

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

QUELLE EST LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION?

La composition du conseil d'administration examine les facteurs essentiels qui favorisent un conseil sain et efficace. Elle comprend le nombre de personnes, la diversité du conseil (par exemple, le genre, l'origine ethnique, la race, l'âge), la durée du mandat des membres du conseil et le roulement des membres du conseil (souvent appelé renouvellement).

Dans les organisations à but lucratif et sans but lucratif, les membres du conseil d'administration sont les gardiens de l'organisation. Ils agissent au nom de l'organisation (ils ont une obligation fiduciaire envers elle) et sont responsables de ses intérêts à long terme. Le conseil d'administration doit s'assurer que la direction (le personnel) se conforme à ses directives. Entre-temps, le conseil cherche à améliorer le rendement de l'organisation en définissant des politiques et des orientations stratégiques.

Pour ce faire, les bonnes personnes doivent être présentes à la table, car la composition du conseil d'administration a un effet direct sur le rendement de l'organisation. En d'autres termes, il est essentiel de disposer de personnes possédant les compétences et les qualités nécessaires pour répondre aux besoins de l'organisation et permettre une surveillance adéquate de celle-ci. C'est le domaine de la composition du conseil d'administration.

**La composition du conseil
d'administration a un effet direct sur
le rendement de l'organisation.**

LES DÉFIS DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les principaux défis auxquels sont confrontés les conseils d'administration en ce qui concerne leur composition sont les suivants :

► AMBITIONS PERSONNELLES



Lorsque les conseils d'administration ont des représentants qui sont nommés en raison de leur position dans une autre organisation, les représentants peuvent avoir des ambitions personnelles qui entraînent des guerres de territoire ou des cliques. Ces ambitions peuvent également mener à des décisions qui profitent aux représentants ou à leur organisation d'origine plutôt qu'à l'organisation du conseil. Elles peuvent même nuire à l'organisation du conseil ou la désavantager. C'est le cas, par exemple, des parents ou des tuteurs qui sont membres du conseil d'administration du club sportif local de leur enfant, car ils prennent des décisions qui profitent d'abord à leur enfant et non au club dans son ensemble.

► PENSÉE DE GROUPE



Il s'agit des personnes qui disent toujours oui ou qui visent l'homogénéité du conseil. Nous constatons que certains conseils d'administration dysfonctionnels sont composés de personnes ayant des antécédents ou des compétences similaires, de personnes qui siègent au conseil depuis longtemps ou de personnes sélectionnées en récompense de leurs années de service dans le sport. Une telle composition du conseil peut mener à des façons de penser similaires, à ne pas remettre en question les décisions ou à ne pas vouloir faire de vagues. En fin de compte, l'organisation souffre parce qu'elle est moins performante.

► DURÉE DU MANDAT



Il peut y avoir une tendance à ce que les gens restent longtemps au conseil d'administration pour diverses raisons. Par exemple, les membres ne veulent pas partir ou personne ne veut prendre la relève. Une présence trop longue au sein d'un conseil d'administration peut entraîner des préjugés, de la complaisance, du favoritisme, un manque d'indépendance ou une incapacité à remettre en question la gestion.

► TAILLE DU CONSEIL



Les grands conseils d'administration sont souvent considérés comme mauvais pour la communication, la participation des membres, la collaboration et l'obtention d'un consensus. Les risques de conflit sont également plus nombreux. Pourtant, les organisations sans but lucratif ont tendance à avoir des conseils d'administration plus importants que ceux des organisations à but lucratif. En général, les conseils d'administration des organismes sans but lucratif sont plus grands parce qu'ils ont des nominations représentatives (par exemple, une représentation provinciale ou territoriale au lieu d'élections) ou parce qu'ils ont besoin de leurs membres pour accéder à des ressources externes.

MEILLEURES PRATIQUES ET RECOMMANDATIONS POUR LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La composition du conseil d'administration n'est pas une solution unique.

