

Grand public

Membres CPA

Étudiants et futurs CPA

Développement
professionnel

Emploi
CPA

[Navigation](#)

ACCUEILLIR DE NOUVELLES RECRUES AU SEIN D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION EN CINQ ÉTAPES

[◀ Retourner à la recherche](#)

Publié le 1 décembre 2022

Les démarches nécessaires pour trouver les bonnes personnes pour administrer un conseil d'administration d'une organisation sont parfois longues et exigeantes. Au-delà des qualifications qui auront présidé à leur sélection, il est important d'offrir un accompagnement aux nouveaux administrateurs et aux nouvelles administratrices afin de leur fournir tous les outils essentiels pour contribuer favorablement aux travaux du conseil.

Bien que cela puisse sembler acquis pour les membres en poste depuis longtemps, il ne faut jamais négliger le fait qu'il peut s'écouler plusieurs mois, voire quelques années dans certains secteurs complexes ou très réglementés, avant qu'une personne ne puisse être en mesure de répondre pleinement aux attentes souvent élevées à son endroit.

Sans un programme d'accueil, même si cette personne possède déjà une riche expérience en gouvernance, ce délai s'allonge.

Dans certains cas, l'absence d'accueil structuré peut même mener à une baisse d'enthousiasme, à une perte de motivation chez les nouvelles venues et les nouveaux venus. Le sentiment de perplexité devant les dossiers discutés, la sensation de ne pas contribuer autant que les autres membres ou tout simplement l'impression de perdre son temps peuvent éventuellement pousser des personnes qui avaient pourtant beaucoup à offrir à précipiter leur départ.

Pour éviter un tel dénouement, voici cinq étapes simples qui pourront servir d'assise pour l'élaboration d'un programme d'accueil.

ÉTAPE 1 : CONTACT AVEC LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL

La présidence du conseil se doit d'exercer son leadership lors de l'arrivée de nouveaux administrateurs et de nouvelles administratrices. Il est essentiel que les nouvelles recrues se sentent accueillies, car l'aspect humain de la gouvernance ne doit jamais être négligé. Ce premier contact individuel permet de briser la glace, de créer des liens et de présenter de façon générale le rôle et le fonctionnement du conseil tout en exposant clairement au nouveau ou à la nouvelle membre les attentes à son égard.

Cette première approche peut se faire par téléphone, par visioconférence ou autour d'un café. Sans égard à la méthode retenue, la discussion n'a pas besoin d'être longue, mais elle est néanmoins cruciale.

ÉTAPE 2 : PARTAGE DE DOCUMENTS

Le cartable de l'administrateur et de l'administratrice est un outil indispensable pour qu'une personne puisse connaître et comprendre l'organisation. En version papier ou en format électronique, celui-ci devrait inclure une quantité appréciable de renseignements, sans pour autant être surchargé. On ne veut pas noyer l'administrateur ou l'administratrice avec de l'information non pertinente à sa fonction. Au minimum, les documents suivants devraient y être inclus :

Documents juridiques et autres documents relatifs au conseil

- Règlements généraux et lettres patentes
- Preuve d'assurance des membres du conseil d'administration et des dirigeants et des dirigeantes ainsi qu'une copie de la police d'assurance
- Chartes de la présidence, de la direction générale, du conseil et des différents comités du conseil
- Procès-verbaux du conseil d'administration, des comités du conseil et des assemblées générales des deux dernières années
- Plan de travail annuel et calendrier des rencontres du conseil
- Liste des membres du conseil d'administration, leurs coordonnées et leur biographie
- Code d'éthique et de déontologie des administrateurs et des administratrices
- Politiques adoptées par le conseil

Documents financiers et autres documents relatifs à l'organisation

- Budget annuel et états financiers intérimaires
- États financiers audités
- Rapport annuel d'activités
- Organigramme de l'organisation
- Mission, vision et valeurs
- Plan stratégique et plan d'action annuel

Le nouvel administrateur ou la nouvelle administratrice devrait prendre le temps nécessaire à la lecture de ces documents avant la rencontre d'orientation (l'étape suivante) et consigner ses interrogations ou ses besoins d'éclaircissements.

ÉTAPE 3 : RENCONTRE D'ORIENTATION

Cette rencontre avec la direction à laquelle peut participer la présidence du conseil, ou toute autre administratrice ou tout autre administrateur délégué par la présidence, a pour objectif de présenter trois grands thèmes à l'ensemble des nouvelles et des nouveaux membres :

- l'organisation et son fonctionnement général;
- le rôle et les responsabilités des instances et de celles et ceux associés aux fonctions;
- les principaux dossiers stratégiques et les défis actuels de l'organisation.

Lors de cette rencontre, les nouvelles recrues doivent avoir l'occasion de poser des questions non seulement sur ce qui leur est présenté, mais aussi sur les documents du cartable de l'administrateur et de l'administratrice dont elles auront pris connaissance préalablement. Cette activité peut se faire virtuellement, mais elle devrait idéalement avoir lieu dans les locaux de l'organisation. En effet, il s'agit d'une circonstance favorable pour que les nouveaux administrateurs et les nouvelles administratrices puissent rencontrer de façon plus informelle l'équipe de direction et les autres personnes avec lequel ils et elles pourraient être en contact lors des réunions du conseil ou des comités. C'est aussi une occasion de prendre connaissance de l'environnement organisationnel.

