



COLLÈGE DES  
ADMINISTRATEURS  
DE SOCIÉTÉS



# GUIDE

POUR FAVORISER  
LE RECRUTEMENT  
ET L'INTÉGRATION  
DES ADMINISTRATEURS  
DE LA RELÈVE  
AU SEIN DES CONSEILS  
D'ADMINISTRATION D'OBNL

*Secrétariat  
à la jeunesse*

Québec 



## COLLÈGE DES ADMINISTRATEURS DE SOCIÉTÉS

Le présent document s'adresse spécifiquement aux administrateurs.  
Il est accessible sur les sites [jeunes.gouv.qc.ca](http://jeunes.gouv.qc.ca) et [cas.ulaval.ca](http://cas.ulaval.ca).

Le genre masculin, et parfois féminin, utilisé dans ce document désigne aussi bien les femmes que les hommes.

### Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2017

ISBN version imprimée : 978-2-9817165-0-7

ISBN version électronique : 978-2-9817165-1-4

Tous droits réservés pour tous pays. La reproduction, par quelque procédé que ce soit, la traduction et la diffusion de ce document, même partielles, sont interdites sans l'autorisation préalable du Collège des administrateurs de sociétés. Cependant, la reproduction de ce document ou son utilisation à des fins non commerciales est permise à condition de mentionner la source.

Les personnes suivantes ont contribué aux travaux :

### Rédaction

Sophie-Emmanuelle Chebin, associée  
Arsenal conseils, gouvernance et stratégie

Joanne Desjardins, associée  
Arsenal conseils, gouvernance et stratégie

### Coordination

Équipes pédagogique et de communications  
Collège des administrateurs de sociétés

### Conception graphique et infographie

Service de reprographie de l'Université Laval

# TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION</b>	5
<b>DES QUESTIONS. DES RÉPONSES.</b>	6
À qui s'adresse ce guide ?	6
Qui sont les administrateurs de la relève ?	6
Pourquoi recruter des administrateurs de la relève ?	6
Les administrateurs de la relève ont-ils un rôle différent ?	6
<b>FORMATION DE LA RELÈVE</b>	7
<b>1. RECRUTEMENT DES ADMINISTRATEURS DE LA RELÈVE</b>	8
A. De quels profils d'administrateurs l'organisation a-t-elle besoin ?	8
B. Quelles sont les attentes envers les administrateurs de la relève ?	9
C. Quelles sont les qualités recherchées chez les administrateurs de la relève ?	9
D. Quels sont les pièges à éviter ?	11
E. Quelles sont les attentes des administrateurs de la relève envers l'organisation ?	11
F. Quels sont les devoirs et obligations des administrateurs de la relève ?	13
G. Comment et où recruter des administrateurs de la relève ?	14
<b>2. COMMENT ASSURER L'INTÉGRATION DES ADMINISTRATEURS DE LA RELÈVE ?</b>	16
A. Avant la première rencontre du conseil d'administration	17
B. Pendant la première rencontre du conseil d'administration	19
C. Après la première rencontre du conseil d'administration	19
D. Grille de compétences	20
<b>ANNEXE</b>	22



## INTRODUCTION

LA MONDIALISATION, LES NOUVELLES TECHNOLOGIES ET LE RYTHME ACCÉLÉRÉ DES CHANGEMENTS BOULEVERSENT DES SECTEURS ENTIERS DE L'ÉCONOMIE ET DE L'ACTIVITÉ SOCIALE ET OFFRENT DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS AUX ORGANISATIONS QUÉBÉCOISES. EN PARALLÈLE, LA RÉPARTITION DÉMOGRAPHIQUE ÉVOLUE RAPIDEMENT, ET LES MOINS DE 35 ANS CONSTITUENT UNE PART TRÈS SIGNIFICATIVE DE LA POPULATION ACTIVE.

Il est de notre responsabilité collective d'outiller la jeunesse québécoise en prévision de l'avenir et de l'aider à relever les défis auxquels elle sera exposée.

C'est pourquoi, en mars 2016, le gouvernement a dévoilé la Politique québécoise de la jeunesse 2030. Cette politique réaffirme l'importance que le gouvernement accorde à bien préparer la jeunesse québécoise à relever les défis de demain. La Stratégie d'action jeunesse 2016-2021 qui en découle décline des initiatives afin de permettre à la jeunesse de jouer pleinement le rôle qui lui revient dans le développement du Québec.

La Politique québécoise de la jeunesse 2030 invite également les Québécois et les Québécoises à considérer la jeunesse avec un regard neuf, à s'intéresser à sa vision et aux orientations qu'elle propose et à en tenir compte dans les processus de prise de décision.

Pour y parvenir, le Collège des administrateurs de sociétés (CAS), en collaboration avec le Secrétariat à la jeunesse, propose ce guide destiné aux organismes à but non lucratif (OBNL) portant sur le recrutement et l'intégration de la relève au sein des conseils d'administration.

### CE GUIDE VISE NOTAMMENT À :

- > Sensibiliser les conseils d'administration d'organismes à l'apport des administrateurs de la relève;
- > Favoriser le renouvellement des conseils d'administration par l'intégration d'administrateurs de la relève;
- > Mobiliser les jeunes de la relève à s'impliquer dans la gouvernance des organismes;
- > Permettre aux administrateurs de la relève de mettre en valeur leur leadership tout en faisant bénéficier l'ensemble de la collectivité de l'apport d'une nouvelle génération.

# DES QUESTIONS. DES RÉPONSES.

## À QUI S'ADRESSE CE GUIDE ?

Ce guide est un outil de référence et un aide-mémoire simple, concret et pratique qui s'adresse aux responsables du recrutement d'administrateurs au sein d'OBNL.

## QUI SONT LES ADMINISTRATEURS DE LA RELÈVE ?

Ce sont des jeunes âgés de moins de 35 ans qui siègent déjà à un conseil d'administration ou qui se préparent à exercer ce rôle.