► CLARIFIEZ LES RÔLES

Veillez à ce que chaque membre du conseil connaisse clairement son rôle au sein du conseil. Chaque membre doit également être conscient des rôles et des responsabilités du conseil vis-à-vis de l'organisation et du personnel de direction (le PDG ou le directeur exécutif et les autres membres du personnel).

► CHOISISSEZ LES ANTÉCÉDENTS ET LES QUALIFICATIONS REQUISES

Disposez d'un conseil d'administration élu, basé sur les compétences, pour répondre aux besoins spécifiques de l'organisation. Effectuez une vérification des compétences du conseil avant de procéder aux nominations et aux élections. Veillez à ce que les principales parties prenantes soient représentées (par exemple, les athlètes et les participants).

► DIVERSIFIEZ LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Ayez un conseil d'administration équilibré sur le plan des genres et de l'ethnie. Équilibré signifie une représentation comprise entre 40 et 60 %. Les compétences interpersonnelles des femmes sont également un avantage : les femmes obtiennent systématiquement de meilleurs résultats que les hommes dans les rôles de direction lorsqu'il s'agit de gagner la confiance et de réduire les effets négatifs potentiels associés aux situations de crise majeure, comme la pandémie de la COVID-19. Au-delà du genre et de l'origine ethnique, la diversité du conseil d'administration implique également de prendre en compte des membres issus de différentes tranches d'âge.

► ASSUREZ L'INDÉPENDANCE

Incluez un certain nombre de membres indépendants du conseil d'administration qui ont l'expertise sectorielle appropriée, qui peuvent poser des questions difficiles et qui peuvent remettre en question le PDG, la direction et le personnel. Des membres nommés ou élus à l'extérieur peuvent également élargir la base de compétences et la diversité du conseil.

► VARIEZ LA DURÉE DES MANDATS

Fixez différentes durées de mandat (nouveaux mandats, mandats à moyen terme et mandats à plus long terme) pour intégrer de nouvelles idées tout en conservant une certaine mémoire institutionnelle et un questionnement critique de la direction. Ce mélange peut également contribuer à éviter la complaisance et à minimiser la pensée de groupe. Les organisations à but lucratif ont tendance à limiter la durée du mandat à 10 ou 15 ans maximum. Souvent, elles ont également une limite d'âge obligatoire. Dans les organisations canadiennes à but lucratif, la durée moyenne optimale du mandat est de 12,56 ans pour un rendement optimal de l'actif.

Les entreprises qui se situent dans le quartile supérieur en matière de diversité des genres et de diversité ethnique obtiennent des résultats financiers supérieurs à ceux de leurs concurrents de 25 % et 36 % respectivement (McKinsey et compagnie, 2020)

