

20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur le recrutement, la formation, l'évaluation et le remplacement des administrateurs

Richard Leblanc, B. Sc., J.D., LL. B., MBA, LL. M., Ph. D.



20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur le recrutement, la formation, l'évaluation et le remplacement des administrateurs

Richard Leblanc, B. Sc., J.D., LL. B., MBA, LL. M., Ph. D.

AVERTISSEMENT

Le présent document, préparé par Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), fournit des indications ne faisant pas autorité.

CPA Canada et les auteurs déclinent toute responsabilité ou obligation pouvant découler, directement ou indirectement, de l'utilisation de ce document.

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Titre: 20 questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur le recrutement, la formation, l'évaluation et le remplacement des administrateurs / rédigé par Richard Leblanc, CMC, B. Sc., J. D., LL. B., MBA, LL. M., Ph. D.

Autres titres: 20 questions directors of not-for-profit organizations should ask about recruiting, developing, assessing and renewing directors. Français | Vingt questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur le recrutement, la formation, l'évaluation et le remplacement des administrateurs

Noms: Leblanc, Richard, 1965- auteur. | Comptables professionnels agréés du Canada, organisme de publication.

Description: Traduction de: 20 questions directors of not-for-profit organizations should ask about recruiting, developing, assessing and renewing directors.

ISBN 978-1-5254-0323-1 (PDF)

Vedettes-matière: RVM: Associations sans but lucratif—Gestion. | RVM: Conseils d'administration—Recrutement. | RVM: Conseils d'administration—Évaluation. | RVM: Gouvernement d'entreprise.

LCC HD62.6 .L39514 2019 | CDD 658/.048—dc23

© 2019 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour savoir comment obtenir cette autorisation, veuillez écrire à permissions@cpacanada.ca.

Préface

Le Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises de Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) a pour mission d'aider les administrateurs des organismes sans but lucratif à s'acquitter de leur responsabilité de constitution et de maintien d'un conseil d'administration efficace par le recrutement, la formation, l'évaluation et le remplacement des administrateurs.

Pour constituer un conseil d'administration d'organisme sans but lucratif efficace, il faut définir la combinaison de compétences, d'expérience, de qualités personnelles et de diversité requise pour que les administrateurs, collectivement, puissent guider l'organisme vers la réalisation de sa mission. C'est en fonction de cette combinaison qu'on tentera de trouver les bons administrateurs, d'enrichir leurs compétences et leurs connaissances et d'élaborer un plan de relève. Pour demeurer efficace et continuer à inspirer confiance aux parties prenantes, le conseil établit également des processus d'évaluation du rendement des administrateurs, de suivi et de communication des résultats de l'évaluation.

La présente publication se veut un guide pratique à l'intention des administrateurs qui établissent les processus de recrutement, de formation, d'évaluation et de remplacement des administrateurs. Grâce à ces processus, leur organisme sera bien géré par un groupe d'administrateurs possédant les connaissances et l'expérience voulues et apportant des points de vue différents et des idées nouvelles.

Le Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises tient à exprimer sa gratitude aux membres du Groupe de travail sur les OSBL pour leurs précieux conseils à l'auteur, Richard Leblanc, et aux permanents de CPA Canada qui ont contribué au projet.

Thomas Peddie, FCPA, FCA

Président, Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises

Groupe de travail sur les OSBL

Bobbi-Jean White, CPA, CA, *présidente*
Linda Godel, LL. B.
Giles Meikle, FCPA, FCA
Ron Stoesz, FCPA, FCMA, C.Dir.
James Temple, CSR-P
Deryck Williams, FCPA, FCA, CMC
Debbie Sevenpifer, CPA, CA, CHE, C.Dir.
Blair Dimock, M.A.

Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises

Thomas Peddie, FCPA, FCA, *président*
Hugh Bolton, FCPA, FCA
John Caldwell, CPA, CA
Andrew Foley, J.D.
Carol Hansell, LL. B., MBA, F.IAS
Kathleen O'Neill, FCPA, FCA, IAS.A
Ian Smith, MBA
Robert Strachan, FCPA, FCMA, C.Dir.
John Walker, CPA, CA, LL. B.
Richard Wilson, HBA

Auteur

Richard Leblanc, CMC, B. Sc., J.D., LL. B., MBA, LL. M., Ph. D.

Direction du projet, CPA Canada

Rayna Shienfield, J.D.
Directrice de projets, Recherche, orientation et soutien
Surveillance et gouvernance des entreprises

Gigi Dawe, LL. M.
Directrice, Recherche, orientation et soutien
Surveillance et gouvernance des entreprises

Gord Beal, CPA, CA, M. Éd.
Vice-président, Recherche, orientation et soutien

Table des matières

Introduction	1
Recrutement des administrateurs	3
1. Quelles sont les exigences légales relatives à l'élection et à la nomination d'administrateurs?	4
2. Quelles devraient être la taille et la composition du conseil?	5
3. Quelle devrait être la structure du conseil et de ses comités?	7
4. Quelles compétences le conseil recherche-t-il chez les administrateurs?	9
5. Quels sont les comportements et les valeurs que le conseil recherche chez les administrateurs?	11
6. Quel type de diversité le conseil doit-il rechercher parmi ses administrateurs?	12
7. Quelles aptitudes pour le leadership et qualités personnelles les présidents du conseil et de comités devraient-ils posséder?	14
8. Comment le conseil peut-il constituer un bassin d'administrateurs potentiels?	14
9. Comment le conseil devrait-il recruter des administrateurs éventuels?	16
10. Comment doit-on vérifier les références et les antécédents?	17
Orientation et formation des administrateurs	19
11. Comment le conseil devrait-il orienter et former les nouveaux administrateurs pour accroître leur efficacité?	19
12. Comment le conseil devrait-il aborder la formation des dirigeants et la planification de la relève?	21

13. Comment doit-on procéder aux évaluations du conseil, des comités et des administrateurs?	24
14. Comment le conseil doit-il évaluer son efficacité et celle de ses comités?	26
15. Comment le conseil doit-il évaluer la contribution des administrateurs et des présidents?	27
16. Comment doit-on communiquer les résultats des évaluations?	28
17. Quelle suite le conseil doit-il donner aux résultats des évaluations?	30
18. Comment doit-on procéder au remplacement des administrateurs?	32
19. Doit-on limiter la durée du mandat pour faciliter le remplacement des administrateurs?	33
Communication des pratiques de gouvernance	35
20. Comment le conseil doit-il communiquer aux parties prenantes les pratiques de gouvernance de l'organisme?	35
Résumé	37
Annexes	39
Annexe 1 : Matrice des compétences des administrateurs (exemple)	39
Annexe 2 : Diversité administrative, inclusivité et préjugés inconscients	41
Annexe 3 : Questions à poser aux administrateurs – Efficacité des réunions du conseil	42
Pour de plus amples informations	45
Au sujet de l'auteur	49

Introduction

Pour qu'un organisme sans but lucratif (OSBL) soit efficace, ses parties prenantes et ses collectivités doivent être convaincues qu'il réalisera sa mission et gèrera correctement ses actifs, notamment les fonds provenant des membres, des donateurs, des gouvernements et d'autres parties. Pour mériter et conserver cette confiance, l'OSBL doit pouvoir compter sur un conseil d'administration¹ efficace.

Les administrateurs² sont à la tête de la structure de gouvernance de l'organisme. Un conseil d'administration dynamique, compétent et soucieux de progresser donne le ton à la direction. Lorsqu'il prend ses responsabilités au sérieux et tient à rendre des comptes à cet égard, il peut améliorer la réputation et la crédibilité de l'organisme.

Le conseil a une obligation fiduciaire³ envers l'organisme. Les normes de diligence et les responsabilités imposées aux conseils et aux administrateurs d'OSBL sont généralement aussi rigoureuses que celles qui incombent aux conseils et aux administrateurs d'entreprises à but lucratif. Quant aux normes qui s'appliquent aux organismes de bienfaisance, elles sont encore plus rigoureuses. Et les parties prenantes s'attendent souvent à ce que les OSBL soient plus performants en raison de leurs ressources limitées, de la surveillance étroite du public à leur égard et des clientèles potentiellement vulnérables qu'ils servent.

1 Dans le présent guide, les termes « conseil d'administration » et « conseil » s'entendent de l'organe responsable de la gouvernance de l'organisme.

2 Dans le présent guide, le terme « administrateur » s'entend d'une personne siégeant au conseil.

3 Pour de plus amples informations sur l'obligation fiduciaire, consulter la publication de CPA Canada intitulée *20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur l'obligation fiduciaire*.

Pour s'acquitter de cette obligation, le conseil définit l'orientation stratégique de l'organisme et supervise la mise en œuvre de celle-ci ainsi que la gestion des risques, l'information transmise et les communications. Il recrute le directeur général⁴, fixe sa rémunération, évalue son travail et met en place un plan de relève adéquat pour les dirigeants. À titre de gérants des actifs de l'organisme, les administrateurs examinent et approuvent aussi le financement, les programmes, les activités, les dépenses et les autres décisions importantes. En mettant en place un système efficace, les administrateurs s'assurent de posséder collectivement les connaissances, les compétences et l'expérience nécessaires pour s'acquitter de ces responsabilités.

Le présent cahier d'information se penche sur la façon de constituer un conseil d'administration efficace dans les quatre domaines suivants :

1. le recrutement des administrateurs en fonction des valeurs, des compétences, des comportements et de la diversité;
2. l'orientation et la formation des administrateurs;
3. l'évaluation de la performance du conseil, des comités du conseil et des administrateurs;
4. le renouvellement à intervalles réguliers de la composition du conseil d'administration⁵.

Comme les organismes sans but lucratif n'ont pas tous la même taille ni la même complexité et ne sont pas tous exposés aux mêmes risques, il n'existe pas de « bonne façon » de mettre sur pied un conseil d'administration efficace. La présente publication énonce certains principes et pratiques bien établis que les administrateurs peuvent adapter aux besoins et à la situation de leur organisme.

4 Dans le présent guide, le terme « directeur général » s'entend du dirigeant des permanents rémunéré qui est responsable du fonctionnement de l'organisme et relève du conseil. D'autres termes comme « chef de la direction », « directeur » ou « président » (ce dernier terme étant parfois réservé par la loi pour désigner un administrateur) sont parfois utilisés pour désigner ce même dirigeant.

5 Pour de plus amples informations sur le recrutement des administrateurs et l'évaluation de la gouvernance, consulter les publications de CPA Canada intitulées 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la constitution d'un conseil d'administration et 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les évaluations de la gouvernance.

Recrutement des administrateurs

Il revient habituellement au comité des candidatures et de la gouvernance⁶ (le comité) de trouver les personnes aptes à siéger au conseil. En l'absence d'un tel comité, cette tâche revient à l'ensemble du conseil d'administration. Le comité soumet au conseil la candidature de nouveaux administrateurs. Puis, le conseil choisit, par vote, parmi les candidatures qu'il a retenues⁷. Le présent guide suppose qu'un comité des candidatures et de la gouvernance dirige le processus.

