



Processus d'accueil des administrateurs en 10 étapes

Assurer le bon fonctionnement de votre conseil
d'administration dans le futur



ESPACE**OBNL**

TABLE DES MATIÈRES

Contexte de cet ouvrage	4
Bravo, vous avez de nouveaux administrateurs !	5
Leur état d'esprit	5
Qui doit avoir la charge de ce processus ?	5
Le processus d'accueil idéal en 10 étapes	6
1. Avant et lors de l'assemblée générale annuelle	6
2. Remise du guide de l'administrateur	7
3. Rencontre avec la présidence	9
4. Nouveaux officiers	9
5. Les comités	10
6. Rencontre avec la direction générale	10
7. Mentorat	11
8. Formation en gouvernance	12
9. Rencontre de mise à niveau	13
10. Autoévaluation du CA	14
Conclusion	16



À PROPOS DE STÉPHANE PARENT, ASC

Stéphane Parent, co-fondateur et dirigeant d'ESPACE OBNL depuis 2017, cumule plus de 29 ans d'expérience dans le monde des organismes à but non lucratif (OBNL). Ancien président d'Événement'ciel pendant 15 ans, il a également offert des services et formations en commandite et revenus autogénérés de 2011 à 2017 sous le nom le Concierge Marketing. Pédagogue reconnu, il a enseigné la stratégie, le financement et la commercialisation événementielle à l'ITHQ. Certifié administrateur de sociétés, il a complété le programme de certification universitaire en gouvernance de sociétés de l'Université Laval. Passionné par des sujets tels que la gouvernance, la commercialisation, le financement, le membership, et la gestion d'OBNL, Stéphane partage régulièrement des contenus originaux sur www.espaceobnl.ca.

Quand il est question de bonnes pratiques de gouvernance, le processus d'accueil des nouveaux administrateurs est sûrement celui qui aura le plus grand impact dans le futur de votre conseil. Cette étape dans la vie d'une organisation est essentielle, car il n'y a qu'une seule occasion de faire une bonne première impression.

C'est le meilleur moment pour préciser les attentes et informer les nouveaux administrateurs sur le fonctionnement de l'organisation. Vous devez garder en tête que la plupart des gens qui siègent à un CA pour la première fois n'ont aucune idée des pratiques de régie interne. C'est aussi le meilleur moment pour donner les bons réflexes de gouvernance et éviter d'éventuels problèmes de microgestion ou de conflits d'intérêts.

Dans ce document, nous vous présenterons une méthodologie en 10 étapes. Nous allons également y ajouter quelques éléments à considérer lors de la première rencontre du conseil.

Attention, nous ne croyons pas que cette démarche doit être prise au pied de la lettre. Son objectif est de servir d'inspiration pour votre organisation dans la création de votre propre processus d'accueil.

Trouver des bénévoles qualifiés et motivés peut être un défi majeur pour les OBNL. Il est en effet difficile de trouver des personnes prêtes à s'engager bénévolement et disposant des compétences nécessaires pour répondre aux besoins spécifiques de l'organisation. Que ce soit sur le plan de la quantité, de la qualité et des disponibilités, le recrutement sera de plus en plus ardu. Les profils types ont changé et il faudra penser à des bassins de bénévoles qui avaient été boudés, comme les gens issus de l'immigration.

Pour améliorer vos pratiques de recrutement de bénévoles, voici quelques suggestions.

BRAVO, VOUS AVEZ DE NOUVEAUX ADMINISTRATEURS !

Étant donné leur nature, les OBNL sont constamment en renouvellement de leur conseil d'administration. Si le rythme et le nombre de postes qui seront ouverts varient d'une organisation à l'autre, avoir du sang neuf au CA est habituel. Dans notre guide sur le recrutement (Livre blanc: Guide de recrutement et d'accueil des administrateurs d'OBNL), nous avons présenté plusieurs solutions pour simplifier la vie de votre organisation à ce niveau. Vous voici donc après l'Assemblée générale et vous avez de nouveaux administrateurs à intégrer — beau défi et moment crucial dans leur expérience de gouvernance.

Leur état d'esprit

Même si vous auriez aimé recruter des gens ayant de l'expérience en gouvernance et au courant du fonctionnement d'un conseil d'administration d'OBNL, ces personnes sont pleines de bonnes intentions et prêtes à tout apprendre. Selon le niveau d'expérience en gouvernance dont dispose votre organisme (administrateurs et personnel inclus), il est fort possible que la plupart des employés aient peu d'expérience, même les plus anciens. C'est pourquoi le processus d'accueil prend encore plus d'importance.