## POURQUOI RECRUTER DES ADMINISTRATEURS DE LA RELÈVE ?

Les jeunes représentent une partie significative de la main-d'œuvre active. Pour la première fois de l'histoire, cinq générations différentes se côtoient au travail. Cette réalité induit donc des perceptions bien différentes selon la génération à laquelle une personne appartient.

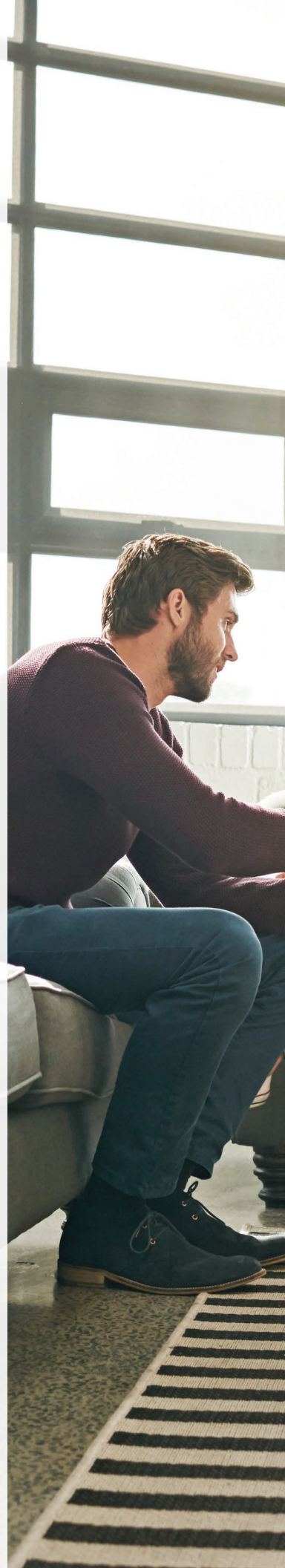
Sans chercher à généraliser, nous pouvons affirmer que cette nouvelle génération se distingue des précédentes par ses valeurs et son rapport avec la technologie. Les 35 ans et moins ont peu de souvenirs de l'ère préInternet. Hyper connectés, à l'aise avec les technologies, ils sont des citoyens branchés et influents dont les comportements marquent la société. Dans ce contexte, toute organisation soucieuse de sa pérennité devrait chercher à refléter cette diversité multigénérationnelle au sein de son conseil d'administration pour les raisons suivantes :

- > Renouveler son conseil d'administration et préparer la relève;
- > Favoriser la diversité des points de vue. La diversité dans la composition du conseil d'administration facilite l'interaction entre des gens de visions et de perspectives différentes. Elle génère une rétroaction permettant à l'organisation de progresser;
- > Ajouter des compétences spécifiques. De plus en plus, les conseils d'administration recherchent des expertises particulières qu'on retrouve souvent chez les plus jeunes. À titre d'exemple : les médias sociaux, la stratégie numérique, etc.

## LES ADMINISTRATEURS DE LA RELÈVE ONT-ILS UN RÔLE DIFFÉRENT ?

Les administrateurs de la relève sont des administrateurs à part entière. À ce titre, comme tous les administrateurs, ils jouent un rôle clé dans la gouvernance d'une organisation. Par leurs connaissances et leurs compétences, ils contribuent à assurer le développement, la croissance et la pérennité de l'organisation. Ils contribuent à ce que le conseil d'administration remplisse adéquatement son rôle et ses responsabilités, à savoir :

- > S'assurer que l'organisation respecte les lois et les règlements auxquels elle est assujettie;
- > Décider des grandes orientations stratégiques, des priorités et des objectifs de l'organisation, et s'assurer de leur suivi;
- > S'assurer que l'organisme exécute sa vision et sa stratégie d'affaires en conformité avec sa mission, ses politiques, ses pratiques et ses valeurs;
- > Adopter les budgets qui découlent des orientations stratégiques, surveiller la gestion financière et approuver les états financiers de l'organisation;
- > S'assurer de la mise en place d'un système intégré de gestion des risques et veiller à ce que des mesures soient prises pour les mitiger;
- > Recruter les hauts dirigeants, élaborer les descriptions de postes et définir la portée de leur autorité;
- > Déterminer la rémunération des hauts dirigeants et les critères d'évaluation de leur performance;
- > Faire rapport aux membres des activités et de la performance de l'organisation.





## FORMATION DE LA RELÈVE

LES ADMINISTRATEURS DE LA RELÈVE N'ONT POSSIBLEMENT PAS LE BAGAGE D'EXPÉRIENCE ET DE CONNAISSANCES DES AUTRES ADMINISTRATEURS EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE. AFIN DE LES ACCOMPAGNER LORS DE LEUR ARRIVÉE AU CA, L'ORGANISME PEUT METTRE SUR PIED UN PROGRAMME DE MENTORAT ENTRE LES ADMINISTRATEURS DE LA RELÈVE ET LES ADMINISTRATEURS PLUS CHEVRONNÉS.

Il existe également des programmes de formation ou des conférences destinés spécifiquement aux administrateurs de la relève. En voici quelques-uns :

- > Le programme Administrateurs de la relève du Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec (RJCCQ) et du Collège des administrateurs de sociétés de l'Université Laval : [rjccq.com/administrateurs-de-la-releve-adr/](http://rjccq.com/administrateurs-de-la-releve-adr/). Des cohortes sont offertes à Montréal et à Québec plusieurs fois par année. Le programme offre un volet spécifique sur la gouvernance des coopératives.
- > Le programme Réseau Jeunes Administrateurs de la Jeune chambre de commerce de Montréal en collaboration avec Concertation Montréal et le Collège des administrateurs de sociétés : [jccm.org/activites/formation/reseau-jeunes-administrateurs-1](http://jccm.org/activites/formation/reseau-jeunes-administrateurs-1).
- > Une nouvelle formation de deux jours en gouvernance des OBNL est maintenant offerte par le Collège des administrateurs de sociétés avec le Secrétariat à la jeunesse. Elle s'adresse prioritairement aux jeunes administrateurs des organismes partenaires de la Stratégie d'action jeunesse 2016-2021 : [jeunes.gouv.qc.ca/index.asp](http://jeunes.gouv.qc.ca/index.asp) et [cas.ulaval.ca](http://cas.ulaval.ca).
- > La Chambre de commerce et d'industrie de Québec offre un atelier de formation sur la gouvernance dans le cadre de son programme Leadership au féminin : [cciquebec.ca/fr/leadership-au-feminin](http://cciquebec.ca/fr/leadership-au-feminin).
- > Le programme Relève en gouvernance des Jeunes administrateurs de l'Institut sur la gouvernance des organisations privées et publiques (IGOPP) : [igopp.org/jaigopp/](http://igopp.org/jaigopp/).
- > La formation Leaders et décisionnelles de la YWCA Québec : [ywcaquebec.qc.ca/leaders/formation](http://ywcaquebec.qc.ca/leaders/formation).

