytique** – Ils possèdent une grande capacité de conceptualisation et de solides compétences en résolution de problèmes, sont vifs et peuvent éviter la pensée de groupe.

La dynamique du conseil revêt tout autant d'importance que les compétences, l'expérience et les connaissances de ses membres. Les administrateurs doivent posséder les qualités comportementales nécessaires pour travailler efficacement ensemble, notamment les suivantes :

- **Capacité d'exposer leurs opinions** – Ils sont capables de présenter leur point de vue de façon claire, franche, constructive et persuasive.
- **Volonté et capacité d'écouter** – Ils prêtent une oreille attentive et respectueuse aux autres et s'assurent de bien comprendre ce qu'on leur dit.
- **Capacité de poser des questions** – Ils maîtrisent l'art de poser des questions d'une façon qui permet d'enrichir les débats.
- **Souplesse** – Ils sont réceptifs aux nouvelles idées et à la possibilité de changement.
- **Résolution de conflit** – Ils sont motivés à résoudre les conflits, font preuve de résilience une fois les conflits résolus et appuient les décisions du conseil une fois qu'elles sont arrêtées.

Où trouver des administrateurs

Le recrutement d'administrateurs compétents qui souhaitent siéger bénévolement au conseil d'un OSBL exige du temps, de la réflexion, de la planification, de la créativité. Les conseils peuvent avoir recours à au moins l'une des approches suivantes :

- **Membres et bénévoles** – Les organismes ayant des membres qui participent activement et des programmes de bénévoles sont bien placés pour identifier et encourager les personnes qui

possèdent les compétences, les qualités et la motivation nécessaires pour être un administrateur efficace.

- **Personnes-ressources** – Les organismes peuvent recourir aux contacts personnels des membres du conseil et de la direction pour trouver des administrateurs potentiels.
- **Organismes d'aiguillage** – Divers organismes peuvent mettre en relation des organismes sans but lucratif avec des personnes souhaitant devenir administrateurs bénévoles, notamment les organisations bénévoles, les services spécialisés de recherche d'administrateurs et les associations regroupant des professionnels.
- **Publicité** – Ils le font en général en mettant des annonces dans les médias d'information (presse écrite ou en ligne) ou en postant de l'information sur le dossier de candidature sur leur site Web.

La prise de contact et les entrevues avec les administrateurs éventuels feront l'objet d'un prochain article.

Pour de plus amples informations sur le recrutement des membres du conseil dans le contexte des organismes sans but lucratif, veuillez consulter le document de l'ICCA 20 Questions que les administrateurs des organismes sans but lucratif devraient poser sur le recrutement, la formation et l'évaluation des membres du conseil, rédigé par Richard Leblanc, LL.M., et Hugh Lindsay, CA. Une grande partie de la présente analyse repose sur cette publication.

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).