

INTÉGRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

QU'EST-CE QUE L'INTÉGRATION?

L'intégration des membres du conseil d'administration est la manière formelle ou informelle d'amener les nouveaux membres du conseil à se mettre à jour des dossiers, à s'engager et à contribuer le plus tôt possible à la gouvernance du conseil et à la mission de l'organisation.

L'intégration au conseil d'administration est le moyen de faire en sorte que les nouveaux membres du conseil d'administration soient prêts, engagés et contribuent le plus tôt possible.

Le processus d'intégration commence avant la sélection des nouveaux membres. Il commence par leur recrutement et leur candidature au poste de membre du conseil d'administration. Ensuite, il y a le processus d'orientation proprement dit. Enfin, une évaluation de l'ensemble du processus d'intégration doit avoir lieu quelques mois après l'entrée en fonction des nouveaux membres.

PROBLÈMES QUI SURVIENNENT LORSQU'IL N'Y A PAS DE PROCÉDURE D'INTÉGRATION APPROPRIÉE

Il est déjà difficile pour les organisations sportives de trouver des administrateurs de qualité. Les mauvaises procédures d'intégration nuisent encore plus aux organisations. Voici quelques problèmes :

► DÉSENGAGEMENT

Les nouveaux membres peuvent se sentir perdus lorsqu'ils rejoignent une équipe de conseil établie, car tout le monde se connaît et sait ce qui se passe. Sans un accueil approprié, les nouveaux membres peuvent

perdre leur intérêt et se désengager rapidement. Dans ce cas, les nouveaux membres du conseil ne contribuent pas au conseil ou à l'organisation autant qu'ils le devraient ou le pourraient.

► VIOLATION DES CODES DE CONDUITE OU D'ÉTHIQUE

Sans une formation ou un accueil adéquats, les nouveaux membres du conseil d'administration peuvent, sans le savoir, enfreindre le code de conduite ou d'éthique de l'organisation. Cette infraction peut avoir de graves conséquences ou des responsabilités pour l'organisation.

► AMBIGUÏTÉ DES RÔLES ET DES RESPONSABILITÉS

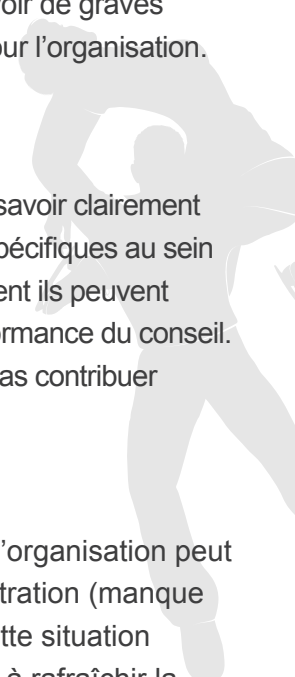
Les nouveaux membres peuvent ne pas savoir clairement quels sont leurs rôles et responsabilités spécifiques au sein du conseil. Ils se demandent alors comment ils peuvent contribuer au fonctionnement et à la performance du conseil. En retour, cela signifie qu'ils ne peuvent pas contribuer efficacement au succès de l'organisation.

► ROULEMENT

Si l'engagement n'est pas encouragé, l'organisation peut perdre le membre du conseil d'administration (manque de rétention, roulement plus élevé). Cette situation diffère du roulement intentionnel visant à rafraîchir la composition du conseil.

À LA FIN DU PROCESSUS D'INTÉGRATION, LES NOUVEAUX MEMBRES DOIVENT COMPRENDRE :

- ✓ la mission, la vision et les valeurs de l'organisation
- ✓ les défis et les opportunités auxquels l'organisation est confrontée les principales parties prenantes et les relations
- ✓ les rôles et responsabilités du conseil d'administration par rapport à ceux du personnel
- ✓ leurs rôles et responsabilités en tant que membre du conseil d'administration
- ✓ les rôles, les responsabilités, les compétences, les connaissances, les antécédents et l'expérience des autres membres du conseil
- ✓ les procédures (par exemple, le déroulement des réunions) et les politiques (par exemple, les codes de conduite et d'éthique) du conseil d'administration, ainsi que toute particularité (par exemple, la culture) qui le différencie des autres.



MEILLEURES PRATIQUES, RECOMMANDATIONS, ÉTAPES CLÉS ET DOCUMENTS POUR UNE INTÉGRATION EFFICACE

Pour améliorer les chances de réussite de l'intégration des membres du conseil d'administration, les organisations sportives devraient envisager un processus en trois étapes. La première étape concerne le recrutement, la candidature et la sélection des membres du conseil d'administration. L'étape 2 est l'orientation des nouveaux membres et l'étape 3 est l'évaluation de l'intégration (voir figure 1).

