



FICHE OUTIL - Pratiques exemplaires pour le recrutement des membres du conseil d'administration

novembre 2021

Le recrutement des membres du conseil d'administration d'une fondation communautaire est un processus fondamental qui doit être entrepris dans l'objectif que la vision et la mission soient respectées, que les actifs de la fondation soient protégés et utilisés de manière adéquate, et que la bonne réputation de la fondation soit maintenue.

Trop souvent, on entend parler de conseils d'administration qui ont causé des problèmes en raison d'une supervision inappropriée, d'un manque d'expérience ou d'un mauvais fonctionnement ayant nui à la réputation de leurs organismes. Pour en savoir plus, consultez l'article [True Tales of Dysfunctional Boards](#).

Alors, que peut faire une fondation communautaire pour s'assurer que son conseil d'administration possède les compétences, les caractéristiques et les connaissances requises pour diriger efficacement l'organisme? Qu'est-ce que la fondation peut faire pour s'assurer que le conseil d'administration représente adéquatement sa communauté? Le présent document décrit un processus qui illustre comment il est possible d'éviter certains des problèmes décrits ci-dessus en recrutant, intégrant et formant les membres du conseil d'administration de manière adéquate.

Ce processus comprend les éléments suivants :

- *Savoir ce que l'on ignore* – Une évaluation annuelle du conseil d'administration permet de repérer les lacunes dans les connaissances.
- *S'assurer que tout le monde est sur la même longueur d'onde* – Ce point souligne l'importance de la formation continue et du perfectionnement professionnel du conseil d'administration.



- *Repérer les lacunes* – L'utilisation d'une grille peut vous aider à déterminer les compétences et les caractéristiques manquantes au sein du conseil d'administration.
- *Faire monter les bonnes personnes à bord* – Assurez-vous que votre processus de recrutement est adéquat, qu'il permet à votre communauté d'être bien représentée, et qu'il tient compte des compétences nécessaires au sein du conseil d'administration.
- *Partir du bon pied* – L'intégration des nouveaux membres du conseil d'administration commence dès le processus de recrutement et se poursuit tout au long de leur première année.

Ce qu'il faut savoir, c'est qu'il s'agit d'un processus continu. Juste au moment où vous pensez en avoir enfin fini avec le recrutement des meilleurs nouveaux administrateurs, vous devez recommencer le processus six mois après qu'ils se soient joints au conseil.

Savoir ce que l'on ignore

Comment les membres du conseil d'administration peuvent-ils savoir ce qu'ils ignorent? L'une des meilleures manières de le déterminer est de procéder à une évaluation annuelle du conseil d'administration. [Le questionnaire d'évaluation du conseil d'administration de la Dalhousie University](#) est un excellent document à cet effet. Il s'agit d'un outil d'auto-évaluation qui se penche sur cinq points :

- A. À quel point le conseil d'administration a-t-il bien fait son travail?
- B. À quel point le conseil d'administration a-t-il adopté un comportement approprié?
- C. La relation du conseil d'administration avec l'administrateur dirigeant ou chef de la direction
- D. La qualité de mon travail en tant que membre du conseil d'administration
- E. La rétroaction au président du conseil d'administration

Le conseil d'administration doit mettre au point un processus permettant de recueillir et de comptabiliser les réponses aux questions de chaque section. S'il est possible de faire en sorte que le tout soit anonyme, les membres du conseil répondront plus honnêtement. La moyenne des résultats obtenus en réponse à chaque question aidera le conseil d'administration à savoir ce qu'il ignore.

Les conseils d'administration peuvent souhaiter comptabiliser séparément les résultats des nouvelles recrues et ceux des membres qui siègent au conseil depuis au moins un an. La ventilation des résultats permettra au conseil d'administration de mieux comprendre les mesures supplémentaires qui doivent être prises dans le cadre de l'intégration des nouveaux administrateurs.



Certains conseils d'administration effectuent une auto-évaluation des réunions du conseil d'administration à la fin de chacune de leurs réunions. Il s'agit d'un mécanisme permanent permettant de déterminer les difficultés potentielles, d'améliorer le rendement et de définir les lacunes dans les connaissances en matière de gouvernance, le tout dans le but de repérer les occasions futures de perfectionnement professionnel au sein du conseil d'administration.