Ces programmes ont pour objectif de préparer les jeunes de moins de 35 ans à exercer le rôle d'administrateur en respectant les pratiques généralement reconnues en matière de gouvernance.

# RECRUTEMENT DES ADMINISTRATEURS DE LA RELÈVE

AVANT DE SE LANCER DANS UN PROCESSUS DE RECRUTEMENT D'ADMINISTRATEURS DE LA RELÈVE, L'ORGANISATION DOIT PRENDRE LE TEMPS DE PRÉCISER SES BESOINS ET SES ATTENTES.

## A. DE QUELS PROFILS D'ADMINISTRATEURS L'ORGANISATION A-T-ELLE BESOIN ?

En fonction des compétences de l'équipe de direction et de celles des administrateurs actuellement en poste, l'organisation doit déterminer les compétences complémentaires dont elle a besoin.

Voici quelques éléments qui guideront la démarche :

- > Qualités : intégrité, bon jugement, écoute et ouverture, pensée stratégique, etc.;
- > Compétences fonctionnelles : ressources humaines, technologies, comptabilité, droit, communication/marketing, financement, etc.;
- > Compétences techniques spécifiques : planification stratégique, gestion des risques, connaissance du secteur, etc.;
- > Expertise dans un secteur d'activité : éducation, santé, services sociaux, culture, etc.;
- > Affiliation professionnelle : comptable, avocat, ingénieur, ergothérapeute, architecte, etc.;
- > Réseau d'affaires : jeune chambre de commerce, milieu sportif, philanthropique, etc.;
- > Représentation régionale.

L'organisation doit également tenir compte des compétences des administrateurs dont le mandat vient à échéance et pour lesquels une transition serait souhaitable. L'organisation peut utiliser une matrice de compétences pour être outillée dans sa démarche comme celle apparaissant en annexe.

Une fois les besoins identifiés, il sera plus facile de déterminer la nature des profils recherchés au sein du conseil d'administration. Par exemple, l'organisation sera davantage en mesure de déterminer si elle est à la recherche d'une agronome, d'un conseiller en développement organisationnel, d'un économiste ou d'une experte des médias sociaux.

La qualité d'un conseil d'administration est égale à la somme des administrateurs qui le composent. Par conséquent, l'organisation doit s'assurer de recruter des administrateurs de la relève aux profils diversifiés pour favoriser les échanges.

## B. QUELLES SONT LES ATTENTES ENVERS LES ADMINISTRATEURS DE LA RELÈVE ?

Les conseils d'administration à valeur ajoutée sont des conseils dont les administrateurs sont engagés envers celui-ci et l'organisation qu'il chapeaute. Afin d'éviter toute surprise lors de l'arrivée en poste, on doit idéalement préciser les attentes envers les administrateurs de la relève lors de la période de recrutement.

Par exemple :

Combien de rencontres du conseil d'administration sont organisées par année? À quelle période de la semaine et de la journée ont-elles lieu? Doit-on y assister en personne ou est-ce possible de le faire par téléconférence?

Doivent-ils s'impliquer auprès d'un comité du conseil d'administration? Quelle en est la charge de travail?

Y a-t-il une obligation de vendre des billets pour des événements-bénéfices ou d'effectuer des recherches de financement?

Doivent-ils participer à d'autres activités (par exemple des corvées, du bénévolat, des journées de réflexion ou de formation, etc.)?

Savent-ils qu'un mandat dure deux ans et qu'il peut être renouvelable?

## C. QUELLES SONT LES QUALITÉS RECHERCHÉES CHEZ LES ADMINISTRATEURS DE LA RELÈVE ?

L'organisme souhaite recruter des administrateurs de la relève qui :

- > Comprennent et exercent l'ensemble des responsabilités qui leur sont dévolues comme administrateurs;
- > S'intéressent à l'organisation, comprennent sa mission, sa vision, ses enjeux et sa stratégie;
- > Incarnent les valeurs de l'organisation;
- > Sont proactifs, participent activement aux rencontres, ont le courage de poser des questions et d'exprimer librement leur point de vue lors des délibérations;
- > Sont accessibles et disponibles pour contribuer aux travaux du conseil d'administration et de ses comités;
- > Se préparent adéquatement aux rencontres et font les suivis requis après celles-ci.

Le tableau ci-après présente les qualités recherchées chez les administrateurs.

