

# 20 Questions que les administrateurs d'OSBL devraient poser sur **la relève du chef de la direction**

Peter Stephenson • Guy Beaudin





# 20 Questions que les administrateurs d'OSBL devraient poser sur **la relève du chef de la direction**

Peter Stephenson • Guy Beaudin

## AVERTISSEMENT

La présente publication, préparée par Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), fournit des indications ne faisant pas autorité.

CPA Canada et les auteurs déclinent toute responsabilité ou obligation pouvant découler, directement ou indirectement, de l'utilisation de cette publication.

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Stephenson, Peter J. (Peter John)

[20 questions directors of not-for-profit organizations should ask about CEO succession. Français]

20 questions que les administrateurs d'OSBL devraient poser sur la relève du chef de la direction / Peter Stephenson, Guy Beaudin.

(Collection «20 questions»)

Traduction de : 20 questions directors of not-for-profit organizations should ask about CEO succession.

Publié aussi en format imprimé (s) et électronique (s).

ISBN 978-1-52540-003-2.--ISBN 978-1-52540-004-9 PDF

1. Cadres (Personnel)--Relève--Miscellanées. 2. Associations sans but lucratif--Miscellanées. I. Beaudin, Guy, auteur II. Comptables professionnels agréés du Canada, organisme de publication III. Titre. IV. Titre: Vingt questions que les administrateurs d'OSBL devraient poser sur la relève du chef de la direction. V. Titre: 20 questions directors of not-for-profit organizations should ask about CEO succession. Français VI. Collection: Collection «20 questions» (Comptables professionnels agréés du Canada)

HD38.2.S754714 2016 658.4'07128 C2016-905351-2  
C2016-905352-0

© 2016 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour obtenir des renseignements concernant l'obtention de cette autorisation, veuillez écrire à [permissions@cpacanada.ca](mailto:permissions@cpacanada.ca).

# Préface

Le Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises de Comptables professionnels agréés du Canada a commandé la présente publication afin d'aider les administrateurs des organismes sans but lucratif (OSBL) canadiens à s'acquitter de leurs responsabilités de gouvernance en ce qui a trait à la relève du chef de la direction.

La présente publication vise à aider les administrateurs à :

- comprendre le processus de relève du chef de la direction;
- veiller à la réussite du nouveau chef de la direction;
- être préparés en permanence à un changement de chef de la direction.

La présente publication contient des questions que les administrateurs d'OSBL, y compris les organismes de bienfaisance enregistrés, peuvent poser et qui pourront orienter leurs réflexions et discussions sur la relève du chef de la direction. Chaque question est accompagnée de brèves explications contextuelles et de suggestions.

Le Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises tient à remercier les auteurs, MM. Peter Stephenson et Guy Beaudin, et à souligner l'apport du Comité sur les organismes sans but lucratif.

**Thomas Peddie, FCPA, FCA**

*Président, Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises*

**Comité sur les organismes  
sans but lucratif**

Lyn McDonnell, CAE, C.Dir., CMC,  
*présidente*

Marilyn De Mara, FCPA, FCA

Giles Meikle, FCPA, FCA

Linda Godel, LL.B.

Sara Oates, CPA, CA

Anne Pashley, MBA, MLS

Ron Stoesz, FCPA, FCMA

James Temple, CSR-P

Larry Whatmore, MBA, CPA, CMA

Deryck Williams, FCPA, FCA, CMC

**Conseil consultatif sur la surveillance  
et la gouvernance d'entreprises**

Thomas Peddie, FCPA, FCA,  
*président*

Hugh Bolton, FCPA, FCA

John Caldwell, CPA, CA

Andrew Foley, J.D.

Carol Hansell, LL.B., MBA, F.IAS

Kathleen O'Neill, FCPA, FCA, IAS.A.

Ian Smith, MBA

Robert Strachan, FCPA, FCMA, C.Dir.

John Walker, CPA, CA, LL.B.

Richard Wilson, HBA

**Auteurs**

Peter Stephenson, M.A., Ph. D., IAS.A.

Guy Beaudin, MBA, Ph. D., IAS.A.

**Direction du projet, CPA Canada**

Rayna Shienfield, J.D.

