

RECRUTEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

QU'EST-CE QUE LE RECRUTEMENT D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION ?

Le recrutement d'un conseil d'administration est le processus consistant à identifier, approcher et élire de nouveaux membres pour le conseil d'administration d'une organisation. Cela semble simple, mais il est essentiel pour l'organisation de recruter des membres du conseil d'administration qui peuvent contribuer efficacement à la gouvernance du conseil et à la mission de l'organisation. Il s'agit de trouver des personnes possédant la bonne combinaison de compétences, d'expertise, de points de vue et de réseaux qui :

- ▶ s'aligneront sur la mission, la vision et les besoins actuels et futurs de l'organisation,
- ▶ s'assureront que les ressources de l'organisation sont protégées et utilisées de manière appropriée, et
- ▶ préserveront la réputation de l'organisation.

Le processus de recrutement du conseil d'administration comprend la mise en place d'un comité ou d'un groupe de travail chargé de gérer le recrutement, la réalisation d'une analyse des besoins et d'une auto-évaluation du conseil d'administration, l'élaboration et la publication du ou des postes, l'examen et la présélection des candidats, l'élection des nouveaux membres et leur intégration.

Le recrutement efficace d'un conseil d'administration implique d'identifier, d'approcher et d'élire des personnes possédant la bonne combinaison de compétences, d'expertise, de perspectives et de réseaux pour contribuer à la gouvernance du conseil et à la mission de l'organisation.



« Un conseil d'administration inclusif cherche à obtenir des informations de sources multiples, démontre qu'il est conscient de la communauté et des parties prenantes qui bénéficient des services de l'organisation et y contribuent, et établit des politiques et des structures pour encourager les contributions des parties prenantes. » William A. Brown

AVANTAGES D'UNE BONNE PROCÉDURE DE RECRUTEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le fait de consacrer du temps à l'élaboration d'un processus de recrutement du conseil d'administration permet de s'assurer que tous les membres du conseil, nouveaux et anciens, travaillent ensemble dans l'intérêt de votre organisation. Cela permet au conseil d'administration d'avoir une variété d'idées et de perspectives, évitant ainsi la pensée de groupe. Il en résulte un avantage concurrentiel accru et de meilleures performances.

Des processus appropriés de recrutement du conseil d'administration aident également votre organisation à améliorer ses pratiques en matière de diversité et d'inclusion du conseil (et du personnel). Nous savons depuis longtemps qu'un conseil d'administration inclusif permet de recueillir des informations de différentes sources, démontre que l'organisation est consciente et ouverte aux besoins de ses membres et des parties prenantes, et facilite les contributions des parties prenantes à l'organisation, ce qui ne peut qu'améliorer ses performances.

LES DÉFIS DU RECRUTEMENT DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les organisations sportives à but non lucratif, à tous les échelons du système sportif, sont confrontées à de nombreux défis en matière de recrutement du conseil d'administration :

► TAUX DE ROULEMENT ÉLEVÉ DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AVEC UN PETIT BASSIN DE CANDIDATS



Les conseils d'administration voient nombre de leurs membres arriver au terme de leur mandat de deux ou huit ans. Ces personnes doivent être remplacées. Mais par qui ? Il y a moins de bénévoles dans le système sportif, ce qui signifie qu'il y a moins de personnes ayant une expérience du sport pour siéger au conseil d'administration d'un organisme sportif. De même, les parents des participants au sport doivent souvent concilier de multiples engagements (travail, garde d'enfants et responsabilités domestiques) qui peuvent limiter leur disponibilité pour siéger au conseil. Au niveau national, les meilleures pratiques en matière de gouvernance des conseils d'administration suggèrent que ces derniers soient fondés sur les compétences plutôt que sur la représentation. Mais où trouver des personnes possédant les bonnes compétences, passionnées par (votre) sport et prêtes à siéger bénévolement à votre conseil d'administration ?

► LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SONT CONSIDÉRÉS COMME IRREMPLAÇABLES



L'organisation, le conseil d'administration ou un membre particulier du conseil peuvent penser que personne ne peut remplacer ce membre—que personne d'autre n'aura les connaissances ou l'expérience nécessaires pour contribuer efficacement au conseil comme elle ou lui. Le membre du conseil peut penser qu'il doit rester, ou l'organisation peut lui dire « tu ne peux pas nous quitter, que ferons-nous sans toi ? ». Cette attitude limite considérablement les possibilités de remplacement, car l'organisation cherchera à trouver une copie conforme de cette personne, probablement en vain.

► CONSIDÉRATIONS RELATIVES À LA DIVERSITÉ ET À L'INCLUSION



La diversité et l'inclusion sont importantes dans la gouvernance et la représentation du conseil d'administration. La diversité décrit le large éventail de caractéristiques démographiques qui existent parmi les membres du conseil d'administration. Parmi ces caractéristiques, on peut citer l'identité sexuelle, la race, l'origine ethnique, le statut LGBTQ+ et les personnes ayant un handicap, entre autres. L'inclusion, quant à elle, fait référence aux pratiques qui font que tous les individus associés à une organisation, y compris les membres, le personnel et les membres du conseil d'administration, se sentent bienvenus et ont des chances égales de contribuer et de grandir. Bien qu'un conseil d'administration peut « être » diversifié, il régit l'inclusion. Cependant, il se peut que les conseils d'administration ne sachent pas comment gérer l'inclusion, ou qu'ils croient qu'il n'y a pas de candidats appropriés possédant les aptitudes ou les compétences recherchées et qui sont également diversifiés.

► PRATIQUES DE RECRUTEMENT SEXISTES



Même si l'on vise des conseils d'administration équilibrés entre les genres, les processus de recrutement ou de sélection continuent d'être biaisés par le genre. Les gens ont tendance à embaucher des personnes qui leur ressemblent, et les « bonnes » qualités de leadership ou celles qui sont recherchées tendent encore vers les traits masculins, tout comme les cultures de direction et de leadership. Ces tendances perpétuent les pratiques de recrutement qui favorisent les hommes. De même, comme les hommes ont tendance à avoir plus d'expérience en matière de leadership, ils peuvent être consciemment ou inconsciemment favorisés lors d'un processus de recrutement. Enfin, si l'organisation ne limite pas la durée des mandats, les femmes ont moins d'occasions de s'asseoir à la table du conseil d'administration ou d'acquérir l'expérience dont elles ont tant besoin. Ces pratiques sexistes limitent l'inclusion des femmes dans les conseils d'administration et empêchent l'organisation de profiter des nombreux avantages d'un conseil d'administration diversifié et inclusif.

ÉTAPES DU RECRUTEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

01 Créez un comité chargé de gérer le processus. Ce comité est souvent appelé comité des nominations, mais il peut également s'agir du comité des ressources humaines (RH), de la gouvernance ou du recrutement.

02 Évaluez le conseil d'administration. Évaluez le rendement de votre conseil afin d'identifier ses forces et ses faiblesses, ainsi que ses besoins et ses ressources. Vous pouvez également identifier les caractéristiques démographiques, les aptitudes, les compétences, les expériences et les connaissances des membres actuels du conseil, et comparer ces caractéristiques à celles requises pour l'ensemble du conseil. Ces évaluations mettront en évidence les caractéristiques, les besoins ou les points faibles sur lesquels un ou plusieurs nouveaux membres du conseil devraient se pencher.

03 Déterminez d'autres caractéristiques souhaitées. Par exemple, la diversité ou la représentation des athlètes.

04 Annoncez publiquement les postes du conseil d'administration. Créez l'offre d'emploi et faites circuler auprès du réseau de votre organisation et des groupes de parties prenantes ciblés. Incluez un formulaire d'information sur les candidats ou un questionnaire contenant des questions sur les qualités, les compétences, les aptitudes, les connaissances, l'expérience et les données démographiques des candidats (selon le cas) afin de montrer leur adéquation avec l'offre d'emploi. Les candidats doivent également être invités à décrire leurs qualités de leadership et leurs expériences passées, ainsi que leurs objectifs futurs et leurs passions.