## QUALITES RECHERCHÉES

QUALITÉS	DESCRIPTION
Intégrité	Les administrateurs doivent faire preuve d'un sens éthique tout en respectant la mission de l'organisation et ses valeurs organisationnelles.
Indépendance	Les administrateurs doivent être indépendants en siégeant à titre personnel dans l'intérêt supérieur de l'organisation, sans influence externe.
Jugement	Les administrateurs doivent faire preuve de discernement et de bon sens et être en mesure d'émettre des opinions pertinentes.
Écoute et ouverture	Un conseil d'administration est une équipe dont les joueurs doivent faire preuve de respect et d'ouverture quant aux points de vue des autres administrateurs. Les administrateurs doivent aussi démontrer une ouverture envers les idées nouvelles et le changement.
Capacité d'engagement et disponibilité	<p>S'engager à siéger à un conseil d'administration requiert du temps. Comme c'est le cas pour tous les autres administrateurs, les administrateurs de la relève doivent assister aux réunions du conseil d'administration ainsi qu'à celles des comités auxquels ils participent. De plus, ils doivent consacrer du temps à la préparation des rencontres et aux suivis des actions qui en découlent.</p> <p>Les administrateurs doivent posséder un intérêt dans le développement et l'avancement de l'organisme et être prêts à consacrer les efforts requis à cette fin. Ils doivent s'engager à collaborer, à partager leurs expériences et leur expertise ainsi qu'à travailler en équipe.</p> <p>Ils doivent également consacrer les efforts et le temps requis pour comprendre le contexte de l'organisme et sa stratégie d'affaires.</p>
Capacité à communiquer	Siéger à un conseil d'administration implique que l'on doit intervenir pour exprimer son opinion et ses idées. Par conséquent, les administrateurs doivent être en mesure d'exprimer leurs idées et opinions avec aisance, courtoisie et dans le respect des autres administrateurs.

#### D. QUELS SONT LES PIÈGES À ÉVITER?

On ne doit pas sombrer dans les préjugés et les stéréotypes à l'égard des administrateurs de la relève. Évidemment, ceux-ci ne souhaitent pas intégrer des conseils d'administration uniquement en raison de leur âge. L'organisme doit faire preuve de sérieux dans ses démarches d'intégration des administrateurs de la relève.

Les administrateurs de la relève doivent être traités avec le même respect que les autres administrateurs. L'organisme doit reconnaître leurs forces et leurs talents et être ouvert aux idées nouvelles et aux suggestions. Afin d'intégrer avec succès les administrateurs de la relève, il faut être disponible pour répondre à leurs questions et les guider.

#### E. QUELLES SONT LES ATTENTES DES ADMINISTRATEURS DE LA RELÈVE ENVERS L'ORGANISATION ?

Le tableau de la page suivante présente les trois principales attentes des administrateurs de la relève envers les conseils d'administration d'OBNL.



## ATTENTES DES ADMINISTRATEURS DE LA RELÈVE

ATTENTES	JUSTIFICATION
<p>S'impliquer dans des conseils d'administration efficaces et dynamiques</p>	<p>Les administrateurs de la relève souhaitent siéger au sein de conseils d'administration efficaces et dynamiques où ils peuvent contribuer activement à l'avancement de la mission de l'organisation.</p> <p>Comme tous les autres administrateurs, ils apprécient une gestion documentaire bien structurée. Les administrateurs de la relève apprécient également l'utilisation des technologies afin d'optimiser la gestion documentaire et le fonctionnement des conseils d'administration.</p> <p>Les administrateurs, peu importe qu'ils soient de la relève ou chevronnés, n'apprécient pas :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Les documents transmis à la dernière minute ou remis séance tenante lors des rencontres du conseil d'administration;</li> <li>&gt; Qu'une lecture des documents soit faite lors des rencontres du conseil d'administration;</li> <li>&gt; Des administrateurs mal préparés. Ceux-ci ralentissent le déroulement des rencontres;</li> <li>&gt; Des suivis qui ne sont pas effectués. Il est d'ailleurs recommandé de transmettre une liste de suivis rapidement après les rencontres;</li> <li>&gt; Les discours-fleuve d'administrateurs. La personne qui préside le conseil d'administration doit avoir la capacité de gérer les interventions et le temps adéquatement. Les administrateurs de la relève recherchent des conseils d'administration mobilisés par des actions plutôt que par des présentations.</li> </ul>
<p>Être reconnu comme des administrateurs à part entière</p>	<p>Les administrateurs de la relève sont des administrateurs comme les autres et veulent être considérés comme tels.</p> <p>Ils ne se considèrent pas comme des spectateurs; ils veulent s'impliquer et participer.</p> <p>Comme administrateurs, ils souhaitent comprendre les échanges au conseil d'administration et le contexte de l'organisation. Ils sont prêts à investir les efforts requis à cette fin.</p> <p>Ils souhaitent participer à des activités pour prendre le pouls de l'organisation. Un obstacle à leur intégration: le langage codé. Pour les aider, il est préférable de démystifier les acronymes et le jargon propre au secteur d'activité de l'organisation.</p>
<p>Siéger avec des administrateurs ouverts au changement</p>	<p>L'immobilisme et le statu quo : très peu pour eux. Ils apportent une perspective différente lors des discussions, celle de leur génération. Dans un monde en évolution rapide, où souvent le changement est la seule constante, il faut être ouvert à leur perspective.</p>

## RAISONS QUI MOTIVENT UN JEUNE ADMINISTRATEUR

- > Ses valeurs et ses intérêts
- > L'occasion de parfaire ses connaissances
- > L'encadrement offert pour intégrer les administrateurs de la relève
- > L'efficacité du conseil d'administration, s'il est bien structuré, organisé
- > Le rôle qu'il peut jouer
- > La complémentarité de son profil pour l'organisation
- > La possibilité de côtoyer des administrateurs de qualité
- > L'adhésion à la mission
- > La possibilité d'élargir son réseau de contacts professionnels
- > Ses passions

## F. QUELS SONT LES DEVOIRS ET LES OBLIGATIONS DES ADMINISTRATEURS DE LA RELÈVE?

Les administrateurs de la relève ont les mêmes devoirs et obligations que les autres administrateurs. Ils sont fiduciaires de l'organisation et doivent agir dans l'intérêt de celle-ci.

Aussi, dans l'exercice de leur rôle d'administrateur, ils doivent agir avec prudence et diligence.

De plus, ils doivent faire preuve d'honnêteté et de loyauté. Comme tous les administrateurs, ils doivent préserver la confidentialité des informations échangées lors des rencontres du conseil d'administration et éviter de se placer en situation de conflit d'intérêts. Si cette situation est inévitable, ils doivent la dénoncer et s'abstenir de participer aux discussions et aux décisions qui y sont liées.