► RÉDUISEZ LA TAILLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

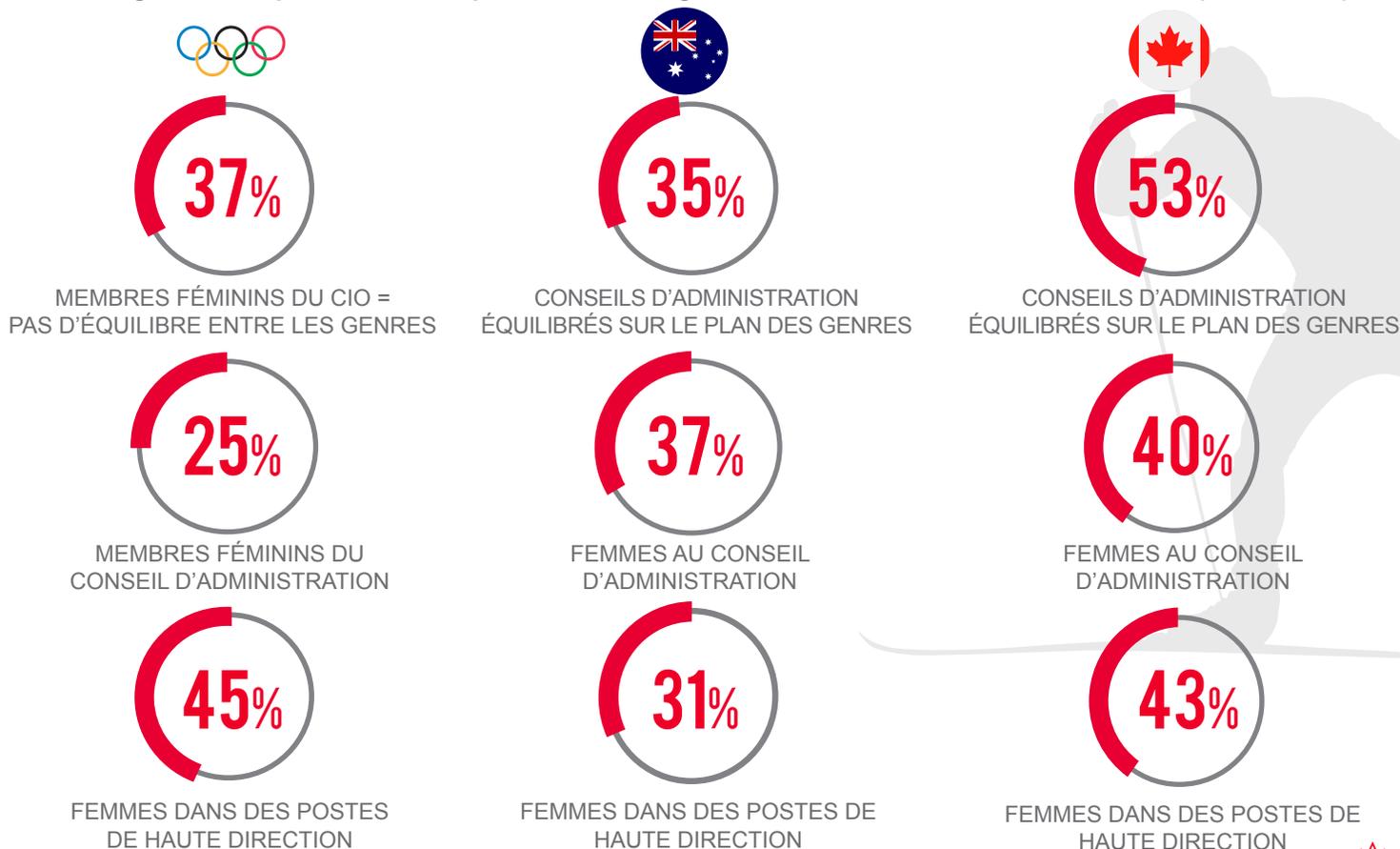
Le conseil d'administration doit être le plus petit possible afin de couvrir ses besoins en matière de compétences et d'attributs. Par exemple, les organismes nationaux de sport canadiens comptent en moyenne 9 membres au conseil d'administration (fourchette : 4 à 15 membres). Lorsque le conseil compte plus de 12 membres, un noyau dur a tendance à se former, composé de 7 à 9 membres plus actifs. Quel que soit le nombre de membres, chaque membre du conseil doit avoir un rôle et des responsabilités bien définis.

LE SPORT CANADIEN MONTRE LA VOIE EN MATIÈRE DE COMPOSITION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Dans son rapport 2020, McKinsey et compagnie a constaté que seulement 21 % des entreprises nord-américaines comptaient des femmes à des postes de direction (postes de cadres supérieurs, dont le titre commence généralement par « chef » ou « présidente »). Ce résultat est surprenant puisque 87 % des entreprises nord-américaines font de la diversité une priorité. Mais le sport, et en particulier le sport canadien, obtient de meilleurs résultats que d'autres secteurs (voir également la figure 1).