Lorsque le processus de recrutement des administrateurs porte fruit, le conseil peut compter sur des personnes compétentes qui ne sont pas en situation de conflit d'intérêts important⁸, qui se montrent très motivées à servir, à surveiller et à faire progresser l'organisme. Le processus permet une transition en douceur au sein du conseil (dont à la présidence du conseil et des comités), ainsi qu'un équilibre entre les idées et l'énergie nouvelles, d'une part, et l'expérience et la mémoire organisationnelle, d'autre part.

6 Dans le présent guide, « comité des candidatures et de la gouvernance » s'entend de tout comité chargé de la sélection de candidats en vue de leur élection ou nomination à un conseil d'administration, ainsi que de la planification de la gouvernance du conseil, notamment l'orientation, la formation, l'évaluation et le remplacement des administrateurs.

7 Le conseil de certains organismes publics, politiques ou autres est composé en tout ou en partie d'administrateurs d'office.

8 Les administrateurs ne sont pas tenus de ne pas être en situation de conflit d'intérêts (toutefois, les règles s'appliquant aux organismes de bienfaisance sont plus strictes), mais ces conflits doivent être gérés par le conseil au moyen d'une politique appropriée. Tous les organismes sans but lucratif doivent se doter d'une politique rigoureuse sur les conflits d'intérêts au sein du conseil afin que les conflits perçus ou réels soient divulgués et traités comme il se doit.

Préparation au processus de recrutement

Avant d'entreprendre la recherche d'un administrateur, le comité des candidatures et de la gouvernance doit se préparer en prenant en considération les facteurs suivants :

- les exigences légales relatives à l'élection ou à la nomination d'administrateurs;
- la composition du conseil, notamment les connaissances, les compétences et l'expérience des administrateurs en place;
- les rôles et les responsabilités du conseil et de ses comités;
- la diversité du conseil par rapport à celle des collectivités que l'organisme sert;
- les descriptions de poste pour les fonctions du conseil;
- les qualités personnelles exigées chez les administrateurs et leurs dirigeants (présidents du conseil et des comités).

1. Quelles sont les exigences légales relatives à l'élection et à la nomination d'administrateurs?

Les lois servant à créer l'organisme et les actes constitutifs de celui-ci précisent habituellement les exigences concernant les pouvoirs, la composition du conseil d'administration et la sélection des membres. Le comité des candidatures et de la gouvernance doit dès le départ examiner ces documents pour comprendre les paramètres du recrutement des administrateurs.

Les actes constitutifs d'un organisme comprennent :

- les documents de constitution en personne morale;
- les statuts;
- les règlements intérieurs.

Les actes constitutifs de l'organisme stipulent généralement :

- la taille du conseil;
- la durée en poste des administrateurs et d'autres exigences comme la représentation géographique;
- le nombre de membres nommés, de membres élus et de membres d'office, le cas échéant.

Un administrateur nommé d'office siège au conseil du fait de ses fonctions, par exemple : président d'un autre organisme.

Les deux principales méthodes de sélection des administrateurs sont la nomination et l'élection, qui peuvent être utilisées séparément ou ensemble.

Les gouvernements ou les organismes de financement contrôlés par l'État peuvent **nommer** les membres des conseils d'organismes autoréglés dont les activités sont d'intérêt public, comme les ordres ou associations regroupant les avocats, les comptables et les enseignants. Certains membres d'un OSBL semblable (entité sœur) peuvent avoir le droit de nommer des administrateurs. Le conseil peut aussi nommer des administrateurs afin de pourvoir les postes vacants si les statuts de l'organisme ou les lois qui l'encadrent, comme la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, le permettent.

Les **élections** peuvent être tenues par les membres d'un organisme, les membres du public (p. ex., commissions scolaires) ou les membres d'un groupe désigné de commettants (p. ex., syndicat de copropriétaires).

La liste des candidats à l'élection (ou à la nomination) peut être établie au moyen d'un appel de candidatures ou d'une liste de candidats présentée par le comité des candidatures et de la gouvernance, ou d'une combinaison de ces deux méthodes.

2. Quelles devraient être la taille et la composition du conseil?

Il n'existe pas de taille idéale pour un conseil d'administration, mais le fait qu'elle soit proportionnelle à l'organisme contribue à l'efficacité du conseil. Le conseil doit compter suffisamment de membres pour s'acquitter de ses obligations et des mandats des comités, et bénéficier de points de vue et de champs d'expérience divers. Un conseil qui compte trop peu de membres peut avoir de la difficulté à atteindre le quorum fixé⁹. À l'inverse, un conseil qui compte trop de membres peut devenir inefficace, puisqu'il est alors plus difficile d'obtenir la participation de chacun aux discussions et aux débats requis pour en arriver à des décisions éclairées. De plus, il peut alors être plus difficile de responsabiliser chacun des administrateurs à l'égard du rendement de l'organisme. La taille des conseils a, de ce fait, tendance à diminuer. Toutefois, pour les conseils de petite taille, la sélection, la formation et le remplacement des administrateurs sont encore plus importants.

9 « Quorum » désigne, selon les actes constitutifs de l'organisme, le nombre minimum d'administrateurs devant être présents pour qu'un conseil puisse valablement délibérer.

Lorsqu'il établit la composition du conseil, le comité des candidatures et de la gouvernance devrait tenir compte des liens éventuels entre les administrateurs et l'organisme, et évaluer si le conseil compte suffisamment d'administrateurs indépendants.

Les administrateurs éventuels peuvent être des agents de financement, des donateurs importants, des bénévoles ou des clients. De tels liens avec l'organisme n'empêchent peut-être pas ces personnes de remplir (efficacement) leur mandat et ne minent peut-être pas l'indépendance du conseil, mais ils créent un terrain propice aux jeux d'influence de la part de certains groupes de parties prenantes ou aux conflits d'intérêts, ce qui peut compromettre l'indépendance de jugement du conseil. Même si aucune influence indue n'est exercée, une telle situation peut donner l'impression que l'organisme fait preuve de partialité et entacher sa réputation aux yeux des parties prenantes.

Souvent appelés « administrateurs non désignés¹⁰ », les administrateurs indépendants accroissent le degré d'impartialité réel et perçu du conseil, parce qu'ils n'ont pas de liens avec l'organisme, ses permanents et ses autres parties prenantes. Ils peuvent en outre lui apporter des compétences et un point de vue autres. Les OSBL tentent de plus en plus de recruter davantage d'administrateurs indépendants afin de garantir l'indépendance de la surveillance¹¹.

Les OSBL peuvent être tenus par la loi ou par leurs actes constitutifs d'attribuer des fonctions de direction (président, président-directeur général, vice-président, trésorier et secrétaire) à certains membres du conseil d'administration. Les membres peuvent nommer ou élire ces dirigeants dans le cadre d'un processus de sélection des administrateurs, ou en choisir une partie ou la totalité parmi les autres membres du conseil. Dans le cas des conseils de gestion fonctionnelle, plus interventionnistes, les administrateurs qui occupent des fonctions de direction peuvent avoir certaines tâches fonctionnelles. Les administrateurs n'occupant pas de postes de direction ou fonctionnels ou les administrateurs indépendants devraient surveiller ces tâches et ceux qui les effectuent.

10 « Administrateur non désigné » s'entend parfois d'un administrateur qui n'a pas de fonction ou de portefeuille déterminé (p. ex., le président du conseil ou d'un comité).

11 L'organisme devrait envisager de recruter des administrateurs indépendants. L'administrateur d'un organisme est considéré comme « indépendant » si ses liens avec celui-ci ne sont pas susceptibles de donner l'impression qu'il n'agit pas dans l'intérêt de l'organisme, mais plutôt dans son intérêt ou celui d'une partie prenante en particulier. L'administrateur indépendant jette un regard neuf sur les activités du conseil, en particulier si celui-ci passe de conseil de gestion opérationnelle à conseil de gouvernance.

3. Quelle devrait être la structure du conseil et de ses comités?

En définissant clairement le partage des responsabilités entre le conseil et le directeur général, ainsi que la mesure dans laquelle le conseil intervient dans le fonctionnement de l'organisme outre son rôle principal de surveillance, on évite les lacunes, le chevauchement des responsabilités et les conflits. La répartition des responsabilités entre le conseil et les permanents dépend de la taille et de la complexité de l'organisme, ainsi que des compétences et aptitudes des administrateurs, du directeur général et des autres permanents. Par exemple, dans le cas d'un organisme de petite taille ou dont les permanents sont inexpérimentés, les administrateurs participeront plus directement à la gestion fonctionnelle, parce que les permanents et les bénévoles ont besoin de leurs compétences et de leur expérience. Par contre, le conseil d'un organisme comptant sur des permanents chevronnés ayant davantage de ressources s'occupera principalement de la surveillance du fonctionnement et des activités de l'organisme. Et à mesure que l'organisme exercera ses activités, les rôles des permanents chevronnés et du conseil évolueront.

Il est d'usage que les conseils adoptent des « lignes directrices » ou un « mandat » et des « chartes » ou « attributions » pour les comités. Ces documents établissent par écrit la fonction, la composition, les pouvoirs, les responsabilités, les ressources et les limites du conseil et des comités. Les chartes des comités précisent aussi les obligations d'information.

En outre, les descriptions de poste du président du conseil, des présidents des comités, des administrateurs et du directeur général permettent aussi à ceux qui occupent ces postes de comprendre quels doivent être leur conduite et leur apport. (Le conseil doit inclure la description de poste du directeur général dans le contrat de travail de celui-ci.) Des descriptions de poste précises facilitent aussi le recrutement et l'évaluation des administrateurs.

Comités du conseil

Lorsqu'un deuxième palier d'examen et de recommandation s'avère utile, le conseil peut déléguer une partie des responsabilités relatives à certains aspects de la gouvernance à un comité. Il peut aussi mettre sur pied des comités ad hoc provisoires pour s'occuper d'une question en particulier. Un comité est plus efficace lorsque les compétences de ses membres correspondent à ses fonctions. Comme les comités allègent

la charge de travail du conseil, une telle structure peut être attrayante pour des administrateurs éventuels. Il vaut donc mieux, dans la mesure du possible, déléguer certaines tâches à un comité.

Cela dit, il importe de mentionner que toutes les responsabilités du conseil ne peuvent être déléguées. Voici un aperçu des responsabilités les plus couramment déléguées :

- la surveillance des audits, des finances ou des placements;
- le recrutement, la rémunération et la relève du directeur général et des dirigeants;
- la mise en candidature des administrateurs.

Le conseil au complet doit approuver les décisions portant sur ces responsabilités importantes après avoir pris en considération les recommandations du comité concerné. Les comités ne peuvent prendre de décisions que dans quelques situations bien circonscrites.

Pour s'acquitter des obligations de surveillance du conseil, les administrateurs qui ne siègent à aucun comité doivent obtenir une assurance au sujet de la fonction d'examen et de recommandation de chacun des comités. Les comités peuvent rédiger des rapports concis qui seront ajoutés aux pochettes de réunion du conseil. En réunion, le président du comité pourra présenter l'information au conseil et répondre aux questions des administrateurs qui ne siègent à aucun comité. Ce processus peut donner à l'ensemble du conseil l'assurance nécessaire que le comité s'est acquitté de ses responsabilités.