S'assurer que tout le monde est sur la même longueur d'onde

Pour améliorer les connaissances futures, ciblez les sujets qui ont obtenu un résultat moyen faible (3 ou moins) aux questions individuelles de l'évaluation. Faites part de ces sujets au conseil d'administration et discutez des mesures qui doivent être prises pour améliorer les résultats. Certaines des améliorations requises peuvent concerner la communication et les connaissances. Dans cette optique, plusieurs conseils d'administration ont mis en place un calendrier annuel de perfectionnement professionnel du conseil d'administration en fonction des résultats. Cela permet de veiller à ce que tous les administrateurs aient un degré équivalent de connaissances leur permettant de prendre des décisions éclairées dans l'exercice de leurs rôles et responsabilités. Ensuite, lorsque l'évaluation est effectuée l'année suivante, les résultats peuvent être comparés à ceux de l'année précédente. Si un bon programme de perfectionnement professionnel a été mis en place, une augmentation du degré de connaissances devrait être observée.

Repérer les lacunes

De nombreuses fondations ont créé une grille qui permet de déterminer les compétences et caractéristiques dont le conseil d'administration a besoin. Cette grille doit être consultée après l'approbation de chaque nouveau plan stratégique par le conseil d'administration, et elle doit correspondre aux compétences et caractéristiques nécessaires à une supervision efficace du conseil d'administration. Elle doit également être représentative des caractéristiques ethnoculturelles de votre communauté. Lorsque le conseil d'administration entame son processus de recrutement, chaque administrateur doit remplir la grille et y noter son degré de connaissances, de compétences, d'expérience et d'intérêt (avancé, bon, moyen, nul) pour chacun des domaines mentionnés. Les résultats sont ensuite saisis dans une grille principale. De cette manière, toute lacune sera repérée, ce qui fournira des renseignements utiles pour le processus de recrutement des membres du conseil d'administration.



Voici certaines compétences, expériences et caractéristiques dont tiennent compte les fondations communautaires :

- Communauté dans laquelle vous vivez (point important pour les fondations présentes dans plusieurs municipalités ou régions)
- Réflexion stratégique
- Réflexion visionnaire
- Connaissance des ressources humaines
- Expérience au sein d'un conseil d'administration et en matière de gouvernance
- Compréhension de la philanthropie
- Personne s'identifiant comme PANDC (personnes autochtones, noires et de couleur)
- Contexte ethnoculturel
- Genre
- Tranche d'âge (précisez : moins de 35 ans, 36 à 50 ans, 51 à 65 ans, plus de 65 ans)
- Connaissances en matière d'investissement
- Connaissances financières
- Connaissances juridiques
- Expérience en matière d'élaboration de politiques
- Expérience en marketing et en communication
- Acuité politique
- Connaissances en matière de planification stratégique
- Sensibilisation à la gestion des risques
- Liens avec le monde des affaires

Pour expliquer les mesures à prendre pour veiller à ce que le conseil d'administration soit représentatif de la diversité présente au sein de votre communauté, Board Source propose une excellente publication intitulée [Taking Action on Board Diversity](#). Ce document comprend une série de questions dont les réponses aideront les conseils d'administration à formuler leurs valeurs en ce qui concerne l'importance de la diversité, puis à mettre ces valeurs en pratique non seulement au sein du conseil, mais aussi à l'échelle de leur fondation.

Faire monter les bonnes personnes à bord

Il est question ici du processus de recrutement. Cela fait partie des fonctions du comité de gouvernance ou du comité de mises en candidature; quel que soit le comité impliqué, la première étape du processus consiste à remplir une grille pour le conseil d'administration actuel.