*Directrice de projets,*  
Recherche, orientation et soutien  
Surveillance et gouvernance  
des entreprises

Marial Stirling, CPA, CA, LL.B.  
*Directrice de projets,*  
Recherche, orientation et soutien  
Surveillance et gouvernance  
des entreprises

Gigi Dawe, LL.M.  
*Directrice de projets,*  
Recherche, orientation et soutien  
*Leader,* Surveillance et  
gouvernance des entreprises

Gordon Beal, CPA, CA, M. Éd.  
*Vice-président,*  
Recherche, orientation et soutien

# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>Calendrier du conseil pour la sélection d'un nouveau chef de la direction</b>	<b>3</b>
1. Quel rôle joue le conseil dans la sélection du nouveau chef de la direction?	4
2. Quel est le rôle du comité de recrutement du chef de la direction?	6
3. Quel est le portrait du chef de la direction idéal?	7
4. Comment évaluer le degré de préparation des candidats internes?	8
5. Le conseil doit-il chercher des candidats à l'extérieur de l'OSBL?	10
6. Le conseil doit-il faire appel à des professionnels du recrutement (chasseurs de têtes) indépendants?	11
7. Quelle forme doit prendre la participation du chef de la direction et de la direction au processus?	12
8. Comment le conseil peut-il éviter de faire le mauvais choix?	14
9. Qui peut aider le conseil à réduire le risque inhérent aux décisions touchant la relève du chef de la direction?	18
10. À quoi devrait ressembler le plan de communication pour le choix du chef de la direction?	19

<b>Rôle du conseil dans la réussite du nouveau chef de la direction</b>	<b>21</b>
11. Comment le nouveau chef de la direction sera-t-il intégré à l'organisme?	22
12. Comment le conseil peut-il suivre la progression du chef de la direction dans son intégration?	24
13. Quel est le rôle du conseil à l'égard de l'encadrement et de la formation du chef de la direction?	26
<b>Planification de la relève du chef de la direction : une responsabilité permanente</b>	<b>29</b>
14. Quels facteurs liés à la relève le conseil devrait-il surveiller?	29
15. Le conseil est-il responsable de la surveillance de la formation des candidats internes?	30
16. Quel est le rôle du conseil dans la formation des candidats internes au poste de chef de la direction?	31
17. Comment le conseil doit-il faire pour surveiller le bassin de talents externes?	33
18. Dans quelle mesure le conseil comprend-il et prévoit-il les limites du chef de la direction?	34
<b>Cas particuliers</b>	<b>37</b>
19. Que doit faire le conseil face à un départ soudain et imprévu du chef de la direction?	37
20. Que doit faire le conseil lorsqu'un administrateur aspire au poste de chef de la direction?	38
<b>Erreurs fréquentes à éviter</b>	<b>39</b>
<b>Conclusion</b>	<b>41</b>
<b>Annexe A : Profil du chef de la direction (profil de réussite)</b>	<b>43</b>



<b>Annexe B : Exemple de profil du chef de la direction d'un OSBL</b>	<b>44</b>
<b>Annexe C : Relève du chef de la direction - Rôles et responsabilités clés</b>	<b>48</b>
<b>Pour de plus amples informations</b>	<b>51</b>
<b>Au sujet des auteurs</b>	<b>53</b>



# Introduction

Le choix d'un chef de la direction<sup>1</sup> est l'une des responsabilités les plus lourdes qu'endosse le conseil d'un organisme sans but lucratif (OSBL). C'est également l'un de ses moyens les plus efficaces pour guider l'organisme vers la réussite et, ce faisant, remplir son mandat, en particulier dans les OSBL de petite ou moyenne taille, dont le succès peut dépendre largement des compétences du dirigeant.

Bon nombre d'administrateurs n'ont jamais eu à s'occuper du dossier de la relève du chef de la direction. La présente publication vise à aider les administrateurs d'OSBL de toutes tailles à concevoir des plans pour sélectionner un nouveau chef de la direction extérieur à l'organisme ou pour former des dirigeants éventuels en interne.

Les administrateurs doivent prendre en considération deux types de relève du chef de la direction :

- **la relève planifiée** : le chef de la direction a prévenu à l'avance qu'il quitterait ses fonctions à un certain âge ou à une certaine date;
- **la relève non planifiée** : le chef de la direction quitte soudainement ses fonctions.