LES OFFRES D'EMPLOI DOIVENT INCLURE :

- ✓ Une description du poste de membre du conseil d'administration, y compris les rôles, les responsabilités et les attentes (comme les limites du mandat et le temps à consacrer)
- ✓ Les qualités, compétences, aptitudes, connaissances, expérience et données démographiques souhaitées et requises
- ✓ Des informations sur l'organisation, telles que sa mission, sa vision et ses valeurs
- ✓ Des informations sur la procédure d'embauche et les délais, y compris une liste des documents que la candidate ou le candidat devra soumettre, tels qu'un formulaire de candidature, un questionnaire ou un CV

05 Évaluez les candidats potentiels. Le comité des nominations doit vérifier l'éligibilité des candidats, y compris leurs motivations et leurs intérêts et les conflits d'intérêts potentiels, par exemple un parent qui souhaite siéger au conseil d'administration du club pour influencer la sélection de l'équipe en faveur de son enfant. Le comité doit également évaluer la familiarité de la candidate ou du candidat avec son organisation et son sport, ou une organisation, un sport ou une cause similaire. Les candidats doivent être consciencieux et ouverts à des points de vue différents. Le comité peut également choisir d'examiner les comptes de médias sociaux des candidats (s'ils en ont) pour se faire une idée de qui elles et ils sont en tant qu'individus. Si une liste de sélection est nécessaire, le comité des nominations doit rencontrer les candidats en personne ou par vidéoconférence en leur posant une liste de questions préalable.

06 Partagez les dossiers des candidats. Au-delà de la présentation d'un curriculum vitae, les candidats doivent se positionner en fonction des besoins de votre organisation. Cela peut se faire par écrit (par exemple, en répondant à une liste de questions dans un formulaire) ou par une présentation (en personne ou par vidéo, en direct ou préenregistrée). Ces informations doivent être communiquées bien avant l'assemblée générale annuelle (AGA) de votre organisation, conformément à vos règlements ou à votre constitution.

07 Élisez le(s) nouveau(x) membre(s) du conseil d'administration lors de l'AGA.

08 Accueillez le(s) nouveau(x) membre(s) du conseil. Pour en savoir plus, consultez le document [Accueil des membres du conseil d'administration](#).

MEILLEURES PRATIQUES ET RECOMMANDATIONS POUR LE RECRUTEMENT DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Il existe un certain nombre de moyens d'améliorer et d'optimiser le processus de recrutement du conseil d'administration de votre organisation :

▶ ALIGNEZ LE RECRUTEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET DE LA RELÈVE

- Intégrez ce processus aux efforts de **planification de la relève** de l'organisation et **commencez le processus tôt**, idéalement 6 à 18 mois avant d'avoir besoin d'un nouveau membre du conseil d'administration.
- Assurez la formation et le développement des futurs dirigeants par le biais du **développement stratégique du leadership** (voir le rapport sur les tendances du [SIRC Planification de la relève](#)).

▶ ENGAGEZ-VOUS EN FAVEUR DE L'ÉQUITÉ, DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INCLUSION DANS LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT DE VOTRE CONSEIL D'ADMINISTRATION.

- Mettez en place un **groupe de travail ou un comité sur la diversité, l'équité et l'inclusion** pour accroître la diversité de votre conseil d'administration par le biais du processus de recrutement.
- Envisagez d'établir des **quotas** de représentation fondée sur la diversité dans vos statuts, votre constitution ou vos articles afin de garantir la représentation.
- Évitez les pratiques de recrutement sexistes en désignant un **champion de l'équité en matière de genre (et de diversité)** pour obtenir un conseil plus équilibré.
- Veillez à ce que **les parties prenantes soient représentées** au sein de votre conseil d'administration, y compris les **athlètes**.