Plusieurs nouveaux administrateurs trouvent leur expérience intimidante et peuvent ressentir le syndrome de l'imposteur en entrant en poste. Il est de plus en plus question de « l'expérience administrateur ». Ainsi, les expériences qu'auront les administrateurs en début de mandat exerceront une influence sur leur mobilisation et la durée de leur implication.

Qui doit avoir la charge de ce processus?

Dans un monde parfait, vous avez un comité de gouvernance et d'éthique qui prend en charge le recrutement, l'accueil et la formation des administrateurs. Mais il est vrai que ce comité statutaire est encore trop peu présent dans les OBNL du Québec. Cependant, tout doit dépendre de la responsabilité du conseil et non pas de celle de la direction. Oui, la direction aura son rôle à jouer dans le déroulement et l'implantation des différentes étapes, mais le leadership du processus doit appartenir aux membres du conseil.

LE PROCESSUS D'ACCUEIL IDÉAL EN 10 ÉTAPES

Dans les prochaines pages, vous allez trouver une méthodologie d'accueil assez complète qui peut paraître lourde à mettre en place. La diversité et le nombre des étapes font partie du succès de la démarche. Nous vous invitons à organiser le tout graduellement suivant la capacité et le rythme de votre conseil. L'important est d'entreprendre une démarche, de constater les résultats et de continuer à peaufiner votre propre processus. Nous vous encourageons à détailler le processus par écrit et à mettre en place une politique qui pourra traverser le temps et les changements au sein du conseil.

1. Avant et lors de l'assemblée générale annuelle

Vous aurez un plus grand succès avec les nouveaux administrateurs si vous pensez à intégrer ces quelques éléments à l'ordre du jour de l'assemblée générale et dans l'ensemble des communications :

- Revenez sur ce qu'est l'implication réelle, incluant les comités. Qu'est-ce que ça demande comme investissement de temps?
- Faites un rappel des responsabilités personnelles. Évitez de cacher ce que représente l'implication dans un CA de peur qu'il n'y ait pas de candidatures. C'est plus payant d'être transparent et de collaborer avec des administrateurs qui sont là pour les bonnes raisons.
- Soyez inspirant en parlant de la vision et des objectifs stratégiques, pour que les administrateurs aient envie de faire partie de ce changement.
- Soulignez l'apport des administrateurs sortants et soyez-leur-en reconnaissant. Les nouveaux seront témoins de cette marque d'appréciation et se sentiront valorisés à leur tour le jour de leur départ.

L'AGA est vraiment un moment privilégié pour communiquer avec les membres. Même si votre CA est complet, il est important d'expliquer ce qu'implique la vie associative et par quelles actions les membres pourraient y siéger à court ou moyen terme. N'oubliez pas : vous n'êtes pas à l'abri de démissions dans le courant de l'année.

Après la fin du confinement pandémique, la tendance est au retour des AGA en présentiel. Mais restez ouvert à l'idée d'organiser des événements hybrides : en présentiel et numérique. Oui, cela sera plus coûteux, mais votre assemblée sera accessible à un plus grand nombre de personnes, et cela aura un effet positif sur la vie associative de votre organisme et sur la santé de votre CA.

L'AGA est aussi un bon moment pour parler de vos autres comités et de toutes les possibilités d'implication qui sont offertes aux membres. C'est souvent la meilleure porte d'entrée pour de futurs administrateurs : ils découvrent l'organisation, les effets positifs de l'implication dans un CA, et par la suite, ils sont bien outillés pour proposer leur candidature comme membre.

Lors de l'AGA, vous présenterez un rapport d'activité ainsi que la situation financière de l'organisation. Nous vous conseillons de « décomposer » ces documents pour en faire le centre d'une stratégie de contenu invitant les membres à s'impliquer. Dès lors, en leur démontrant les effets positifs de leur engagement, vous aurez un outil efficace de recrutement et de mobilisation.

2. Remise du guide de l'administrateur

En quoi consiste ce guide?

Il regroupe l'ensemble de la documentation et des informations nécessaires à la prise de décision pour un administrateur.

Quel est le format de ce guide?

Autrefois, ce guide prenait souvent la forme d'un lourd cartable très épais où se trouvait une foule de documents imprimés. Heureusement, cette époque est révolue! De nos jours, tout le contenu de ce gros cartable peut se retrouver sur une clé USB ou, encore mieux, sur un dossier partagé en ligne (un dossier infonuagique).

Conseil : maintenez à jour ce guide. Cette tâche est habituellement attribuée au comité de gouvernance avec le soutien de la direction.