Comme la relève planifiée du chef de la direction comporte elle aussi une part d'imprévisibilité, nombre de grands OSBL ont mis en place un plan détaillé pour le repérage et la formation d'un successeur en interne. La plupart des OSBL n'ont cependant pas la taille et l'envergure suffisantes pour réussir à préparer des candidats internes qui soient capables de prendre les rênes et doivent chercher à l'extérieur de l'organisme un successeur approprié.

<sup>1</sup> Le titre du plus haut dirigeant d'un OSBL a plusieurs variantes, par exemple « chef de la direction », « directeur général » et « directeur national ». Pour faciliter la lecture, le terme « chef de la direction » est utilisé dans la présente publication et englobe tous les titres.

La gestion de la relève du chef de la direction est rendue encore plus compliquée par l'éventail d'événements imprévus qui peuvent entraîner un changement à la tête de l'organisme, par exemple un rendement médiocre, une maladie soudaine ou le recrutement du chef de la direction par une autre organisation. Bien qu'il n'y ait pas de données spécifiques sur la relève du chef de la direction dans les OSBL, des données récentes portant sur les organisations à but lucratif montrent que la retraite planifiée est la cause du départ du chef de la direction dans moins de la moitié des cas (46 %). La majorité des départs sont attribuables à un rendement médiocre, à une fusion ou à d'autres facteurs<sup>2</sup>. Dans ces cas imprévus, les conseils sont souvent obligés de réagir rapidement pour pourvoir le poste vacant.

Dans la présente publication, on suppose que l'OSBL se trouve dans une situation idéale et dispose des ressources qu'il doit consacrer à tous les éléments du processus de relève décrit ci-après. Les administrateurs sont encouragés à adapter les idées énoncées dans la présente publication en fonction de la taille, du degré d'évolution, des ressources et des autres caractéristiques de leur OSBL, et à choisir les éléments les plus essentiels et réalisables pour superviser le processus le mieux possible, compte tenu de ses moyens<sup>3</sup>.

Tous les OSBL, peu importe leur taille, doivent se doter de processus évolutifs qui balisent clairement les rôles des comités et du conseil aux fins de la relève du chef de la direction, que celle-ci soit planifiée ou non. Lorsque le processus de relève est efficace, il peut constituer un moyen pour le conseil de faire le point sur l'OSBL et son avenir et permettre d'amorcer une nouvelle ère pour l'OSBL et ses employés.

2 Chuck Lucier, Paul Kocourek et Rolf Habbel, « CEO Succession 2005: The Crest of the Wave », *Strategy+Business*, 43, été 2006.

3 Pour une introduction à la planification de la relève du chef de la direction, consulter *Hiring and Performance Appraisal of the Executive Director*, The Muttart Foundation and Alberta Culture and Community Spirit, 2008.

# Calendrier du conseil pour la sélection d'un nouveau chef de la direction

La sélection d'un nouveau chef de la direction oblige souvent les administrateurs à prendre des décisions qui font largement appel à un jugement subjectif, et il est habituellement utile que les conseils puissent compter sur un processus solide et établi d'un commun accord pour guider la prise de décision. Une fois le processus de relève enclenché, les conseils doivent commencer par établir le processus de sélection du nouveau chef de la direction.

Ce processus doit tenir compte de la taille de l'organisme, de sa culture et de ses parties prenantes, ainsi que de la dynamique du conseil et de la qualité des candidats internes. Il doit également être conçu pour fonctionner de façon efficace et efficiente tout en étant suffisamment souple pour donner aux administrateurs bénévoles suffisamment de temps pour agir.

**Une liste des erreurs fréquentes à éviter dans le processus de planification de la relève du chef de la direction figure à la page 39.**

Choix et intégration du nouveau chef de la direction : principales étapes pour les administrateurs d'OSBL