Il y a conflit d'intérêts dès qu'il y a possibilité de favoriser des intérêts personnels ou les intérêts de personnes auxquelles l'administrateur est lié plutôt que les intérêts de l'organisation à laquelle il siège. Les situations de conflit d'intérêts peuvent parfois être subtiles. Il est important de réagir dès qu'apparaît un doute ou se dessine une apparence de conflit d'intérêts.



## G. COMMENT ET OÙ RECRUTER DES ADMINISTRATEURS DE LA RELÈVE?

Comment s'y prendre pour recruter des administrateurs de la relève? Voici quelques pistes :

### SEPT ÉTAPES POUR UN RECRUTEMENT RÉUSSI

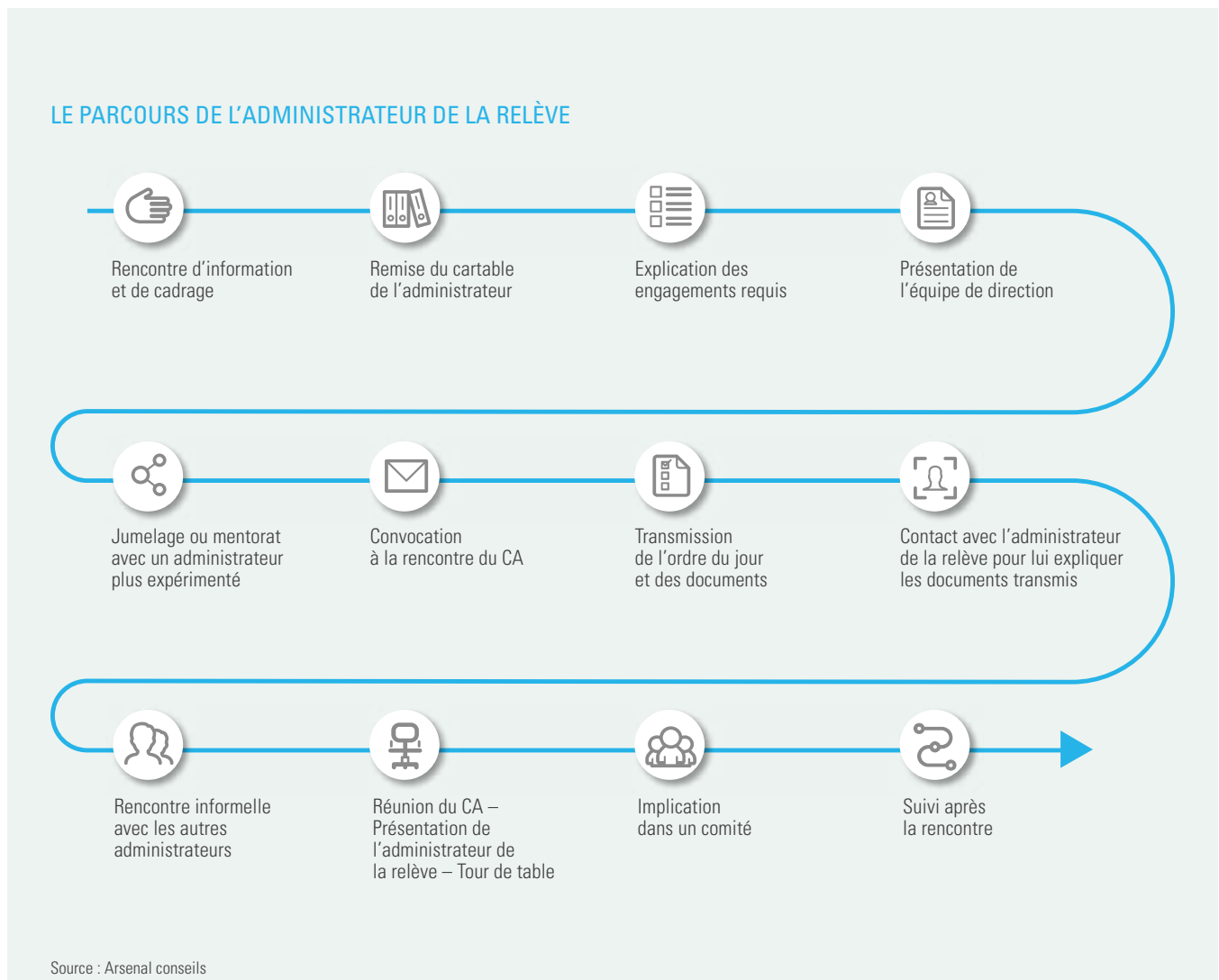
ÉTAPES	DESCRIPTION
1. Précision des besoins et des profils d'administrateurs recherchés	L'organisation doit privilégier le recrutement d'administrateurs possédant des compétences complémentaires à celles des autres administrateurs et de l'équipe de direction ou qui peuvent aider l'organisation dans la réalisation de sa mission et de sa stratégie.
2. Clarification des attentes	L'organisation doit préciser ses attentes envers les administrateurs de la relève avant de les solliciter. Ils poseront inévitablement des questions. La préparation en amont démontrera le sérieux de la démarche. Il est notamment très important d'informer les candidats si on s'attend à ce qu'ils fassent de la sollicitation, de la vente de cartes ou de billets ou qu'ils soient eux-mêmes appelés à contribuer financièrement à l'organisation. Il ne faut d'ailleurs jamais réserver de mauvaises surprises à quelque candidat que ce soit.
3. Élaboration d'une description du poste d'administrateur	L'organisation doit préparer une description du poste d'administrateur en dressant une liste des compétences, de l'expérience, des qualités personnelles recherchées ainsi que des exigences requises (par exemple : le lieu, le nombre de rencontres par année).
4. Publication de la description du poste	<p>Tout comme l'organisation le ferait pour pourvoir un poste régulier, il est utile d'afficher le poste de l'administrateur sur son site Internet et de le faire circuler dans les réseaux.</p> <p>Des organisations offrent des programmes de formation à l'intention des administrateurs de la relève. Elles ont vu défilé plusieurs cohortes de participants.</p> <p>Certaines offrent en plus la possibilité de publier l'appel de candidatures sur leur site. Visitez cette section du site du Collège des administrateurs de sociétés : <a href="http://cas.ulaval.ca/cms/site/college/cas-gouvernance/banque-administrateurs-asc/appel-candidatures">cas.ulaval.ca/cms/site/college/cas-gouvernance/banque-administrateurs-asc/appel-candidatures</a> et celle de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Canada : <a href="http://cpacanada.ca/fr/carriere-et-perfectionnement-professionnel/annoncez-vos-postes-d-administrateurs-avec-source-administrateurs">cpacanada.ca/fr/carriere-et-perfectionnement-professionnel/annoncez-vos-postes-d-administrateurs-avec-source-administrateurs</a> pour plus de détails.</p> <p>Certains ordres professionnels et associations professionnelles possèdent des sections destinées aux « jeunes professionnels » sur leur site.</p> <p>Le service de jumelage de Bénévoles d'affaires permet la réalisation de jumelages entre gens d'affaires désireux de s'impliquer et les OBNL à la recherche de bénévoles : <a href="http://benevolesdaffaires.org">benevolesdaffaires.org</a>. Dans les régions de Québec et de Chaudière-Appalaches, le service de jumelage de Bénévoles d'Expertise (BE) offre un service similaire : <a href="http://benevoles-expertise.com/qui-sommes-nous/">benevoles-expertise.com/qui-sommes-nous/</a>.</p> <p>La YWCA Québec organise Un C.A. à l'heure du thé en collaboration avec le Collège des administrateurs de sociétés, le Centre d'action bénévole de Québec et la Chambre de commerce et d'industrie de Québec afin de mettre en contact des administratrices désireuses de s'impliquer auprès d'organisations et de conseils d'administration en processus de recrutement : <a href="http://ywcaquebec.qc.ca">ywcaquebec.qc.ca</a>: fre.</p>