► ÉTAPE 1

RECRUTEMENT, CANDIDATURE ET SÉLECTION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



- Mettez en place un processus d'accueil formel pour faciliter la transition du nouveau membre au conseil d'administration, et ainsi préparer le conseil et l'organisation à la réussite.
- Demandez à un comité de gouvernance ou de nomination de superviser le processus de sélection des nouveaux membres.
- Pour trouver de nouveaux membres du conseil d'administration, pensez à vos bénévoles, donateurs, partenaires clés, universitaires et même à la communauté sportive ou commerciale au sens large.
- Tout au long de cette étape, considérez les éléments suivants :
 - o L'expertise et les compétences du candidat, en mettant l'accent sur celles qui seraient particulièrement utiles au bon fonctionnement du conseil ou de l'organisation
 - o Les défis et les projets ou opportunités à venir pour l'ensemble de l'organisation
 - o Le fait de fournir des informations dès le début (pendant le processus de recrutement) sur les rôles et responsabilités du membre potentiel en tant que membre du conseil d'administration et sur le temps qu'il devra y consacrer.

► ÉTAPE 2

ORIENTATION DES NOUVEAUX MEMBRES



- Après avoir sélectionné les membres du conseil, leur orientation devrait inclure une ou plusieurs **réunions spéciales** pour accueillir les nouveaux membres :
 - o Obtenir un manuel du conseil
 - o Rencontrez le président du conseil d'administration et le directeur général ou le directeur exécutif pour connaître le rôle du conseil, les processus décisionnels, les procédures de réunion, la culture et les pratiques du conseil, les relations entre le conseil et le personnel, les responsabilités du personnel, les principales parties prenantes et les relations, les priorités et les objectifs stratégiques, ainsi que les principaux projets et initiatives à venir.
 - o Pour les membres moins à l'aise avec les aspects financiers et budgétaires, envisagez une réunion avec le directeur financier, le trésorier ou toute autre personne chargée de l'établissement du budget afin d'avoir une vue d'ensemble des principes et processus clés liés aux finances.
 - o Rencontrez les autres membres du conseil d'administration (séance de prise de contact) et mettez-les en relation avec un mentor (un membre plus ancien du conseil d'administration).

- Envisagez de faire signer au nouveau membre un **accord ou un contrat de membre du conseil d'administration** qui énonce les responsabilités du membre envers l'organisation et les responsabilités de l'organisation envers le membre. Cet accord doit également prendre en compte le code de conduite, l'éthique et les conflits d'intérêts potentiels de l'organisation.
- Selon l'étendue des informations contenues dans le manuel du conseil d'administration, le nouveau membre peut souhaiter effectuer ses propres **recherches** supplémentaires sur l'organisation ou le sport. Par exemple, en consultant le site Web de l'organisation, les bulletins d'information de l'organisation ou des articles de presse. Ces recherches peuvent permettre au nouveau membre de mieux comprendre l'organisme et le sport.

UN MANUEL DU CONSEIL OU UN CLASSEUR DU CONSEIL CONTIENT CE QUI SUIT:

- ✓ La mission, la vision et les valeurs
- ✓ Les statuts et règlements de l'organisation
- ✓ La liste des abréviations ou acronymes couramment utilisés par le conseil et l'organisation
- ✓ La description du poste de membre du conseil d'administration
- ✓ La description du poste de président du conseil d'administration
- ✓ La description du poste de PDG ou de directeur exécutif
- ✓ La biographie des membres du conseil d'administration
- ✓ Le calendrier des réunions du conseil
- ✓ Le processus des réunions du conseil d'administration
- ✓ Les codes de conduite et d'éthique
- ✓ La liste et description des comités
- ✓ Le mandat du conseil d'administration
- ✓ Le plan stratégique actuel de l'organisation
- ✓ Le rapport annuel et les états financiers vérifiés de l'année précédente ainsi que le budget actuel
- ✓ L'organigramme
- ✓ Les ordres du jour et procès-verbaux des dernières réunions du conseil d'administration
- ✓ Les politiques pertinentes telles que celles relatives aux relations publiques, aux médias (y compris les médias sociaux), aux voyages et aux remboursements
- ✓ La liste des lois gouvernementales ou autres politiques pertinentes pour l'organisation
- ✓ Les informations spécifiques au sport (par exemple, disciplines sportives, règles, culture, format de la compétition)
- ✓ Les détails sur les principaux partenaires et parties prenantes (par exemple, les autorités gouvernementales en matière de sport) et le contexte (par exemple, national versus provincial ou territorial versus communautaire)

