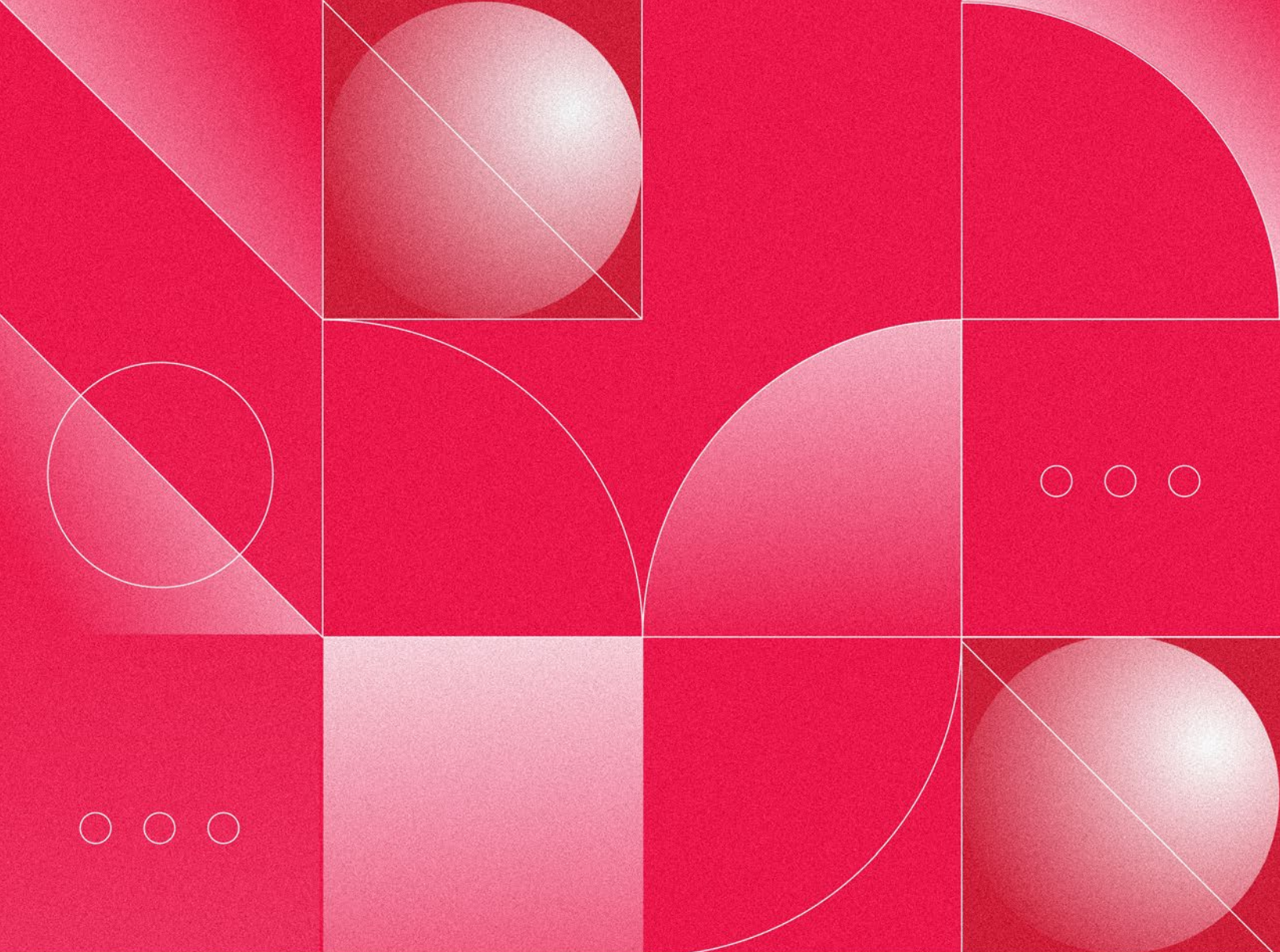




Enquête sur les profils d'administratrices et d'administrateurs recherchés par les organisations à but non lucratif (OBNL)

Une initiative de :

Avec la participation financière de :

C | MTL

Québec 

JUIN 2022



Recherche et rédaction

Philippe Massé,
Concertation Montréal

Coordination

Mathieu Latour,
Concertation Montréal

Graphisme

Pilon Design

Relecture générale

Denise Babin Communication
et Concertation Montréal

ISBN : 978-2-9820177-6-4

Participation financière :
Gouvernement du Québec

À propos de Concertation Montréal (CMTL)

Concertation Montréal (CMTL) a pour mission de développer la région par la concertation. Pour ce faire, elle regroupe les leaders socio-économiques et les élu.e.s municipaux de l'île de Montréal afin d'initier et de soutenir des initiatives régionales innovantes et structurantes.

CMTL est reconnue par l'agglomération de Montréal comme son interlocuteur privilégié en matière de concertation intersectorielle et de développement régional. Elle est financée par l'agglomération grâce au Fonds régions et ruralité du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation. Elle regroupe près de 150 organismes et élu.e.s membres et plus de 500 partenaires, et intervient en transition écologique, éducation, sciences et technologie, enfance, jeunesse, gouvernance et diversité et parité.

Pour en savoir +

[Facebook](#)
[Twitter](#)

[LinkedIn](#)
[Instagram](#)

[YouTube](#)

concertationmtl.ca

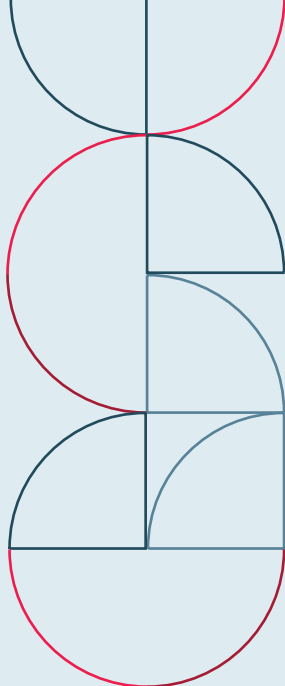


Table des matières

Préface	6
Synthèse de l'ensemble des réponses	7
Réponses par secteurs d'activités	11
Secteur 1 – Arts et culture	11
Secteur 2 – Développement économique et employabilité	15
Secteur 3 – Économie sociale	19
Secteur 4 – Environnement et développement durable	23
Secteur 5 – Lutte contre la pauvreté	27
Secteur 6 – Santé	31
Secteur 7 – Sécurité alimentaire	34
Secteur 8 – Sports et loisirs	39
Analyse et grandes tendances	43
Conclusion	47

Préface

Du 26 novembre au 14 décembre 2021, Concertation Montréal et certains de ses partenaires ont invité des représentant.e.s d'organisations à but non lucratif (OBNL) à répondre à un questionnaire relatif aux profils d'administratrices et d'administrateurs recherchés par leur conseil d'administration. Cette démarche a été réalisée dans le cadre de l'initiative Leadership Montréal. Centraide du Grand Montréal et le Conseil des arts de Montréal ont participé à l'exercice et ont invité leurs membres et partenaires à répondre au questionnaire.

Au total, 400 personnes ont répondu au questionnaire de 31 questions, et 317 l'ont complété (taux de réponses complètes de 79,25 %). Les données présentées dans ce document ne tiennent compte que des réponses complètes fournies par ces 317 répondant.e.s.

La démarche effectuée n'a pas de prétentions scientifiques et les résultats obtenus ne constituent pas un échantillon représentatif des OBNL de la région de Montréal et du Québec. L'utilisation et l'interprétation des résultats doivent donc être entreprises avec réserve. Les pourcentages indiqués reflètent le point de vue des répondant.e.s. Malgré tout, les réponses offrent une perspective intéressante quant aux besoins et défis de gouvernance auxquels font face les OBNL du Québec.

Vous trouverez dans ce document une synthèse des réponses recueillies, ainsi que quelques pistes de réflexion sur les enjeux de la relève au sein des conseils d'administration (CA) des OBNL de la région de Montréal et du Québec.

La première partie du document présente une synthèse des réponses générales. La deuxième partie expose les réponses selon les secteurs d'intervention des répondant.e.s.

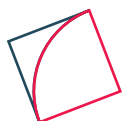
1	Arts et culture	5	Lutte contre la pauvreté
2	Développement économique et employabilité	6	Santé
3	Économie sociale	7	Sécurité alimentaire
4	Environnement et développement durable	8	Sports et loisirs

Enfin, la dernière partie propose une analyse des résultats et dégage des grandes tendances.

Synthèse de l'ensemble des réponses

Nombre d'employé.e.s au sein des organisations

- 73,96 % des 317 répondant.e.s répondaient au nom d'une organisation comptant 15 employé.e.s ou moins.
- 30,79 % des organisations comptent entre 0 et 5 employé.e.s.
- 6,34 % des organisations comptent 50 employé.e.s et plus.



Budget annuel

- 4,47 % des organisations disposent d'un budget annuel de moins de 50 000 \$.
- 15,65 % des organisations disposent d'un budget annuel entre 50 000 \$ et 199 999 \$.
- 31,31 % des organisations disposent d'un budget annuel entre 200 000 \$ et 499 999 \$.
- 23 % des organisations disposent d'un budget annuel entre 500 000 \$ et 999 999 \$.
- 25,55 % des organisations disposent d'un budget annuel de plus de 1 000 000 \$.

Secteurs d'intervention

Les répondant.e.s pouvaient choisir jusqu'à trois secteurs d'intervention dans une liste de 21 secteurs. Il était aussi possible d'ajouter un secteur dans la catégorie « autres ». Dans cette enquête, nous reprenons huit des principaux secteurs représentant 72 % des 317 répondant.e.s. ayant complété le questionnaire. Les données relatives aux autres secteurs seront publiées ultérieurement.

Principales qualités et caractéristiques recherchées

- L'engagement pour la cause est la première des qualités et caractéristiques recherchées (66,56 %) par les 317 répondant.e.s.
- L'expérience professionnelle (46,06 %) est en deuxième position, suivie de la disponibilité (35,33 %).



Compétences essentielles

Les quatre compétences les plus recherchées par les 317 répondant.e.s (les répondant.e.s pouvaient choisir dans une liste de 10 compétences) :

- Comptabilité (91,29 %)
- Éthique (89,30 %)
- Ressources humaines (88,31 %)
- Philanthropie (84,87 %)



Importance accordée à l'expérience préalable au sein d'un CA

- Seuls 36,08 % des 317 répondant.e.s sont *tout à fait en accord* ou *en accord* avec l'énoncé « L'expérience préalable au sein d'un CA est une condition essentielle pour intégrer notre CA. »



Importance accordée à la formation en gouvernance

- Plus de la moitié, soit 56,78 % des 317 répondant.e.s sont *tout à fait en accord* ou *en accord* avec l'énoncé « Une formation en gouvernance constitue une condition essentielle pour intégrer notre CA. »



Mesures prises pour assurer la participation de certains groupes sous-représentés au sein des conseils d'administration

- La majorité des 317 répondant.e.s sont d'avis que leur organisation prend des mesures concrètes pour que les femmes (80,37 %), les membres de minorités visibles (66,88 %) et les jeunes de moins de 35 ans (58,79 %) soient bien représentés au sein de leur conseil d'administration.

Composition actuelle du conseil d'administration

- 83,6 % des répondant.e.s affirment que leur CA est composé d'au moins 40 % de femmes.
- 48,73 % des répondant.e.s affirment que leur CA est composé d'au moins 20 % de jeunes de moins de 35 ans.
- 36,54 % des répondant.e.s affirment que leur CA est composé d'au moins 30 % de membres de minorités visibles.
- 13,69 % des répondant.e.s affirment que leur CA est composé d'au moins une personne en situation de handicap.
- 3,81 % des répondant.e.s affirment que leur CA est composé d'au moins une personne membre des Premières Nations – Métis – Inuit.

Connaissance de l'organisation et des secteurs d'activités

- 82,48 % des répondant.e.s sont *tout à fait en accord* ou *en accord* avec l'énoncé
- « La connaissance de notre organisation et de nos secteurs d'activités sont des critères importants dans le choix des membres de notre CA. »
- 77,29 % des répondant.e.s sont *tout à fait en accord* ou *en accord* avec l'énoncé « Nous considérons qu'il est important que certains membres du CA ne travaillent pas directement dans notre domaine d'intervention. »

Importance du réseau

- 72,24 % des répondant.e.s affirment rechercher des administratrices et des administrateurs disposant d'un vaste réseau, notamment dans le milieu des affaires.