Que devrait contenir le guide de l'administrateur?

Il regroupe plusieurs documents essentiels à la gestion du conseil, en plus des informations nécessaires à la prise de décision :

- Une copie des règlements généraux (incluant les chartes de comités)
- Une copie des différentes politiques de gestion de l'organisation
- Le plan stratégique et le plan d'action de la direction générale
- Le code d'éthique
- La politique de confidentialité
- Les procès-verbaux des 12 derniers mois
- Les états financiers des 24 derniers mois
- Une preuve de l'assurance responsabilité pour administrateurs
- Certains documents plus spécifiques à la mission, comme un texte de loi ou un rapport sectoriel

Oui, cela fait beaucoup de pages à lire. Cela dit, ce guide est essentiel pour orienter toute décision de façon optimale. Il doit devenir une référence afin de ne pas réinventer la roue à chaque changement de garde au CA. Cela permet la mise en place de solides fondations, un excellent point de départ pour entreprendre les travaux de l'année à venir.

Nous sommes conscients que le défi reste de faire lire ce guide aux administrateurs et de veiller à ce que les différents documents qui le composent soient bien compris. Les rencontres avec la présidence et avec la direction, présentées dans le processus d'accueil, servent entre autres à s'assurer que le nouvel administrateur a pris connaissance des documents et qu'il a désormais en main toutes les informations nécessaires à son mandat.

3. Rencontre avec la présidence

Le rôle de la présidence dans le processus d'accueil est essentiel : il doit exprimer ses attentes aux administrateurs et confirmer la voie que prendront les travaux du CA. C'est sa responsabilité de faire le tour des travaux et des orientations du CA. Dans le cas d'une nouvelle présidence, la rencontre est un bon moment pour apprendre à connaître tous les joueurs, se présenter et démontrer son leadership. Une nouvelle présidence qui entre en poste devrait rapidement faire connaissance avec sa direction et mettre en place un plan d'action concernant les tâches administratives (changement de signataire, changement à IGIF, etc.).

4. Nouveaux officiers

Il est important de souligner que les officiers (président, trésorier, vice-président et secrétaire) devraient bénéficier d'une étape supplémentaire par rapport aux administrateurs réguliers : les informations et les enjeux doivent être transmis par la personne qui part à celle qui arrive. Nous vous conseillons fortement d'inclure dans vos règlements généraux cette période de transition et une procédure de transfert à suivre. Certains CA ont des réserves à transmettre les documents et les informations à la nouvelle équipe. Ce manque de transparence peut avoir des effets néfastes sur l'organisation, la prise de décision et surtout sur le climat de confiance des membres du CA.

Si votre organisation a un système efficace de comités, les rôles des officiers sont plus intégrés dans la dynamique. Il faut y accorder plus d'importance et consacrer un peu plus de temps au processus de transition.

5. Les comités

Le travail en conseil d'administration est souvent composé de rencontres en comités pour analyser des situations, des enjeux, des problématiques précis et émettre des recommandations au CA. Dans les organisations 100 % bénévoles (qui n'ont pas d'employés), ce sont souvent ces comités qui créent la structure de travail pour accomplir les activités qui portent la mission.

Les comités étant essentiels au bon fonctionnement de l'organisme, il faut donc bien encadrer la venue des nouveaux administrateurs lors des travaux. Une des bonnes pratiques est d'avoir une charte de comité pour chacun des comités. Ce document explique tous les détails entourant la composition et le fonctionnement du comité et permet à une personne de voir rapidement les attentes et la réalité de l'implication. On peut aussi prévoir une période (de 2 à 6 mois) de transfert de connaissances; les anciens membres poursuivent leur implication en participant à une ou deux rencontres. La charte de chacun des comités devrait d'ailleurs décrire le processus de transition et les étapes pour la passation des responsabilités.

6. Rencontre avec la direction générale

Il est essentiel à toute direction de bien connaître ses nouveaux administrateurs. La rencontre avec la direction générale permet aussi aux nouveaux venus de mieux comprendre les aspects opérationnels de l'organisation. C'est l'occasion parfaite pour le nouvel administrateur d'informer la direction de ses besoins et de sa contribution à venir au sein de l'organisation (contacts, ressources, etc.). Cette rencontre devrait être faite assez rapidement après l'AGA.

Lors de ces rencontres individuelles, je conseille vivement aux directions de prendre le temps d'expliquer les rôles et les responsabilités des administrateurs. De bien faire comprendre aux membres du CA qu'ils ont une fonction de gardien du présent et du futur. Ces rencontres sont une occasion parfaite pour vous de préciser les limites de leurs interventions afin d'éviter qu'ils fassent de la microgestion.