ÉTAPES	DESCRIPTION
<p>4. Publication de la description du poste (suite)</p>	<p>Le programme Go-C.A. du Conseil des arts de Montréal est un programme d'accompagnement en gouvernance qui permet aux organismes artistiques d'accueillir deux nouveaux membres de la relève d'affaires au sein de leur conseil d'administration dans le but de diversifier leurs compétences et leur composition : <a href="http://artsmontreal.org/fr/programmes/go">artsmontreal.org/fr/programmes/go</a>.</p> <p>L'initiative Leadership Montréal de Concertation Montréal vise à promouvoir la diversité au sein des lieux de décision. Elle permet aux dirigeants d'organisations de pourvoir des postes au sein de leurs instances grâce à la rencontre de leaders compétents aux profils variés. Chaque année, une centaine de jumelages entre candidats et représentants de conseils d'administration y sont réalisés : <a href="http://concertationmtl.ca/ce-que-nous-faisons/concerter-et-connecter/leadership-montreal/">concertationmtl.ca/ce-que-nous-faisons/concerter-et-connecter/leadership-montreal/</a>.</p> <p>Des candidats potentiels publient leurs profils sur les médias sociaux, dont LinkedIn.</p> <p>Certaines associations professionnelles transmettent des infolettres ou des publications à leurs membres. L'organisme peut utiliser ces moyens pour communiquer l'offre aux membres de l'association professionnelle, surtout s'il recherche un profil de compétence précis lié à une reconnaissance professionnelle.</p> <p>L'organisme peut également demander à des entreprises des références sur les étoiles montantes, les jeunes employés qui se démarquent par leur travail et leur engagement professionnel et social.</p>
<p>5. Obtention du CV des candidats</p>	<p>À la lecture du curriculum vitae, l'organisme sera en mesure d'évaluer l'expérience et l'expertise du candidat. Sur la base des CV, l'organisme pourra identifier les candidats qui correspondent à ses critères de sélection.</p>
<p>6. Réalisation d'entretiens avec les candidats prometteurs</p>	<p>La tenue d'un entretien avec les candidats intéressants permet de recueillir des informations complémentaires afin de déterminer qui sera la meilleure personne disposant des compétences et des aptitudes nécessaires pour siéger comme administrateur. Dans le cadre de l'entretien, l'organisme devrait se renseigner sur les aspirations du candidat à devenir administrateur pour éviter les surprises et s'assurer d'un bon arrimage. On doit s'assurer que l'administrateur souhaite s'impliquer pour les bonnes raisons.</p>
<p>7. Sélection finale</p>	<p>À la fin du processus, on doit présenter la liste des candidats retenus au conseil d'administration pour la sélection finale.</p> <p>Par la suite, l'organisme avise le candidat retenu de sa sélection. Il est aussi approprié d'informer les autres candidats qui ne sont pas retenus.</p> <p>Si l'organisme doit soumettre les candidatures à l'assemblée générale annuelle, il faut en aviser le ou les candidats et expliquer les critères d'admissibilité, le processus de sélection et les règles de mise en candidature.</p>

## COMMENT ASSURER L'INTÉGRATION DES ADMINISTRATEURS DE LA RELÈVE ?

CHAQUE ORGANISATION DEVRAIT VEILLER À CE QUE LES ADMINISTRATEURS SACHENT ET COMPRENNENT CE QUI EST ATTENDU D'EUX. IL NE SUFFIT PAS DE NOMMER DES PERSONNES AU CONSEIL ET D'ATTENDRE D'ELLES QU'ELLES POSENT LES BONS GESTES. ELLES DOIVENT APPRENDRE LE FONCTIONNEMENT DE LA NOUVELLE ORGANISATION DANS LAQUELLE ELLES S'IMPLIQUENT.

Le graphique ci-dessous propose un parcours pour favoriser l'intégration des administrateurs de la relève. L'organisme doit adapter ce parcours à sa réalité.



## A. AVANT LA PREMIÈRE RENCONTRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### Recrutement en binôme

Le binôme permet d'intégrer deux administrateurs de la relève en même temps. Ainsi, les deux administrateurs de la relève peuvent mieux s'intégrer par la force du binôme. Cependant, il faut faire attention de ne pas les isoler en créant deux groupes – celui des administrateurs plus expérimentés et celui des administrateurs de la relève.