Facilité de recrutement

- 72,87 % des répondant.e.s sont *tout à fait en désaccord* ou *en désaccord* avec l'énoncé « Nous considérons qu'il est facile de recruter de nouveaux membres pour notre CA. »

Utilisation d'une matrice de compétences pour le recrutement

- 35,13 % des répondant.e.s utilisent une matrice de compétences pour identifier et recruter les nouveaux membres de leur conseil d'administration.

Élections par acclamation

- 66,14 % des répondant.e.s indiquent que leurs administratrices et administrateurs sont souvent nommés par acclamation.

Postes vacants au conseil d'administration (moins d'administratrices et d'administrateurs que le minimum indiqué dans les règlements généraux)

- 32,91 % des répondant.e.s affirment avoir régulièrement des postes vacants au sein de leur conseil d'administration.



Nouvelles idées au conseil d'administration

- 94 % des répondant.e.s affirment rechercher des administratrices et des administrateurs pouvant amener de nouvelles idées au CA et questionner leurs façons de faire.



Participation aux activités

- 76,02 % des répondants sont d'avis que les membres de leur conseil d'administration doivent activement participer aux activités de l'organisation.



Participation aux activités de financement

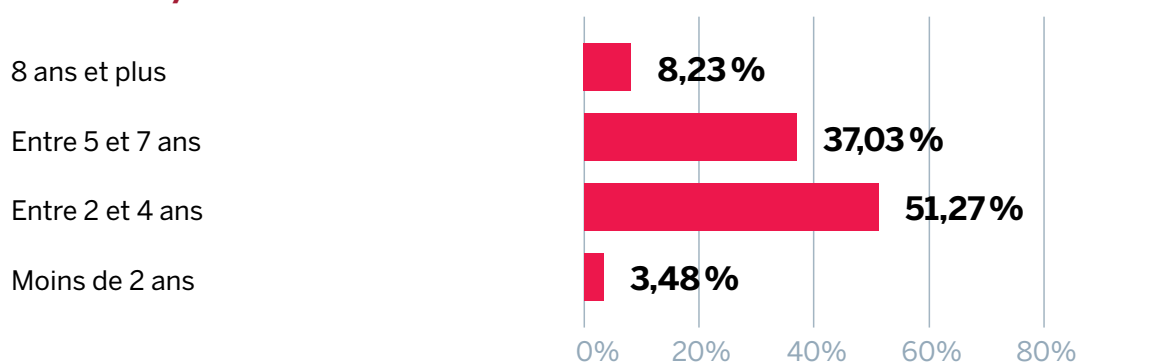
- 53,94 % des répondant.e.s sont d'avis que les membres de leur conseil d'administration doivent activement participer à la recherche de financement.



Plan de relève pour le recrutement des membres du conseil d'administration

- 77,85 % des répondant.e.s ne disposent pas d'un plan de relève, plus ou moins formel, pour identifier et recruter leurs prochains administrateurs.

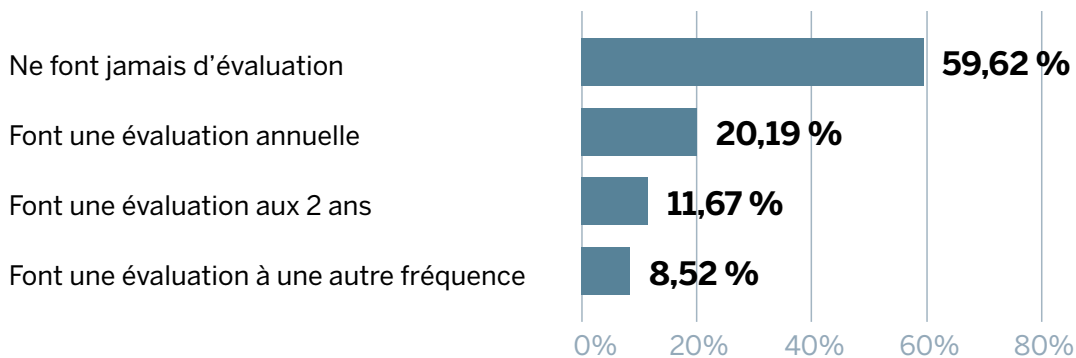
Durée moyenne des mandats au sein du conseil d'administration



Présence d'administratrices et d'administrateurs ayant peu de valeur ajoutée

- 46,18 % des répondant.e.s sont d'avis que certains membres de leur conseil d'administration ne répondent plus très bien aux besoins de leur organisation, mais ils sont toujours en poste.

Existence d'un processus d'évaluation des membres du conseil d'administration



Valorisation de l'engagement des administratrices et administrateurs

Pour souligner l'engagement des membres de leur conseil d'administration :

- 83,33 % présentent les membres de leur conseil d'administration lors des assemblées générales.
- 60,58 % organisent des rencontres pour permettre aux membres du conseil d'administration d'échanger avec le personnel et les bénévoles.
- 54,81 % leur donnent accès à des formations.
- 47,44 % leur donnent de la visibilité lors d'évènements ou sur leur site internet.

Arts et culture



SECTEUR 1

Arts et culture

45 répondant.e.s sur 317 représentent une organisation intervenant dans le secteur Arts et culture.

86,67 % des répondant.e.s du secteur représentent une organisation ayant 15 employé.e.s ou moins.

55,56 % des répondant.e.s représentent une organisation dont le budget annuel s'élève à moins de 500 000 \$.

Profil recherché au conseil d'administration

Principales qualités et caractéristiques recherchées (plusieurs choix possibles)

Expérience professionnelle **(57,78 %)**

Engagement pour la cause **(55,56 %)**

Capacité de recherche de financement **(51,11 %)**

Principales compétences recherchées (plusieurs choix possibles)

Éthique **(92,5 %)**

Comptabilité **(86,04 %)**

Droit **(85,72 %)**

Philanthropie **(85,72 %)**

35,55 % sont d'avis que l'expérience préalable au sein d'un CA est une condition essentielle pour intégrer leur CA.

37,78 % sont d'avis qu'une formation en gouvernance constitue une condition essentielle pour intégrer leur CA.

Quelques exemples de profils idéaux proposés par les répondant.e.s¹:

- Aimer travailler avec les gens dans le respect, et être en lien avec les membres de la communauté. Être à l'écoute et être rassembleur. Avoir de l'expérience en gestion au sein d'un CA d'OBNL. Avoir à l'esprit que nos actions doivent être justes, créatrices et bienveillantes.

.....

- Posséder les motivations et compétences recherchées et être issu de la diversité culturelle.
- Contribuer à la hauteur de ses compétences. Être conscient qu'il est responsable devant la loi, participer activement à la mise en place de la vision de l'organisation, et ne pas hésiter à se prononcer sur les enjeux et à proposer des solutions au besoin.
- Représenter la diversité de nos publics et de la société. Être engagé et en mesure d'élargir les perspectives sur certains enjeux actuels. Avoir des compétences précises telles que finances ou ressources humaines, pour combler un besoin précis.

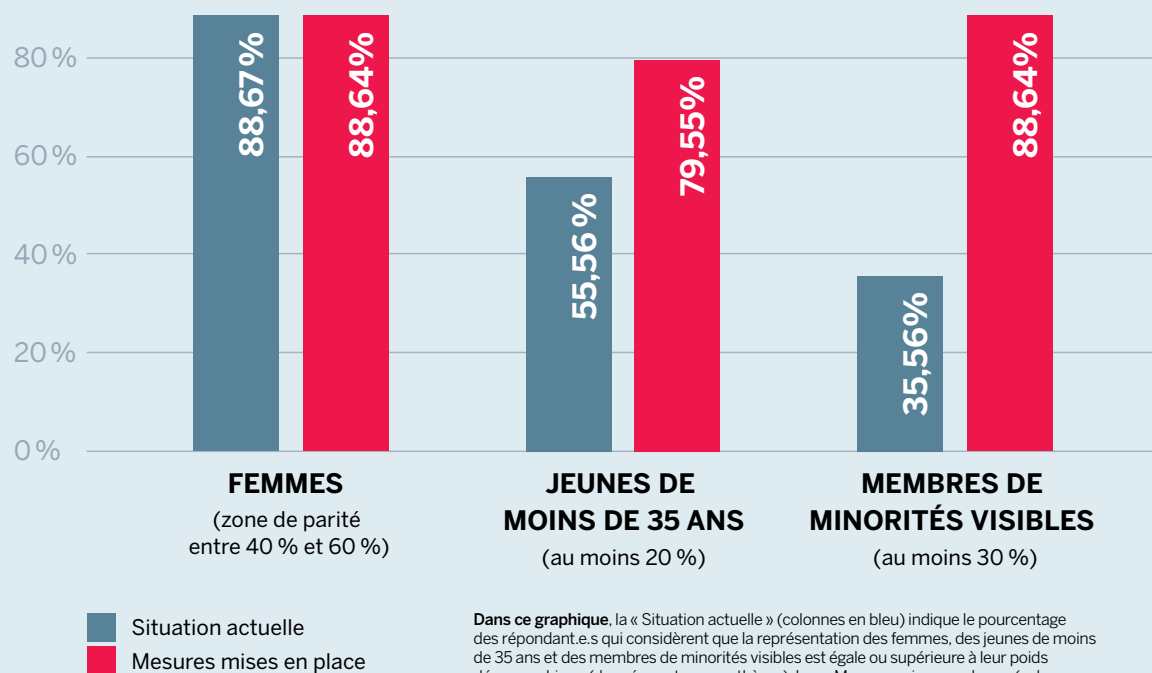
65,12 % des répondant.e.s sont d'avis que la connaissance de leur organisation et de leurs secteurs d'activités est un critère important dans le choix des membres de leur CA.

84,45 % recherchent des administratrices et des administrateurs disposant d'un vaste réseau, notamment dans le milieu des affaires.

75,56 % confirment que les membres de leur CA doivent activement participer à la recherche de financement.

Diversité au conseil d'administration

REPRÉSENTATION DE TROIS GROUPES SOUS-REPRÉSENTÉS ET MESURES MISES EN PLACE POUR ASSURER UNE BONNE REPRÉSENTATION DE CES GROUPES DANS LE SECTEUR ARTS ET CULTURE



Dans ce graphique, la « Situation actuelle » (colonnes en bleu) indique le pourcentage des répondant.e.s qui considèrent que la représentation des femmes, des jeunes de moins de 35 ans et des membres de minorités visibles est égale ou supérieure à leur poids démographique (données entre parenthèses). Les « Mesures mises en place » (colonnes en rouge) représentent le pourcentage des répondant.e.s « totalement en accord » ou « en accord » avec l'énoncé « Lors du recrutement de nouveaux membres au sein de notre CA, nous prenons des mesures concrètes pour que les groupes suivants soient bien représentés ».

Recrutement

86,67 % trouvent qu'il est difficile de recruter de nouveaux membres pour leur CA.

40 % utilisent une matrice de compétences pour identifier et recruter les nouveaux membres de leur CA.

71,11 % affirment que leurs administratrices et administrateurs sont souvent nommés par acclamation.

44,44 % affirment avoir régulièrement des postes vacants au sein de leur CA.

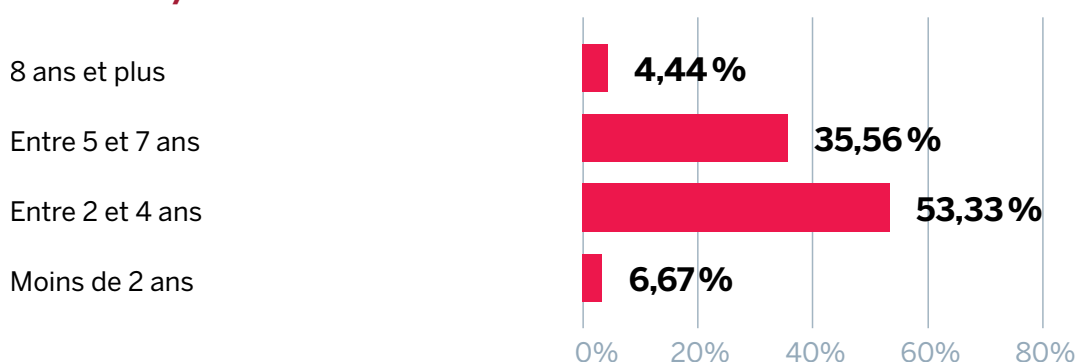
86,67 % ne disposent pas d'un plan de relève, plus ou moins formel, pour identifier et recruter leurs prochains administrateurs.