Le comité des candidatures et de la gouvernance peut recommander à l'ensemble du conseil le nombre et les types de comités nécessaires. Si, au bout de quelques années, on revoit la structure des comités, ceux-ci peuvent demeurer en phase avec les besoins du conseil en matière de gouvernance, on évite qu'il y ait trop ou pas assez de comités, et l'on peut vérifier si les comités ad hoc ont rempli leur mandat.

4. Quelles compétences le conseil recherche-t-il chez les administrateurs?

Par « compétences d'un administrateur », on entend l'ensemble des compétences, des connaissances, de l'expérience, de la pratique et de la formation qui peut être évalué, qui contribue à l'efficacité de l'administrateur et qui est renforcé par la formation continue et le perfectionnement. Un conseil efficace s'appuie sur les compétences diverses des administrateurs pour prendre des décisions éclairées. Les compétences d'un administrateur peuvent aussi être utiles aux permanents, si ces compétences leur font défaut.

« Les personnes que nous nommons comme administrateurs constituent le facteur déterminant de la qualité de la gouvernance dans l'organisme.

Embaucherions-nous un nouvel employé sans évaluer comment ses connaissances, ses compétences et ses qualités compléteront celles du reste du personnel? Le fait d'apporter la même diligence et le même soin au recrutement des administrateurs rend le conseil attrayant pour ceux qui veulent s'impliquer. »

— *Un administrateur d'un grand OSBL urbain à vocation communautaire*

Le cycle de vie des organismes, qui naissent, croissent, atteignent la maturité et, parfois, périssent et meurent, influence les compétences dont le conseil a besoin. La composition du conseil doit être compatible avec l'étape du cycle où se trouve l'organisme et l'orientation future de celui-ci¹². Le conseil est habituellement avantagé s'il compte des administrateurs ayant une expérience du secteur dans lequel l'organisme exerce ses activités (p. ex., éducation, soins de santé, action sociale), ainsi que des administrateurs possédant une expertise dans des domaines fonctionnels particuliers comme la comptabilité, les relations avec la collectivité et les campagnes de financement.

Le comité des candidatures et de la gouvernance doit cerner les compétences dont le conseil a besoin. Même si le point de vue du directeur général est essentiel, celui-ci ne doit pas influencer indûment le recrutement et la sélection du président du conseil ou des présidents et des autres membres des comités.

12 Pour de plus amples informations sur ce sujet, consulter la publication de CPA Canada intitulée *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la constitution d'un conseil d'administration*.

Si le comité connaît les compétences recherchées, il peut créer une grille pour comparer les compétences et l'expérience des administrateurs en place aux compétences recherchées par le conseil. Ce processus contribue à relever les lacunes que le conseil doit combler. Le comité peut ensuite examiner les candidatures en conséquence afin de recruter les administrateurs appropriés et d'améliorer l'équilibre au sein du conseil. La grille doit être mise à jour régulièrement pour qu'elle suive l'évolution des besoins de l'organisme en matière de stratégie et de surveillance. Voir un exemple de grille de compétences à l'annexe 1.

Le comité peut aussi prendre en considération les besoins en matière de leadership du conseil afin de recruter des administrateurs aptes à présider des comités ou à en faire partie, ou qui peuvent assumer certaines responsabilités s'il n'y a pas de comités. Le perfectionnement des dirigeants et la relève sont traités à la question 12.

Dans les faits, un grand nombre d'organismes éprouvent de la difficulté à repérer et à attirer des candidats pour composer le conseil idéal proposé par la grille. Par exemple, de nouveaux administrateurs n'auront pas une connaissance suffisante du secteur, tandis que les donateurs ou les bénévoles qui deviennent membres du conseil peuvent avoir une connaissance approfondie et être enthousiastes pour tout ce qui touche l'organisme, mais avoir besoin d'un mentor et de formation pour pouvoir assumer leurs responsabilités en matière de gouvernance et s'acquitter de leurs obligations fiduciaires. Le conseil doit relever les lacunes dans les connaissances et les compétences des administrateurs afin de les combler au moyen des ressources internes ou en faisant appel à des experts indépendants, le cas échéant. Le comité peut envisager de demander aux candidats éventuels de faire partie de comités avant de leur confier des responsabilités d'administrateur, ou prévoir

« Une grille de compétences devrait être le fruit d'une réflexion sur les types de personnes nécessaires au sein du conseil pour aider l'organisme à progresser. Lorsqu'elle est le fruit d'une telle réflexion, la grille a deux utilités. D'une part, elle indique au comité des candidatures dans quels milieux ou collectivités il doit recruter et, d'autre part, elle précise ce que les administrateurs éventuels peuvent apporter au conseil et à l'organisme. »

— *Un administrateur d'un groupe de travail sur les OSBL*

une rotation des administrateurs d'un comité à l'autre afin d'accroître leur connaissance de l'organisme et d'entretenir leur motivation. Voir la question 12 pour de plus amples informations sur l'orientation et la formation des administrateurs.

Étant donné la grande variété des questions que traitent les OSBL et qu'ils soumettent au conseil, aucun administrateur ou petit groupe d'administrateurs ne peut avoir toutes les connaissances nécessaires. En s'appuyant sur les compétences que chacun des membres apporte, il est possible de constituer un conseil qui, collectivement, possède l'étendue de l'expertise nécessaire pour surveiller et orienter l'organisme.

5. Quels sont les comportements et les valeurs que le conseil recherche chez les administrateurs?

Les OSBL efficaces ont habituellement des valeurs clairement définies qui orientent leur vision et leur mission. En ayant comme pratique courante de les passer en revue tous les deux ou trois ans, tout comme la vision et la mission, pour voir s'il y a lieu de les approuver de nouveau, le conseil s'assure qu'elles demeurent pertinentes.

Au début du processus de recrutement, le comité des candidatures et de la gouvernance procède souvent à un examen des valeurs afin d'évaluer si celles des administrateurs éventuels, attestées par leurs comportements passés et présents, sont compatibles avec celles de l'organisme. Le comité peut évaluer dans quelle mesure les administrateurs éventuels comprennent la mission de l'organisme et y adhèrent, comment cette mission s'harmonise avec leurs propres valeurs et intérêts, et s'ils sont à l'aise avec la culture, le modèle et le style de gouvernance de l'organisme.

Voici des exemples de valeurs recherchées chez les administrateurs d'OSBL :

- un engagement envers les valeurs et la mission de l'organisme;
- l'objectivité et l'indépendance d'esprit;
- l'intégrité;
- le courage (de poser des questions difficiles et d'exprimer leur désaccord);
- un jugement éclairé;
- le respect.

Pour que la dynamique du conseil soit optimale, le comportement de l'administrateur est tout aussi important que ses valeurs et ses compétences. Par « comportement », on entend la manière dont l'administrateur agit et se comporte, en particulier à l'égard des autres administrateurs et des permanents. Le comportement de l'administrateur comprend des caractéristiques et des qualités qui peuvent être évaluées et qui contribuent à son efficacité. L'administrateur peut avoir un comportement attribuable à un trait de caractère, mais qui pourra être renforcé par une conscience de soi, du mentorat et de la motivation.

Voici quelques exemples de comportements importants chez les administrateurs d'OSBL :

- la capacité d'exposer leurs opinions de façon claire, constructive et convaincante;
- la volonté et la capacité d'écouter;
- la capacité de poser des questions de manière respectueuse;
- la souplesse (réceptivité aux nouvelles idées et ouverture au changement);
- le sens des responsabilités;
- la résolution de conflits;
- la fiabilité.

En plus d'examiner les valeurs, le comité des candidatures et de la gouvernance peut dresser une liste des comportements recherchés chez les administrateurs, la mettre à jour régulièrement et la soumettre au conseil.

6. Quel type de diversité le conseil doit-il rechercher parmi ses administrateurs?

Les conseils qui se caractérisent par une diversité reflétant celle des parties prenantes de l'organisme contrent la pensée de groupe, posent des questions plus pertinentes, améliorent leur prise de décisions, favorisent l'approbation des parties prenantes et influent positivement sur la performance organisationnelle. Les administrateurs doivent prendre garde aux préjugés inconscients¹³ en faveur de l'homogénéité et éviter de recruter uniquement des administrateurs qui ressemblent à ceux en poste.

¹³ Un préjugé inconscient s'entend d'une hypothèse, d'une attitude, d'une conviction ou d'un stéréotype qui est fondé sur, ou perpétué par, une expérience, une information, un savoir, des réseaux personnels ou un apprentissage social superficiels. Le réseau personnel d'une personne peut souvent révéler l'existence d'un préjugé inconscient.

Les organismes de réglementation, les conseils, les membres et les autres intervenants comprennent l'importance de la diversité au sein des conseils. Ainsi :

- en 2006, le Québec a adopté une loi imposant la parité (c.-à-d. 50 % de femmes) au sein des conseils d'administration des sociétés d'État et autres entités provinciales à compter de la fin de 2011 et exigeant que « les conseils d'administration soient [...] constitués de membres dont l'identité culturelle reflète les différentes composantes de la société québécoise »¹⁴;
- l'Ontario a fixé un objectif de 40 % de femmes au sein des conseils et organismes provinciaux d'ici 2019¹⁵;
- le premier ministre du Canada, Justin Trudeau, a formé le premier cabinet fédéral comptant autant de femmes que d'hommes après son élection en 2015¹⁶.

Pour accroître la diversité au sein du conseil, le comité des candidatures et de la gouvernance peut établir une grille de critères de diversité avec des cibles précises ou inclure la diversité à une grille de compétences. Les critères de diversité choisis doivent refléter la stratégie et les responsabilités de l'organisme, ainsi que les collectivités où il exerce ses activités. Le comité pourra mettre à jour la grille à intervalles réguliers et la soumettre au conseil.

Une grille sur la diversité du conseil comprend habituellement les critères suivants :

- l'âge;
- l'identité de genre;
- l'identité culturelle ou ethnique (y compris les peuples autochtones);
- les personnes LGBTI (lesbiennes, gaies, bisexuelles, transgenres et intersexuées);
- les minorités visibles (ou racisées);
- les personnes handicapées.

Fait important, les conseils qui font preuve de leadership en matière de diversité donnent le ton d'une culture d'inclusion, de respect et de tolérance. Les conseils d'administration doivent superviser activement la diversité et l'inclusion dans l'organisme, compte tenu de la taille, du rayon d'action et de la complexité de celui-ci.

14 <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/G-1.02>

15 <https://news.ontario.ca/opo/fr/2016/06/ontario-fixe-des-objectifs-de-mixite.html>

16 www.cbc.ca/news/politics/canada-trudeau-liberal-government-cabinet-1.3304590

Pour de plus amples informations sur les critères relatifs à la diversité et les préjugés inconscients, voir l'annexe 2.

7. Quelles aptitudes pour le leadership et qualités personnelles les présidents du conseil et de comités devraient-ils posséder?