► PUBLICISEZ LARGEMENT ET OUVERTEMENT

- Publiez des offres d'emploi pour les nouveaux postes du conseil d'administration **en interne** auprès de vos membres et athlètes (actuels et anciens) et **en externe** auprès de vos partenaires et commanditaires.
- Vous pouvez également diffuser vos annonces de manière plus large sur les **sites et plateformes d'emploi en ligne**. Dans le domaine du sport, vous pouvez utiliser la plateforme d'[emploi du SIRC](#) qui contient des offres d'emploi pour tous les types de postes dans le domaine du sport.
- Envisagez d'engager une **agence de recrutement**, un **cabinet spécialisé dans la recherche de cadres** ou une firme de **consultants**. Assurez-vous qu'ils suivent les meilleures pratiques de recrutement en matière de diversité et d'inclusion.
- Publiez votre annonce sur **LinkedIn**, la première plateforme de médias sociaux pour les professionnels.
- Adressez-vous à des **universitaires** spécialisés dans les domaines que vous recherchez.
- **Sortez des sentiers battus**. Par exemple, si vous avez besoin d'une personne douée pour la technologie et connaissant les médias sociaux, contactez des associations connexes et faites de la publicité sur les médias sociaux (ce qui est bon à faire de toute façon).

AFFICHAGE ET PLATEFORMES CORRESPONDANTES :

- [Boardmatch](#) de Altruvest
- [B3 Canada](#)
- [Centre d'action bénévole de Montréal](#)
- [Collège des administrateurs de sociétés](#)
- [Registre des directeurs de l'ICD](#)
- [Liste des emplois et carrières du SIRC](#)

► FAITES PREUVE DE DILIGENCE RAISONNABLE

- Soyez **honnête** quant aux **attentes** des membres du conseil d'administration et aux engagements en termes de temps.
- Comprenez ce qui **motive** les membres (potentiels) du conseil à se porter volontaires, par exemple s'il s'agit de raisons altruistes ou égoïstes, et mettez l'accent sur ce point dans le cadre du processus de recrutement.
- Faites **preuve de diligence raisonnable** à l'égard des candidats potentiels en vérifiant leurs qualifications et leurs références.
- N'oubliez pas que les nouveaux membres du conseil ne résoudront pas les **dysfonctionnements des conseils d'administration ou des cultures organisationnelles**. Ces problèmes doivent être **réglés** avant l'arrivée des nouveaux membres.

CONCLUSION

Sans un processus approprié de recrutement du conseil d'administration, vous n'obtiendrez pas le meilleur conseil d'administration pour votre organisation afin de développer votre sport et d'assurer la viabilité et le succès de votre organisation. Planifiez donc tôt, suivez les étapes décrites ci-dessus, et n'oubliez pas les pratiques gagnantes en matière de diversité et d'inclusion.

Remerciements

Le Centre de documentation pour le sport voudrait remercier Milena M. Parent pour sa contribution à ce rapport.

Ressources clés pour une lecture plus approfondie sur le recrutement des conseils d'administration