7. Mentorat

Nous vous recommandons de mettre en place un programme de mentorat/ parrainage pour la première année en poste d'un nouvel administrateur — jumeler un nouvel administrateur avec un ancien.

Un programme de ce type a plusieurs effets positifs :

- Cela fait en sorte qu'une personne-ressource est disponible pour répondre aux questions du nouvel administrateur. Cela décharge un peu la tâche de la présidence qui doit répondre à tout le monde.
- Cela offre une occasion d'implication supplémentaire pour les administrateurs déjà en poste, ce qui augmente leur sentiment d'utilité et les mobilise davantage.
- Cela met en valeur une personne-ressource au sein de l'organisation. Cela peut contribuer à intégrer plus facilement une personne timide dans un nouveau groupe.

Dans votre maillage, essayez de mobiliser les gens qui siègent à différents comités. Ce faisant, un tour d'horizon plus complet sera fait pour les nouveaux. En plus de leurs différentes rencontres dans les comités, ils auront des échanges avec un participant d'un autre comité. La discussion sera plus riche, plus rapidement.

8. Formation en gouvernance

La plupart de ceux qui siègent à un conseil d'administration en sont à leur première expérience en tant qu'administrateurs. Puisque la gestion d'un OBNL est différente de celle d'une compagnie ou d'un organisme public, il est préférable d'intégrer les bons principes dès le début. Bien que les participants soient pleins de bonne volonté, une formation sur la gouvernance permettra de mieux canaliser leur mobilisation.

Il est essentiel que, dès le départ, ils se concentrent sur les bonnes priorités et les bons dossiers. Il faut éviter le piège où le conseil passe tout son temps à travailler sur les objectifs de l'organisation et pas assez à faire avancer l'organisation en tant qu'entité. Nous ne le dirons jamais assez : le CA est l'organe de décision principal d'un OBNL. Il doit donc devenir une machine performante et bien huilée. Pour y arriver, cela prend beaucoup de travail, des efforts et des gestes communs, comme mettre en place et réviser les différentes politiques, ce qui en soi n'est pas une mince affaire.

Que ce soit en format classe en ligne ou asynchrone, il existe une multitude de façons pour transmettre du contenu sur la gouvernance. (N'hésitez pas à consulter les différents produits D'ESPACE OBNL à ce sujet.)

9. Rencontre de mise à niveau

Comme vous pouvez le constater, cela fait beaucoup d'informations à intégrer pour un nouvel administrateur. Nous vous recommandons qu'après quelques rencontres du CA (deux ou trois) avec les nouveaux administrateurs, vous (cette rencontre devrait être pilotée par les membres du comité de gouvernance) fassiez le point avec chacun d'eux :

- Ont-ils des questions quant à la direction que les travaux prennent?
- Ont-ils bien compris leur rôle et leur contribution dans les CA et dans les comités?
- Sont-ils assez à l'aise pour partager des publications sur les médias sociaux?
- Comprennent-ils bien les différents aspects financiers, légaux et opérationnels rattachés à la tâche?
- Ont-ils lu leur guide de l'administrateur (vérifiez qu'aucun doute ou question ne subsiste)?

Quand les gens autour de la table n'ont pas de questions à poser, cela ne veut pas dire que tout va bien. En vérité, ce silence peut être l'expression d'une incompréhension ou de difficultés chez ceux qui ne comprennent pas bien leur rôle et qui ne se sentent pas à l'aise d'intervenir.

À retenir : quand il n'y a pas de questions de la part des nouveaux, c'est mauvais signe.

Il est impossible qu'en quelques mois, ils aient tout compris et se sentent 100 % à l'aise de participer et d'intervenir. Cette rencontre est donc essentielle pour une transition fluide entre la période où tout est nouveau (la courbe d'apprentissage) et la routine.

10. Autoévaluation du CA

Bien que nous en ayons parlé dans le processus de recrutement, le processus d'autoévaluation a aussi un rôle important à jouer dans le processus d'accueil.

Quel que soit le niveau de maturité de l'organisation et des membres qui la composent, les OBNL devraient prendre le temps d'autoévaluer le conseil et son fonctionnement. L'autoévaluation devrait se faire un peu avant les mises en candidature lors de la prochaine assemblée générale. Cela laisse assez de temps aux nouveaux administrateurs d'assister à quelques CA et de se faire une opinion face aux questions posées dans le processus. Mais, si on se concentre ici sur l'intégration du processus dans le cadre d'accueil des nouveaux administrateurs, on doit tout de même souligner certains éléments de cette autoévaluation :

a. Elle permet d'aborder les concepts de gouvernance auprès des administrateurs juniors.