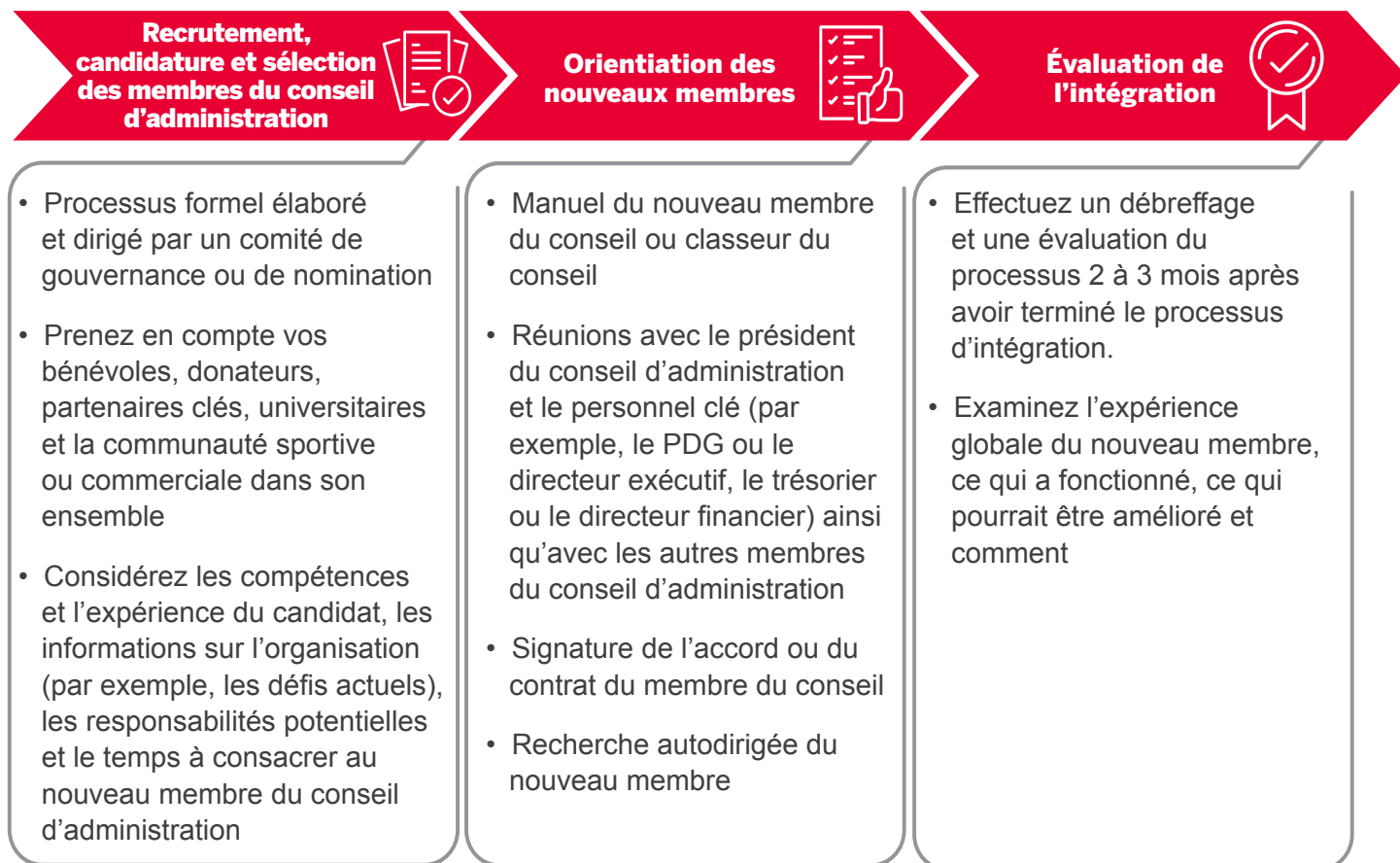
▶ ÉTAPE 3 ÉVALUATION DE L'INTÉGRATION



- Environ 2 à 3 mois après l'intégration, le président du conseil d'administration doit faire un suivi avec le nouveau membre pour un compte rendu et une évaluation du processus d'intégration (son expérience, ce qui a fonctionné, ce qui pourrait être amélioré). De cette façon, le conseil peut apprendre comment améliorer le processus lors de la prochaine sélection de nouveaux membres.



Figure 1. Processus d'accueil des nouveaux membres du conseil d'administration



Un processus d'intégration adéquat pour les nouveaux membres du conseil d'administration permet d'approfondir la compréhension des rôles et des responsabilités, de favoriser un engagement plus profond, de contribuer au respect des codes de conduite et d'éthique, et d'augmenter la probabilité de fidéliser les membres du conseil.