- Blommaert, L., et van den Brink, M. (2020). Gender equality in appointments of board members: The Role of multiple actors and their dynamics. *European Management Review*, 17(3), 633-647. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/emre.12381>
- Boardable. (s.d.). Board member recruitment: How to build a high-impact board. <https://boardable.com/resources/board-member-recruitment/>
- BoardSource. (s.d.). Board recruitment. <https://boardsource.org/fundamental-topics-of-nonprofit-board-service/composition-recruitment/board-recruitment/>
- BoardSource. (2016). Board recruitment process. <https://boardsource.org/resources/board-recruitment-process/>
- Brown, W. A. (2002). Inclusive governance practices in nonprofit organizations and implications for practice. *Nonprofit Management and Leadership*, 12(4), 369-385. <https://search.informit.org/doi/abs/10.3316/informit.431914829779952>
- Collège des administrateurs de sociétés. (2017). Guide pour favoriser le recrutement et l'intégration des administrateurs de la relève au sein des conseils d'administration d'OBNL. Secrétariat à la jeunesse. <https://www.cas.ulaval.ca/wp-content/uploads/2019/01/guide-secretariat-jeunesse-qc.pdf>
- Community Sector Council Newfoundland and Labrador. (s.d.). Tips for recruiting board members. <http://communitysector.nl.ca/voluntary-sector-resources/board-development/tips-recruiting-board-members>
- Daily, C. M., et Dalton, D. R. (2004). Director recruitment: planning and process. *The Journal of Business Strategy*, 25(4), 8-9. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/jbs.2004.28825daf.002>
- Daly, S., Slack, R., Brandon, T., et Biddle, P. (2020). Pathways through trusteeship: Responding to the trustee recruitment crisis. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 25(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/nvsm.1651>
- Fondations communautaires du Canada – Institut de formation. (2021, novembre). FICHE OUTIL - Pratiques exemplaires pour le recrutement des membres du conseil d'administration. <https://communityfoundations.ca/wp-content/uploads/2021/11/FICHE-OUTIL-Pratiques-exemplaires-pour-le-recrutement-des-membres-du-conseil-dadministration.pdf>
- Fucci, M., et Cooper, T. (2019, April 2). The inclusion im-
- perative for boards. Redefining board responsibilities to support organizational inclusion. Deloitte Insights. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4987_the-inclusion-imperative-for-boards/DI_The-inclusion-imperative-for-boards.pdf
- Genovese, M., et Vanderhoof, D. (2007). 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>
- Hoye, R., et Cuskelly, G. (2004). Board member selection, orientation and evaluation: Implications for board performance in member-benefit voluntary sport organisations. *Third Sector Review*, 10(1), 77-100. <https://link.gale.com/apps/doc/A220411743/AONE?u=anon~2ebe0c1b&sid=-googleScholar&xid=e2db86f5>
- Ideos HEC Montréal. (2021, mars). Démystifier les outils de gestion. Feuillelet no. 4. Le processus de recrutement des nouveaux administrateurs. <https://ideos.hec.ca/wp-content/uploads/2021/03/Feuillelet-4-IDEOS-recrutement-administrateurs.pdf>
- Inglis, S., et Cleave, S. (2006). A scale to assess board member motivations in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 17(1), 83. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/nml.132>
- Johnson, P. A. (2019). A refresher on not-for-profit board governance: Certified Public Accountant. *The CPA Journal*, 89(4), 16-17. <https://www.proquest.com/openview/f154be0e40edfaeb0cecf4d56caa33a4/1?pq-origsite=gscholar&cbl=41798>
- Lee, S.-H., et Phan, P. (2000). Competencies of directors in global firms: requirements for recruitment and evaluation. *Corporate Governance: An International Review*, 8(3), 204-214. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00199>
- Lemieux, S., et Barbe, J.-F. o. (2005). Donnez un bon conseil à votre PME. *PME*, 21(6), 28-31.
- Miedema, S. (2019, 14 février). Recrutement et sélection des membres des conseils d'administration. Imagine Canada. <https://www.imaginecanada.ca/fr/360/recrutement-et-selection-des-membres-des-conseils-dadministration>
- Mikkonen, M., Stenvall, J., et Lehtonen, K. (2021). The paradox of gender diversity, organizational outcomes, and recruitment in the boards of national governing bodies of sport. *Administrative Sciences*, 11(4), 141. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/admsci11040141>

Miller-Stevens, K., et Ward, K. D. (2019). Nonprofit board members' reasons to join and continue serving on a volunteer board of directors. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 31(1), 61-83. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/10495142.2018.1526734>

Morand, T. (2021, 12 février). 4 steps to recruiting the right board members for your nonprofit. Personify WildApricot. <https://www.wildapricot.com/blog/board-recruitment>