Intégration et évaluation

Exemples de processus d'intégration des nouveaux membres du CA proposés par les répondant.e.s :

- Le directeur général de l'organisation guide le nouveau membre et lui fournit quelques informations de base (p. ex. : bilan annuel, procédures du CA).
- Nous lui remettons un « kit du nouvel administrateur » contenant toutes les informations nécessaires.
- Le nouveau membre est présenté aux autres membres du CA lors de sa première réunion. Il rencontre le directeur général et on lui remet des documents (règlements généraux, engagement éthique, budget annuel, lien vers le site web...). Il est invité à assister à la prochaine activité publique.
- Une lettre de bienvenue est remise ainsi que des documents reliés à la mission et à la vision de l'organisme (p. ex. : procès-verbaux de la dernière année).

Durée moyenne des mandats au sein des CA



60% sont d'avis que certains membres de leur CA ne répondent plus très bien aux besoins de leur organisation, mais ils sont toujours en poste.

68,89% ne procèdent jamais à l'évaluation des membres de leur CA.





Développement économique et employabilité



SECTEUR 2

Développement économique et employabilité

17 répondant.e.s
sur **317** représentent
une organisation
intervenant dans le
secteur Développement
économique et
employabilité.

70,58 % des
répondant.e.s du
secteur représentent
une organisation ayant
15 employé.e.s ou moins.

35,29 % des
répondant.e.s représentent
une organisation dont le
budget annuel s'élève à
moins de 500 000 \$.

Profils recherchés au conseil d'administration

Principales qualités et caractéristiques recherchées (plusieurs choix possibles)

Engagement pour la cause **(82,25 %)**
Disponibilité **(47,06 %)**
Expérience professionnelle **(35,29 %)**

Principales compétences recherchées (plusieurs choix possibles)

Comptabilité **(100 %)**
Éthique **(93,65 %)**
Philanthropie **(93,65 %)**
Ressources humaines **(93,65 %)**

22,53 % sont d'avis que l'expérience préalable au sein d'un CA est une condition essentielle pour intégrer leur CA.

64,7 % sont d'avis qu'une formation en gouvernance constitue une condition essentielle pour intégrer leur CA.

Quelques exemples de profils idéaux proposés par les répondant.e.s

- Une personne fiable et disponible qui a à cœur de contribuer à la mission de l'organisme.
- Une personne disponible, ouverte d'esprit, et engagée pour le développement de l'organisme; participative, leader, visionnaire, avec un bon esprit d'équipe; collaboratrice, motivée et responsable, elle sait prendre des initiatives, faire des suivis et s'intéresse au quotidien de l'organisme.
- Une personne avec une certaine notoriété qui a la capacité d'aller chercher du financement.

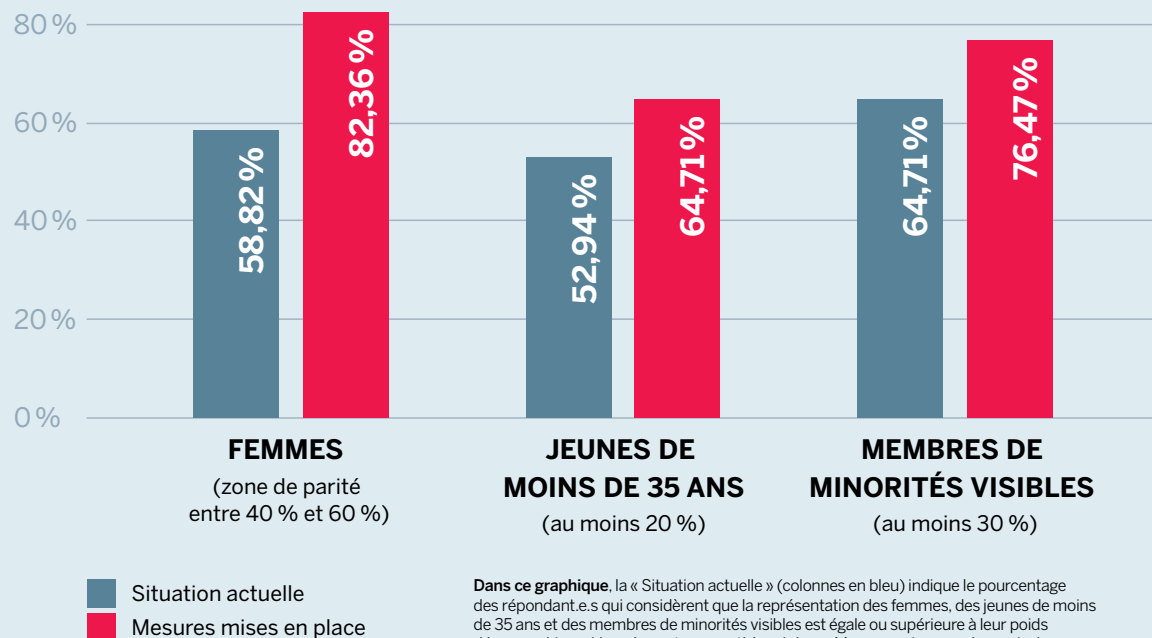
68,75 % sont d'avis que la connaissance de leur organisation et de leurs secteurs d'activités est un critère important dans le choix des membres de leur CA.

70,59 % recherchent des administratrices et des administrateurs disposant d'un vaste réseau, notamment dans le milieu des affaires.

47,06 % confirment que les membres de leur CA doivent activement participer à la recherche de financement.

Diversité au conseil d'administration

REPRÉSENTATION DE TROIS GROUPES SOUS-REPRÉSENTÉS ET MESURES MISES EN PLACE POUR ASSURER UNE BONNE REPRÉSENTATION DE CES GROUPES DANS LE SECTEUR DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET EMPLOYABILITÉ



Dans ce graphique, la « Situation actuelle » (colonnes en bleu) indique le pourcentage des répondant.e.s qui considèrent que la représentation des femmes, des jeunes de moins de 35 ans et des membres de minorités visibles est égale ou supérieure à leur poids démographique (données entre parenthèses). Les « Mesures mises en place » (colonnes en rouge) représentent le pourcentage des répondant.e.s « totalement en accord » ou « en accord » avec l'énoncé « Lors du recrutement de nouveaux membres au sein de notre CA, nous prenons des mesures concrètes pour que les groupes suivants soient bien représentés ».

Recrutement

58,82 % trouvent qu'il est difficile de recruter de nouveaux membres pour leur CA.

47,06 % utilisent une matrice de compétences pour identifier et recruter les nouveaux membres de leur CA.

62,5 % affirment que leurs administratrices et administrateurs sont souvent nommés par acclamation.

23,53 % affirment avoir régulièrement des postes vacants au sein de leur CA.

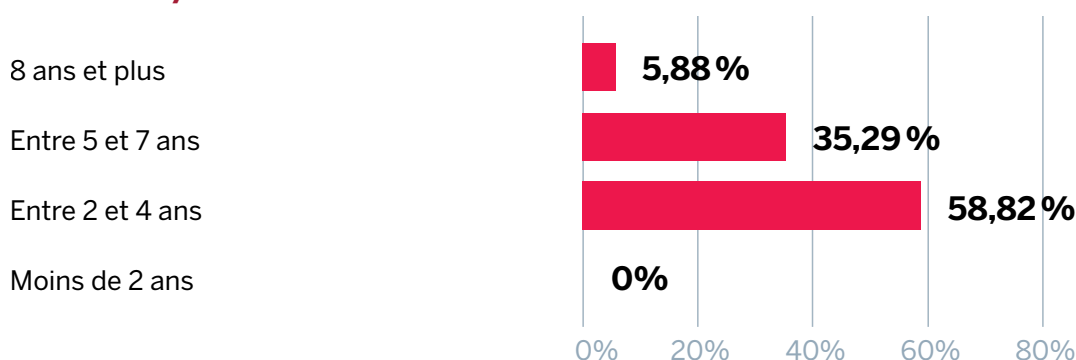
68,75 % ne disposent pas d'un plan de relève, plus ou moins formel, pour identifier et recruter leurs prochains administrateurs.

Intégration et évaluation

Exemples de processus d'intégration des nouveaux membres du CA proposés par les répondant.e.s :

- Lorsqu'un nouveau membre rejoint notre CA, il est rencontré par la direction générale et la présidente du CA. Par la suite, c'est essentiellement la direction, pour l'instant, qui veille à l'intégration des nouveaux membres.
- Une rencontre d'accueil direction générale et présidente a lieu pour parler de l'historique, des projets, etc. Le nouveau membre est accompagné pour le volet administratif. On lui donne accès à nos documents sur le Cloud, etc. Au besoin, il peut être accompagné par un mentor (dans le cas d'une personne qui n'a jamais fait partie d'un CA, p. ex.). Nous offrons une formation en gouvernance environ aux deux ans ainsi que d'autres formations d'appoint au besoin. Le nouveau membre peut choisir de s'impliquer dans un des comités du CA.
- Nous remettons des documents, sans plus.
- Il y a un premier échange téléphonique avec le président du CA, suivi d'une entrevue avec un sous-comité, une rencontre officielle avec tous les membres du CA et une visite de l'organisme. On lui remet une clé USB avec tous les documents de fondation, les états financiers, les organigrammes, etc.

Durée moyenne des mandats au sein des CA



58,82 % sont d'avis que certains membres de leur CA ne répondent plus très bien aux besoins de leur organisation, mais ils sont toujours en poste.

52,94 % ne procèdent jamais à l'évaluation des membres de leur CA.

Économie sociale



SECTEUR 3

Économie sociale

40 répondant.e.s sur 317 représentent une organisation intervenant dans le secteur Économie sociale

71,79 % des répondant.e.s du secteur représentent une organisation ayant 15 employé.e.s ou moins.

46,15 % représentent une organisation dont le budget annuel s'élève à moins de 500 000 \$.

Profils recherchés au conseil d'administration

Principales qualités et caractéristiques recherchées (plusieurs choix possibles)

Engagement pour la cause **(57,5 %)**

Expérience professionnelle **(52,5 %)**

Disponibilité **(47,5 %)**

Principales compétences recherchées (plusieurs choix possibles)

Comptabilité **(97,5 %)**

Éthique **(94,88 %)**

Ressources humaines **(94,87 %)**

Droit **(84,61 %)**

35 % sont d'avis que l'expérience préalable au sein d'un CA est une condition essentielle pour intégrer leur CA.

70 % sont d'avis qu'une formation en gouvernance constitue une condition essentielle pour intégrer leur CA.

Quelques exemples de profils idéaux proposés par les répondant.e.s

- Grande expérience professionnelle et disponibilité, et expérience en relance économique.
- Profil en finances et en planification stratégique.

- Jeune femme avec un bagage en ressources humaines ou en droit. En mesure de comprendre que notre petite organisation a besoin de l'appui de son CA pour continuer d'avancer et pour s'adapter au contexte pandémique. Disponible avec une certaine connaissance de ce que cela veut dire être administratrice dans une petite organisation. Ne pas s'accrocher dans le tapis avec la mise en place de comités ou d'outils qui sont ou qui peuvent être utilisés dans les CA d'organisations plus importantes avec des CA de 12 à 15 personnes. Notre CA est constitué de 5 à 7 administrateurs.

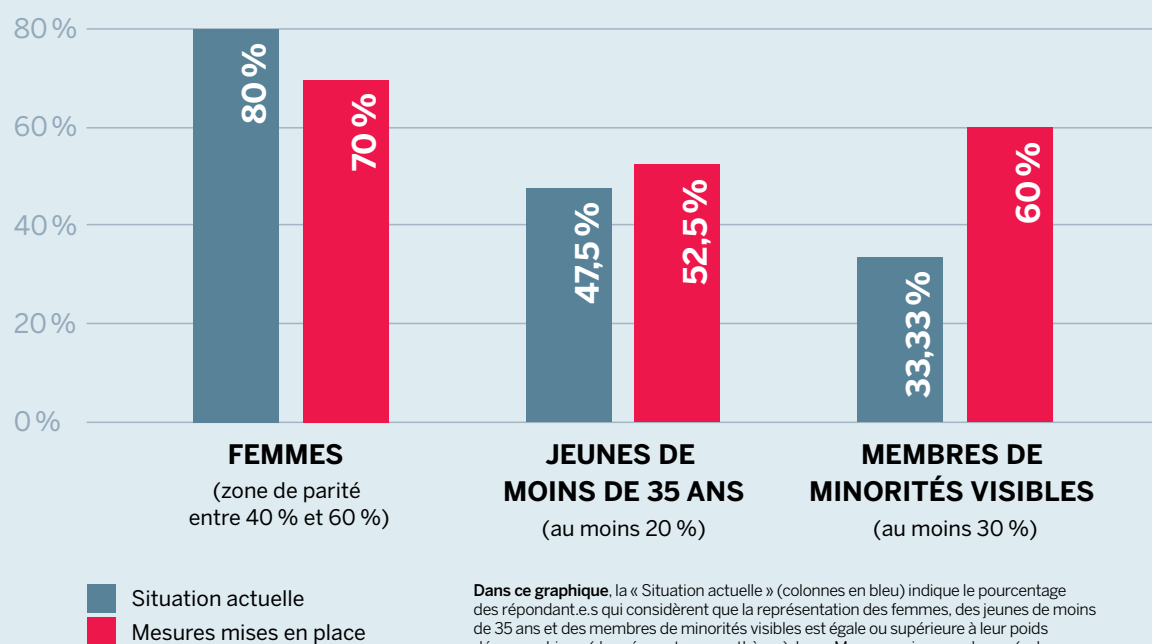
82,05 % sont d'avis que la connaissance de leur organisation et de leurs secteurs d'activités est un critère important dans le choix des membres de leur CA.