L'efficacité du conseil ou d'un comité repose avant tout sur la compétence de son président, qui doit avoir le temps et les aptitudes voulus pour diriger. Le poste de président du conseil est particulièrement exigeant parce que cette personne assure également la liaison avec le directeur général et les principales parties prenantes de l'organisme. Voici quelques-unes des qualités d'un président de conseil ou de comité efficace :

- une excellente feuille de route en matière de leadership;
- d'excellentes aptitudes en communication;
- de l'entregent;
- de solides aptitudes en obtention de consensus et en animation;
- des aptitudes pour l'encadrement et la rétroaction constructive, y compris en gestion de mauvaise performance.

Le conseil charge habituellement le comité des candidatures et de la gouvernance d'élaborer un processus de sélection, d'évaluation, de mentorat et, au besoin, de remplacement du président du conseil. La question 12 porte sur la formation de dirigeants et la relève.

8. Comment le conseil peut-il constituer un bassin d'administrateurs potentiels?

La première étape du processus de recherche consiste à repérer les candidats qui répondent aux critères voulus en matière de compétences, de comportements et de diversité. Elle peut faire appel à une ou à plusieurs des sources suivantes.

Les membres et les bénévoles

Les OSBL ayant des membres qui participent activement, des programmes de bénévoles et une structure de comités peuvent encourager les personnes qui possèdent les valeurs, les compétences, les qualités et la motivation nécessaires à se porter candidates.

Les connaissances

Les administrateurs en place, les permanents, les bénévoles et les membres de la collectivité que l'OSBL sert peuvent connaître des personnes qui exercent leurs activités dans le même secteur que l'organisme (p. ex., santé, éducation, sports) ou dans des domaines correspondant à des besoins de l'organisme (p. ex., finance, droit, campagnes de financement).

Les organismes de présentation et les ressources en ligne

Plusieurs sites Web et organismes peuvent fournir le nom de personnes souhaitant devenir administrateurs. Il peut s'agir d'organismes bénévoles (p. ex., Volunteer Vancouver, Volunteer Action Centre – Kitchener/Waterloo), de services spécialisés de recherche d'administrateurs (Altruvest Charitable Services) ou d'associations regroupant des professionnels comme les comptables ou les avocats. Il est aussi possible d'effectuer des recherches en ligne sur les sites des associations regroupant des administrateurs (p. ex., l'Institut des administrateurs de sociétés, le Directors College) et sur LinkedIn pour élargir son bassin d'administrateurs éventuels.

Le recours à des recruteurs professionnels n'est pas répandu dans le secteur des OSBL, mais il peut parfois être utile.

La publicité

Certains organismes annoncent les postes d'administrateur vacants et invitent les candidats qualifiés à présenter leur candidature – par exemple, le Secrétariat des nominations publiques (Ontario) ou l'agence chargée des nominations par le gouverneur en conseil. Ils peuvent, pour ce faire, publier des annonces dans les journaux, dans les médias sociaux ou sur leur site Web.

La formation de la relève

Certains organismes constituent leurs filières en proposant aux administrateurs éventuels le statut d'observateur ou de membre provisoire d'un comité. Ainsi, ces personnes peuvent se familiariser avec l'organisme et les attentes des administrateurs, et le conseil peut évaluer leur rendement avant de leur offrir un poste.

Les écueils à éviter

Le comité doit éviter de se limiter à un bassin restreint de candidats, comme les connaissances personnelles des membres du conseil et des permanents. Le fait que les administrateurs aient des liens antérieurs avec

les candidats peut rendre le conseil encore plus homogène et empêcher la remise en question du directeur général et des autres membres du conseil. Cette formule risque également de réduire l'éventail de talents, de diversité et d'expérience dont pourrait profiter le conseil.

9. Comment le conseil devrait-il recruter des administrateurs éventuels?

Après avoir délimité le bassin de candidats le plus large possible, le comité doit évaluer les candidats et choisir le bon administrateur. Les étapes qui suivent faciliteront ce processus d'évaluation. Selon la taille, la complexité et les circonstances de l'organisme, le comité franchira toutes ces étapes ou non; elles proposent toutefois des idées et des options à prendre en considération.

Étapes du processus de recrutement des administrateurs :

1. Créer une liste préliminaire pour les entrevues de candidats en comparant les compétences, la diversité et les comportements souhaités avec les qualifications de chaque candidat à partir de son curriculum vitæ. Choisir les candidats qui se rapprochent le plus du profil recherché.
2. Procéder à une vérification générale des lettres de recommandation et des antécédents (voir la question 10) et éliminer les candidats qui ne sont pas compatibles avec l'organisme.
3. Mener une première série d'entrevues et faire une présélection d'administrateurs potentiels.
4. Communiquer la présélection au conseil et recueillir ses commentaires.
5. Mener une deuxième série d'entrevues auxquelles participent le président du conseil, le président du comité des candidatures et de la gouvernance et d'autres personnes, selon ce qu'aura décidé le comité.
6. Effectuer des vérifications plus complètes des antécédents.
7. Classer les candidats et communiquer le classement au conseil.
8. Obtenir l'approbation du conseil d'administration pour faire une offre aux deux ou trois candidats les mieux classés.
9. Procéder aux entrevues finales et aux vérifications d'antécédents et faire une offre au candidat le mieux classé.
10. Proposer le candidat, s'il accepte l'offre.
11. Conserver le classement des candidats retenus en vue d'une future recherche d'administrateurs.

Songer à faire à l'avance une séance d'information confidentielle avec les candidats retenus pour passer une entrevue. Les informations fournies englobent généralement la description de la fonction d'administrateur, le mandat et la durée prévue de l'engagement, les conditions de l'assurance responsabilité et de l'indemnisation, ainsi que les exigences en matière de vérification des antécédents. Le fait de fournir ces informations dès le départ permet aux nouveaux administrateurs de se préparer aux fonctions qu'ils assumeront. Pendant l'entrevue, donner aux candidats le temps de poser des questions. Ceux qui réalisent les entrevues peuvent évaluer l'intérêt du candidat en fonction de la diligence raisonnable effectuée et de la nature des questions qu'il pose.

Le comité peut aussi demander aux aspirants administrateurs de présenter un dossier de candidature accompagné d'une lettre de motivation (genre de formulaire de demande), dans laquelle ils font part des éventuels conflits d'intérêts.

10. Comment doit-on vérifier les références et les antécédents?

Le conseil doit s'assurer qu'un administrateur potentiel a les mêmes valeurs que l'organisme, qu'il a les antécédents et les qualifications souhaités, et qu'il n'a pas omis d'informations sur des conflits d'intérêts ou des problèmes liés à la réputation qui pourraient nuire à l'organisme ou placer ses ressources et les collectivités qu'il sert en position de vulnérabilité. Le conseil a besoin de cette assurance pour s'acquitter de ses obligations fiduciaires.

Les administrateurs potentiels peuvent être des connaissances des employés de l'organisme, des parties prenantes dignes de confiance ou d'autres personnes qui sont susceptibles de fournir des références sur leurs qualités personnelles et leurs diplômes, entre autres. Toutefois, par prudence et souci d'équité envers les candidats qui n'ont pas ce lien personnel, le comité doit procéder à une enquête diligente indépendante.

Au début du processus, le comité doit procéder à des vérifications relatives aux médias sociaux, aux conflits d'intérêts, à la solvabilité et à l'enquête diligente afin de relever les problèmes qui pourraient disqualifier les candidats. Il peut être nécessaire de procéder à des vérifications supplémentaires visant les déclarations volontaires, la validation des

diplômes universitaires et des titres professionnels ainsi que le statut de membre en règle des associations professionnelles (sauf si ces renseignements ont été obtenus autrement).

Lorsque l'organisme œuvre auprès d'une population vulnérable ou à risque, ou qu'il fournit des services et des programmes fondés sur les risques, le conseil doit procéder à des vérifications policières. Si l'organisme effectue cette vérification pour tous les bénévoles, les administrateurs potentiels pourraient l'accepter plus facilement.

Orientation et formation des administrateurs

Une fois que le conseil a recruté les administrateurs, il doit les aider à devenir efficaces et à le demeurer.

11. Comment le conseil devrait-il orienter et former les nouveaux administrateurs pour accroître leur efficacité?

Tout comme les employés et les bénévoles, les administrateurs reçoivent une orientation qui leur permet de se familiariser avec l'organisme et leur rôle. Ils reçoivent aussi de la formation continue, tant par la voie d'une formation encadrée que par celles de l'expérience et du mentorat. Les besoins du conseil, des comités et des administrateurs détermineront la nature et l'étendue de la formation continue.

Le directeur général et les permanents peuvent fournir des informations précieuses sur l'organisme et le contexte dans lequel il exerce ses activités. Cependant, les sources principales de renseignements sur la gouvernance ou sur le conseil doivent être le président du conseil, le comité de gouvernance, d'autres administrateurs expérimentés ou un expert en la matière indépendant plutôt que les permanents.

Informations essentielles pour les nouveaux administrateurs

Les administrateurs doivent comprendre les objectifs de l'organisation, les processus de gouvernance, le plan stratégique, le modèle de produits (sources des produits et charges), les pratiques de rémunération, la surveillance de la gestion financière, les normes comptables, l'obligation de rendre compte aux parties prenantes et l'évolution de la réglementation.

Ils doivent aussi comprendre les défis que doit relever l'organisme dans ces domaines et dans d'autres, ainsi que sa stratégie en matière de risque, de gouvernance et de gestion.

L'information relative à l'orientation des nouveaux administrateurs peut englober :

- les responsabilités et les programmes de travail du conseil et des comités;
- les activités, la dynamique et la culture du conseil;
- les plans stratégiques et fonctionnels;
- le cadre de tolérance au risque;
- les budgets, les placements, les états financiers et les audits;
- le code de conduite et les politiques sur les conflits d'intérêts, la dénonciation, la confidentialité et la communication;
- tous les documents relatifs à la gouvernance, y compris les actes constitutifs, les lignes directrices et les mandats, ainsi que les procès-verbaux du conseil et des comités et les documents relatifs aux réunions récentes.

Formation continue

La formation encadrée peut avoir lieu lors de réunions régulières du conseil et de comités et prendre la forme d'explications et de séances d'information données par les permanents, de commentaires par le président du conseil ou les présidents des comités ou d'exposés par des experts indépendants. La formation des administrateurs peut également comprendre des visites aux établissements relevant de l'organisme et la participation à des colloques, séminaires et programmes officiels de formation comme ceux offerts par l'Institut des administrateurs de sociétés ou le Directors College. Les portails d'apprentissage en ligne peuvent aussi s'avérer, pour les administrateurs, des outils de formation utiles.

Expérience

L'expérience à titre d'administrateur peut, en soi, accroître l'efficacité de celui-ci. Le nouvel administrateur apprend auprès du président du conseil et des présidents des comités à diriger et à animer des réunions efficaces, ainsi qu'à établir une culture constructive fondée sur les défis et l'entraide.

Mentorat

Au cours de leurs premières années au sein du conseil, les nouveaux administrateurs peuvent profiter du mentorat d'administrateurs très performants. Le mentorat apprend aussi aux mentorés à devenir mentors à leur tour.

Le conseil ou le comité peut guider les administrateurs agissant comme mentors quant à leur rôle et au type de conseils et d'encadrement qu'ils pourraient fournir. Les administrateurs agissant comme mentors peuvent donner des conseils à leurs mentorés avant, pendant ou après les réunions du conseil, sur la façon de contribuer plus efficacement.