Dans le processus de recrutement, suffisamment de temps devrait être prévu pour remplir la grille, repérer les lacunes, déterminer les candidats potentiels et les classer en ordre de priorité,



interviewer les candidats potentiels et présenter la liste des candidats recommandés à l'Assemblée générale annuelle (AGA) de la fondation. Il ne s'agit pas d'une tâche pouvant être entreprise le mois qui précède l'AGA. En fait, il est important de se référer au règlement administratif de la fondation, qui peut prévoir le moment auquel les rapports doivent être présentés à l'AGA et, dans certains cas, la composition du comité de mises en candidature et d'autres facteurs influençant le processus de recrutement des membres du conseil d'administration. Compte tenu de l'ampleur du processus de recrutement, il est judicieux de l'entamer quatre mois avant l'AGA.

Alors, comment trouver les candidats qui permettraient de combler les lacunes définies?

Certaines fondations publient dans leur journal local et sur leurs médias sociaux des annonces indiquant les compétences et caractéristiques recherchées, ainsi qu'un lien vers un formulaire de demande. De nombreuses fondations se tournent vers les membres de leurs comités pour recruter les membres de leur conseil d'administration, afin de s'assurer que ces bénévoles sont au courant de la possibilité de se joindre au conseil d'administration.

Un leader communautaire bien connu pourrait s'avérer un excellent ajout à votre conseil d'administration, mais n'aura peut-être pas suffisamment de temps à accorder à un tel engagement. Les candidats qui ont le temps de s'engager fourniront un meilleur service que les personnes qui souhaitent aider, mais qui sont trop occupées pour assister aux réunions ou assurer le suivi des mesures à prendre.

Bien avant le début officiel du processus de recrutement, pensez à compiler les noms des candidats potentiels et les compétences qu'ils offrent. Vous créerez en quelque sorte une banque d'administrateurs potentiels, et vous aurez amplement le temps d'examiner les compétences et les contributions individuelles de chacun.

Considérez les conflits d'intérêts potentiels. Quelqu'un qui a des relations dans l'un des domaines qui intéressent votre groupe peut être un candidat idéal, mais pas si cela signifie que vous serez toujours en concurrence pour les mêmes donateurs ou bailleurs de fonds. Il est injuste de demander à une personne de siéger à votre conseil d'administration s'il existe un risque que cela la place en conflit d'intérêts avec un autre organisme pour lequel elle est bénévole ou travaille.

La diversité est essentielle. Si toutes les personnes dans une pièce ont un parcours, des études et une carrière semblables, peut-être qu'elles proposeront d'excellentes idées, mais ces idées seront assurément toutes très similaires. La participation de personnes ayant une formation, une



carrière, des relations et des expériences de vie diversifiées permettra de créer un conseil d'administration vivant qui favorisera l'échange d'opinions variées et qui sera un terreau fertile pour les meilleures idées.

Un formulaire de demande est un moyen de recueillir des renseignements sur les membres potentiels du conseil d'administration. Vous trouverez à l'annexe C un exemple utilisé par la Fondation communautaire du nord-ouest de l'Alberta.

Maintenant, quelle est la prochaine étape? Classez les candidats potentiels de votre liste par ordre de priorité en fonction de leurs compétences et caractéristiques qui pourraient contribuer à combler les lacunes définies. Il faudra veiller à planifier stratégiquement l'ordre des choses. Si vous avez trois postes à pourvoir, il est préférable d'interviewer les trois meilleurs candidats, de les inviter à se joindre au conseil d'administration et d'obtenir leur réponse avant d'interviewer les personnes suivantes sur votre liste. Il serait très embarrassant qu'une personne placée plus bas dans la liste accepte le poste que vous aurez déjà pourvu.

Lorsque vous interviewez des membres potentiels, fournissez-leur des documents et des informations qui les aideront à prendre leur décision. Vous pourriez notamment leur fournir des exemplaires des documents suivants :

- rapport annuel le plus récent
- états financiers les plus récents
- budget de l'exercice en cours
- politique du conseil sur les rôles et responsabilités des administrateurs
- calendrier des réunions du conseil d'administration
- organigramme

Soyez honnête quant au degré d'engagement requis. Expliquez franchement combien de temps et quelle quantité de travail seront nécessaires. Si on leur affirme qu'ils n'auront pas à consacrer beaucoup de temps au conseil, les membres ne seront pas heureux si on leur demande par la suite de siéger à de nombreux comités. L'annexe A contient un document qui décrit le degré d'engagement attendu de la part des membres d'un conseil d'administration, et à quoi ceux-ci peuvent en retour s'attendre de la part de la fondation en matière de soutien et de connaissances. Nous vous conseillons d'inclure ce document au reste de la documentation distribuée.