Parent, S. (s.d.). Six étapes pour le recrutement efficace des membres d'un conseil d'administration. Espace OBNL. <https://www.espaceobnl.ca/fr/contenus/six-etapes-pour-le-recrutement-efficace-des-membres-d-un-conseil-d-administration>

Pieters, K. (2012). More efforts needed to improve gender equality in corporate governance in the EU. *European Business Organization Law Review*, 13(3), 475-496. <https://doi.org/https://doi.org/10.1017/S1566752912000316>

Porritt, V., et Stagg, F. (2022). Can governance be ethical if it is not diverse? *Management in Education*, 36(1), 5-10. <https://doi.org/10.1177/08920206211057986>

Sheridan, A., Lord, L., et Ross-Smith, A. (2021). Disrupting board appointments: Australia's governance guidelines and gender capital. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 40(5), 615-630. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EDI-08-2020-0242>

Te, N. (2020). 2020 Nonprofit leadership impact study: Understanding how traditional nonprofit strategy meets today's modern era. NonProfit PRO. https://nonprofitpro.tradepub.com/free/w_nonp17/?w=m

Wire, A. (2022, March 11). How to recruit board members (expert tips). OnBoard. <https://www.onboardmeetings.com/blog/how-to-recruit-board-members/>

Ressources clés pour l'auto-évaluation du conseil d'administration

Dalhousie University College of Continuing Education. (2013). A guide to successful board recruitment. *Governing Good*. <https://www.governinggood.ca/wp-content/uploads/2013/08/A-Guide-to-Successful-Board-Recruitment.pdf>

Dalhousie University College of Continuing Education. (2013). Board self-evaluation questionnaire : a tool for improving the governance practices of non-profit organizations. *Imagine Canada*. <http://sourceosbl.ca/resource/file/board-self-evaluation-questionnaire-tool-improving-governance-practices-non-profit>

Deloitte. (2018). Board effectiveness assessments. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/cyber-strategic-risk/articles/board-effectiveness-assessments.html>

Sorokin, C., Carmedelle Frey, J., Cion, J. A., et Sevcik, R. L. (2013). Appendix 26: Board effectiveness self-evaluation form. In *Nonprofit governance and management* (3rd ed., pp. 258-259). American Bar Association. https://nlctb.org/wp-content/uploads/appendix_26_board_effectiven.pdf

Successful Nonprofits. (2021, 6 avril). Board skills matrix template. <https://successfulnonprofits.com/wp-content/uploads/2021/04/01-Template-Board-Matrix.xlsx>

Exemples de descriptions et d'affichages de postes au sein des conseils d'administration

BoardSource. (s.d.). Sample board posting: Volunteer board member (advocacy expertise). <https://boardsource.org/resources/sample-board-posting-volunteer-board-member-advocacy-expertise/>

McNamara, C. (2022, J18 Janvier). Sample job descriptions for members of boards of directors. *Management Library*. <https://managementhelp.org/boards/job-descriptions.htm>

Sorokin, C., Carmedelle Frey, J., Cion, J. A., et Sevcik, R. L. (2013). Appendix 4: Sample job descriptions for the board chair. In *Nonprofit governance and management* (3iem ed., pp. 204-206). American Bar Association. https://nlctb.org/wp-content/uploads/appendix_4_sample_board_chai.pdf

Sorokin, C., Carmedelle Frey, J., Cion, J. A., et Sevcik, R. L. (2013). Appendix 14: Written statement of expectations/job description for board members. In *Nonprofit governance and management* (3iem ed., pp. 230-233). American Bar Association. https://nlctb.org/wp-content/uploads/appendix_14_board_member_job.pdf

Successful Nonprofits. (2021, 6 avril). Board of directors application form template. <https://successfulnonprofits.com/wp-content/uploads/2021/04/02-Template-Sample-Nonprofit-Board-Application.docx>