

LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT DE NOUVEAUX ADMINISTRATEURS

Objectifs des feuillets

Les *feuillets IDEOS* se veulent un moyen d'accompagner les organismes à vocation sociale et sans but lucratif dans un processus d'amélioration continue.

Ils peuvent contenir, selon le thème, de l'information (concepts et définitions), des pistes d'amélioration, des canevas, des exemples d'outils et de pratiques ainsi que des liens vers des ressources externes.

Dans ce numéro

Objectif des feuillets	1
Le processus de recrutement des membres du CA: qu'est-ce que c'est ?	1
Que fait le comité de mise en candidature ?	2
Le profil des compétences recherchées	3
D'autres qualités	4
Le processus de sélection	5
L'orientation des nouveaux administrateurs: fournir l'information adéquate!	6
Quelques ressources	7

Chaque conseil d'administration (CA) doit se trouver des gens pour servir, et chaque CA en quelque sorte se livre à des activités qui rendront cela possible. Mais la question clé est de savoir si le conseil d'administration recrute ses membres de manière réfléchie et systématique.

Une grande partie des problèmes au sein du CA peut être attribuée directement à un processus de sélection de nouveaux membres

inefficace ou contre-productif. S'assurer d'avoir les personnes qui serviront l'organisme au CA par un processus de recrutement systématique est donc un élément essentiel de la réussite de l'organisation.

Source : adapté et traduit de « Leadership, Governance and the work of the Board », David O. Renz, dans *The Jossey-Bass handbook of Nonprofit Leadership and Management*, 2010, (page 148)

Le processus de recrutement des membres du CA : qu'est-ce que c'est ?

Bien que ce soit les membres de l'organisme qui élisent les administrateurs lors de l'assemblée générale annuelle (AGA), le CA a tout intérêt à s'occuper du recrutement de ceux-ci afin de pouvoir proposer des candidatures de personnes intéressantes et intéressées lors de l'élection. Un processus de recrutement systématique de nouveaux membres du CA permet de déterminer quelles sont les qualités et compétences nécessaires pour gouverner, et dans certains cas, pour gérer l'organisation. Le recrutement d'administrateurs compétents et engagés est un processus qui doit être planifié. Il demande qu'on y investisse du temps et des ressources. Le processus peut être coordonné par un comité permanent du CA appelé comité de recrutement, de mise en candidature, de la relève ou de gouvernance. Il est aussi possible d'accorder d'autres mandats à ce comité tel que celui de l'appréciation de la contribution des administrateurs.

Source : adapté de [Board Building Recruiting and Developing Effective Board Members for Not-for-Profit Organizations](#) (page 8) [consulté le 11 novembre 2013]

Que fait le comité de recrutement ?

Le comité de mise en candidature ou de recrutement est très important. Sa principale fonction porte sur **la sélection** et, éventuellement, **l'évaluation des membres du conseil d'administration**.

Du travail de ce comité dépendra le maintien de la culture organisationnelle de même que la mise en place d'un processus de renouvellement continu.



Les principaux mandats du comité de recrutement :

- ☑ Identifier les connaissances, les compétences et les expériences nécessaires;
- ☑ Identifier les postes à combler;
- ☑ Identifier les personnes qui possèdent les qualités pour devenir membres du conseil;
- ☑ S'assurer, auprès de ces individus, de leur adhésion aux valeurs définies par le conseil ;
- ☑ S'assurer de leur disponibilité;
- ☑ S'assurer de leur compatibilité avec les membres actuels;
- ☑ Présenter les candidatures au conseil aux fins de discussion;
- ☑ Présenter la liste finale des candidatures retenues à l'assemblée générale annuelle.

Et aussi:

- ☑ Composer un conseil suffisamment diversifié pour représenter adéquatement la collectivité et les groupes que sert l'organisme;
- ☑ Assurer la continuité grâce à une transition en douceur au sein du conseil qui équilibre les idées et l'énergie nouvelle avec l'expérience et la « mémoire organisationnelle ».

Source : adapté de « [Regard pour une gouvernance active](#) », CLD de Laval, (page 43) [consulté le 11 novembre 2013],
et de « [20 Questions que les administrateurs d'orga- membres du conseil](#) »
Institut Canadien des Comptables Agréés (page 4) [consulté le 11 novembre 2013].



Le processus de recrutement et d'élection des nouveaux administrateurs doit être fait en respect des règlements généraux.

Le profil des compétences recherchées

Le conseil d'administration s'appuie sur les compétences et l'expérience de ses membres pour prendre des décisions éclairées. Il peut aussi guider la direction générale et/ou l'équipe à la permanence lorsqu'ils manquent d'expertise ou d'expérience dans des domaines en particulier.

