



## Aperçu général

L'accueil et l'intégration des nouveaux administrateurs fait référence à un processus visant à aider ces personnes à contribuer pleinement, dès le début de leur mandat, au travail de gouvernance du conseil d'administration. Les rôles et les responsabilités des conseils d'administration ont sensiblement évolué au cours des récentes années, notamment en ce qui concerne les normes et les pratiques de gouvernance et ce, aussi bien dans les entreprises à but lucratif, les organismes coopératifs que dans les milieux associatifs. Selon une étude réalisée aux États-Unis il y a quelques années (Board Source 2015), la taille des conseils d'administration dans les organismes sans but lucratif (OSBL) a diminué de plus de 20 % au cours des deux dernières décennies, ce qui a pour effet de rehausser le poids des responsabilités de chaque administrateur. Dans un tel contexte, il s'avère essentiel de tout mettre en œuvre afin que les nouveaux administrateurs puissent s'approprier les responsabilités qui sont les leurs dans les meilleurs délais possibles.



### L'importance d'intégrer les nouveaux administrateurs (Redpen)(Barlow)

- ✓ Une telle pratique permet aux nouveaux venus de se familiariser dès le départ avec l'organisation, sa mission, son évolution, ses valeurs, ses enjeux, ses défis, son fonctionnement et ses activités;
- ✓ Elle leur fournit un encadrement et diverses modalités de soutien qui feront en sorte qu'ils seront rapidement à même d'exercer leurs rôles et leurs responsabilités.



### À qui incombe la responsabilité d'accueillir et d'intégrer les nouveaux administrateurs ?

Dans certaines organisations, c'est le directeur général qui se charge de cette tâche. Bien que le directeur général ait une contribution importante à cet égard, la responsabilité première d'accueillir et d'intégrer les nouveaux administrateurs incombe au conseil d'administration et, idéalement, à un comité créé dans ce but plutôt qu'au seul président du C.A.



### L'approche recommandée

Les articles et les ouvrages consultés révèlent que les organisations ont intérêt à concevoir l'intégration des nouveaux administrateurs comme un **processus** étalé sur une certaine période au cours des premiers mois suivant leur arrivée plutôt qu'à la limiter à une rencontre d'orientation au tout début de leur mandat. Une autre pratique recommandée consiste à leur assigner un « parrain », en l'occurrence un membre expérimenté du conseil d'administration qui pourra leur servir de personne-ressource ou agir à titre de mentor pendant les premiers mois. On suggère aussi que le président du C.A. effectue régulièrement des suivis informels auprès de chacun d'eux. L'intégration des nouveaux administrateurs est aussi l'occasion de tirer profit de leur bagage d'expérience : en effet, le fait d'encourager ce type d'échange peut amener une organisation à découvrir et à faire sienne des pratiques dont on méconnaissait ou ignorait l'existence.





## Principaux points à traiter

Peu importe le format retenu, les éléments suivants constituent des incontournables :

- ✓ Un portrait sommaire de l'organisation, notamment sa mission, son statut juridique, un bref aperçu de son origine et de son évolution, son offre de produits / services, son profil actuel (chiffre d'affaires ou budget annuel, nombre d'employés, territoire(s) ou région(s) desservis, profil des utilisateurs de ses produits / services, ses principaux enjeux et défis stratégiques, etc.;
- ✓ Les rôles, responsabilités et les tâches d'un conseil d'administration, des officiers et des membres individuels;
- ✓ Les comités émanant du conseil d'administration et leurs mandats respectifs;
- ✓ Les noms des administrateurs et de la direction générale présentement en poste et leurs attributions / fonctions respectives;
- ✓ Les politiques relatives aux conflits d'intérêt, à l'imputabilité des administrateurs et du conseil d'administration, à la dénonciation et à d'autres aspects de la gouvernance;
- ✓ Les politiques relatives aux ressources humaines incluant les frais de déplacement et de séjour;
- ✓ Le calendrier des réunions du conseil d'administration incluant l'assemblée générale et des autres événements impliquant la présence ou la représentation des membres du conseil d'administration;
- ✓ L'organigramme de l'organisation;
- ✓ La plus récente version des documents suivants : rapport annuel, états financiers, règlements, et plan stratégique et autres documents jugés d'intérêt pour tout nouvel administrateur;
- ✓ Les réunions du conseil d'administration et des comités : les contributions attendues de chaque membre du conseil d'administration avant, au cours et au terme de chaque réunion;
- ✓ Les critères et paramètres servant à évaluer la performance du conseil d'administration et des administrateurs et conçus également à des fins d'autoévaluation et d'évaluation par les pairs;
- ✓ Les principes directeurs, les paliers décisionnels à la grandeur de l'organisation et les modalités relatives à la prise de décision au niveau du conseil d'administration;
- ✓ À qui s'adresser dans l'organisation relativement à diverses questions ou à divers sujets;
- ✓ Le budget et les ressources alloués à la formation et au perfectionnement des membres du conseil d'administration;
- ✓ La culture organisationnelle, notamment le non écrit (le « tacite ») ou qui est de l'ordre des us et coutumes tels le code vestimentaire attendu des administrateurs, les limites de l'informel avec le personnel, la direction générale et avec les autres administrateurs, les comportements attendus dans le cadre des réunions, la durée des réunions, les relations avec les médias, etc.



### Pour en savoir plus ...

- E.Grant MacDonald. *A Guide to Board Orientation*. Not-For-Profit Resource Centre. [www.icd.ca/ICD/media/documents/aGuideToBoardOrientatio.pdf](http://www.icd.ca/ICD/media/documents/aGuideToBoardOrientatio.pdf)
- National Council of Non-Profits. *Board Orientation*. [www.councilofnonprofits.org/tools-resources/board-orientation](http://www.councilofnonprofits.org/tools-resources/board-orientation)
- Susan Fish. *The Best Board Member Orientation: How to Set Your New Directors Immediately Up For Success*. 10/2016. Charity Village. [www.charityvillage.com/the\\_best\\_board\\_member\\_orientation\\_how\\_to\\_set\\_your\\_new\\_directors\\_immediately\\_up\\_for\\_success](http://www.charityvillage.com/the_best_board_member_orientation_how_to_set_your_new_directors_immediately_up_for_success)
- Redpen. *New Board Member Orientation: Tips and Best Practices*. 04/2022. [www.onboardmeetings.com/blog/new-board-members-orientation](http://www.onboardmeetings.com/blog/new-board-members-orientation)
- Jeremy Barlow. *How To Hold New Board Member Orientation*. Board Effect 03/2016. [www.boardeffect.com/blof/how-to-hold-new-board-member-orientation/](http://www.boardeffect.com/blof/how-to-hold-new-board-member-orientation/)
- Boardable. *Welcoming New Board Members: Tips for Successful Onboarding*. [www.boardable.com/resources/new-board-members/](http://www.boardable.com/resources/new-board-members/)
- Joan Garry. *Board Of Directors. A Template for A Great Board Orientation*. Joan Garry Consulting, 2015. [www.joangarry.com/board-orientation-template/](http://www.joangarry.com/board-orientation-template/)

Projet réalisé avec le soutien financier de

**Adm**FONDATION