12. Comment le conseil devrait-il aborder la formation des dirigeants et la planification de la relève?

Une pratique exemplaire consiste à ce que les présidents du conseil et des comités soient remplacés à intervalles réguliers (p. ex., tous les deux ou trois ans). La responsabilité d'élaborer un plan de relève pour la présidence du conseil et des comités et de le soumettre au conseil peut faire partie du mandat du comité des candidatures et de la gouvernance.

Le comité peut également prendre des mesures pour s'assurer que les dirigeants éventuels bénéficient d'un perfectionnement et d'une expérience qui les préparent à assumer la présidence. Généralement, les conseils font progresser les futurs présidents dans l'échelle hiérarchique de l'organisme, soit à des postes de dirigeants ou dans d'autres fonctions d'administrateur (p. ex., de vice-président à président du conseil). Ainsi, les présidents pressentis peuvent se familiariser avec le poste et aiguiser leurs compétences avant d'assumer la présidence du conseil.

Les descriptions de poste des présidents du conseil et des comités peuvent exiger qu'ils collaborent aux efforts de planification de la relève du comité. Vu le conflit d'intérêts inhérent, les présidents ne doivent pas se prononcer sur leur propre mandat ou sur le choix de leurs successeurs. Le conseil, après avoir consulté son président, choisit habituellement qui prend la relève du président du comité des candidatures et de la gouvernance.

Relève du président du conseil

Afin d'éviter les conflits d'intérêts, seuls les administrateurs qui ne souhaitent pas devenir président du conseil doivent participer aux délibérations du comité des candidatures et de la gouvernance sur la relève du président du conseil.

Pour repérer des candidats, le comité peut solliciter, en toute confidentialité, les opinions de tous les administrateurs. Le comité peut également consulter le directeur général, les permanents et d'autres parties prenantes, dont les points de vue, toutefois, ne devront pas influencer indûment les décisions. Ce processus aboutit généralement à l'identification d'un éventuel président du conseil. Mais si plus d'un candidat se démarque, le conseil au complet peut en discuter à huis clos et choisir le nouveau président par un vote secret, sans que les candidats soient présents.

Les pratiques exemplaires décrites ci-dessus s'appliquent également à la relève des présidents de comités.

Généralement, la pratique courante veut que le président sortant se retire du conseil lorsque le nouveau président entre en fonction. S'il existe une raison impérieuse pour que le président sortant continue de siéger au conseil, cette situation ne doit pas se prolonger. Si le président sortant doit agir comme mentor du président entrant, ce doit être avant la passation des pouvoirs et, là encore, pendant une période limitée.

Évaluations de la gouvernance : les avantages d'une approche structurée

Des évaluations périodiques du conseil, de ses comités et des administrateurs contribuent à leur amélioration continue ainsi qu'à l'accroissement de l'efficacité du conseil. Les évaluations individuelles peuvent également

Huis clos : Réunion ou portion de réunion ayant lieu en l'absence de la direction ou d'autres parties qui ne sont pas des administrateurs (et parfois aussi en l'absence de certains administrateurs, notamment s'ils sont en conflit d'intérêts), qui porte sur des sujets non rapportés dans le procès-verbal.

« L'évaluation de la gouvernance permet essentiellement de s'améliorer et d'accroître son efficacité, et non de juger ou de noter. »

— *Un directeur général d'une association nationale d'administrateurs*

servir à déterminer la pertinence de renouveler le mandat des administrateurs. Le fait de recevoir un résumé des commentaires de chaque administrateur aide le comité à évaluer l'apport de l'administrateur et à voir s'il devrait être reconduit dans ses fonctions.

Dans la pratique, les conseils gèrent souvent le rendement de façon non structurée. Les administrateurs tiendront, par exemple, des tables rondes en fin de réunion du conseil pour en évaluer l'efficacité (voir l'annexe 3). Les conseils et les comités peuvent aussi évaluer et améliorer certaines pratiques et procédures lorsque des problèmes surviennent ou qu'une meilleure approche leur est proposée. Le président du conseil et les présidents des comités peuvent fournir des commentaires et agir à titre de mentor de façon spontanée afin d'encourager les administrateurs dont l'apport est appréciable et qui veulent faire mieux, ou de résoudre les difficultés de ceux dont l'apport est insuffisant.

Ces approches donnent de bons résultats, en particulier lorsque le conseil s'engage à évaluer sa propre performance, que les administrateurs sont francs et réceptifs, et que les présidents fournissent de la rétroaction constructive. Sinon, il est possible que les administrateurs évitent de critiquer de manière constructive leurs pairs afin de préserver les relations de travail. Il se peut toutefois qu'ils fournissent quand même ces informations au comité des candidatures et de la gouvernance qui en tiendra compte durant le processus de mise en candidature. Les administrateurs concernés peuvent avoir l'impression que le comité a mis sur pied un processus secret ou prohibitif, ou qu'il traite les administrateurs injustement parce qu'on ne leur a pas communiqué les commentaires directement et qu'ils n'ont pas eu la possibilité de modifier leur comportement en conséquence. De toute évidence, la dynamique du conseil peut s'en trouver enrayée.

Les conseils des organismes sans but lucratif sont de plus en plus nombreux à adopter des processus d'évaluation plus structurés, responsables et transparents dans le but de rendre plus efficaces le conseil, les comités et les administrateurs. Ces processus d'évaluation définissent clairement les responsabilités et les critères en matière de participation, de communication de l'information et de suivi. Il est désormais reconnu généralement dans tous les secteurs que ces évaluations sont nécessaires pour fournir une rétroaction efficace et contribuer à l'efficacité durable de la gouvernance. Toutefois, la réussite d'une approche structurée dépend des questions posées et des points de vue francs, réfléchis et nuancés des administrateurs.

Préparation en vue des évaluations

Même si les administrateurs conviennent de l'utilité des évaluations, il est probable qu'ils aient des réserves à l'égard du processus. Pour calmer ces inquiétudes, il convient, avant de s'entendre sur le processus, que les administrateurs aient l'occasion d'exprimer leur opinion et d'obtenir des réponses à leurs questions. Voici les questions les plus courantes :

- Sur qui et sur quoi l'évaluation va-t-elle porter, et qui devrait l'effectuer?
- Comment protégera-t-on la confidentialité des commentaires?
- Comment communiquera-t-on les résultats et les commentaires?
- Qu'arrive-t-il à un administrateur dont l'apport est jugé insuffisant par ses collègues?
- Les résultats de l'évaluation seront-ils communiqués aux membres ou aux autres parties prenantes? Si c'est le cas, comment?

« À qui les résultats sont-ils communiqués? [...] La réponse à cette question doit être claire. [...] Il faut déterminer clairement comment les données seront utilisées, qui les utilisera et à quel niveau, en particulier pour ce qui est des données qualitatives. [...] Sinon, la confiance fait défaut. »

— *Un administrateur d'un organisme de bienfaisance national*

Afin de réduire le niveau de stress des administrateurs, le conseil peut d'abord procéder à une évaluation du conseil au complet, et avec le temps, ajouter les évaluations des comités, puis celles des administrateurs. Lorsque les évaluations sont échelonnées, les administrateurs se montrent moins réticents s'ils évaluent leur efficacité collective avant de se pencher sur l'évaluation de chacun d'entre eux.

13. Comment doit-on procéder aux évaluations du conseil, des comités et des administrateurs?

Trois groupes participent habituellement aux évaluations de la gouvernance : le conseil, le comité des candidatures et de la gouvernance et les administrateurs. C'est habituellement le comité qui dirige le processus.

En l'absence de comité des candidatures et de la gouvernance, le conseil au complet peut agir comme comité. Cependant, le président du conseil doit s'abstenir de diriger l'évaluation du conseil, de faire remplir les questionnaires et de s'entretenir avec les administrateurs : cela le

placerait en conflit d'intérêts, puisque c'est lui qui a le plus d'influence sur l'efficacité du conseil.

Responsabilités du conseil

Le conseil est responsable des évaluations de la gouvernance, et plus particulièrement de ce qui suit :

- approuver le processus;
- déléguer certains pouvoirs au comité des candidatures et de la gouvernance;
- recevoir des rapports sur les évaluations du conseil et des comités;
- approuver les propositions d'amélioration de la performance;
- suivre les progrès réalisés quant aux mesures prises;
- faire rapport, au besoin, aux membres et aux autres parties prenantes de l'organisme.

« On vous distribue ce formulaire standardisé de 10 ou 12 pages où vous devez cocher, cocher et encore cocher des cases. [...] Il faut faire quelque chose au sujet du processus d'évaluation. Il faut l'améliorer, il faut le rendre plus exigeant. »

— *Un administrateur professionnel ayant fait partie d'une trentaine de conseils*

Responsabilités des administrateurs

Les administrateurs fournissent des informations et des opinions franches, réfléchies et nuancées sur l'efficacité du conseil, de ses comités et des présidents, ainsi que sur leur propre performance et celle des autres administrateurs. Ils réagissent aux commentaires sur les résultats de leur évaluation, repèrent les points à améliorer et apportent les correctifs voulus.

Responsabilités du comité des candidatures et de la gouvernance

Le comité des candidatures et de la gouvernance dirige le processus d'évaluation et, à ce titre, il supervise la conception du processus et des questionnaires d'évaluation, procède aux entrevues et prend les mesures de suivi. De plus, il coordonne l'analyse, la communication des résultats au conseil et la rétroaction sur le rendement aux administrateurs et aux présidents.

Conseiller indépendant en gouvernance

Les conseils doivent se demander s'ils préfèrent un processus géré en interne ou en externe. Le processus interne peut présenter des inconvénients, en particulier lorsque les administrateurs craignent de nuire

aux relations de travail, que les intérêts politiques ou interpersonnels les rendent vulnérables ou que le comité manque de temps, de courage ou de ressources.

Un conseiller externe en gouvernance qualifié fait bénéficier le conseil de son aide, de son expérience et de son soutien. Il rend des comptes au comité (ou au conseil) et peut l'aider à établir des critères objectifs, soutient le processus d'évaluation, fournit de la rétroaction et formule des recommandations. Certains conseillers se spécialisent dans la prestation de services aux petits organismes sans but lucratif.

Toutefois, le coût de l'embauche d'une ressource externe peut être dissuasif pour les organismes ayant peu de moyens ou ceux qui s'inquiètent de la façon dont les donateurs réagiront à cette utilisation des fonds.

Les évaluations

Le conseil doit se demander si ses évaluations de la gouvernance reflètent les lois aux termes desquelles son organisme est constitué, les autres lois applicables et les principes des pratiques exemplaires dont il est question ci-dessous. Fait important, le conseil doit adopter des pratiques qui conviennent à sa taille, à son organisme et à sa composition.