- Analyser les rôles et les responsabilités et les attribuer à des personnes ou à des groupes en particulier.
- Si la responsabilité est attribuée à un comité de recrutement du chef de la direction (qui est un sous-comité du conseil), choisir les administrateurs qui siégeront à ce comité.
- Définir les exigences de l'OSBL en matière de leadership.
- Créer le profil du chef de la direction (voir les [annexes A](#) et [B](#) pour un modèle et un exemple).
- Déterminer le degré de préparation des candidats internes et évaluer si le conseil devrait chercher des candidats externes.
- Déterminer si le conseil devrait engager des professionnels du recrutement indépendants.
- Décider s'il faut faire participer l'actuel chef de la direction et les autres membres de la direction au processus (le cas échéant, à quelle étape du processus).
- Suivre un processus rigoureux comprenant des entrevues, un examen détaillé des candidatures et un bilan, auquel participeront tous les membres du conseil, la direction et les autres parties prenantes concernées.
- Élaborer et appliquer un plan portant sur la communication d'informations sur le processus de sélection au personnel et aux parties prenantes.
- Encadrer le nouveau chef de la direction pour faciliter son intégration dans l'OSBL et faire un suivi de sa progression.

## 1. Quel rôle joue le conseil dans la sélection du nouveau chef de la direction?

La responsabilité de la sélection du chef de la direction revient au conseil et celui-ci doit en rendre compte; ce n'est pas à l'actuel chef de la direction ni aux autres membres de la direction de décider. En fait, la sélection du nouveau chef de la direction compte parmi les plus importantes responsabilités du conseil, et celui-ci doit au départ prendre le temps de clarifier les responsabilités, les processus et les calendriers qui lui permettront de s'en acquitter le mieux possible.

Le processus de sélection peut être simple si les activités de planification de la relève du conseil ont déjà permis à celui-ci de repérer un candidat interne qui semble prêt à assumer le rôle de chef de la direction. Les choses sont plus complexes, toutefois, lorsqu'aucun candidat interne n'a été identifié ou qu'un candidat interne a été identifié, mais n'a pas encore acquis les compétences et l'expérience nécessaires.

La première étape de l'élaboration du processus de sélection consiste à déterminer quelles responsabilités, s'il y a lieu, seront attribuées à des personnes ou à des groupes en particulier. Pour des situations plus complexes, les conseils des moyennes et grandes organisations désignent souvent un comité de recrutement qui supervise le processus et effectue la plupart des tâches administratives. Le président du conseil (et le vice-président s'il y en a un) siègent habituellement à ce comité.

**Les conseils des organisations de plus petite taille choisissent souvent eux-mêmes le chef de la direction en s'attribuant le mandat d'un comité.**

Le conseil doit discuter et convenir des rôles et responsabilités du comité de recrutement et de son président, de l'ensemble des membres du conseil et de tous les autres participants au processus. Le conseil devrait également définir de façon générale les échéanciers et les résultats escomptés. Étant donné qu'un changement de chef de la direction est habituellement considéré comme un événement significatif susceptible de déstabiliser le personnel et qu'il pourrait être opportun d'en informer les fondateurs importants et les autres parties prenantes, le conseil doit s'assurer de la mise en œuvre d'un plan de communication qui comprend l'attribution des responsabilités de préparation, d'approbation et de diffusion des messages clés.

Le président du conseil joue un rôle particulièrement important, qui demande souvent beaucoup de temps, surtout en situation de crise. Il doit veiller à ce que le bon comité soit formé, à ce que l'intégrité du processus soit respectée et à ce que tous les membres du conseil soient continuellement informés du processus et en accord avec celui-ci. Le président du conseil doit aussi s'entretenir régulièrement avec les permanents et les autres parties prenantes afin d'établir et de faire un suivi des attentes à l'égard du processus, et notamment des échéances à respecter.

Un résumé des rôles et responsabilités du président du conseil et des autres acteurs du processus de relève est présenté à l'[annexe C](#).

## 2. Quel est le rôle du comité de recrutement du chef de la direction?

La recherche d'un chef de la direction parmi des candidats externes ou plusieurs candidats internes, ou les deux, est un processus intense et très chronophage. Le calendrier des réunions et des entrevues pouvant être très chargé, un grand nombre de conseils décident de confier cette tâche à un comité spécial chargé de s'acquitter des responsabilités y afférentes en son nom. Si le conseil décide de faire le travail lui-même, les administrateurs doivent être conscients du temps supplémentaire qu'ils devront y consacrer et planifier en conséquence.