75 % recherchent des administratrices et des administrateurs disposant d'un vaste réseau, notamment dans le milieu des affaires.

57,5 % confirment que les membres de leur CA doivent activement participer à la recherche de financement.

Diversité au conseil d'administration

REPRÉSENTATION DE TROIS GROUPES SOUS-REPRÉSENTÉS ET MESURES MISES EN PLACE POUR ASSURER UNE BONNE REPRÉSENTATION DE CES GROUPES DANS LE SECTEUR ÉCONOMIE SOCIALE



Dans ce graphique, la « Situation actuelle » (colonnes en bleu) indique le pourcentage des répondant.e.s qui considèrent que la représentation des femmes, des jeunes de moins de 35 ans et des membres de minorités visibles est égale ou supérieure à leur poids démographique (données entre parenthèses). Les « Mesures mises en place » (colonnes en rouge) représentent le pourcentage des répondant.e.s « totalement en accord » ou « en accord » avec l'énoncé « Lors du recrutement de nouveaux membres au sein de notre CA, nous prenons des mesures concrètes pour que les groupes suivants soient bien représentés ».

Recrutement

62,5% trouvent qu'il est difficile de recruter de nouveaux membres pour leur CA.

45% utilisent une matrice de compétences pour identifier et recruter les nouveaux membres de leur CA.

77,5% affirment que leurs administratrices et administrateurs sont souvent nommés par acclamation.

35,9% affirment avoir régulièrement des postes vacants au sein de leur CA.

72,5% ne disposent pas d'un plan de relève, plus ou moins formel, pour identifier et recruter leurs prochains administrateurs.

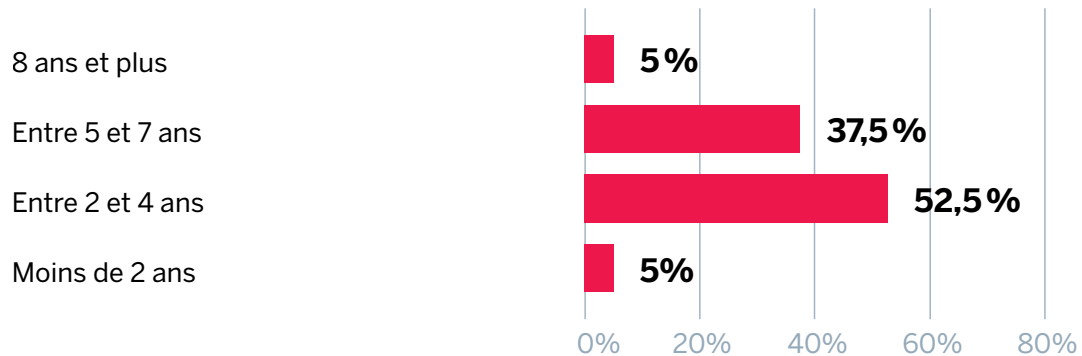


Intégration et évaluation

Exemples de processus d'intégration des nouveaux membres du CA proposés par les répondant.e.s :

- Formation, documentation mise à la disposition du nouveau membre, et rencontre préliminaire avec la direction générale.
- Formation sur le rôle et les responsabilités des administrateurs, proposition de lecture de documents en ligne et rencontre avec la direction générale.
- Rencontre informelle avec les autres membres du CA afin de faire plus ample connaissance, et documentation exhaustive sur l'organisme remise au nouveau membre (règlements internes, procès-verbaux, plan d'affaires en cours d'exécution, etc.).

Durée moyenne des mandats au sein des CA



50% sont d'avis que certains membres de leur CA ne répondent plus très bien aux besoins de leur organisation, mais ils sont toujours en poste.

60% ne procèdent jamais à l'évaluation des membres de leur CA.



Environnement et développement durable



SECTEUR 4

Environnement et développement durable

21 répondant.e.s sur 317 représentent une organisation intervenant dans le secteur Environnement et développement durable.

80,96 % des répondant.e.s du secteur représentent une organisation ayant 15 employé.e.s ou moins.

57,15 % représentent une organisation dont le budget annuel s'élève à moins de 500 000 \$.

Profil recherché au conseil d'administration

Principales qualités et caractéristiques recherchées (plusieurs choix possibles)

Engagement pour la cause **(57,14 %)**
Capacité de recherche de financement **(47,62 %)**
Expérience professionnelle **(38,1 %)**
Disponibilité **(38,1 %)**

Principales compétences recherchées (plusieurs choix possibles)

Développement durable **(100 %)**
Comptabilité **(100 %)**
Éthique **(90,48 %)**
Ressources humaines **(89,48 %)**

47,62 % sont d'avis que l'expérience préalable au sein d'un CA est une condition essentielle pour intégrer leur CA.

47,62 % sont d'avis qu'une formation en gouvernance constitue une condition essentielle pour intégrer leur CA.

Quelques exemples de profils idéaux proposés par les répondant.e.s

- Personne qui a un bon réseau, qui est capable de voir l'organisme dans son ensemble sans faire de microgestion, qui a la mission de l'organisation à cœur, et qui sait reconnaître de bonnes occasions.
- Personne qui a de l'expérience en gestion événementielle éthique et durable
- Personne qui n'a pas nécessairement de l'expérience sur d'autres conseils d'administration, mais qui a beaucoup d'ouverture et de disponibilité pour s'engager sur différents comités et projets du CA.

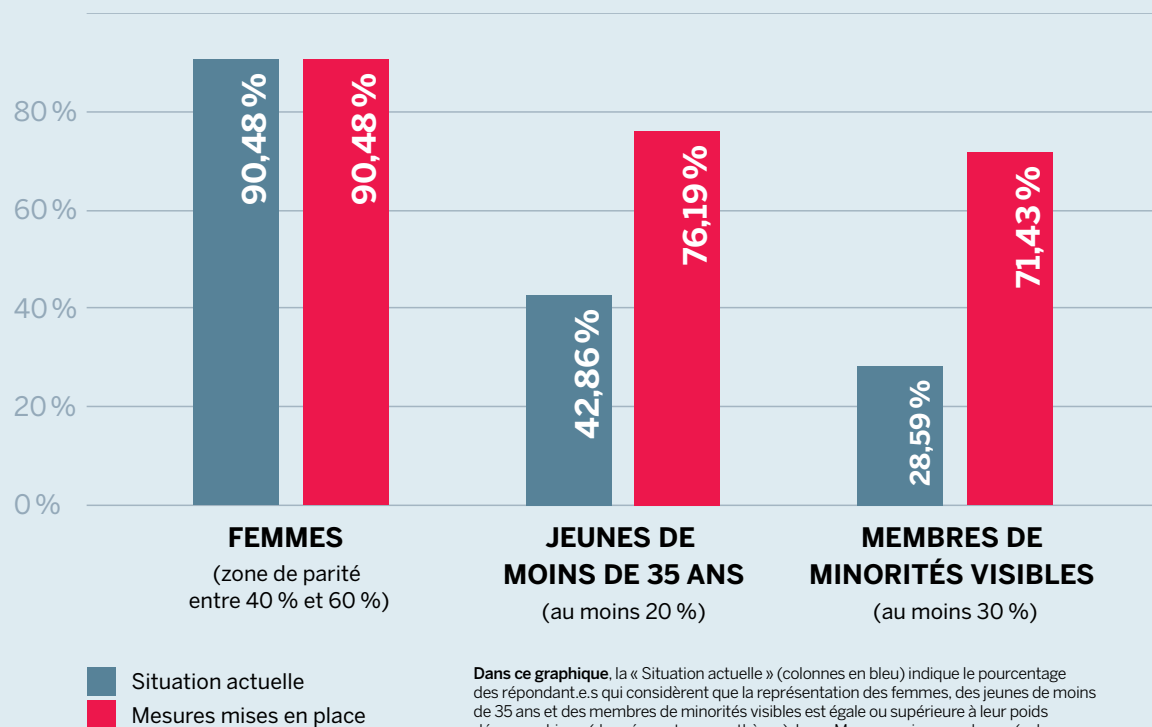
85 % sont d'avis que la connaissance de leur organisation et de leurs secteurs d'activités est un critère important dans le choix des membres de leur CA.

85,72 % recherchent des administratrices et administrateurs disposant d'un vaste réseau, notamment dans le milieu des affaires.

76,19 % confirment que les membres de leur CA doivent activement participer à la recherche de financement.

Diversité au conseil d'administration

REPRÉSENTATION DE TROIS GROUPES SOUS-REPRÉSENTÉS ET MESURES MISES EN PLACE POUR ASSURER UNE BONNE REPRÉSENTATION DE CES GROUPES DANS LE SECTEUR ENVIRONNEMENT ET DÉVELOPPEMENT DURABLE



Dans ce graphique, la « Situation actuelle » (colonnes en bleu) indique le pourcentage des répondant.e.s qui considèrent que la représentation des femmes, des jeunes de moins de 35 ans et des membres de minorités visibles est égale ou supérieure à leur poids démographique (données entre parenthèses). Les « Mesures mises en place » (colonnes en rouge) représentent le pourcentage des répondant.e.s « totalement en accord » ou « en accord » avec l'énoncé « Lors du recrutement de nouveaux membres au sein de notre CA, nous prenons des mesures concrètes pour que les groupes suivants soient bien représentés ».

Recrutement

57,15 % trouvent qu'il est difficile de recruter de nouveaux membres pour leur CA.

33,33 % utilisent une matrice de compétences pour identifier et recruter les nouveaux membres de leur CA.

47,62 % affirment que leurs administratrices et administrateurs sont souvent nommés par acclamation.

42,86 % affirment avoir régulièrement des postes vacants au sein de leur CA.

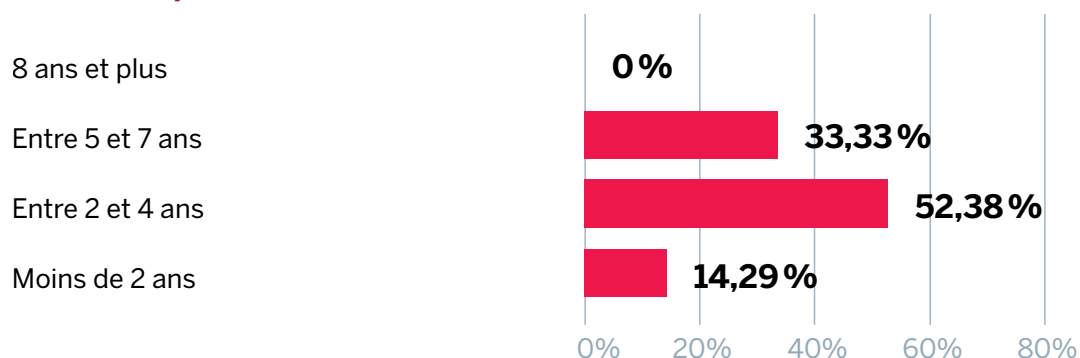
76,19 % ne disposent pas d'un plan de relève, plus ou moins formel, pour identifier et recruter leurs prochains administrateurs.

Intégration et évaluation

Exemples de processus d'intégration des nouveaux membres du CA proposés par les répondant.e.s :

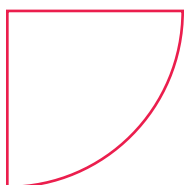
- Rencontre avec la direction et remise de documents. Le regroupement de l'ensemble des documents sous format de guide pratique en cours de réalisation.
- Rencontre formelle avec la présidence et la direction générale durant laquelle on présente un résumé des attentes, du rapport annuel, et de la planification stratégique.
- Formation offerte, document remis, et rencontres organisées avec les membres du CA et avec les employé.e.s.