14. Comment le conseil doit-il évaluer son efficacité et celle de ses comités?

En évaluant son efficacité et celle de ses comités, le conseil peut vérifier qu'il s'acquitte de ses responsabilités et qu'il a mis en place des processus décisionnels appropriés. Pour ces évaluations, les critères pertinents sont les suivants :

- le leadership, y compris l'apport du président à l'efficacité des processus du conseil et à la qualité du travail des comités;
- les procédures et les ressources, notamment l'établissement de l'ordre du jour, les programmes de travail et la structure des comités;

Avantage de la rétroaction pour l'administrateur

« Personnellement, je trouve les commentaires de mes pairs utiles pour évaluer ma progression. J'aime avoir la possibilité de m'améliorer. »

— *Un administrateur*

- la qualité de la circulation de l'information entre la haute direction, le conseil, les comités et les administrateurs, et la mesure dans laquelle les administrateurs sont confiants de recevoir toute l'information importante requise pour prendre une décision éclairée;
- la dynamique du conseil, y compris le comportement des administrateurs et la combinaison des compétences;
- les relations entre le conseil, le président du conseil, le directeur général, les autres permanents et les parties prenantes (bailleurs de fonds, membres, conseils régionaux ou nationaux associés).

15. Comment le conseil doit-il évaluer la contribution des administrateurs et des présidents?

L'évaluation des administrateurs vise à déterminer l'efficacité avec laquelle ils contribuent à la réalisation du mandat du conseil. Pour réduire leur niveau de stress face à l'évaluation, les administrateurs peuvent l'aborder comme une occasion d'apprentissage et de perfectionnement. Dans l'ensemble, les administrateurs devraient apprécier le processus et le trouver instructif.

Voici quelques-uns des critères d'évaluation des administrateurs :

- l'accomplissement des tâches énoncées dans la description de poste (assiduité, préparation aux réunions, participation aux discussions, participation en tant que membre d'un comité);
- l'apport des compétences attendues;
- la forme prise par la contribution;
- les qualités personnelles et les comportements qui favorisent l'efficacité du conseil (voir la question 7).

L'évaluation devra être adaptée en fonction du fait que les administrateurs sont bénévoles ainsi qu'en fonction d'autres critères de performance pertinents.

Si l'expertise en matière de campagne de financement est l'une des compétences recherchées, l'évaluation des administrateurs peut en tenir compte. Le comité doit évaluer avec soin cette

Évaluation 360 degrés : Processus qui sollicite la rétroaction de points de vue divers (subordonné, même niveau hiérarchique et supérieur).

compétence ainsi que les autres rôles fonctionnels de l'administrateur par rapport à l'ensemble des rôles et obligations en matière de gouvernance de l'administrateur.

Pour évaluer l'efficacité des présidents, on peut compléter les critères d'évaluation des administrateurs par une évaluation de la façon dont le président exerce ses fonctions par rapport à la description de son poste, et de la façon dont le conseil ou le comité s'acquitte de ses fonctions. Les permanents qui relèvent directement des présidents peuvent également les évaluer. Les membres du comité peuvent fournir de la rétroaction supplémentaire sur les présidents. On appelle ce processus d'évaluation plus exhaustif « évaluation 360 degrés ».

Suivi des évaluations

Pour accroître l'efficacité du conseil de manière durable, ce qui est l'objectif même du processus d'évaluation, il faut étudier les résultats de l'évaluation et y donner suite. Le comité doit prendre en considération et prévoir ce qui suit :

- comment informer les administrateurs, le président et les autres parties prenantes des résultats de l'évaluation;
- comment donner suite aux résultats de l'évaluation du conseil et des comités;
- comment gérer et protéger l'information qui découle de l'évaluation.

« Nous agissons machinalement, sans trop savoir quoi faire avec ça. Nous classons notre exemplaire du rapport, puis nous l'oublions. Nous devrions nous réunir en tant que conseil et le comité de gouvernance devrait évaluer chaque administrateur de façon constructive. C'est vraiment une occasion manquée. »

— *Un administrateur d'une association de membres*

16. Comment doit-on communiquer les résultats des évaluations?

Administrateurs

Comme les données provenant des évaluations individuelles peuvent être de nature délicate, les administrateurs doivent avoir l'assurance que les données sont compilées, interprétées et communiquées de façon confidentielle.

Dans certains cas, les administrateurs reçoivent les résultats de leur évaluation par écrit et décident eux-mêmes des mesures éventuelles à prendre. Toutefois, cette façon de faire ne garantit pas une rétroaction, une responsabilisation ni une assurance que les correctifs nécessaires seront apportés – ce qui est l'objectif même des évaluations.

« Consacrer du temps à une séance de réflexion de groupe et de discussion en profondeur avec le conseil est un exercice bénéfique. Nous l'avons fait récemment, avec beaucoup de succès. Il s'agissait vraiment de la séance la plus efficace depuis longtemps. »

– *Un membre du conseil d'un OSBL*

Dans d'autres cas, ainsi que le veut la pratique exemplaire, le président du conseil (ainsi qu'un conseiller en gouvernance, si on en a recruté un) rencontre individuellement chacun des administrateurs. Ensemble, ils discutent des résultats de l'évaluation, repèrent les améliorations possibles et dressent un plan en conséquence. Ces mesures de suivi peuvent comprendre du mentorat, de la formation et la production de rapports sur les mesures prises. Le président du comité des candidatures et de la gouvernance en discute généralement avec le président du conseil. (Cette tâche peut être inscrite explicitement dans la description du poste de président de comité ou un autre document afin de renseigner les administrateurs et les autres parties prenantes sur son déroulement.)

« La séance à huis clos est très importante; c'est l'élément le plus utile à l'ordre du jour. Nous faisons notre autocritique. Nous avons donc tout ce qu'il faut, le conseil, le comité et les questions de nos pairs. Ainsi, le processus est plus structuré, moins informel et plus significatif. »

– *Un administrateur d'un conseil d'OSBL*

Comités et conseil

Le conseil au complet et chacun des comités reçoivent leurs résultats respectifs et en discutent. Les comités font également rapport de leurs résultats au conseil. Au besoin, les permanents peuvent également voir ces résultats ainsi que les recommandations qui en découlent.

Le conseil peut communiquer aux parties prenantes des renseignements généraux sur le processus d'évaluation du conseil, ainsi que sur les procédures de suivi, pour expliquer son cadre de gouvernance. Habituellement, les résultats d'évaluation des administrateurs ne sont pas communiqués.

17. Quelle suite le conseil doit-il donner aux résultats des évaluations?

Évaluations du conseil et des comités

Les résultats de l'évaluation du conseil donnent au comité des candidatures et de la gouvernance des informations sur le fonctionnement du conseil dans son ensemble. Les évaluations peuvent notamment mettre au jour des problèmes quant aux éléments suivants :

- manque de clarté des rôles, des mandats et des responsabilités;
- influence indue d'une personne ou d'une partie prenante, ou trop forte dépendance à l'égard d'une personne ou d'une partie prenante;
- écarts par rapport à la stratégie ou la mission;
- lacunes dans l'élaboration ou la mise en application de politiques et de procédures.

Après que le conseil (ou le comité) a discuté des résultats de l'évaluation, le comité peut dresser un plan pour répondre aux questions soulevées et aux points de consensus devant être approuvés par le conseil. Le comité peut également s'assurer que les présidents du conseil et des comités donnent suite à l'application des recommandations approuvées.

Même si ce n'est pas toujours facile, le conseil doit aborder les problèmes relevés. Sous la direction des présidents du conseil et des comités, le conseil doit agir de manière pragmatique et constructive, prioriser les possibilités de perfectionnement et éviter d'en faire trop, trop vite. Donner suite aux résultats peut déboucher sur des améliorations utiles. Certains organismes ont, en fait, revu entièrement leurs programmes et leurs méthodes de gouvernance à la suite d'une évaluation de leur conseil.

Évaluation des administrateurs

Des mesures doivent aussi être prises en fonction des évaluations de rendement de chacun des administrateurs. Les présidents peuvent réduire le risque de conversations désagréables en réglant les problèmes de rendement à mesure qu'ils sont mis au jour au lieu d'attendre la période officielle d'évaluation.

La plupart des administrateurs accueillent favorablement les commentaires constructifs et les suggestions d'améliorations. Dans certains cas, l'administrateur inefficace sera soulagé d'avoir l'occasion de discuter des motifs de sa mauvaise performance et de mettre au point un plan de perfectionnement.

Certains administrateurs refusent cependant de modifier leur comportement ou en sont incapables.

Le président peut alors leur demander de ne pas solliciter de nouveau mandat ou leur proposer une solution honorable, comme démissionner ou occuper une autre fonction (p. ex., siéger à un comité sans être administrateur). Si

l'administrateur ne démissionne pas de son propre gré, le comité des candidatures et de la gouvernance peut décider de ne pas retenir sa candidature pour un autre mandat. Bien qu'il puisse paraître plus facile de laisser les administrateurs inefficaces en poste que de les destituer, il peut en résulter du ressentiment chez les administrateurs efficaces (au point de renoncer à leur poste) et une diminution générale de l'efficacité du conseil.

Le président du conseil

Après avoir examiné la rétroaction provenant d'une évaluation 360 degrés, un administrateur, comme le président du comité, peut conseiller discrètement le président du conseil sur les moyens d'améliorer son rendement. Si le comité juge, après avoir consulté les présidents des autres comités et les autres administrateurs, que le président du conseil

« Nous devrions communiquer les résultats des évaluations par les pairs. Ces commentaires sont très utiles et nous sommes nombreux à le penser. Cela rend les administrateurs responsables, ce qui est positif. Cela renforce la dynamique du groupe et favorise le perfectionnement personnel. Meilleur est le groupe, plus l'évaluation est directe et plus elle est efficace. »

— *Un administrateur d'un organisme caritatif*

ne peut pas s'améliorer ou ne le fera pas, le président du comité (ou un autre administrateur) peut demander au président du conseil d'abandonner la présidence ou même de se retirer du conseil.

Le mandat du comité des candidatures et de la gouvernance doit prévoir expressément l'évaluation du rendement du président et donner au conseil, sur recommandation du comité, le pouvoir de prendre des mesures en fonction des résultats de cette évaluation (voir la question 12 qui porte sur la planification de la relève).

Le remplacement des administrateurs

18. Comment doit-on procéder au remplacement des administrateurs?

Renouveler régulièrement la composition du conseil constitue une pratique exemplaire, qui permet au conseil de bénéficier de nouveaux points de vue et d'idées nouvelles.

Il se peut toutefois que les administrateurs en place ne souhaitent pas quitter le conseil. On a déjà vu des administrateurs demeurer en poste pendant plus de 40 ans. Par conséquent, les membres et les organismes de réglementation pressent instamment les conseils de renouveler leur composition.

Limiter la durée du mandat des administrateurs constitue une pratique de gouvernance qui prévoit la démission des administrateurs et des présidents après un certain nombre d'années. Par exemple, la durée d'un mandat pourrait être de trois ans, renouvelable pour deux autres mandats, pour une présence au conseil d'administration d'une durée maximale de neuf ans. De nombreux conseils d'administration renouvellent leur composition en limitant la durée du mandat des administrateurs (voir la question 19) et, dans plusieurs pays, on impose une limite à la durée du mandat des administrateurs de sociétés à but lucratif.