Les responsabilités du comité de recrutement du chef de la direction sont habituellement les suivantes :

- préciser les détails du processus de recrutement;
- ébaucher, avec l'appui des autres administrateurs, des permanents les plus chevronnés et des autres parties prenantes, un profil du chef de la direction qui définit les compétences, les qualités et l'expérience nécessaires à la réussite dans le rôle de chef de la direction (un modèle et un exemple de profil sont présentés respectivement à l'[annexe A](#) et à l'[annexe B](#));
- retenir les services de ressources externes (par exemple, un consultant en recrutement);
- repérer les candidats éventuels et mener des entrevues;
- tenir tous les membres du conseil au courant de l'évolution du processus de recrutement;
- recommander les candidats retenus au conseil;
- faciliter le processus de prise de décision du conseil au sujet du candidat retenu;
- transmettre l'offre du conseil au candidat retenu;
- veiller à ce qu'un plan soit en place pour l'accueil et l'intégration du nouveau chef de la direction.

Le choix des administrateurs siégeant au comité de recrutement doit être fait avec soin. Pour être efficaces, ceux-ci doivent avoir une connaissance intime de l'organisme, de sa culture, de ses parties prenantes et des défis qu'il a à relever. Ils doivent avoir une vision lucide de leurs



préconceptions et la capacité de rester objectifs. Ils doivent avoir l'esprit d'équipe et veiller à ce que tous les administrateurs contribuent au profil du chef de la direction, soient consultés en tant que sources de candidats potentiels, soient tenus au courant de l'évolution du processus de recrutement et participent à la prise de décision, et ce, d'un commun accord avec tous les membres du conseil.

### 3. Quel est le portrait du chef de la direction idéal?

Le recrutement d'un chef de la direction prend souvent une tournure urgente en raison de l'angoisse créée par l'absence de direction. Les administrateurs peuvent donc s'imposer l'obligation – ou sentir qu'on leur impose l'obligation – d'entreprendre rapidement le processus de sélection et d'entrevue des candidats, chose qu'ils font parfois un peu trop tôt. Les recherches de candidats qui piétinent ou échouent sont souvent causées par le fait que le conseil a omis, au début du processus, de prendre le temps d'ébaucher un profil détaillé du chef de la direction idéal.

La définition des exigences de l'organisme en matière de leadership est une première étape importante. Le conseil ou son comité de recrutement doit donc créer un profil du chef de la direction qui guidera les processus de recrutement et de sélection (un modèle et un exemple de profil de chef de la direction sont présentés respectivement à l'**annexe A** et à l'**annexe B**). Les compétences, les aptitudes, les qualités et l'expérience recherchées chez un nouveau chef de la direction sont capitales. La création du profil est une responsabilité clé du conseil qui ne doit pas être déléguée au service des ressources humaines de l'organisme ni à des consultants externes (même si ceux-ci peuvent fournir des conseils utiles).

La sélection d'un chef de la direction donne au conseil l'occasion de réfléchir aux besoins en leadership de l'OSBL et de les définir. Pour élaborer le profil du chef de la direction, le conseil doit :

- tenir compte de la stratégie, des défis stratégiques, du stade de développement, du réservoir de talents, de l'historique, des parties prenantes et de la culture de l'OSBL;
- analyser de façon explicite l'incidence du style et de l'héritage du chef de la direction en poste;

- envisager de confier à des permanents le mandat de rehausser le moral du personnel afin qu'il donne son appui au prochain chef de la direction (en demandant aux employés leurs opinions sur la situation actuelle de l'OSBL et les caractéristiques que doit avoir le prochain chef de la direction).

Si le conseil a formé un comité de recrutement, celui-ci doit demander à tous les membres du conseil de formuler des commentaires et d'approuver le profil du chef de la direction. Cela lui permet de s'assurer que tous les administrateurs partagent le même avis sur l'évaluation des défis que l'organisme doit relever et sur le type de chef de la direction le plus apte à l'aider à y faire face.

Les conseils doivent éviter de poser des hypothèses trop idéalistes et d'avoir des attentes trop irréalistes lorsqu'ils créent le profil du chef de la direction. Voici quelques erreurs fréquentes :

- rechercher un type de candidat non susceptible d'être intéressé à devenir chef de la direction de l'organisme;
- rechercher un type de candidat que l'organisme ne pourrait se permettre d'embaucher compte tenu des conditions du marché;
- rechercher un candidat qui correspondrait à une représentation irréaliste ou inatteignable de l'avenir;
- croire que le candidat idéal doit déjà être chef de la direction;
- espérer que le candidat pourra à lui seul créer la réussite que l'organisme souhaite atteindre.

