

Recrutement des administrateurs, partie 2

Question :

Une fois que les administrateurs éventuels sont identifiés, comment les contacter et les évaluer?

Réponse :

La présente chronique poursuit les explications du mois dernier sur le recrutement des administrateurs. Pour de l'information sur la composition du conseil, l'élaboration d'un profil d'administrateur et certaines sources d'administrateurs potentiels, veuillez consulter la chronique publiée en mars 2010.

Dès que l'organisme a défini les qualités attendues d'un administrateur éventuel et qu'il a repéré quelques candidats, au moyen de la publicité, du bouche-à-oreille ou de toute autre façon, il peut amorcer le processus de sélection, qui comprend notamment les tâches suivantes :

- contacter les candidats et s'entretenir avec eux
- rapprocher les compétences des candidats avec la grille des compétences recherchées et le profil attendu du nouvel administrateur
- amorcer le processus de diligence pour évaluer les qualités d'un candidat avant qu'il ne soit proposé en vue d'une élection ou nommé

Les organismes sans but lucratif peuvent se heurter à divers problèmes au moment de recruter et de choisir les membres de leur conseil d'administration. Les OSBL prestigieux et bien établis disposent parfois d'un vaste bassin de candidats, et il arrive même que certains d'entre eux mènent une véritable campagne pour obtenir un siège. Il est important que ces organismes appliquent un processus fondé sur les compétences et bien documenté pour évaluer les candidats et choisir les plus appropriés.

D'autres organismes, surtout ceux qui sont plus petits et moins bien établis, ou ceux dont la mission est plus restreinte, peuvent avoir des difficultés à attirer des candidats. Ils doivent donc également être dotés d'un plan bien conçu et exécuté pour attirer des administrateurs qualifiés.

Prise de contact avec les administrateurs potentiels

Cette étape exige une préparation importante. Il convient en effet de se renseigner sur les candidats, de se demander ce qui pourrait les inciter à se joindre au conseil, d'évaluer si leurs intérêts et leurs objectifs cadrent avec les besoins de l'organisme et de se préparer à répondre à leurs questions. On peut ensuite demander aux candidats intéressés de présenter un dossier de candidature accompagné d'une déclaration dans laquelle ils feront état de tout conflit d'intérêts potentiel.

Le contact initial se fait habituellement par téléphone et il est suivi d'une rencontre informelle, souvent menée par le président du comité de la gouvernance et des nominations. Cette rencontre est elle-même suivie d'une entrevue avec tous les membres du comité de gouvernance, le président du conseil, ou le conseil dans son ensemble. Un grand nombre d'organismes invitent aussi les administrateurs pressentis à assister, à titre d'observateurs, à une partie d'une réunion du conseil.

Information à l'intention des administrateurs potentiels

Les premières rencontres avec un candidat servent deux fins importantes. D'une part, le conseil ou le comité de gouvernance apprend à connaître le candidat et commence à évaluer s'il répond aux critères. D'autre part, le candidat peut se renseigner sur l'organisme et les attentes à l'égard des administrateurs. À cette étape, une communication claire et directe d'informations sur l'organisme peut contribuer à attirer de bons administrateurs tout en permettant de déceler le plus tôt possible des problèmes potentiels ou une incompatibilité.

Renseignements sur l'organisme :

- vision, mission, valeurs et code d'éthique
- historique ou renseignements généraux concernant l'organisme et son secteur d'activité
- mandats du conseil et des comités
- programmes et activités
- états financiers et rapports annuels récents
- parties prenantes et obligations de rendre compte
- membres du conseil et équipe de direction

Informations sur les attentes à l'égard des administrateurs :

- description de tâches
- durée du mandat, durée maximale (s'il y a lieu) et nombre prévu de mandats
- investissement de temps
- dates, lieux et durée des réunions prévues
- participation à des comités
- apports des administrateurs au conseil selon les compétences et l'expérience
- attentes, le cas échéant, à l'égard de dons personnels à l'organisation et de la participation aux activités de financement
- orientation et formation continue
- résumé de la police d'assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants

Vérification des références et des antécédents

En leur qualité de gérants des actifs et des ressources de l'organisme, les administrateurs ont des obligations fiduciaires. Ces obligations comprennent notamment la surveillance de l'utilisation des fonds des donateurs et l'exécution des programmes et des activités. De nombreux OSBL œuvrent auprès de membres vulnérables de la collectivité. Le conseil doit donc veiller à ce que toutes les mesures nécessaires soient prises pour s'assurer qu'un administrateur potentiel possède les qualifications qu'il dit avoir, qu'il est honnête, et qu'il n'a pas omis d'informations sur des conflits d'intérêts.

La vérification des références constitue une partie importante du processus de recrutement des membres du conseil d'administration. Les références doivent être vérifiées afin de valider les informations contenues dans le dossier du candidat et de déterminer s'il est apte à siéger au conseil (comportement, assiduité et contribution, et affinités avec le conseil). Dans bien des cas, les candidats sont des connaissances d'employés de l'organisme ou de parties prenantes dignes de confiance, ou d'autres personnes susceptibles de donner des références supplémentaires.

Selon la nature des antécédents, la vérification peut incomber au président du comité de gouvernance, au président du conseil ou à un dirigeant digne de confiance. La validation des références doit être la plus objective possible, et les préjugés personnels doivent être réduits au minimum.

Il peut être nécessaire de procéder à une vérification supplémentaire des antécédents des candidats en communiquant avec les universités pour valider les diplômes mentionnés, et avec les associations professionnelles pour confirmer le statut professionnel (avocats, comptables, etc.). Il est recommandé de vérifier les antécédents criminels d'un administrateur pressenti lorsque l'organisme œuvre auprès d'une population vulnérable. Le fait d'avoir une procédure standard de vérification des antécédents pour tous les bénévoles rend cette vérification plus facile à justifier auprès des candidats au poste d'administrateur.

La vérification des références et des antécédents constitue une démarche longue et délicate, mais elle permet d'éviter bien des conséquences fâcheuses pour l'organisme et ses bénéficiaires.

Évaluation des affinités avec le conseil

À la lumière des informations recueillies dans le cadre des rencontres et des entrevues avec les administrateurs potentiels ainsi que des vérifications des références, le conseil (ou son comité de gouvernance et des nominations) évalue les points forts du candidat (et ses points faibles) en fonction de la grille des compétences attendues et du profil de l'administrateur établi pour s'assurer que les candidats les plus compétents sont retenus. Il est important de tenir compte des compétences professionnelles des candidats (compétences financières, en ressources humaines, en financement, etc.) de même que de leurs comportements (création de consensus, résolution de conflits, etc.) pour déterminer leurs affinités avec le conseil.

Pour de plus amples informations sur le recrutement des administrateurs d'OSBL, veuillez consulter la publication de l'ICCA intitulée *20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur le recrutement, la formation et l'évaluation des membres du conseil*, de Richard Leblanc, LL.M. et Hugh Lindsay, FCA, PAA. Le présent article s'appuie en bonne partie 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.nonprofitzz.ca.)