Une bonne pratique consiste à renouveler la composition du conseil au moyen d'évaluations qui établissent un lien entre le mandat et le rendement de l'administrateur, et non l'ancienneté de celui-ci au sein du conseil. Cette approche fondée sur le rendement montre aussi l'exemple aux permanents.

Comme nous l'avons vu à la question 17, si l'évaluation par les pairs met en évidence l'insuffisance du rendement d'un administrateur ou du président, il faut donner suite à ce constat. Si le principal intéressé ne se ressaisit pas après avoir eu la possibilité de le faire, le conseil peut lui demander de démissionner ou peut décider de ne pas renouveler son mandat. Si ces mesures ne sont pas prises, les organismes de réglementation et les autres parties prenantes continueront à mettre en œuvre d'autres mécanismes, comme l'imposition d'une limite à la durée des mandats, pour stimuler le renouvellement de la composition du conseil et régler le problème des mandats trop longs.

19. Doit-on limiter la durée du mandat pour faciliter le remplacement des administrateurs?

Le rendement des administrateurs ne diminue pas toujours après un long mandat, comme nous l'avons mentionné ci-dessus. Le caractère arbitraire d'une limite imposée à la durée des mandats peut contraindre un administrateur très efficace, comme le président du conseil ou d'un comité, à démissionner, même si les autres administrateurs le jugent plus efficace qu'un nouvel administrateur.

Un processus rigoureux d'évaluation par les pairs qui se traduit par la démission des administrateurs au rendement insuffisant est préférable à l'imposition d'une limite à la durée des mandats.

Cependant, la limitation de la durée du mandat est de plus en plus répandue parce que certains conseils n'ont pas adopté de processus d'évaluation des administrateurs ou ne tiennent pas suffisamment compte des évaluations pour renouveler leur composition (voir la question 18). Le fait d'imposer une limite à la durée du mandat peut faciliter l'établissement du plan de recrutement du comité, qui sait alors à quel moment les administrateurs quitteront le conseil, s'il n'y a pas de problème de rendement ou de démission imprévue, et quelles compétences doivent être remplacées. Cela peut également faciliter le recrutement des administrateurs, puisque la durée maximale du mandat est connue.

Si un conseil décide de limiter la durée du mandat des administrateurs, il pourrait vouloir conserver une certaine latitude pour prolonger le mandat d'un administrateur. S'il ne peut pas remplacer immédiatement un ensemble de compétences ou ralentir le roulement des administrateurs lorsqu'un trop grand nombre d'entre eux quittent leur poste au

cours d'une année, il pourrait envisager de demander à un administrateur dont le mandat est échu de continuer à siéger au conseil encore un an ou deux.

Communication des pratiques de gouvernance

20. Comment le conseil doit-il communiquer aux parties prenantes les pratiques de gouvernance de l'organisme?

De nombreuses organisations ratent des occasions de communiquer de façon transparente leurs pratiques de gouvernance. Les membres, les donateurs, les organismes de réglementation, les créanciers, les employés et les autres parties prenantes examinent régulièrement les informations sur la gouvernance et vérifient en particulier si le conseil a adopté les pratiques exemplaires dont il est question dans le présent document. Si ces parties prenantes ne disposent pas de toutes les informations escomptées, elles peuvent avoir une impression défavorable de l'organisme.

Des informations appropriées ne sont pas coûteuses et encouragent les organismes sans but lucratif et leurs conseils d'administration à consigner et à appliquer convenablement leurs pratiques de gouvernance. Le fait de dire aux parties prenantes « ce qu'est l'organisme, ce que sont ses valeurs et comment il est gouverné » peut favoriser leur bonne volonté, leur compréhension et leur sens des responsabilités. Le conseil doit réfléchir au meilleur niveau de transparence et de communication d'informations pour son organisme.

Résumé

Le contexte dans lequel les organismes sans but lucratif prennent des décisions concernant le recrutement, la formation, l'évaluation et le remplacement des administrateurs change avec le temps. Les conseils gouvernent en temps réel et sont confrontés à des difficultés qui diffèrent d'une année à l'autre. Ceux qui s'acquittent efficacement de leurs fonctions sont habituellement composés d'administrateurs engagés et motivés, qui adoptent de saines pratiques au niveau du conseil sous la direction d'un président efficace. Ces conseils exercent leurs activités avec confiance et cherchent à apprendre et à s'améliorer continuellement.

L'expérience montre que les conseils efficaces représentent l'aboutissement d'un processus mûrement réfléchi qui comprend le recrutement et la formation d'administrateurs réunissant les compétences, l'expérience, les qualités personnelles et la diversité voulues. Pour être efficaces et le demeurer, ces conseils évaluent aussi leur propre performance et celle de leurs administrateurs, de leur président et de leurs comités, saisissent les occasions d'amélioration et communiquent leurs pratiques de gouvernance aux parties prenantes.

Les administrateurs des conseils efficaces montrent l'exemple, donnent le ton et font ressortir l'importance qu'il convient d'accorder à une bonne gouvernance. Les principes et les pratiques dont il est question dans la présente publication peuvent aider les administrateurs et les conseils des organismes sans but lucratif à atteindre ce niveau élevé d'efficacité.

Annexes

Annexe 1 : Matrice des compétences des administrateurs (exemple)¹

Conçue pour les OSBL, la matrice des compétences des administrateurs qui suit repose sur une échelle d'évaluation chiffrée pour les administrateurs en place et les administrateurs éventuels. Lorsqu'on applique la matrice à un conseil en particulier, les noms des personnes concernées doivent être inscrits.

Le comité des candidatures et de la gouvernance (ou son équivalent) définit habituellement les compétences et les échelles pour les évaluer (p. ex., de 1 à 5, où 1 correspond à « aucune » et 5 à « expert »), et le conseil les passe en revue et les approuve. Le comité met à jour les compétences à intervalles réguliers afin de rendre compte de l'évolution de la stratégie de l'organisme, des responsabilités de surveillance et des circonstances.

Le plan de formation continue d'un administrateur peut être fondé sur cette évaluation des compétences et sur les échéances fixées pour l'acquisition de certaines compétences.

Domaine de compétence ²	Administrateurs en place					Administrateurs éventuels		
	1	2	3	4	5	1	2	3
Connaissances, compétences et expérience de base du conseil								
Direction d'entreprise								
Gouvernance/conseil								

1 D'après la matrice BEAM^{MC} d'évaluation des administrateurs d'OSBL, © Richard Leblanc.

2 « Compétences » s'entend d'un ensemble de connaissances, de compétences et d'attitudes qui ont une incidence sur une part importante du travail d'une personne (rôle ou responsabilité), qui sont mises en corrélation avec la performance au travail, qui peuvent être évaluées par rapport à des normes reconnues et qui peuvent être améliorées au moyen de la formation ou du perfectionnement. (Traduction libre d'après Parry, 1996, p. 50.) Définition citée par Richard Leblanc dans son mémoire présenté à la Securities and Exchange Commission et daté du 13 juillet 2009.

Domaine de compétence ²	Administrateurs en place					Administrateurs éventuels		
Industrie/secteur								
Finances								
Stratégie / création de valeur / croissance								
Connaissances, compétences et expérience désirées								
Comptabilité / fiscalité / audit								
Défense d'une cause / communications / réputation								
Relations avec la collectivité								
Formation/financement								
Relations avec les gouvernements / le secteur public								
RH/rémunération								
Gestion des TI / cybersécurité / protection des renseignements personnels								
Affaires juridiques / réglementation								
Relations avec les membres								
Activités de fonctionnement / activités organisationnelles								
Contrôle qualité / gestion de la performance								
Gestion immobilière								
Gestion de ressources et de projets								
Gestion des risques, des contrôles et de la conformité								

Annexe 2 : Diversité administrative, inclusivité et préjugés inconscients

L'exemple de grille de diversité qui suit peut aider le conseil à recruter des administrateurs possédant des compétences, une expérience et des points de vue variés qui rendront le processus décisionnel du conseil plus inclusif. Le conseil sera plus représentatif des populations servies par l'organisme s'il adapte la grille à ses besoins en cernant les aptitudes, les compétences et l'expérience qui reflètent le mieux celles des parties prenantes, du bassin de candidats talentueux, et les circonstances liées à la réalisation de la mission de l'organisme (et, le cas échéant, en fixant des objectifs).

Grille de diversité administrative (exemple)	Administrateur 1	Administrateur 2	Administrateur 3	Administrateur 4	Administrateur 5	Administrateur 6	Administrateur 7	Administrateur 8	Administrateur 9	Administrateur 10	Administrateur 11	Administrateur 12	Total
Critère 1 (ex.) : sexe – homme	●	●		●	●	●		●		●	●		8
Critère 2 (ex.) : sexe – femme			●				●		●			●	4
Critère 3 (ex.) : culture – autochtone*		●									●		2
Critère 4 (ex.) : identité – LGBTI*				●									1
Critère 5 (ex.) : région – rurale									●				1

* **Peuples autochtones du Canada**— Au Canada, « peuples autochtones » (expression utilisée dans la *Loi constitutionnelle de 1982*) s'entend des Premières Nations, des Métis et des Inuits, qui sont les premiers habitants des terres qui constituent aujourd'hui notre pays.

* **LGBTI**— Le gouvernement du Canada (2017) emploie l'acronyme LGBTI pour désigner ceux qui s'identifient comme lesbiennes, gais, bisexuels, transgenres et intersexuels. D'autres identités ou acronymes peuvent englober ceux qui s'identifient comme transgenres, transsexuels, *queers*, en questionnement, bispirituels, asexuels ou aromantiques.

Lorsqu'il conçoit une grille de diversité administrative pour appuyer une approche de recrutement plus nuancée, le conseil peut aussi tenir compte de l'effet des préjugés inconscients.

Un préjugé inconscient est une supposition, une attitude, une conviction ou un stéréotype subconscients implicites qui reposent sur une expérience, de l'information, des connaissances, des réseaux personnels ou un apprentissage social fragmentaires, ou qui sont perpétués par ces facteurs. S'il se dote d'un processus inclusif de recrutement d'administrateurs, le conseil peut être attentif aux préjugés inconscients susceptibles de le rendre trop homogène et éviter de ne retenir que les aspirants administrateurs semblables aux administrateurs en poste.

Voici quelques-uns des préjugés inconscients les plus répandus :

- **La pensée de groupe**, par laquelle le renforcement émotionnel positif découlant de la cohésion du groupe et du consensus au sein de celui-ci entraîne l'autocensure, supprime les informations contradictoires et les désaccords, et crée une unanimité factice;
- **La perception sélective ou le biais d'observation**, qui se produit lorsqu'une opinion négative préconçue, une supposition ou un stéréotype déforment une perception objective;
- **L'autocensure**, qui désigne le fait qu'une personne ne s'exprime pas en raison de pressions, de doutes ou d'éventuelles conséquences négatives;
- **L'effet de halo**, qui se produit quand un trait positif d'une personne semblable ou une situation semblable conduisent à une généralisation, même en présence d'éléments de preuve contraires.