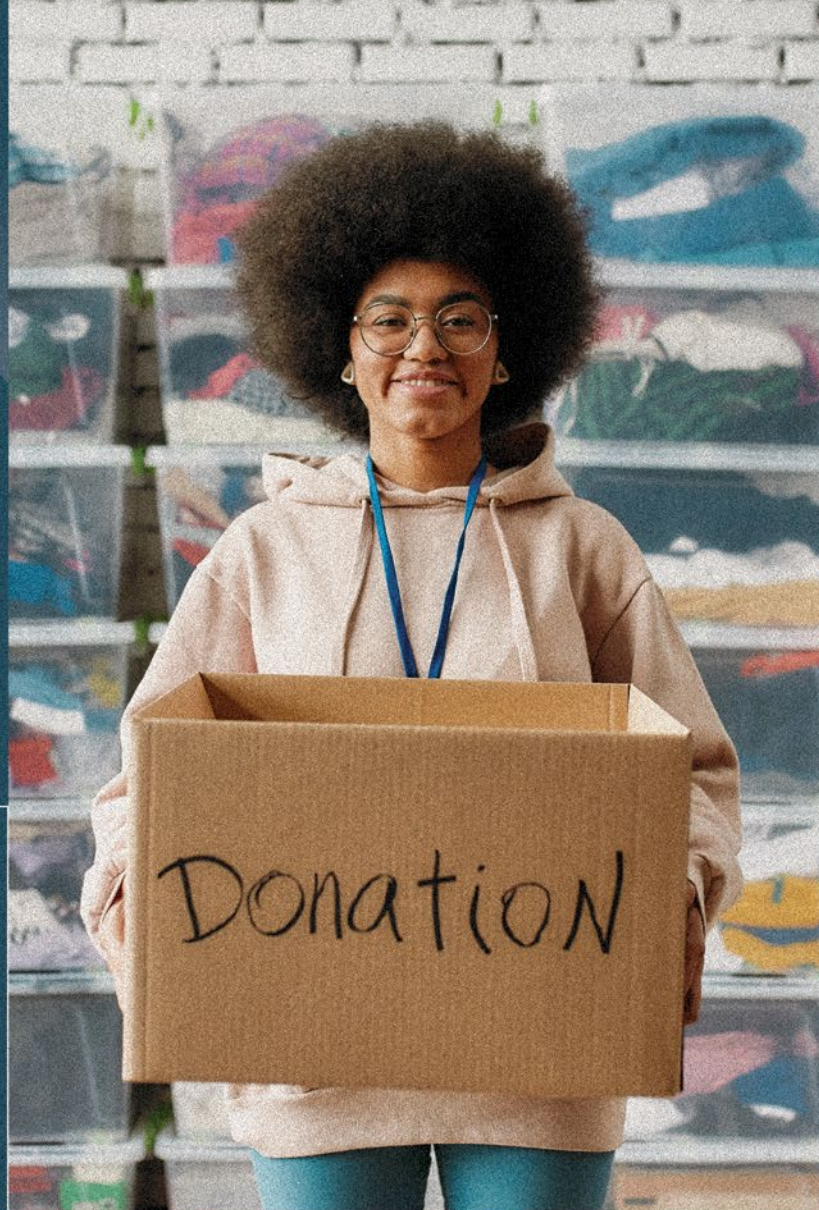
Durée moyenne des mandats au sein des CA



61,91% sont d'avis que certains membres de leur CA ne répondent plus très bien aux besoins de leur organisation, mais ils sont toujours en poste.

61,9% ne procèdent jamais à l'évaluation des membres de leur CA.





Lutte contre la pauvreté

SECTEUR 5

Lutte contre la pauvreté

71 répondant.e.s sur 317 représentent une organisation intervenant dans le secteur Lutte contre la pauvreté.

80,01 % des répondant.e.s du secteur représentent une organisation ayant 15 employé.e.s ou moins.

53,53 % des répondant.e.s représentent une organisation dont le budget annuel s'élève à moins de 500 000 \$.

Profils recherchés au conseil d'administration

Principales qualités et caractéristiques recherchées (plusieurs choix possibles)

Engagement pour la cause **(78,87 %)**
Expérience professionnelle **(38,03 %)**
Disponibilité **(35,21 %)**

Principales compétences recherchées (plusieurs choix possibles)

Comptabilité **(92,75 %)**
Éthique **(92,54 %)**
Ressources humaines **(91,3 %)**
Philanthropie **(90,91 %)**

37,14 % sont d'avis que l'expérience préalable au sein d'un CA est une condition essentielle pour intégrer leur CA.

67,61 % sont d'avis qu'une formation en gouvernance constitue une condition essentielle pour intégrer leur CA.

Quelques exemples de profils idéaux proposés par les répondant.e.s

- Aptitudes de développeur et intéressé par les enjeux autour de la protection des enfants et du soutien aux parents.

- Une personne avec les connaissances nécessaires pour soutenir les personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale. Une personne qui a à cœur la lutte à la pauvreté. Une personne qui a le temps de participer à des activités de l'organisme.
- Une personne qui connaît bien la communauté qui désire s'investir pour améliorer la qualité de vie des citoyens. Quelqu'un qui peut réseauter facilement. Une personne qui est disponible pour faire avancer notre mission.
- Issu de l'immigration ou de la diversité, vivant avec un handicap, ayant une connaissance du fonctionnement des OBNL et une vision stratégique.

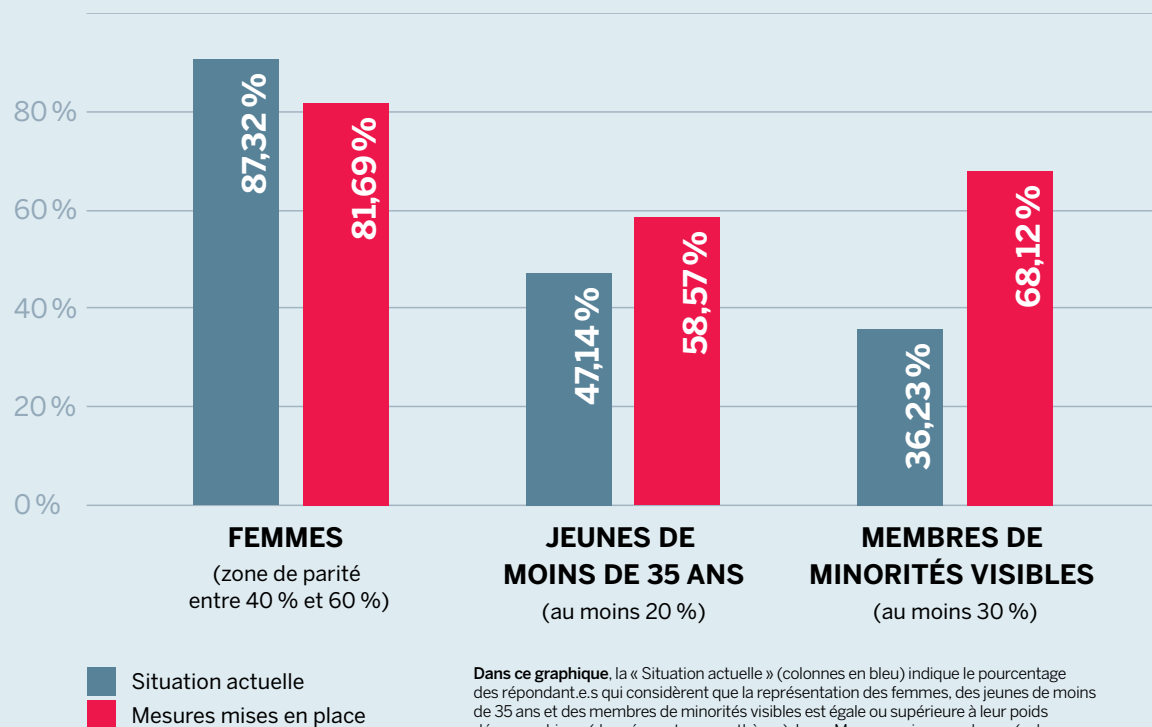
90 % sont d'avis que la connaissance de leur organisation et de leurs secteurs d'activités est un critère important dans le choix des membres de leur CA.

69,01 % recherchent des administratrices et des administrateurs disposant d'un vaste réseau, notamment dans le milieu des affaires.

57,74 % confirment que les membres de leur CA doivent activement participer à la recherche de financement.

Diversité au conseil d'administration

REPRÉSENTATION DE TROIS GROUPES SOUS-REPRÉSENTÉS ET MESURES MISES EN PLACE POUR ASSURER UNE BONNE REPRÉSENTATION DE CES GROUPES DANS LE SECTEUR LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ



Dans ce graphique, la « Situation actuelle » (colonnes en bleu) indique le pourcentage des répondant.e.s qui considèrent que la représentation des femmes, des jeunes de moins de 35 ans et des membres de minorités visibles est égale ou supérieure à leur poids démographique (données entre parenthèses). Les « Mesures mises en place » (colonnes en rouge) représentent le pourcentage des répondant.e.s « totalement en accord » ou « en accord » avec l'énoncé « Lors du recrutement de nouveaux membres au sein de notre CA, nous prenons des mesures concrètes pour que les groupes suivants soient bien représentés ».

Recrutement

66,19 % trouvent qu'il est difficile de recruter de nouveaux membres pour leur CA.

38,03 % utilisent une matrice de compétences pour identifier et recruter les nouveaux membres de leur CA.

69,01 % affirment que leurs administratrices et administrateurs sont souvent nommés par acclamation.

28,17 % affirment avoir régulièrement des postes vacants au sein de leur CA.

67,61 % ne disposent pas d'un plan de relève, plus ou moins formel, pour identifier et recruter leurs prochains administrateurs.

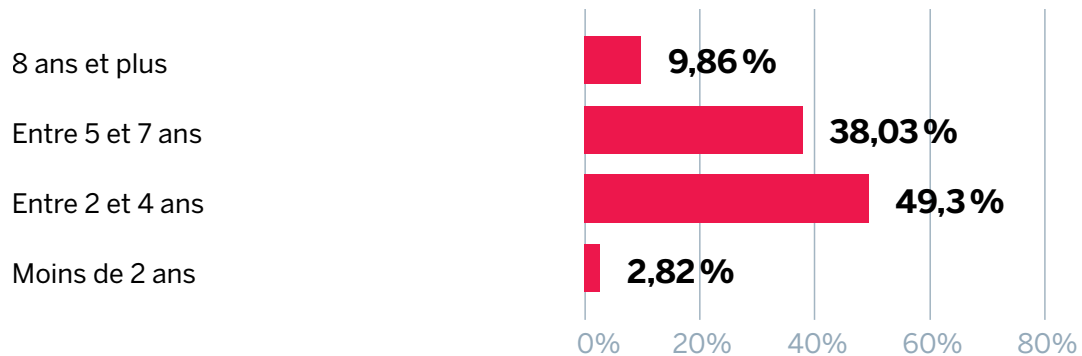


Intégration et évaluation

Exemples de processus d'intégration des nouveaux membres du CA proposés par les répondant.e.s :

- Rencontre avec le directeur de l'organisme et remise des principaux documents : RG, POS, PAA, Bilan d'activités, Code d'éthique, etc. Le directeur leur explique la raison d'être de l'organisme dans le quartier et son histoire. Il souligne les défis contemporains du CA et les chantiers en cours. Il souligne l'expertise de l'administrateur postulant et celles des différents administrateurs. Le nouvel administrateur visite des lieux et reçoit la programmation en cours. Ensuite, il a une conversation téléphonique avec le président en fonction. Lors de sa première réunion du CA, le directeur ou le président le présente et il se présente aux administrateurs. Ensuite, il est élu généralement à l'unanimité.
- Formation, accompagnement, rencontre et discussion avec la direction.
- Rencontre avec la présidente et remise d'un cartable d'administrateur. Formation annuelle offerte sur les rôles et responsabilités des administrateurs. Processus de mentorat actuellement en développement.

Durée moyenne des mandats au sein des CA



43,66 % sont d'avis que certains membres de leur CA ne répondent plus très bien aux besoins de leur organisation, mais ils sont toujours en poste.

56,34 % ne procèdent jamais à l'évaluation des membres de leur CA.





Santé



SECTEUR 6

Santé

39 répondant.e.s sur 317 représentent une organisation intervenant dans le secteur Santé.

69,23 % des répondant.e.s du secteur représentent une organisation ayant 15 employé.e.s ou moins.

47,36 % des répondant.e.s représentent une organisation dont le budget annuel s'élève à moins de 500 000 \$.

Profils recherchés au conseil d'administration

Principales qualités et caractéristiques recherchées (plusieurs choix possibles)

Engagement pour la cause **(64,1%)**
Expérience professionnelle **(53,85%)**
Capacité de recherche de financement **(35,9%)**

Principales compétences recherchées (plusieurs choix possibles)

Comptabilité **(100%)**
Philanthropie **(92,11%)**
Communication et médias sociaux **(87,18%)**

35,9 % sont d'avis que l'expérience préalable au sein d'un CA est une condition essentielle pour intégrer leur CA.