En considérant ces hypothèses de façon critique, les conseils peuvent améliorer leur profil du chef de la direction et leur processus de recrutement.

Avant de s'entretenir avec les candidats, les administrateurs doivent classer par ordre de priorité les éléments du profil de chef de la direction et s'entendre sur les aspects du profil qui ne sont pas négociables et sur ceux qui peuvent faire l'objet de compromis.

#### **4. Comment évaluer le degré de préparation des candidats internes?**

Les administrateurs de grands OSBL ayant de solides processus de relève et de perfectionnement des talents sont habituellement très bien renseignés sur les candidats internes pressentis pour le poste de

chef de la direction. La difficulté à laquelle ils sont confrontés consiste à déterminer dans quelle mesure les candidats sont prêts à s'acquitter des responsabilités du chef de la direction.

Les administrateurs doivent obtenir des informations sur les candidats internes directement auprès de nombreuses sources, par exemple lors d'entrevues ou de présentations faites par les candidats sur des sujets spécifiques. Les personnes susceptibles de fournir des informations utiles sur le degré de préparation des candidats comprennent les membres de la haute direction, le directeur des ressources humaines, le chef des finances, les principales parties prenantes et le chef de la direction sortant.

Le conseil doit ensuite se référer au profil du chef de la direction pour étudier ces informations et évaluer le potentiel et le degré de préparation de chaque candidat en répondant à trois questions clés :

1. Dans quelle mesure le candidat correspond-il au profil recherché?
2. Quelles lacunes présente-t-il par rapport au profil?
3. Dans quelle mesure peut-il se perfectionner assez rapidement pour combler ces lacunes?

Dans ses échanges avec les candidats internes, le conseil doit chercher à les traiter d'une manière qui maintient leur motivation et leur attachement à l'objectif de trouver le « meilleur » chef de la direction pour l'organisme. Les administrateurs doivent traiter les candidats internes avec franchise et sensibilité. Le conseil doit faire en sorte que le processus soit vu par les participants comme étant transparent, juste et géré de façon professionnelle. Souvent, le chef de la direction sortant peut apporter une aide utile au conseil dans ces communications et rapports avec les candidats internes.

Les aspirants prometteurs qui veulent que leur candidature soit examinée mais qui ne sont pas encore prêts à occuper le poste et les candidats qui n'ont pas été retenus doivent recevoir des commentaires constructifs pour avoir l'impression d'avoir retiré certains avantages de leur participation au processus. Il est également important de s'assurer que les candidats non retenus donneront leur appui au nouveau chef de la direction.

Deux questions peuvent être particulièrement délicates. En premier lieu, faut-il informer les candidats potentiels que leur nom figure sur la liste des successeurs? C'est généralement conseillé. Un moyen de

perfectionner des candidats prometteurs consiste à s'assurer que leur travail soit visible et ait des impacts réels. Un autre est de leur confier des tâches qui les amènent à se dépasser et qui leur permettent d'acquérir une perspective plus large de l'organisme. Aucun de ces objectifs ne peut être réalisé aisément sans un processus de relève ouvert et transparent.

En deuxième lieu, faut-il craindre que les cadres dont la candidature n'est pas envisagée quittent l'organisme? Cette possibilité ne peut être écartée et il vaut habituellement mieux être honnête avec eux. On doit faire savoir à ces personnes où leurs compétences sont les mieux employées et les convaincre que l'organisme a toujours à cœur leur épanouissement et leur perfectionnement. Si leur ambition est d'occuper le poste le plus haut, il ne sera peut-être pas possible de les retenir. Un processus de relève englobant des candidats à des niveaux moins élevés de l'organisation peut alors aider à réduire ce risque.

## **5. Le conseil doit-il chercher des candidats à l'extérieur de l'OSBL?**

Dans le secteur des entreprises à but lucratif, le tiers environ des chefs de la direction sont recrutés à l'extérieur. Cette proportion augmente pour les OSBL, qui sont plus petits et ont moins de candidats internes. Des études révèlent cependant que les chefs de la direction d'entreprises à but lucratif recrutés à l'extérieur sont plus susceptibles d'échouer que ceux qui proviennent de l'organisation<sup>4</sup>. Les chefs de la direction recrutés à l'extérieur échouent par manque d'atomes crochus (c'est-à-dire qu'ils sont incapables d'obtenir la confiance et la crédibilité nécessaires auprès de la direction ou du conseil pour faire avancer l'organisation).