Ainsi, lors du processus de recrutement, le CA devrait d'abord **dresser un portrait des compétences, connaissances et expériences dont il a besoin** pour gouverner l'organisation. Pour cela, les membres du comité de recrutement peuvent se poser les questions suivantes :

- ➔ Quelles compétences et quelles forces avons-nous ?
- ➔ Quelles compétences et quelles forces nous ont quittées et que nous devons remplacer ?
- ➔ Quelles nouvelles compétences et forces voulons-nous aller chercher ?
- ➔ Quelles sont les valeurs et qualités recherchées ?

Une méthode efficace consiste à créer un tableau avec les compétences, connaissances et expériences détenues par les administrateurs actuels en parallèle à celles des administrateurs recherchés. Ce tableau peut être mis à jour tous les ans. Voici deux exemples :

Exemple 1: Compétences, connaissances et expériences	Administrateurs actuels			Futurs administrateurs	
	1	2	3	1	2
Expert de la mission					
Leadership					
Finances					
Comptabilité					
Communication et promotion					
Recherche de financement					
Affaires juridiques					
Gestion des ressources humaines					
Planification stratégique					
Autres critères					
Relations avec le gouvernement					
Relations avec la communauté					
Représentation régionale					
Diversité (hommes, femmes, origine, etc.)					
Etc...					

Source: adapté de « 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur le recrutement, la formation et l'évaluation des membres du conseil », Richard Leblanc et Hugh Lindsay, Comptables agréés du Canada, 2010, p29. [consulté le 11 novembre 2013].

Exemple 2: Critères de recrutement	Le CA compte maintenant des membres qui...	Le CA requiert de nouveaux membres qui...
Qualités générales		
Sont engagés avec la mission de l'organisme		
Sont prêts à s'impliquer dans le travail de l'équipe		
Sont en mesure de donner suffisamment de temps		
Critères spécifiques		
Ont des compétences en collecte de fonds		
Ont déjà siégé à un comité de conseil d'administration		
Équilibre désiré		
Contribuent à la diversité ethnoculturelle		
Contribuent à la diversité des âges		

Source: adapté et traduit de « Board Building Re- cruiting and Developing Effective Board Members for Not-for-Profit Organizations », Wendy MacDonald, 2008, p. 22 [consulté le 11 novembre 2013].

D'autres qualités

Le comité de recrutement peut aussi rechercher des qualités plus personnelles chez un administrateur qui, bien qu'elles soient plus difficiles à cerner, peuvent être nécessaires à son rôle, comme par exemple:

Déterminé

Objectif et indépendant d'esprit

Intègre

Perspicace

Doté d'un esprit d'analyse

Articulé

Ouvert et à l'écoute

Curieux et capable de poser des questions

Souple

Diplomate

Fiable

...



Il est important de chercher à maintenir un *casting* équilibré au sein du CA entre des experts de la mission, des gens d'affaires, de gens de réseaux politique ou philanthropique, de gens de la

Source : adapté de « 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur le recrutement, la formation et l'évaluation des membres du conseil », Institut Canadien des Comptables Agréés (page 11) [consulté le 12 novembre 2013].

Le processus de sélection

Une fois le profil recherché identifié, le processus de sélection s'entame. En voici les étapes principales :

Étape 1 : Recherche de candidats

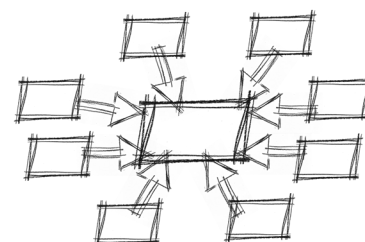
- ☑ Recherche des candidats via différents réseaux (les membres, les partenaires, bénévoles d'affaires, banque de candidature de l'Institut des administrateurs de sociétés, etc.).
- ☑ Élaboration d'une liste des candidatures intéressantes en fonction des profils de compétences recherchés et vérification des antécédents judiciaires.



[S'il y a lieu]

Étape 2 : Entrevues

- ☑ Vérification des compétences et de l'adhésion aux valeurs de l'organisme.
- ☑ Explication des attentes de l'organisme envers les administrateurs.
- ☑ Élaboration d'une liste des candidats retenus.



Étape 3 : Élection

- ☑ Présentation de la liste de candidatures retenues au CA pour approbation.
- ☑ Invitation aux candidats choisis à se présenter aux élections lors de l'AGA.
- ☑ Élection des nouveaux administrateurs par les membres lors de l'AGA.

Étape 4 : Orientation

- ☑ Intégration des nouveaux administrateurs.
- ☑ Divulgence des informations internes de l'organisme aux nouveaux administrateurs.
- ☑ Élaboration d'un plan de suivi pour les nouveaux administrateurs (mentorat, formation, réunions, etc.)

La direction générale est régulièrement en contact avec des individus qui gravitent autour de l'organisme et peut donc repérer des personnes aux profils recherchés pour occuper un poste d'administrateur.



Il peut donc s'avérer judicieux d'impliquer la direction générale dans le processus de recrutement des nouveaux administrateurs.

L'orientation des nouveaux administrateurs : fournir l'information adéquate!