51,28 % sont d'avis qu'une formation en gouvernance constitue une condition essentielle pour intégrer leur CA.

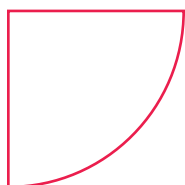
Quelques exemples de profils idéaux proposés par les répondant.e.s

- Avocat.e en droit du travail ou quelqu'un dans le secteur des médias. Intérêt pour la santé mentale.
- Déjà en contact avec le centre régional de cancérologie.
- Une personne spécialisée en ressources humaines pour aider à faire face au problème principal du moment : la pénurie de main-d'œuvre et la rétention des employé.e.s.

79,49 % sont d'avis que la connaissance de leur organisation et de leurs secteurs d'activités est un critère important dans le choix des membres de leur CA.

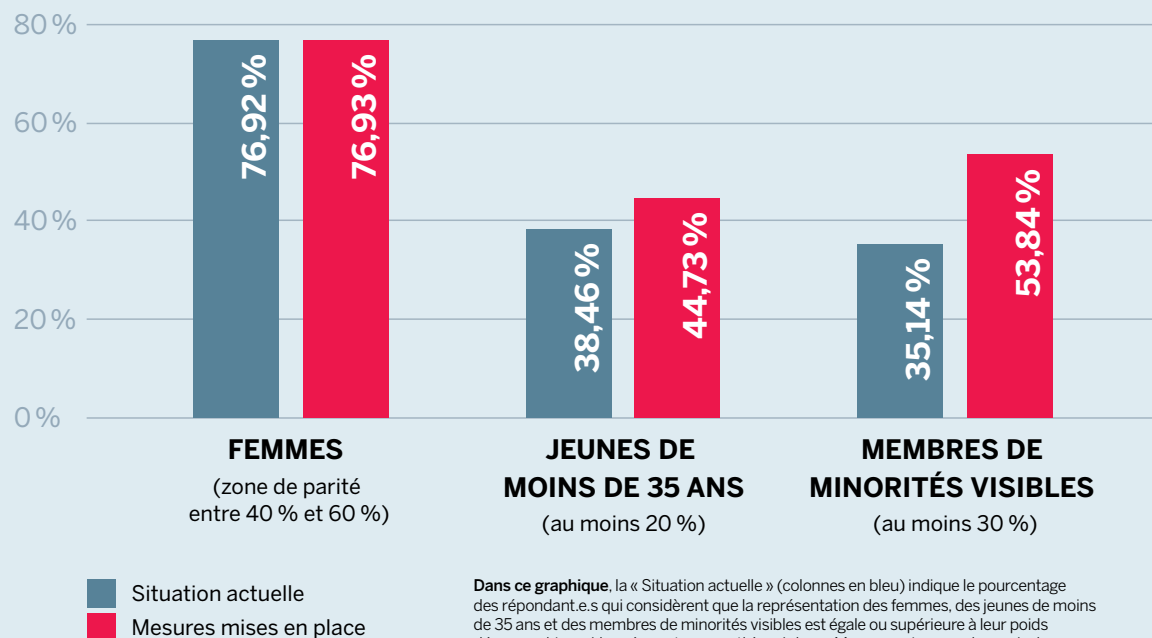
76,93 % recherchent des administratrices et des administrateurs disposant d'un vaste réseau, notamment dans le milieu des affaires.

56,41 % confirment que les membres de leur CA doivent activement participer à la recherche de financement.



Diversité au conseil d'administration

REPRÉSENTATION DE TROIS GROUPES SOUS-REPRÉSENTÉS ET MESURES MISES EN PLACE POUR ASSURER UNE BONNE REPRÉSENTATION DE CES GROUPES DANS LE SECTEUR SANTÉ



Dans ce graphique, la « Situation actuelle » (colonnes en bleu) indique le pourcentage des répondant.e.s qui considèrent que la représentation des femmes, des jeunes de moins de 35 ans et des membres de minorités visibles est égale ou supérieure à leur poids démographique (données entre parenthèses). Les « Mesures mises en place » (colonnes en rouge) représentent le pourcentage des répondant.e.s « totalement en accord » ou « en accord » avec l'énoncé « Lors du recrutement de nouveaux membres au sein de notre CA, nous prenons des mesures concrètes pour que les groupes suivants soient bien représentés ».

Recrutement

82,05 % trouvent qu'il est difficile de recruter de nouveaux membres pour leur CA.

41,03 % utilisent une matrice de compétences pour identifier et recruter les nouveaux membres de leur CA.

74,36 % affirment que leurs administratrices administrateurs sont souvent nommés par acclamation.

28,2 % affirment avoir régulièrement des postes vacants au sein de leur CA.

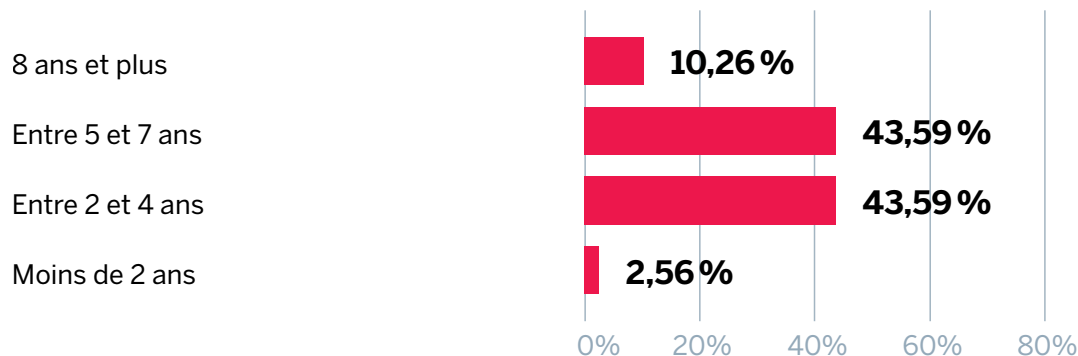
69,23 % ne disposent pas d'un plan de relève, plus ou moins formel, pour identifier et recruter leurs prochains administrateurs.

Intégration et évaluation

Exemples de processus d'intégration des nouveaux membres du CA proposés par les répondant.e.s :

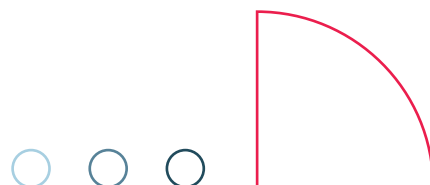
- Formation, présentation, accueil et remise de documents.
- Accès au cahier des administrateurs avec toute l'information requise. Présentation de l'organigramme. Session d'orientation à l'entrée en poste en cours de développement.
- Rencontre informelle avec les autres membres du CA, formation sur les droits et responsabilités des membres, remise de documents (plan stratégique, politiques, règlements généraux, etc.) et disponibilité de la direction pour assurer une bonne intégration.

Durée moyenne des mandats au sein des CA



35,9% sont d'avis que certains membres de leur CA ne répondent plus très bien aux besoins de leur organisation, mais ils sont toujours en poste.

46,15% ne procèdent jamais à l'évaluation des membres de leur CA.





Sécurité alimentaire

SECTEUR 7

Sécurité alimentaire

58 répondant.e.s sur 317 représentent une organisation intervenant dans le secteur Sécurité alimentaire.

80,7% des répondant.e.s du secteur représentent une organisation ayant 15 employé.e.s ou moins.

55,36 % des répondant.e.s représentent une organisation dont le budget annuel s'élève à moins de 500 000 \$.

Profils recherchés au conseil d'administration

Principales qualités et caractéristiques recherchées (plusieurs choix possibles)

Engagement pour la cause **(75,86 %)**
Expérience professionnelle **(46,55 %)**
Esprit visionnaire **(34,48 %)**

Principales compétences recherchées (plusieurs choix possibles)

Comptabilité **(96,55 %)**
Philanthropie **(92,72 %)**
Éthique **(92,59 %)**

38,59 % sont d'avis que l'expérience préalable au sein d'un CA est une condition essentielle pour intégrer leur CA.

63,79 % sont d'avis qu'une formation en gouvernance constitue une condition essentielle pour intégrer leur CA.

Quelques exemples de profils idéaux proposés par les répondant.e.s :

- Connaissance en distribution alimentaire ou en nutrition.
- Bon communicateur, visionnaire, humaniste, dynamique, stratège, expérimenté.
- Visionnaire au service de la communauté et surtout capable de travailler en équipe dans un lieu sans jugement.
- Expérience en levées de fonds. Connaissance du milieu des affaires. Avoir de l'influence auprès du milieu des affaires et le milieu politique. En mesure de nous mettre en contact avec des personnes d'influence au niveau financier.

84,49 % sont d'avis que la connaissance de leur organisation et de leurs secteurs d'activités est un critère important dans le choix des membres de leur CA.

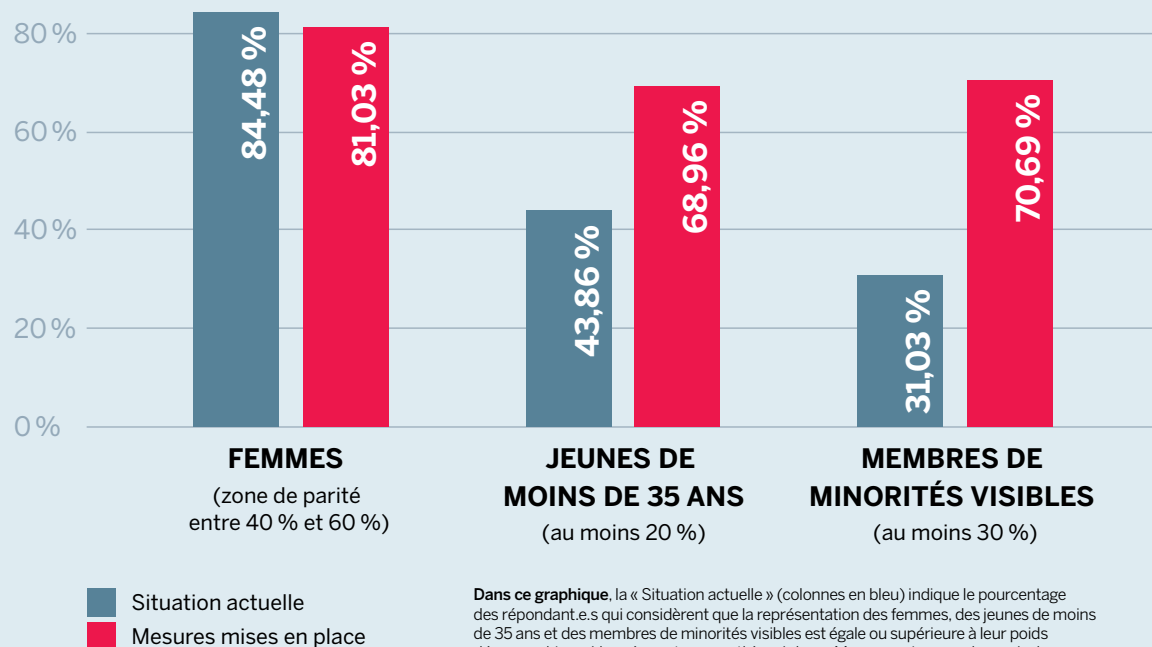
82,76 % recherchent des administratrices et des administrateurs disposant d'un vaste réseau, notamment dans le milieu des affaires.

58,62 % confirment que les membres de leur CA doivent activement participer à la recherche de financement.



Diversité au conseil d'administration

REPRÉSENTATION DE TROIS GROUPES SOUS-REPRÉSENTÉS ET MESURES MISES EN PLACE POUR ASSURER UNE BONNE REPRÉSENTATION DE CES GROUPES DANS LE SECTEUR SÉCURITÉ ALIMENTAIRE



Dans ce graphique, la « Situation actuelle » (colonnes en bleu) indique le pourcentage des répondant.e.s qui considèrent que la représentation des femmes, des jeunes de moins de 35 ans et des membres de minorités visibles est égale ou supérieure à leur poids démographique (données entre parenthèses). Les « Mesures mises en place » (colonnes en rouge) représentent le pourcentage des répondant.e.s « totalement en accord » ou « en accord » avec l'énoncé « Lors du recrutement de nouveaux membres au sein de notre CA, nous prenons des mesures concrètes pour que les groupes suivants soient bien représentés ».

Recrutement

72,41 % trouvent qu'il est difficile de recruter de nouveaux membres pour leur CA.

41,38 % utilisent une matrice de compétences pour identifier et recruter les nouveaux membres de leur CA.

72,41 % affirment que leurs administratrices et administrateurs sont souvent nommés par acclamation.