### Transmission d'informations

Avant la première rencontre du conseil d'administration, il est souhaitable de rencontrer l'administrateur de la relève afin de discuter des attentes, de son rôle et de ses responsabilités et de l'informer des rouages de l'organisation. Des administrateurs bien informés seront plus enclins à s'impliquer et à assumer leur leadership au sein du conseil d'administration.

Dans les pratiques courantes, des organisations regroupent l'ensemble des informations pertinentes à leur organisation et au rôle de l'administrateur dans un guide destiné aux nouveaux administrateurs. Ce guide, idéalement transmis en format numérique, sert d'outil de référence pour tout administrateur qui se joint au conseil d'administration d'un organisme.

## GUIDE DE L'ADMINISTRATEUR

Ce guide regroupe l'ensemble des informations utiles pour permettre aux administrateurs d'assumer adéquatement leur rôle et leurs responsabilités :

- > La description de l'OBNL, sa mission, sa vision, ses valeurs;
- > L'organigramme et la structure organisationnelle;
- > La liste des administrateurs et leurs coordonnées;
- > Les règlements généraux;
- > Les rôles et les responsabilités des administrateurs, des officiers ainsi que des comités du conseil d'administration;
- > Le code d'éthique;
- > Le rapport annuel;
- > Les états financiers;
- > Les politiques, notamment celles encadrant le fonctionnement du conseil d'administration;
- > Le calendrier annuel des rencontres;
- > Le plan stratégique et le plan d'action;
- > Les procès-verbaux des dernières rencontres du conseil d'administration;
- > Un exemple d'ordre du jour;
- > L'outil de suivi des décisions du conseil, du plan stratégique et du plan d'action (tableau de bord);
- > L'assurance responsabilité des administrateurs.

Source : Arsenal conseils

### **Visite et réseautage**

L'organisme peut inviter l'administrateur de la relève à visiter ses locaux et à rencontrer ses employés. Il aura ainsi une meilleure compréhension de l'environnement et du contexte dans lesquels évolue l'organisation. Certaines organisations transmettent à leurs administrateurs un calendrier des événements qu'elles mettent sur pied en les invitant à y participer. Par exemple, on invite les administrateurs à la soirée de reconnaissance du travail des employés. D'autres réalisent des corvées auxquelles les administrateurs participent pour se familiariser avec les activités de l'organisation.

Pour d'autres, le maillage entre les administrateurs et les représentants de l'organisation a lieu lors de journées de réflexion annuelles, notamment en invitant les administrateurs et l'équipe de direction à faire le point sur l'année en cours et à planifier celle à venir. Peu importe la formule, il est opportun de trouver des occasions pour que les administrateurs de la relève développent une connaissance fonctionnelle de l'organisation qu'ils chapeautent.

### **Coaching et mentorat**

Pour faciliter l'intégration des administrateurs de la relève, l'organisation peut solliciter l'aide d'administrateurs plus expérimentés. Elle peut ainsi jumeler un administrateur expérimenté à chacun des nouveaux administrateurs de la relève. Ce mentorat, formel ou informel, favorise le transfert de connaissances et accélère la courbe d'apprentissage.

### **Communication préparatoire avant la première rencontre du conseil d'administration**

Quelques jours avant la première rencontre du conseil d'administration, le président devrait communiquer avec l'administrateur de la relève pour s'assurer de sa compréhension des documents transmis et bien camper l'ordre du jour de la première rencontre, les dossiers prioritaires ainsi que les enjeux.





### **Implication de l'administrateur de la relève au sein de comités du conseil d'administration**

La participation au sein d'un comité du conseil d'administration permet d'avoir une compréhension approfondie d'un sujet donné, que ce soit les ressources humaines, l'audit, la gouvernance ou la planification stratégique. Les comités ont l'avantage d'être composés d'un nombre restreint de personnes et facilitent ainsi l'intégration de l'administrateur de la relève. Le conseil d'administration peut aussi confier à l'administrateur de la relève une responsabilité spécifique.

## **B. PENDANT LA PREMIÈRE RENCONTRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

### **Présentation des administrateurs**

Avant de présenter officiellement l'administrateur de la relève, le président du conseil d'administration devrait demander aux autres administrateurs de se présenter brièvement pour lui permettre de mieux les connaître. Lors de la première rencontre, il est utile d'indiquer le nom de tous les administrateurs sur un carton de table.

Le conseil d'administration peut également organiser une rencontre informelle – de type cocktail – ou une rencontre de travail préparatoire avant la rencontre officielle. Cela se fait dans une atmosphère plus détendue et permet à l'administrateur de la relève de mieux s'intégrer graduellement dans un contexte informel.

### **Déroulement de la première rencontre du conseil d'administration**

Pour les administrateurs, la première rencontre du conseil d'administration en est une d'observation. L'organisme ne doit pas s'attendre à une participation active des nouveaux administrateurs; il faut leur laisser le temps de prendre le pouls de l'organisation et du conseil d'administration.

Il faut éviter de ralentir le déroulement de la rencontre pour donner toute l'information historique d'un dossier aux nouveaux administrateurs, alors que les autres administrateurs sont déjà au fait de cette information. Le président du conseil d'administration peut communiquer au nouvel administrateur quelques informations contextuelles pour le situer. Pour le reste, il peut donner les informations complémentaires hors des rencontres du conseil d'administration.

La courbe d'apprentissage d'un administrateur varie entre six mois et deux ans selon la complexité de l'organisation. Toutefois, un administrateur ne devrait pas être en mode observation pour l'entièreté de cette période. Il doit rapidement intervenir dans les débats du conseil. Pour casser la glace, lors d'un sujet à l'ordre du jour qui s'y prête, on peut effectuer un tour de table de manière à obtenir les commentaires de tous les administrateurs, dont les nouveaux.