Remerciements

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

Ressources clés et lectures complémentaires sur l'intégration

- Association des architectes paysagistes du Canada. (2021, 23 mars). Politique et procédure d'orientation des membres du conseil d'administration. <https://www.aapc-csla.ca/policies/politique-et-procedure-dorientation-des-membres-du-conseil-dadministration>
- Bayle, E. (2010). La gouvernance des fédérations d'associations chargées d'une mission de service public: le cas des fédérations sportives françaises. *Politiques et Management Public*, 27(1), 121-142.
- Boardable. (2022, January 20). Welcoming new board members: Tips for successful onboarding. <https://boardable.com/blog/new-board-members/>
- BoardSource. (2016). Board member orientation checklist. <https://boardsource.org/nonprofit-board-orientation-checklist/>
- CogsBooks, A. T. Engage (and retain) board members with awesome onboarding. *Volunteer Vibe*. <https://blog.volunteer.ca/engage-and-retain-board-members-with-awesome-onboarding/>
- Cuskelly, G., et Hoyer, R. (2004). Board member selection, orientation and evaluation: Implications for board performance in member-benefit voluntary sport organisations. *Third Sector Review*, 10(1), 77 à 100.
- Dion, M. (2007). Les conseils d'administration de grandes entreprises canadiennes et les directives de gouvernance (1997-2005). *Droit et Société*, 3, 695 à 711.
- Genovese, M., et Vanderhoof, D. (1996). Comment obtenir le conseil d'administration dont on a besoin : Le processus de recrutement et de mise en candidature. *Orchestres Canada*. <https://oc.ca/wp-content/uploads/2019/09/Comment-obtenir-le-conseil-d%E2%80%99administration-dont-on-a-besoin-.pdf>
- Guindon, S. (2006). Les conseils d'administration dans le secteur public au Québec : Déséquilibre de l'information et effet sur la qualité de la participation des membres à la prise de décision [Master's thesis, Université du Québec à Montréal]. Theses Canada. Bibliothèque et Archives Canada. https://central.bac-lac.gc.ca/item?id=TC-QMUQ-2978&op=pdf&app=Library&oclc_number=757398444
- Hare, K. (2015, November 3). Good governance – What it is and how to do it. <https://sirc.ca/videos/good-governance-what-it-is-and-how-to-do-it/>
- Judo Canada. (2022). Board orientation manual/Manuel d'orientation du conseil d'administration. https://judocanada.org/wp-content/uploads/2022/02/Board-orientation-package_FR_Jan_2022.pdf (FR)
- MacDonald, E. G. (2016). A guide to board orientation. Institute of Corporate Directors. <https://www.icd.ca/ICD/media/documents/AGuideToBoardOrientation.pdf>
- Masaoka, J. (2009, October 9). A board member “contract”. *Blue Avocado*. <https://blueavocado.org/board-of-directors/a-board-member-contract/>
- Nonprofit Finance Fund. (2022). Glossary: Nonprofit finance terms and concepts. <https://nff.org/glossary>
- Propel Nonprofits. (2022). Balance sheet cheat sheet. <https://www.propelnonprofits.org/resources/balance-sheet-cheat-sheet/>
- Ridley, E., et Barr, C. (2006). Les bénévoles des conseils d'administration au Canada: Leurs motivations et les difficultés qu'ils rencontrent. *Imagine Canada*. http://sourceosbl.ca/sites/default/files/resources/files/imagine_benevoles_des_conseils_rapport.pdf
- Secrétariat à la Jeunesse Québec. (2017). Guide pour favoriser le recrutement et l'intégration des administrateurs de relève au sein des conseils d'administration d'OBNL. Secrétariat à la Jeunesse Québec. <https://www.cas.ulaval.ca/wp-content/uploads/2019/01/guide-secretariat-jeunesse-qc.pdf>
- Sport For Life. (n.d.). Effective board governance [training]. https://sportforlife-sportpourelavie.ca/catalog_detail.php?courseid=114
- Stenling, C., Fahlén, J., Strittmatter, A. M., et Skille, E. (2020). Hierarchies of criteria in NSO board-nomination processes: insights from nomination committees' work. *European Sport Management Quarterly*, 20(5), 636-654. <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1672204>
- Stenling, C., Fahlén, J., Strittmatter, A. M., et Skille, E. Å. (2021). The gatekeepers of sport governance—nomination committees' shaping potential in national sport organizations' board composition processes. *European Sport Management Quarterly*, 1-18. Advance online publication: <https://doi.org/10.1080/16184742.2021.1897640>
- Urgence Santé Québec. (2018). Guide d'orientation et d'intégration des membres du conseil d'administration d'Urgences-santé. Urgences Santé Québec. <https://www.urgences-sante.qc.ca/wp-content/uploads/2021/02/Guide-d%E2%80%99orientation-et-d%E2%80%99int%C3%A9gration-des-membres-du-conseil-d%E2%80%99administration-d%E2%80%99Urgences-sant%C3%A9.pdf>