Dans bien des cas, les gens qui s'impliquent dans un CA ont peu ou pas d'expérience en gouvernance. Le processus d'autoévaluation devrait être une des premières actions pour leur faire comprendre comment un CA fonctionne et ce qui devrait être priorisé. En évaluant plusieurs aspects variés, la complexité de la tâche devient vite évidente, ce qui permet une meilleure compréhension de la réalité d'un CA.

À plusieurs questions de cette autoévaluation, on répond par oui ou par non. Quand les réponses ne sont pas uniformes, cela ouvre la porte pour des échanges, en plus de mettre la table pour introduire de meilleures pratiques.

b. Elle recadre les rôles et les responsabilités des acteurs en présence.

La connaissance et le respect des rôles et des responsabilités des différents acteurs en OBNL sont souvent la source de problèmes récurrents. Le processus d'autoévaluation est une première étape vers un CA qui assume son rôle et qui se concentre sur son mandat premier : la gouvernance. Prendre le temps de se demander en groupe si l'organisation est efficace, c'est aussi s'assurer que le terrain de jeux de tout un chacun est respecté.

c. Elle contribue à identifier les points à améliorer.

Ce processus permet d'établir une liste de priorités et de broser un premier portrait des changements à intégrer. Rapidement, en lisant le rapport d'interprétation, vous verrez les priorités ressortir.

d. Elle permet aux individus de prendre le temps de se poser les bonnes questions sur leur implication et d'agir au besoin.

Il y a une section complète de questions où les administrateurs doivent s'évaluer. Parfois, certains administrateurs prennent la décision de se retirer après avoir évalué leur contribution. L'introspection induite par l'exercice les fait réfléchir et certains jugent qu'une autre personne pourrait contribuer plus ou mieux qu'eux. Les résultats de cette analyse évitent souvent des discussions difficiles où on doit dire à une personne des choses qu'elle ne veut peut-être pas entendre.

e. Elle fait le point sur les processus administratifs nécessaires à la bonne gestion d'un OBNL.

Une des fonctions premières d'un CA est d'établir les règles de conduite de l'organisation. Cette fonction se déploie dans la mise en place d'une multitude de processus administratifs (code d'éthique, politiques administratives, entente de confidentialité, etc.). Cependant, on constate trop souvent que ce rôle est mal assumé et demande un plus grand engagement de la part du conseil. Cela devient encore plus crucial si l'OBNL a plusieurs employés.

En se posant, par exemple, la question « avons-nous une politique de gestion financière? », on vient d'emblée confirmer que le processus existe. Quand la réponse à cette question est négative, on remarque que les membres du CA s'interrogent et effectueront des recherches pour mieux comprendre en quoi une politique de gestion financière est nécessaire dans la gestion d'un OBNL. Cela est habituellement le premier pas pour l'implantation de nouvelles façons de faire.

En résumé, l'autoévaluation du CA permet de bonifier l'expérience pour les nouveaux administrateurs. C'est aussi le moment parfait pour revenir sur certains concepts et faire le point sur le déroulement des rencontres.

CONCLUSION

Oui, dix étapes, c'est beaucoup!

C'est vrai; en même temps, plusieurs de ces étapes, une fois mises en place, n'auront pas besoin d'être retravaillées, mais juste réutilisées après l'entrée en poste de nouveaux administrateurs. Même si le travail semble énorme, le jeu en vaut la chandelle, car vous allez vraiment rendre votre CA efficace et éviter une panoplie de problèmes causés par le manque d'information et la mauvaise connaissance des principes et règles de gouvernance d'OBNL.

Depuis que nous avons intégré ce processus d'accueil dans nos formations en gouvernance, différents témoignages positifs viennent nous encourager à en faire de plus en plus la promotion. De manière générale, ces changements majeurs de façons de faire sont porteurs de valeurs pour le futur. Pour nous, c'est un signe encourageant : les organisations qui planteront des pratiques de ce genre diminueront les effets des enjeux de recrutement, de rétention et de mobilisation de leurs administrateurs.

Imaginez que cela soit aussi positif dans votre OBNL...



Accompagner les gestionnaires et dirigeants d'OBNL
de tous les milieux pour leur permettre de mieux accomplir leur mission.



ESPACE**OB**NL



Nous joindre:
info@espaceobnl.ca
espaceobnl.ca