## **C. APRÈS LA PREMIÈRE RENCONTRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

### **Communication après la première rencontre du conseil d'administration**

Après la première rencontre, le président du CA devrait communiquer avec l'administrateur de la relève afin de connaître ses impressions sur le déroulement de la première rencontre et de répondre à ses questions. Il devrait aussi lui demander ses suggestions pour améliorer le déroulement des rencontres.

### **Formation sur mesure**

L'organisme peut offrir une formation d'appoint ou un soutien sur mesure aux administrateurs de la relève pour leur permettre de bien comprendre ses activités, ses enjeux ainsi que les priorités. La formation n'a pas besoin d'être officielle ou complexe. Il peut s'agir d'une rencontre avec la directrice des finances pour expliquer les états financiers ou avec le conseiller au marketing pour expliquer la prochaine campagne de collecte de fonds.

# GRILLE DE COMPÉTENCES

Dans leur gestion quotidienne, les organismes traitent une variété de sujets, de leur financement à la gestion des ressources humaines en passant par l'optimisation de leur présence sur les médias sociaux et l'organisation d'événements pour leur financement. Ces sujets nécessitent des expertises différentes qu'un seul administrateur peut difficilement cumuler. Il faut aussi s'assurer que les compétences identifiées sont complémentaires à celles de l'équipe de direction de l'organisme.

En plus de leurs compétences et de leur expérience, les administrateurs de qualité possèdent des caractéristiques personnelles qui enrichissent les échanges et facilitent le fonctionnement du conseil d'administration. L'utilisation d'une grille de compétences telle celle qui suit facilite l'analyse des besoins du conseil d'administration sur le plan de la composition.

## EXEMPLE - TABLEAU-SYNTÈSE DES COMPÉTENCES REQUISES POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Compétences	Importance	Niveau recherché	Administrateurs actuels (initiales)					Candidats (initiales)			
			P. L.	M. T.	S. F.	V. L.	B. L.	X. C.	N. C.	P. G.	F. D.
Comptabilité	+++	+++			X						X
Ressources humaines	+	+	X								
Gestion	+++	+++		X				X			
Philanthropie	+++				X	X					X
Droit	++	++								X	
Développement des affaires	+++			X					X		X
Communication/Marketing	+	+						X			
Technologies	++	++					X				
Expérience dans un CA			X	X	X	X				X	
Gestion des risques								X			
Stratégie	+++	+++	X	X							
Organisation d'événements	+++	+++		X							
Connaissance du secteur de la santé	+	+				X					
Autres – préciser :											
Qualités			P. L.	M. T.	S. F.	V. L.	B. L.	X. C.	N. C.	P. G.	F. D.
Stratège			X	X	X	X	X	X	X	X	X
Intègre			X	X	X	X	X	X	X	X	X
Indépendant			X	X	X	X	X		X	X	X
Bon jugement			X	X	X	X	X	X	X	X	X
Engagé et disponible			X	X	X	X	X	X	X	X	
Capacité à bien s'exprimer			X	X	X	X	X	X		X	X
À l'écoute et ouvert			X	X	X	X	X	X	X	X	X
Autres – préciser :											
Profil démographique											
Hommes (H)/Femmes (F)			H	H	F	F	F	H	H	H	F
Âge : moins de 35 ans									X	X	
Âge : plus de 35 ans			X	X	X	X	X	X			X
Diversité ethnoculturelle (oui = x)				X						X	
Région administrative (si pertinente)			01	06	06	06	05	03	07	10	04

**LÉGENDE :** Importance : + = utile | ++ = important | +++ = très important | Niveau de compétences recherché : + = compétences de base | ++ = compétences intermédiaires | +++ = compétences avancées



## EN CONCLUSION

FAITES LE SAUT !  
TENDEZ LA MAIN À UNE NOUVELLE  
GÉNÉRATION D'ADMINISTRATEURS.  
ILS OFFRENT UNE PERSPECTIVE ÉCLAIRÉE  
SUR LE FUTUR À UN MOMENT  
OÙ VOS ORGANISATIONS ÉVOLUENT  
DANS UN ENVIRONNEMENT  
EN CONSTANT CHANGEMENT.

SOYEZ BIENVEILLANTS À L'ÉGARD  
DES ADMINISTRATEURS DE LA RELÈVE.  
ILS VEULENT S'IMPLIQUER,  
À VOUS DE LES GUIDER !



## QUELQUES SUGGESTIONS DE LECTURE ET RÉFÉRENCES

- > Jean-Paul Gagné, Daniel Lapointe, *Améliorez la gouvernance de votre OSBL. Un guide pratique* : [tcmedialivres.com/p/17/c/10/l/2308/ameliorez-la-gouvernance-de-votre-osbl](http://tcmedialivres.com/p/17/c/10/l/2308/ameliorez-la-gouvernance-de-votre-osbl).
- > Hugh Lindsay, FCA, PAA, *20 questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur la gouvernance*, Comptables agréés du Canada : [cas.ulaval.ca/files/content/sites/cas/files/documents/Centre\\_documentation/Guides\\_outils/ICCA\\_20Q-OSBL.pdf](http://cas.ulaval.ca/files/content/sites/cas/files/documents/Centre_documentation/Guides_outils/ICCA_20Q-OSBL.pdf).
- > Collège des administrateurs de sociétés : [cas.ulaval.ca/cms/site/college/cas-gouvernance](http://cas.ulaval.ca/cms/site/college/cas-gouvernance).





**Collège des administrateurs de sociétés**

Carré des affaires FSA ULaval – Banque Nationale  
1030, avenue du Séminaire  
Université Laval  
Québec (Québec) G1V 0A6

418 656-2630 | 514 842-2630  
Télécopieur : 418 656-2624  
[cas.ulaval.ca](http://cas.ulaval.ca)

**Secrétariat à la jeunesse**

Ministère du Conseil exécutif  
875, Grande Allée Est  
Édifice H, bureau 1.801  
Québec (Québec) G1R 4Y8

418 643-8864  
Télécopieur : 418 646-8104  
[jeunes.gouv.qc.ca](http://jeunes.gouv.qc.ca)