ÉTAPE 4 : ACCUEIL LORS DE LA PREMIÈRE RENCONTRE DU CONSEIL

La première réunion du conseil à laquelle participe un nouvel administrateur ou une nouvelle administratrice doit permettre à cette personne de rencontrer ses pairs et de socialiser. La présidence du conseil se doit de faciliter le tout en introduisant la nouvelle recrue auprès de ceux et celles qui sont maintenant ses collègues, puis en proposant un tour de table en ouverture de réunion formelle afin de permettre à tous et à toutes de se présenter brièvement sur un plan professionnel.

ÉTAPE 5 : SUIVI EN COURS D'ANNÉE

Tout bon programme d'accueil devrait prévoir un suivi en cours d'année afin de vérifier que le nouvel administrateur ou la nouvelle administratrice dispose de l'ensemble des outils requis pour s'acquitter adéquatement de ses fonctions, mais aussi pour prendre le pouls du sentiment vécu depuis son arrivée au sein du conseil.

Un tel suivi permettra de solidifier les relations, de s'assurer de la pleine mobilisation de l'administrateur ou de l'administratrice tout en lui offrant une occasion d'accompagnement supplémentaire ou encore la possibilité de demander toute information dont il ou elle pourrait avoir besoin en sus de ce qui lui a été remis antérieurement. Cette étape est habituellement sous la responsabilité de la présidence du conseil, à moins que cette dernière ne préfère la confier à un ou une autre membre d'expérience.

UN PROGRAMME D'ACCUEIL SUR MESURE ET DYNAMIQUE : UN GAGE DE SUCCÈS POUR L'INTÉGRATION

Aucun programme n'est exhaustif ou final. L'environnement est dynamique et l'accueil doit l'être également, car les besoins évoluent. Il ne faut donc pas hésiter à parfaire le programme d'accueil en intégrant des étapes additionnelles, par exemple :

- suivi individuel de la présidence auprès de chaque nouvel administrateur ou nouvelle administratrice à la suite de leur première réunion du conseil;
- mise en place d'un système de mentorat;
- planification d'une formation sur mesure, de formations en gouvernance et/ou portant sur des aspects pointus en lien avec le modèle d'affaires de l'organisation;
- etc.

L'administratrice ou l'administrateur nouvellement accueilli doit aussi poser des questions, et ces questions sont précieuses pour affiner le processus dans le futur.

Il est important de développer un programme d'accueil adapté qui reflète le caractère distinct de l'organisation. Les cinq étapes présentées sont faciles à mettre en place, peu importe la forme, la mission, la taille et les moyens de l'organisation, mais l'envergure éventuelle du programme retenu variera bien sûr en fonction de ces caractéristiques.

Un accueil formel et structuré sera de nature à rassurer tout nouvel administrateur et toute nouvelle administratrice, et favorisera son intégration plus rapide dans le souci du maintien de la collégialité existante des membres du conseil. La gouvernance de l'organisation s'en trouvera améliorée par une contribution réelle et significative du nouveau ou de la nouvelle membre, justifiant ainsi les démarches qui ont mené à sa nomination.

À propos des auteurs

Alexandra Boivin, MBA

Conseillère en gouvernance, accompagnement et formation sur mesure
Institut sur la gouvernance (IGOPP)

Alexandra fait partie de l'équipe de l'IGOPP depuis plus de dix ans. Depuis 2012, elle accompagne des organisations afin de leur permettre de tirer profit d'une bonne gouvernance. Elle a ainsi eu l'occasion de contribuer à l'amélioration des pratiques de gouvernance de plus d'une centaine de conseils d'administration québécois et canadiens. Ces accompagnements lui ont permis de développer une expertise pointue en gouvernance. Elle est détentrice d'un baccalauréat en administration des affaires profil finance ainsi que d'une maîtrise en administration des affaires profil planification stratégique.

François Dauphin, MBA, CPA

Président-directeur général
Institut sur la gouvernance (IGOPP)

François Dauphin est PDG de l'IGOPP depuis juin 2020. Œuvrant dans les domaines de la gestion, de la stratégie et de la gouvernance depuis une vingtaine d'années, il a été vice-président exécutif d'une firme de gestion immobilière de 2017 à 2020 pour laquelle il était, entre autres, responsable de la supervision de la gouvernance d'une vingtaine de conseils d'administration. Après un passage au sein de l'équipe du développement professionnel de l'Ordre des CPA du Québec, il a dirigé la recherche de l'IGOPP de 2014 à 2017, où il était notamment responsable de divers mandats qui ont mené à des publications au Canada et à l'international. Auparavant, il a été durant plusieurs années responsable des finances et des investissements stratégiques pour un conglomérat privé. Depuis 2008, il agit à titre de chargé de cours au Département de stratégie, responsabilité sociale et environnementale de l'ESG UQAM.