Certains administrateurs estiment que l'absence de candidats internes traduit l'incapacité du conseil à gérer efficacement le processus de relève. Un conseil ou un comité de recrutement peut toutefois invoquer plusieurs raisons pour justifier le recours à des candidats externes<sup>5</sup> :

4 Voir note 2.

5 Voir note 2.

- Les candidats internes ayant le potentiel de devenir chef de la direction ne sont pas encore prêts, ce qui peut amener le conseil à se tourner vers une personne d'expérience qui assurera l'intérim, et agira notamment comme mentor auprès des candidats internes.
- L'organisme n'a pas l'envergure ou les ressources nécessaires pour préparer des candidats internes au poste de chef de la direction.
- Le conseil souhaite évaluer les candidats internes par rapport aux candidats externes.
- Un virage important est nécessaire tant du point de vue de la stratégie que de l'orientation, par exemple lorsque le conseil croit que les difficultés financières ou les menaces stratégiques avec lesquelles il doit composer justifie qu'il se lance à la recherche de candidats extérieurs d'expérience pour redresser la situation. Cela se produit parfois quand le conseil n'a pas pu anticiper les limites du chef de la direction sortant (voir la question 18).

## **6. Le conseil doit-il faire appel à des professionnels du recrutement (chasseurs de têtes) indépendants?**

Étant donné l'importance que revêt le recrutement d'un chef de la direction compétent, le recours à un chasseur de têtes est vivement conseillé.

De nombreux chasseurs de têtes se spécialisent dans la recherche de talents pour les OSBL. Travailler avec quelqu'un qui comprend bien le secteur peut être avantageux, non seulement en raison de sa connaissance du bassin de candidats talentueux, mais aussi parce qu'il comprend les nuances du leadership propres à ce secteur. Par exemple, un chasseur de têtes mettra l'OSBL en garde contre l'idée préconçue voulant qu'un dirigeant qui réussit dans le secteur des entreprises à but lucratif sera tout aussi compétent dans celui des OSBL, et présentera des candidats dont la mentalité et les compétences correspondent aux besoins de l'OSBL.

Les conseils ou les comités de recrutement doivent rencontrer plusieurs agences de recrutement pour trouver celle qui sera la plus susceptible de répondre à leurs besoins. Ils doivent prendre soin de sélectionner une agence qui connaît, ou qui prendra le temps de mieux connaître, l'organisme, sa cause ou sa mission, sa stratégie, sa culture et le profil du chef

de la direction. Ils doivent également vérifier que le chasseur de têtes connaît le marché du travail pour les OSBL et qu'il a déjà travaillé avec des OSBL, de préférence des organismes de taille et de complexité similaires. Il est aussi important que le courant passe entre lui et le conseil.

Le contrat qui lie le chasseur de têtes au conseil ou au comité de recrutement doit définir sans ambiguïtés les rôles de chacun et préciser les attentes en termes de processus, de communication, d'échéancier, de prise de décision et d'honoraires. Le contrat contribue à créer un sentiment de « partenariat » entre le conseil ou le comité de recrutement et le chasseur de têtes, en plus d'aider le conseil ou le comité de recrutement à conserver la maîtrise du processus de recrutement et de ses résultats. La signature d'un contrat est conseillée même lorsque le chasseur de têtes offre ses services au rabais ou bénévolement.

Il peut arriver que les relations entre le conseil (ou le comité de recrutement) et le chasseur de têtes deviennent tendues après que ce dernier a présenté sa première liste de candidats potentiels. C'est souvent à ce moment que les deux parties se rendent compte qu'elles ne s'entendent pas sur la définition d'un bon candidat, et ce, généralement parce qu'elles n'ont pas consacré le temps nécessaire à l'établissement d'un profil détaillé du chef de la direction, élément clé de la réussite d'un processus de relève efficace.