- Au sein du Comité international olympique (CIO), les femmes représentent 36,9 % des membres du CIO et 25 % de la commission exécutive du CIO. Au sein du CIO, 43 % des postes de direction sont occupés par des femmes.
- En Australie, où l'on cherche à obtenir l'égalité salariale pour les athlètes et les administrateurs, les femmes représentent 36,7 % des conseils d'administration des organisations sportives nationales, régionales et professionnelles. Et les femmes occupent 30,5 % des postes de direction clés. Au total, 35,3 % des conseils d'administration des organismes sportifs australiens respectent l'équilibre entre les sexes.
- Le Canada fait mieux, puisque 52,5 % des conseils d'administration des organismes nationaux de sport, des organismes multisports et des instituts de sport canadiens ont atteint l'équilibre entre les genres. Plus précisément, 40 % des membres des conseils d'administration sont des femmes et 43 % des postes de direction sont occupés par des femmes.

Figure 1. Comparaison de la représentation des genres entre le CIO, l'Australie et le Canada (2020 à 2021)¹



¹Compilé auprès de multiples sources, y compris McKinsey, le CIO et la communication avec le Centre d'études olympiques en date du 9 septembre 2021

Ressources clés pour une lecture plus approfondie de la composition du conseil d'administration

Brown, D.A.H. (2012). The fiduciary duty of boards. Brown Governance Inc. <https://www.governancesolutions.ca/governance-solutions/publications/pdfs/Fiduciary%20Duty%20of%20Boards.pdf>

Canadian Women and Sport & E-Alliance. (2021). Women in sport leadership: 2021 snapshot. <https://womenandsport.ca/wp-content/uploads/2021/05/Leadership-Snapshot-2021-final-ENG-May-26-2021.pdf>

Deloitte. (2014). The effective not-for-profit board: A value-driving force. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/public-sector/ca-en-public-sector-effective-npo-board.pdf>

Hoye, R. et Cuskelly, G. (2007). Sport governance. Routledge. <https://www.routledge.com/Sport-Governance/Hoye-Cuskelly/p/book/9780750669993>

Hoye, R. et Doherty, A. (2011). Nonprofit sport board performance: A review and directions for future research. *Journal of Sport Management*, 25(3), 272-285.

McIntyre, M. L., Murphy, S. A. et Mitchell, P. (2007). The top team: Examining board composition and firm performance. *Corporate Governance*, 7(5), 547-561. <https://doi.org/10.1108/14720700710827149>

McKinsey et Company. (2020, May). Diversity wins: How inclusion matters. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf?shouldIndex=false>

National Council of Nonprofits. (2022). Finding the right board members for your nonprofit. <https://www.councilofnonprofits.org/tools-resources/finding-the-right-board-members-your-nonprofit>

Parent, M. M., Taks, M., Naraine, M. L., Hoye, R., Séguin, B. et Thompson, A. (2019). Étude de la gouvernance des organismes nationaux de sport au Canada. doi:10.13140/RG.2.2.13792.33288 <https://www2.uottawa.ca/faculty-health-sciences/sites/g/files/bhrskd346/files/2022-04/resultat-du-sondage-etude-gouvernance-organismes-nationaux-sport-canada.pdf>

Parent, M. M., Taks, M., Séguin, B., Naraine, M. L., Hoye, R., Thompson, A. et Lachance, E. L. (2020, 20 mai). Rapport de l'atelier portant sur la gouvernance, la marque et les médias sociaux dans les organismes nationaux de sport. <https://www2.uottawa.ca/faculty-health-sciences/sites/g/files/bhrskd346/files/2022-04/rapport-atelier.pdf>

Price, N. (2018, May 11). The importance of board composition, diversity and refreshment. Diligent. <https://www.diligent.com/insights/board-composition/the-importance-of-board-composition-diversity-and-refreshment/>

Sport for Life Campus. (n.d.) Effective board governance. https://sportforlife-sportpourelavie.ca/catalog_detail.php?courseid=114



Remerciements

Le Centre de documentation pour le sport voudrait remercier Milena M. Parent et Erik L. Lachance pour leur contribution à ce rapport.