29,83 % affirment avoir régulièrement des postes vacants au sein de leur CA.

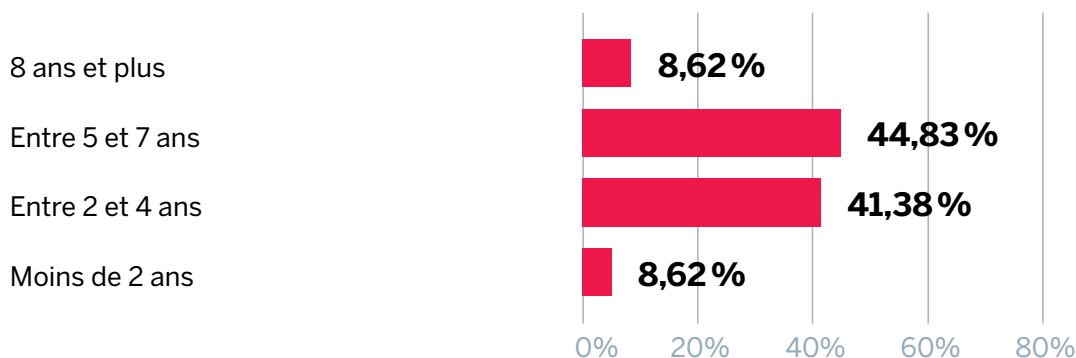
73,68 % ne disposent pas d'un plan de relève, plus ou moins formel, pour identifier et recruter leurs prochains administrateurs.

Intégration et évaluation

Exemples de processus d'intégration des nouveaux membres du CA proposés par les répondant.e.s :

- Accueil chaleureux de la part de l'équipe. Présentation des informations nécessaires et des procédures établies (administratives et juridiques) pour lui permettre de bien comprendre les rouages de l'organisme, les rôles et les responsabilités des membres du CA. Bonne intégration dans les réunions régulières en lui accordant sa place au sein de l'équipe du CA. L'encourager à s'impliquer dans les activités de l'organisme si cette intégration n'a pas été faite au préalable. Lui fournir toutes les ressources disponibles en formation dans un souci de contribuer à sa performance au sein de l'équipe. Recevoir ses idées de nouvelles initiatives et lui donner la possibilité de les mettre en œuvre au besoin, et ce dans un esprit d'équipe. Le responsabiliser à travers ses compétences acquises (p. ex. : Un enseignant sera chargé de fournir les cours d'alphabétisation et d'aide aux devoirs pour une période donnée.) Lui fournir un soutien et un accompagnement au besoin durant son mandat.
- Rencontre avec la direction générale. *Briefing* sur l'organisme (historique à ce jour). Remise de documents (rapport annuel, PV de la dernière année, etc.). Signature d'engagement et de confidentialité.

Durée moyenne des mandats au sein des CA



39,65 % sont d'avis que certains membres de leur CA ne répondent plus très bien aux besoins de leur organisation, mais ils sont toujours en poste.

62,07 % ne procèdent jamais à l'évaluation des membres de leur CA.



Sports et loisirs

SECTEUR 8

Sports et loisirs

32 répondant.e.s sur 317 représentent une organisation intervenant dans le secteur Sports et loisirs.

71,89 % des répondant.e.s du secteur représentent une organisation ayant 15 employé.e.s ou moins.

Un.e répondant.e sur deux représente une organisation dont le budget annuel s'élève à moins de 500 000 \$.

Profils recherchés au conseil d'administration

Principales qualités et caractéristiques recherchées (plusieurs choix possibles)

Expérience professionnelle **(65,63 %)**

Engagement pour la cause **(59,38 %)**

Disponibilité **(37,50 %)**

Principales compétences recherchées (plusieurs choix possibles)

Éthique **(90 %)**

Philanthropie **(86,67 %)**

Ressources humaines **(83,87 %)**

59,38 % sont d'avis que l'expérience préalable au sein d'un CA est une condition essentielle pour intégrer leur CA.

50 % sont d'avis qu'une formation en gouvernance constitue une condition essentielle pour intégrer leur CA.

Quelques exemples de profils idéaux proposés par les répondant.e.s :

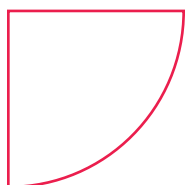
- Connaissance des besoins des régions du Québec, vision stratégique, et capacité de recherche de financement.
- Disponible, croit en la mission, reconnaît la raison d'être de l'organisme, a un grand réseau social, et possède des compétences (comptabilité, recherche de financement, développement social, etc.).

- Une personne efficace, qui comprend le rôle d'un conseil d'administration, qui a des idées, sait les partager avec conviction, et qui est capable de se projeter dans l'avenir de notre organisation. Une personne qui a de l'expérience en OBNL et qui comprend les enjeux d'évoluer dans un contexte de reddition de comptes et de financement gouvernemental avec toutes les contraintes que ça suppose.

90,63 % sont d'avis que la connaissance de leur organisation et de leurs secteurs d'activités est un critère important dans le choix des membres de leur CA.

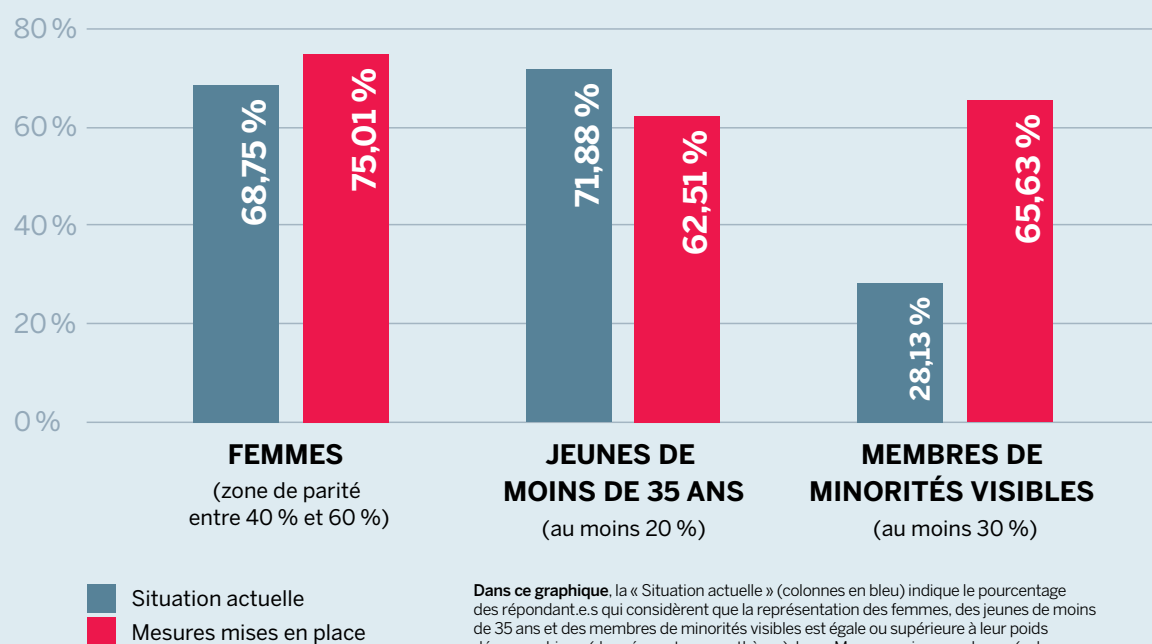
75 % recherchent des administratrices des administrateurs disposant d'un vaste réseau, notamment dans le milieu des affaires.

37,51 % confirment que les membres de leur CA doivent activement participer à la recherche de financement.



Diversité au conseil d'administration

REPRÉSENTATION DE TROIS GROUPES SOUS-REPRÉSENTÉS ET MESURES MISES EN PLACE POUR ASSURER UNE BONNE REPRÉSENTATION DE CES GROUPES DANS LE SECTEUR SPORTS ET LOISIRS



Dans ce graphique, la « Situation actuelle » (colonnes en bleu) indique le pourcentage des répondant.e.s qui considèrent que la représentation des femmes, des jeunes de moins de 35 ans et des membres de minorités visibles est égale ou supérieure à leur poids démographique (données entre parenthèses). Les « Mesures mises en place » (colonnes en rouge) représentent le pourcentage des répondant.e.s « totalement en accord » ou « en accord » avec l'énoncé « Lors du recrutement de nouveaux membres au sein de notre CA, nous prenons des mesures concrètes pour que les groupes suivants soient bien représentés ».

Recrutement

65,63 % trouvent qu'il est difficile de recruter de nouveaux membres pour leur CA.

50 % utilisent une matrice de compétences pour identifier et recruter les nouveaux membres de leur CA.

62,5 % affirment que leurs administratrices et administrateurs sont souvent nommés par acclamation.

43,76 % affirment avoir régulièrement des postes vacants au sein de leur CA.

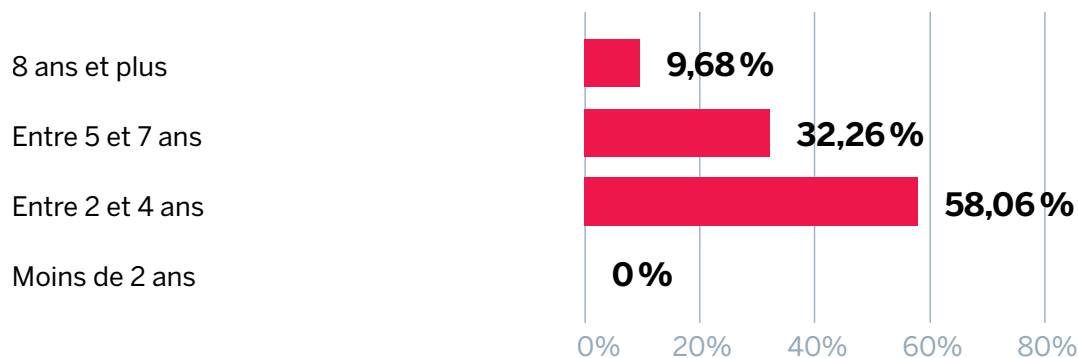
78,13 % ne disposent pas d'un plan de relève, plus ou moins formel, pour identifier et recruter leurs prochains administrateurs.

Intégration et évaluation

Exemples de processus d'intégration des nouveaux membres du CA proposés par les répondant.e.s :

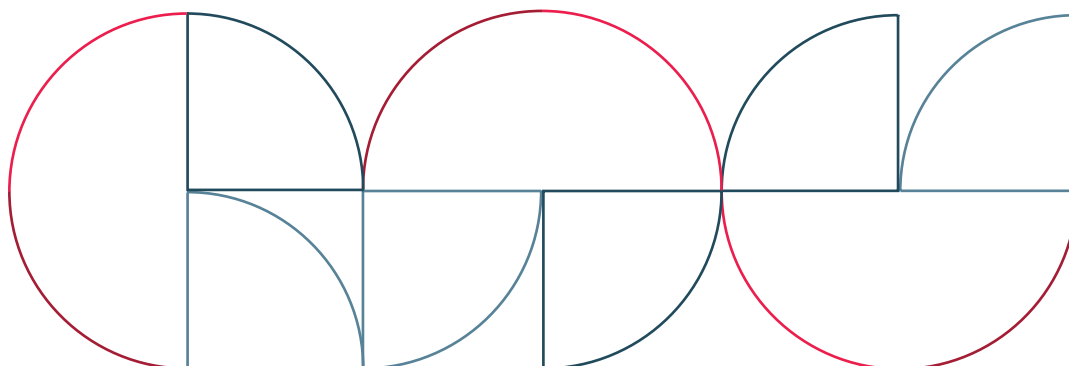
- Offre de formation, remise de cahier de nouvel administrateur (règlements, PV, politiques, etc.), présentation des dossiers principaux de la dernière année et de la planification stratégique, etc.
- Rencontre avec la présidente qui explique le déroulement des conseils, les orientations de l'organisation et le mandat du CA. Ensuite, le nouveau membre est rencontré par le directeur général qui explique les activités et la mission de l'organisation et répond aux questions du membre.
- Introduction aux outils lors des rencontres du CA. Rencontres en tête-à-tête avec le président. Rien de formel ou d'encadré, par manque de temps.

Durée moyenne des mandats au sein des CA



46,88 % sont d'avis que certains membres de leur CA ne répondent plus très bien aux besoins de leur organisation, mais ils sont toujours en poste.

62,50 % ne procèdent jamais à l'évaluation des membres de leur CA.



Analyse et grandes tendances

Dans cette analyse, nous verrons de quelle façon certaines caractéristiques des OBNL (nombre d'employé.e.s, budget, secteurs d'intervention, etc.) influencent leurs réponses et leurs besoins.