Pour surmonter les préjugés inconscients susceptibles d'orienter la prise de décisions, les conseils peuvent employer les méthodes suivantes :

- **Éviter les généralisations et les critères ou justifications émotifs** (p. ex., « bonne impression », « sentiment », « intuition », « tripes »), qui sont autant de signaux d'alarme;
- **S'appuyer sur des données** plutôt que sur des suppositions ou des premières impressions;
- **Consigner à l'avance les critères et les processus servant à la prise de décisions** (p. ex., pour le recrutement, les promotions, la paie et les congédiements) et justifier les décisions par rapport à ces critères et processus.

Annexe 3 : Questions à poser aux administrateurs - Efficacité des réunions du conseil

Le président du conseil peut poser les questions suivantes dans le cadre d'une réunion à huis clos (c.-à-d. en l'absence des permanents ou d'autres personnes)³ suivant la réunion du conseil. Les administrateurs peuvent

3 D'après la matrice BEAM^{MC} d'évaluation des administrateurs d'OSBL, © Richard Leblanc.

répondre aux questions par écrit (de préférence de manière anonyme) ou le président peut faire un tour de table et poser aux administrateurs une partie ou la totalité des questions.

1. **Le conseil d'administration travaille-t-il en équipe de façon constructive** (au moyen de relations de travail harmonieuses et productives qui favorisent la confiance et le respect)?
2. **Les discussions au sein du conseil améliorent-elles la qualité du processus décisionnel des permanents** (en faisant participer les permanents à des réunions constructives qui stimulent et améliorent leur réflexion et leur rendement)?
3. **Le président s'assure-t-il que les discussions du conseil ne s'éloignent pas des questions clés** (permanents qui justifient leur prise de position ou administrateurs faisant valoir leur opinion en la justifiant par leur expérience)?
4. **Les discussions au sein du conseil sont-elles constructives** (administrateurs en désaccord sans être désagréables, hypothèses remises en question de façon constructive, points de vue exprimés avec tact, divergences d'opinions acceptées et traitées de manière appropriée et consensus obtenu)?
5. **Les administrateurs communiquent-ils bien entre eux** (écoutent, respectent, acceptent et appuient les opinions et les points de vue de leurs collègues)?
6. **L'organisation des réunions accroît-elle l'efficacité du conseil** (table de réunion adaptée, sièges appropriés, technologie utilisée efficacement et distractions [appareils, etc.] réduites au minimum)?
7. **Les permanents influencent-ils de façon appropriée l'ordre du jour des réunions du conseil** (l'ordre du jour tient compte des commentaires des administrateurs et est rédigé par le président du conseil, en collaboration avec le directeur général)?
8. **Les permanents** (y compris le directeur général) **influencent-ils de façon appropriée les réunions** (en ne filtrant pas ou en ne gérant pas le flux d'information en vue de favoriser un résultat, en ne fournissant pas de données indépendantes ou en ne facilitant pas l'accès à l'information indépendante)?
9. **Les administrateurs comprennent-ils en quoi leur rôle** (création de valeur et surveillance) **diffère de celui des permanents?**
10. **Les rapports écrits** (y compris les recommandations) **des réunions du comité sont-ils efficaces** (les ordres du jour et les procès-verbaux des réunions sont clairs, précis et cohérents, communiqués dans les délais voulus, et ils comprennent les renseignements appropriés)?

- 11. Le conseil d'administration interagit-il avec les permanents de manière à leur inspirer la confiance nécessaire pour qu'ils lui fassent part en toute franchise de leurs préoccupations?**
- 12. Le conseil d'administration sait-il, au besoin, remettre les permanents en question de façon constructive?**
- 13. Les informations reçues par le conseil sont-elles appropriées, compte tenu des décisions qu'il doit prendre** (les informations reçues simplifient les demandes de renseignements et sont concises, fournies dans les délais voulus, significatives, exactes, faciles à lire et présentées de manière appropriée)?
- 14. Le conseil fait-il ouvertement confiance au directeur général?**
- 15. Le secrétaire (ou son équivalent) nous aide-t-il à nous acquitter de nos responsabilités?**

Pour de plus amples informations

Publications de CPA Canada sur la gouvernance
(disponibles à l'adresse www.cpacanada.ca/gouvernance)

Collection « Organismes sans but lucratif »

Collection « 20 Questions »

- *20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur le recrutement, la formation et l'évaluation des membres du conseil*
- *20 Questions que les administrateurs d'OSBL devraient poser sur la relève du chef de la direction*
- *20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur l'obligation fiduciaire*
- *20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les ressources humaines*
- *20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les fusions*
- *20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les risques*
- *20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur l'entreprise sociale*

Cahiers d'information à l'intention des administrateurs

- *Des comptables à bord : Guide pour devenir administrateur d'un organisme sans but lucratif*

- *Guide sur les états financiers des organismes sans but lucratif : Questions que les administrateurs devraient poser*
- *Surveillance exercée par le conseil sur l'évaluation des programmes d'un OSBL : Questions que les administrateurs devraient poser*
- *Surveillance exercée par le conseil sur la collaboration entre OSBL : Questions que les administrateurs devraient poser*
- *Gouvernance des organismes sans but lucratif : Questions que les administrateurs devraient poser*

Bulletins Actualités Administrateurs

- *Défense d'une cause et activités politiques – questions que les administrateurs devraient poser*
- *La Loi canadienne anti-pourriel (LCAP) entre en vigueur le 1^{er} juillet 2014 – questions que les administrateurs devraient poser*
- *L'informatique en nuage – questions que les administrateurs devraient poser*
- *Les dispositions relatives aux « particuliers non admissibles » – questions que les administrateurs d'organismes de bienfaisance enregistrés et d'associations canadiennes enregistrées de sport amateur devraient prendre en considération*

Autres documents de référence

- Bart, Chris, et McQueen, Gregory, « *Why Women Make Better Directors* », *Int. J. Business Governance and Ethics* (8:1), 2013, p. 93-99.
- BoardSource, *The Handbook of Nonprofit Governance*, San Francisco (CA), Jossey-Bass, 2010.
- Bourgeois, Donald J., *Charities and Not-for-Profit Administration and Governance Handbook* (en association avec le Centre canadien de philanthropie), 2^e édition, 2009.
- Bugg, Grace, et Dallhoff, Sue, *National Study of Board Governance Practices in the Non-Profit and Voluntary Sector in Canada*, Strategic Leverage Partners Inc., 2006.
- Certified General Accountants of Ontario, *Grassroots Governance: Governance and the Non-Profit Sector*, 2008.
- Charas, Solange, « Friends Don't Let Friends Join Their Board », *Agenda – The Financial Times*, Londres (Royaume-Uni), 2013.
- Huang, Sterling, *Zombie Boards: Tenure and Firm Performance*, Social Science Research Network, Rochester (NY), 2013.
- Jia, Ning, *Should Directors Have Term Limits? – Evidence from Corporate Innovation*, Social Science Research Network, Rochester (NY), 2015.

- Leblanc, Richard, dir., *The Handbook of Board Governance: A Comprehensive Guide for Public, Private, and Not-for-Profit Board Members*, San Francisco (CA), John Wiley, 2016.
- Leblanc, Richard, 2015b, « Why Governance Evaluations Fail », *The Corporate Board*, septembre-octobre 2015.
- Leblanc, Richard, 2015a, « Corporate Governance Trends, Pressures, and Responses », *Stewardship Review: Insights for the Boardroom*, été 2015, Conference Board du Canada, Toronto (Canada).
- Leblanc, Richard, dir., « Editorial: Enhancing the effectiveness of the 21st century board of directors », *International Journal of Disclosure and Governance* (10:2), 2013, p. 93-97.
- Maulis, Ronald W., *et al.*, *Do Independent Expert Directors Matter?*, Munich Personal RePEc Archive, 2012.
- MSCI, *Women on Boards: Global Trends in Gender Diversity on Corporate Boards*, MCSI ESG Research Inc., 2015.
- Reinert, Regina M., Weigert, Florian, et Winnefeld, Christoph H., « Does Female Management Influence Firm Performance? Evidence From Luxembourg Banks », Swiss Institute of Banking and Finance, *Working Papers on Finance*, n° 2015/1.
- Wang, Cong, Xie, Fei, et Zhu, Min, « Industry Expertise of Independent Directors and Board Monitoring », *Journal of Financial and Quantitative Analysis* (50:5), 2015, p. 929-962.
- Wong, Simon C.Y., « Elevating Board Performance: The significance of director mindset, operating context, and other behavioural and functional considerations », Northwestern University School of Law, *Law and Economics Series*, n° 11-12, 2011.

Sites Web

- Alliance for Nonprofit Management, Washington (D.C.) www.allianceonline.org
- Altruvest Charitable Services www.altruvest.org
- Boardexpert.com www.boardexpert.com
- BoardSource www.boardsource.org
- CanaDon www.canadadon.org
- Société canadienne des directeurs d'association www.csae.com/fr
- Charity Village www.charityvillage.ca
- CompassPoint Nonprofit Services www.compasspoint.org
- Imagine Canada www.imaginecanada.ca
- Bénévoles Canada benevoles.ca

Au sujet de l'auteur

Richard Leblanc, B. Sc., J.D., LL. B., MBA, LL. M., Ph. D.

Conseiller en gouvernance, avocat, auteur, conférencier, chercheur

Richard Leblanc est l'un des plus grands spécialistes en matière de gouvernance et de reddition de comptes du Canada. Professeur primé, il est aussi chercheur, avocat, conférencier, consultant et spécialiste des conseils d'administration. Il enseigne dans des universités réputées, dont l'Université Harvard. Il s'est vu décerner un prix à titre de l'un des cinq meilleurs enseignants universitaires de l'Ontario; son nom figure dans le *Canadian Who's Who* et il a déjà reçu le prix *Top 40 Under 40™*, qui souligne les réalisations de leaders canadiens de moins de 40 ans.

Richard Leblanc fait profiter les gens d'affaires et les professionnels d'une foule d'informations provenant de recherches et de travaux relatifs à plus de 200 organismes et conseils d'administration, ainsi que des évaluations, formations et entrevues qu'il a réalisées auprès de plus de 1 000 administrateurs et directeurs généraux.

Richard Leblanc est éditeur de l'ouvrage intitulé *The Handbook of Board Governance: A Comprehensive Guide for Public, Private, and Not-for-Profit Board Members*, qui s'est vendu à plus de 5 500 exemplaires. Il est coauteur du livre *Inside The Boardroom*, qui s'est vendu à plus de 6 300 exemplaires, et a dirigé ou rédigé plus de 100 articles universitaires, programmes et rapports à l'intention des professionnels en exercice.

Richard Leblanc détient un baccalauréat en sciences, un MBA, des diplômes canadiens et américains en droit, une maîtrise en droit et un doctorat portant sur l'efficacité du conseil d'administration.

On peut le joindre à rleblanc@boardexpert.com, sur Twitter à [@drrleblanc](https://twitter.com/drrleblanc), ou par l'intermédiaire de son groupe LinkedIn « Boards and Advisors ».



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

277, RUE WELLINGTON OUEST
TORONTO (ONTARIO) CANADA M5V 3H2
Tél. : 416 977.3222 Téléc. : 416 977.8585
WWW.CPACANADA.CA

ISBN-13: 978-1-5254-0323-1



74001020