Un membre de votre conseil d'administration qui connaît quelqu'un dont la candidature serait intéressante devrait agir comme représentant de la fondation et inviter cette personne à



participer à une réunion pour lui proposer d'envisager de se joindre au conseil. L'administrateur dirigeant ou chef de la direction devrait aussi prendre part à cette réunion.

Il est rare que les gens prennent leur décision pendant cette réunion. Si la personne n'est pas prête, faites-lui savoir qu'elle sera contactée dans la semaine suivante et pourra donner sa réponse à ce moment-là. Donnez-lui également les coordonnées d'une personne avec laquelle communiquer entre-temps si elle a des questions.

Une fois que le comité aura confirmé la liste des candidats, préparez un rapport comportant le nom et un résumé du parcours de chacun. Ce rapport sera présenté à l'assemblée générale annuelle. Une fois que les nouvelles personnes auront été élues au conseil d'administration, profitez de l'occasion pour faire une annonce à la communauté et mettre à jour le site Web de la fondation.

Partir du bon pied

L'intégration des nouveaux administrateurs a commencé dès que des renseignements leur ont été communiqués dans le cadre du processus de recrutement. Vous trouverez à l'annexe B un excellent exemple de liste de vérification de l'intégration des nouveaux membres du conseil d'administration. Une autre pratique exemplaire à envisager consiste à jumeler les nouveaux administrateurs avec des membres plus expérimentés qui leur serviront de mentors durant leur première année au conseil d'administration. Dans le cadre d'un processus de mentorat, il est essentiel que le mentor communique avec le mentoré après chaque réunion du conseil d'administration. Il peut aussi être souhaitable que l'administrateur dirigeant ou chef de la direction communique également avec les nouveaux membres à la suite des premières réunions.

Il est important de réunir les nouveaux administrateurs après six mois au sein du conseil d'administration dans le cadre de leur processus d'intégration. C'est l'occasion pour eux de poser les questions qu'ils ne se sont peut-être pas sentis à l'aise de poser lors des réunions du conseil d'administration, ou d'obtenir de l'information supplémentaire à propos de la fondation et du conseil d'administration. Ce sont eux qui devraient établir l'ordre du jour de cette rencontre. L'expérience l'a démontré : une telle rencontre permet de renforcer les liens entre les membres du groupe. Vous devriez également leur demander comment le processus d'intégration pourrait être amélioré et mettre leurs suggestions en pratique. L'administrateur dirigeant ou chef de la direction et le président du conseil devraient animer cette rencontre, qui devrait de préférence prendre la forme d'un dîner ou se dérouler après le travail en dégustant des hors-d'œuvre. Proposer quelque chose à se mettre sous la dent est un excellent moyen de motiver les gens à participer!



Quelle est la prochaine étape?

La prochaine étape, c'est tout simplement le retour à la première étape! Dans les six mois qui suivent votre AGA, vous recommencez le processus du début.

SOURCES et RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES UTILES :

[Community Sector Council – Newfoundland and Labrador](#)

[Imagine Canada – Source OSBL](#)

[Auto-évaluations fructueuses des conseils d'administration](#)