Il est important de donner **aux éventuels administrateurs** des informations sur l'organisme et sur le rôle d'administrateur afin de lui faire connaître les attentes à son égard. Cela peut être fait lors de l'entrevue avec le candidat. Voici la liste des informations à lui fournir :

Sur l'organisme :

- Les rapports annuels des 2 dernières années
- Les budgets annuels des 2 dernières années
- Liste du personnel, ou des principaux postes
- Liste des principaux partenaires
- Le plan stratégique ou le plan d'action



Sur le fonctionnement du CA :

- La description du rôle du CA
- La description des principaux comités du CA
- La liste des administrateurs actuels
- Le calendrier des réunions
- Le code d'éthique ou de déontologie
- Les règlements généraux de l'organisme

Une fois les candidats élus, il est recommandable de donner davantage d'information aux nouveaux administrateurs dans le but de les orienter et de mieux les intégrer.

Voici une liste des documents ou des informations à donner aux nouveaux membres :

- Les principaux documents organisationnels (ex.: copie des polices d'assurance, politiques en matière des RH, etc.)
- Les procès-verbaux de la dernière année
- Le calendrier des réunions et le calendrier d'activités de l'organisme
- Les lettres patentes
- Les coordonnées des administrateurs
- Les politiques adoptées par le CA (ex. : politiques de gouvernance)

Quelques ressources

- « Board Building Recruiting and Developing Effective Board Members for Not-for-Profit Organizations », Wendy MacDonald, The Muttart Foundation, 2008. <http://culture.alberta.ca/bdp/workbooks/BoardBuild.pdf>
- « 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur le recrutement, la formation et l'évaluation des membres du conseil », Richard Leblanc et Hugh Lindsay, Institut Canadien des Comptables Agréés, 2010. <http://www.icca.ca/champs-dexpertise/gouvernance-strategie-et-gestion-des-risques/collection-organismes-sans-but-lucratif/20-questions-series/item38672.pdf>
- « Regard pour une gouvernance active », Célyne Lafrance, CLD de Laval, 2011. <http://www.cldlaval.com/gouvernance-administrateurs-economie-sociale.html>
- « L'efficacité du conseil d'administration d'une OBNL : Un catalyseur de valeur », Deloitte, 2013. http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Canada/Local%20Assets/Documents/Public%20Sector/ca_fr_ps_efficacite-du-conseil-dadministration-OSBL_061113.pdf
- « Nonprofits Go All Out to Find and Recruit Stronger Board Members », Holly Hall, The Chronicle of Philanthropy, February 28, 2013. http://www.cce-rochester.org/files/Nonprofits_Go_All_Out_to_Find_and_Recruit_Stronger_Board_Members.pdf
- « Finding the right board members for your nonprofit », National Council of Nonprofits, 2013. <https://www.councilofnonprofits.org/tools-resources/finding-the-right-board-members-your-nonprofit>
- « Leadership Development and Succession », National Council of Nonprofits, 2013. <http://www.councilofnonprofits.org/resources/leadership-development-and-succession>
- « Hiring Nonprofit Leaders: Recruiting board members », The Bridgespan Group, <http://www.bridgespan.org/Publications-and-Tools/Hiring-Nonprofit-Leaders.aspx#.UouJdcRWySo>

IDEOS : Initiatives pour le développement d'entreprises et d'organisations à vocation sociale

Le Pôle IDEOS c'est :

- **Un lieu de réflexion et d'action** sur les pratiques de gestion pour des organisations à vocation sociale ;
- **Un moteur** pour le développement des compétences sociales des étudiants en gestion afin qu'ils puissent les retransmettre à la société ;
- **Une valeur ajoutée** pour la société civile et les entreprises privées ;
- **Des projets de recherche** ayant des répercussions dans le milieu (avec des contributions théoriques et managériales).

Mission

Par diverses initiatives, le Pôle IDEOS vise à développer différents projets :

- d'accompagnement;
- de transfert d'expertise;
- de formation;
- de recherche appliquée;

avec pour mission d'améliorer significativement la gestion ainsi que la gouvernance des entreprises et organisations à vocation sociale ou communautaire.

IDEOS privilégie une approche participative où les professeurs, étudiants et acteurs du milieu seront appelés à collaborer, à partager et à contribuer au développement de sa mission.

Objectifs

Sensibiliser et encourager les étudiants à développer des compétences en gestion pour des entreprises à vocation sociale;

Documenter les pratiques et les enjeux de gestion en réalisant des projets de recherche-action dans le milieu;

Développer et adapter des outils de gestion pour les besoins de ce milieu ;

Bâtir des programmes de formation et d'accompagnement qui répondront à la spécificité des entreprises et organisations à vocation sociale du Grand Montréal et du Québec.



ideos.hec.ca
ideos@hec.ca

facebook.com/poleideos/

3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec) H3T 2A7
Bureau 3.350

Téléphone : 514-340-1139