Les principales qualités et caractéristiques recherchées par les conseils d'administration ne varient pas de manière importante chez les répondant.e.s. Les écarts les plus importants entre les répondant.e.s des différents secteurs touchent l'engagement pour la cause et la capacité de recherche de financement. Le secteur Arts et culture (51,11 %) est celui qui accorde le plus d'importance à la capacité de recherche de financement. À l'opposé, le secteur Lutte contre la pauvreté (5,63 %) est celui qui lui en accorde le moins.

L'expérience préalable au sein d'un conseil d'administration n'est pas jugée essentielle pour plusieurs répondant.e.s. Près du quart, soit 22,53 % des répondant.e.s du secteur Développement économique et employabilité jugent que c'est une condition essentielle pour intégrer leur CA, mais ce nombre augmente à 47,62 % chez les répondant.e.s du secteur Environnement et développement durable. Les répondant.e.s accordent davantage d'importance à la formation. Dans le secteur Économie sociale, la formation est jugée essentielle pour 70 % des répondant.e.s. En Arts et culture, 37,78 % des répondant.e.s la considère essentielle.

De façon générale, la vaste majorité des répondant.e.s sont d'avis qu'il est important de prendre des mesures pour que les femmes, les jeunes de moins de 35 ans et les membres de minorités visibles soient bien représentés au sein de leur CA. Les efforts les plus marqués sont principalement faits pour assurer une meilleure représentation

des femmes (entre 70 % et 90 % des répondant.e.s, selon les secteurs), suivie par celle des membres de minorités visibles (entre 53 % et 88 %) et celle des jeunes de moins de 35 ans (entre 44 % et 80 %). Le secteur Environnement est celui où les répondant.e.s affirment s'investir le plus pour assurer la représentation des femmes (90,48 %). Le secteur Arts et culture serait le plus engagé pour une meilleure représentation des deux autres groupes : 79,55 % pour les jeunes, et 88,64 % pour les membres de minorités visibles. La mission des organisations, leur public cible et la composition actuelle de leur conseil d'administration influencent sans doute le choix des mesures mises en place pour assurer une meilleure représentation de certains groupes.

Questionnés au sujet de la composition actuelle de leur conseil d'administration, les répondant.e.s soutiennent que les femmes demeurent sous-représentées. Elles seraient mieux représentées (au moins 40 % des membres du CA) au sein des conseils d'administration d'organisations disposant d'un budget de plus de 500 000 \$ (86,18 %) que dans les CA d'organisations disposant d'un budget de 499 999 \$ et moins (80,75 %). C'est dans le secteur Environnement et développement durable que les femmes seraient les plus présentes (90,48 %), alors que dans le secteur Développement économique et employabilité, la zone de parité ne serait atteinte que dans 58,82 % des conseils d'administration. Dans le secteur Sports et loisirs, 71,88 % des CA comptent au moins 20 % de jeunes de moins de 35 ans. Avec un taux de présence de 42,86 %, le secteur Environnement et développement durable serait celui où les jeunes seraient les moins bien représenté.e.s.

Le secteur Développement économique et employabilité est celui où les membres des minorités visibles seraient les mieux représentés : 64,71 % des répondant.e.s affirment que leur CA compte au moins 30 % de membres issus de ce groupe. Il reste des efforts importants à faire dans les secteurs Sports et loisirs (28,13 %) et Environnement et développement durable (28,57 %) à cet égard.

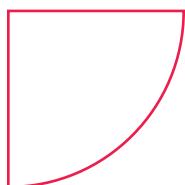
Dans le secteur Santé, 23,68 % des répondant.e.s affirment qu'au moins une personne en situation de handicap siège à leur conseil d'administration. Ce pourcentage demeure assez faible dans les secteurs Environnement et développement durable (4,76 %) et Sports et loisirs (6,25 %).

Dans trois secteurs d'activités, au moins 10 % des répondant.e.s affirment compter au moins un membre des membres des Premières Nations – Métis – Inuit dans leur conseil d'administration : Économie sociale (10 %), Arts et culture (11,11 %) et Développement économique et employabilité (11,76 %).

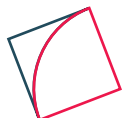
La connaissance de l'organisation et de ses secteurs d'activités est un critère de sélection important. Cette importance varie toutefois selon les secteurs : de 65,12 % (Arts et culture) à 90,63 % (Sports et loisirs).

Dans l'ensemble des secteurs, l'étendue du réseau (notamment le réseau professionnel) d'un membre de CA représente un critère de sélection important. Les répondant.e.s des organisations comptant plus de 11 employé.e.s (80 %) accordent plus d'importance au réseau de contacts des membres du conseil d'administration comparativement à ceux d'organisations de 10 employé.e.s et moins (66,85 %). Les répondant.e.s qui accordent la plus grande importance au réseau sont issus des secteurs de sécurité alimentaire (82,76 %), Arts et culture (84,45 %) et Environnement et du développement durable (85,72 %).

En plus du défi de recrutement de personnel qui touche un grand nombre d'organisations au Québec, les OBNL font aussi face à des défis de recrutement lorsque vient le temps de pourvoir des postes au sein de leur conseil d'administration. Il s'agit d'un enjeu de taille, particulièrement dans le secteur Arts et culture où seulement 13,33 % des répondant.e.s sont d'avis qu'il est facile de recruter des membres de CA. Cette difficulté est relevée dans tous les secteurs et tous les types d'organisations. Parmi les répondant.e.s représentant des organisations avec un budget annuel de plus de 500 000 \$, 35,52 % sont d'avis qu'il est plutôt facile de recruter des membres de CA. Chez les répondant.e.s d'organisations dont le budget est de moins de 499 999 \$, seuls 19,26 % sont du même avis. Le secteur Environnement et développement durable est celui où le plus grand nombre de répondant.e.s sont d'avis que le recrutement est facile (42,86 %). Les difficultés de recrutement ont un impact sur l'ensemble des processus de recherche de membres de conseils d'administration. Il est probable que plusieurs organisations doivent ajuster leurs attentes et revoir leurs critères de sélection pour pourvoir leurs postes.



Une minorité d'organisations utilise une matrice de compétences pour recruter les membres de leur conseil d'administration. Dans les organisations comptant plus de 11 employé.e.s, 45,6 % utilisent une matrice contre 28,04 % dans les organisations de 10 employé.e.s et moins. Dans celles dont le budget est de 500 000 \$ ou plus, 42,76 % l'utilisent, contre 27,50 % dans les organisations dont le budget est de 499 999 \$ ou moins. Les répondant.e.s des secteurs Sports et loisirs (50 %) et Développement économique et employabilité (47,96 %) sont ceux qui utilisent le plus cet outil.



De manière générale, deux répondant.e.s sur trois indiquent que leurs administratrices et administrateurs sont souvent nommés par acclamation. Les répondant.e.s du secteur Économie sociale sont ceux qui ont le moins recourt aux élections (15 %) et ceux du secteur Environnement et développement durable sont ceux qui en tiennent le plus souvent (28,75 %).

Les difficultés de recrutement ont aussi un impact sur le nombre de postes vacants. Plus de 40 % des répondant.e.s des secteurs Environnement et développement durable (42,86 %), Sports et loisirs (43,76 %) et Arts et culture (44,44 %) ont régulièrement des postes vacants à leur conseil d'administration. Pour les autres secteurs, ce taux varie entre 23,53 % et 35,90 %.



Les attentes face à la participation des membres du conseil d'administration aux activités varient considérablement selon les secteurs d'intervention. Toutefois, le nombre d'employé.e.s et le budget des organisations influence peu les réponses. La participation active aux activités est importante pour 56,25 % des répondant.e.s du secteur Sports et loisirs. À l'autre extrême, 90,47 % des répondant.e.s du secteur Environnement et développement durable la jugent importante.



C'est dans les secteurs Environnement et développement durable (76,19 %) et Arts et culture (75,56 %) que les répondant.e.s accordent le plus d'importance à la participation active des membres du conseil d'administration à la recherche de financement. Cet engagement est moins recherché par les répondant.e.s des secteurs Sports et loisirs (37,51 %) et Développement économique et employabilité (47,06 %).

Peu d'organisations ont élaboré un plan de relève plus ou moins formel pour préparer le recrutement futur de membres au conseil d'administration. Moins d'une organisation sur quatre dispose d'un tel plan. Les répondant.e.s des secteurs ayant le plus recours à un plan de relève interviennent en santé (30,77 %), en développement économique et employabilité (31,25 %) et en lutte contre la pauvreté (32,39 %).

Un lien semble se dégager entre la durée moyenne des mandats des membres du conseil d'administration, le nombre d'employé.e.s et le budget annuel des organisations. Les administratrices et administrateurs demeureraient plus longtemps en poste au sein des organisations comptant 11 employé.e.s et plus et celles dont le budget dépasse les 500 000 \$. Ainsi, 55,2 % des membres passeraient en moyenne cinq ans et plus au sein des conseils d'administration des organisations de 11 employé.e.s et plus (contre 38,62 % lorsqu'il s'agit d'organisations de moins de 10 employé.e.s). Et 54,30 % des membres passeraient en moyenne cinq ans et plus au sein des conseils d'administration des organisations dont le budget est supérieur à 500 000 \$ (contre 36,65 % lorsqu'il est de 499 999 \$ et moins).

À la délicate question sur la valeur ajoutée d'un membre (« Certains membres de mon CA ne répondent plus très bien aux besoins de notre organisation, mais ils sont toujours en poste »), le nombre d'employé.e.s et le budget des organisations ont une incidence limitée sur les réponses. Par contre, le secteur d'intervention influence davantage les réponses. Les répondant.e.s des secteurs Environnement et développement durable (61,91 %), Arts et culture (60 %) et Développement économique et employabilité (58,82 %) sont ceux qui relèvent le plus la présence de membres du conseil d'administration à faible valeur ajoutée.

L'évaluation des membres du conseil d'administration n'est pas une pratique répandue, selon les répondant.e.s. Six répondant.e.s sur dix affirment qu'aucune évaluation du conseil d'administration ne se fait dans leur organisation. Dans le secteur Santé, les évaluations auraient lieu à des intervalles variables, selon 53,85 % des répondant.e.s. C'est dans le secteur Arts et culture que la pratique serait la moins répandue (31,1 %).



Conclusion

L'enquête sur les profils d'administratrices et d'administrateurs recherchés par les organisations à but non lucratif (OBNL) démontre l'importance des défis de gouvernance auxquels font face les OBNL. Le Québec compte plusieurs dizaines de milliers d'organisations à but non lucratif qui sont gouvernées par un conseil d'administration. Malheureusement, les données disponibles sur le secteur des OBNL sont rares et bien souvent désuètes. Les réponses recueillies permettront à Concertation Montréal et ses partenaires de mieux répondre aux besoins des OBNL que nous accompagnons. Elles nous permettront aussi de mieux préparer la relève au sein des conseils d'administration et autres comités.

Bien que chaque conseil d'administration soit différent, l'enquête présente de grandes tendances au sein des OBNL. Sans surprise, le recrutement des membres de conseils d'administration représente un enjeu pour un grand nombre d'organisations. Pourtant, la matrice de compétences, le plan de relève ou l'évaluation du conseil d'administration, tous des outils importants de recrutement et de formation des membres demeurent sous-utilisés : seulement 34 répondant.e.s sur 337 utilisent ces trois outils dans leur conseil d'administration.

Sur le plan de la diversité, dans la plupart des cas, la composition du conseil ne serait pas un reflet fidèle des efforts déployés pour assurer la participation d'individus issus de groupes sous-représentés. Dans un contexte où le recrutement des membres est considéré comme difficile, l'ajout de critères de sélection peut rendre le processus encore plus complexe.

Pour faciliter le recrutement de membres du conseil d'administration, il doit se faire de façon continue et planifiée. L'ensemble des administratrices et administrateurs doit participer au processus et mettre son réseau à profit pour identifier de nouvelles candidatures. L'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de relève, l'utilisation d'une matrice de compétence qui intègre les enjeux de diversité, l'évaluation du conseil d'administration, la formation continue des membres du conseil et la valorisation de la contribution des membres du conseil sont aussi des éléments clés qui permettent de bâtir un conseil d'administration engagé et performant.

En terminant, Concertation Montréal remercie grandement toutes les personnes qui ont répondu au questionnaire. Nous espérons que ce document vous sera utile, notamment pour améliorer vos pratiques de recrutement au conseil d'administration. Un grand merci également à Centraide du Grand Montréal et au Conseil des arts de Montréal qui ont transmis le questionnaire à leurs membres et partenaires. Votre soutien nous a permis de rejoindre un nombre significatif de répondant.e.s.



C | MTL

concertationmtl.ca