ANNEXE A

Engagement des membres du conseil d'administration	Engagement de l'organisme
Faire preuve d'engagement à l'égard de la mission, de la vision et des valeurs de l'organisme	L'organisme offre une formation et des renseignements exhaustifs pour toutes les questions concernant sa mission, sa vision et ses principes.
Consacrer le temps nécessaire à la participation aux réunions du conseil d'administration et aux événements, et s'impliquer dans le travail des comités	Le président du conseil veille à ce que la durée prévue des réunions soit respectée. Les comités bénéficient du soutien du personnel. Les membres du conseil d'administration sont informés des événements de l'organisme aussi longtemps à l'avance que possible.
Consacrer le temps nécessaire à l'intégration et à la préparation aux réunions du conseil d'administration (lecture attentive du dossier du conseil, réponse aux communications de l'organisme)	L'organisme fournit une formation et un dossier d'intégration au conseil d'administration. Les dossiers du conseil sont envoyés dans un délai convenable avant les réunions.
Accepter de représenter l'organisme lors d'événements	L'organisme offre souvent aux membres de son conseil d'administration l'occasion de le représenter lors d'événements et d'autres réunions communautaires pertinentes.
Faire preuve de leadership, de volonté à travailler en équipe et à atteindre un consensus, ainsi que de bon jugement pour toute question difficile et complexe soumise au conseil	L'organisme fournit les informations appropriées de manière bien organisée et dans un délai raisonnable pour faciliter la prise de décisions judicieuses.
Faire personnellement preuve d'intégrité et d'objectivité, et déclarer tout conflit d'intérêts qui m'empêcherait de m'acquitter de mes responsabilités au sein du conseil d'administration	L'organisme fait preuve d'ouverture et de transparence dans les processus de gouvernance et de prise de décision.



Être disposé à contribuer financièrement au mieux de mes capacités	L'organisme exprime la reconnaissance appropriée aux donateurs dans des délais raisonnables et explique les options relatives aux dons planifiés.
Démontrer une volonté à « ouvrir la porte » à (insérer un nombre) personnes, organismes ou entreprises qui auraient la possibilité de faire progresser le travail de l'organisme.	L'organisme aide le personnel à en faire la promotion et à obtenir du soutien de la part de ces sources.



ANNEXE B

Liste de vérification de l'intégration au conseil d'administration

Nom :	Signature :	
Date de nomination au conseil :		
Date de début de l'intégration :	Date d'achèvement de l'intégration :	
Informations générales à fournir		
	Fournisseur	Date et initiales
Histoire de l'organisation	Chef de la direction	
Aperçu des secteurs opérationnels	Chef de la direction	
Structure et fonction de l'organisation, du conseil d'administration, du personnel et des comités	Chef de la direction	
Intégration au conseil : <ul style="list-style-type: none">▪ Statuts constitutifs▪ Règlements administratifs▪ Politiques du conseil d'administration et mandat du comité▪ Coordonnées des membres du conseil et des employés	BoardEffect par l'intermédiaire de l'adjoint de direction	
Vision, mission, principes et valeurs de l'organisation, tant au niveau local que national	Chef de la direction	
Plan stratégique et plan d'affaires	Chef de la direction	
Rapport annuel le plus récent	Chef de la direction	
États financiers vérifiés les plus récents	Trésorier et chef de la direction	
Calendrier du conseil d'administration	Adjoint de direction	
Remboursement des dépenses du conseil d'administration	Adjoint de direction	
Rôles et responsabilités		



Examen du conseil d'administration, des comités associés et de leurs rôles	Président du conseil	
Discussion sur les attentes envers les nouveaux membres du conseil d'administration et leurs responsabilités	Président du conseil	
Structure et fonction des comités	Président du conseil	
Communications (réseaux sociaux, etc.)	Chef de la direction	
Gestion des donateurs (appels de remerciement)	Chef de la direction	
Politiques et procédures		
Examen des politiques et des procédures avec les nouveaux membres du conseil	Président du conseil	
Gestion financière		
Discussion sur le processus budgétaire	Trésorier ou chef de la direction	
Présentation du budget de l'année en cours et gestion du budget	Trésorier ou chef de la direction	
Autres renseignements		
Accès aux renseignements sur le conseil d'administration et les comités via le portail du conseil (BoardEffect)	Adjoint de direction	
Visite des installations et des bureaux	Chef de la direction	
Brochures et autre matériel promotionnel	Chef de la direction	
Formulaires de l'entente de confidentialité et de la déclaration de conflits d'intérêts	Adjoint de direction	
Outlook BoardEffect – autres technologies	Adjoint de direction	
Commentaires du nouveau membre :		
Signature du chef de la direction :		