Les agences de recrutement de cadres peuvent aider le conseil d'un OSBL à étoffer son processus de recrutement, à étendre sa recherche à un plus large éventail de candidats et à choisir un chef de la direction solide, mais le conseil doit éviter de se fier démesurément à ces agences. C'est en effet à lui qu'incombe la responsabilité définitive du processus de sélection du chef de la direction et il ne devrait pas s'y soustraire.

## **7. Quelle forme doit prendre la participation du chef de la direction et de la direction au processus?**

La meilleure façon de faire participer la direction à la sélection du nouveau chef de la direction dépend dans une large mesure de la situation de l'OSBL au moment de la transition. Le processus de relève du chef de la direction crée une dynamique unique au sein d'un organisme, en particulier au sein de l'équipe de direction. Le conseil ou son comité de

recherche doit comprendre cette dynamique et veiller également à faire participer les membres de la direction au processus sans perturber les activités de l'organisme ou créer des distractions.

Si la relève est planifiée, par exemple dans le cas du départ à la retraite normal du chef de la direction, l'établissement d'un partenariat efficace entre le conseil ou son comité de recrutement et le chef de la direction sortant peut contribuer à alléger les tensions ou les craintes qui peuvent survenir pendant cette période de changement. Le chef de la direction sortant peut souvent apporter une contribution utile à la préparation du profil et aider à repérer des candidats internes et externes. Il peut également aider à gérer les attentes des candidats internes et appuyer le conseil ou le comité de recrutement dans la diffusion de l'information pertinente au sein de l'organisme et auprès des parties prenantes.

Les conseils et les comités de recrutement peuvent également bénéficier de la participation d'autres membres de la haute direction pendant le processus de recrutement. Que des candidatures internes soient examinées ou non, les membres de la haute direction peuvent en effet apporter des commentaires utiles à l'établissement du profil et, par le fait même, aider le conseil à clarifier sa propre vision. Les membres de la haute direction peuvent aussi aider le conseil à évaluer s'ils partagent ses impératifs et priorités stratégiques et s'ils sont prêts à accepter un nouveau chef.

Le directeur des ressources humaines ou le chef des finances (s'il y en a un) de l'OSBL peut notamment fournir des informations utiles sur des candidats en particulier et aider le conseil à évaluer les réactions des permanents de l'OSBL au processus de sélection et aux candidats.

Le conseil serait avisé de ne pas déléguer une trop grande partie de ce processus au chef de la direction ou aux autres membres de la direction. Bien que les conseils formés d'administrateurs bénévoles s'acquittent de leurs tâches de gouvernance en étroite collaboration avec la direction, il leur incombe de diriger le processus de relève du chef de la direction qui est d'abord leur responsabilité et qui nécessite plus de temps et d'engagement que ce à quoi ils s'attendent en général.

## 8. Comment le conseil peut-il éviter de faire le mauvais choix?

Prendre des décisions de gestion comporte un élément de risque. Les conseils et les comités de recrutement qui choisissent un nouveau chef de la direction doivent comprendre, gérer et atténuer le risque de faire le mauvais choix. Divers processus et outils peuvent les aider dans ces tâches.

**Profil du chef de la direction** – Le profil du chef de la direction est un outil utile. Même lorsque le conseil ou le comité de recrutement a pris la peine de définir le profil du candidat « idéal », il risque de ne pas s'en servir comme repère aux étapes de la recherche, des entrevues et de la prise de décision pour faire plutôt un choix subjectif. Un profil trop complexe ou trop chargé peut produire ce résultat. Pour aider à atténuer ce risque, les administrateurs doivent ramener ce profil à une liste de compétences et de qualités prioritaires qui servira à sélectionner et à comparer les candidats. Le conseil ou le comité de recrutement peut attribuer une cote à chaque candidat pour chacune des composantes du profil, ou classer les candidats en se servant de ces composantes comme guide.

**Discussions sur la rémunération du chef de la direction** – Discuter avec les candidats de leur rémunération éventuelle est un moyen efficace d'éliminer les candidats qui pourraient avoir les compétences recherchées, mais que l'OSBL n'a pas les moyens de payer. Tôt dans le processus de sélection, les administrateurs doivent préciser leur philosophie

### Outils et processus pouvant aider le conseil à faire le bon choix :

- Profil du chef de la direction;
- Discussions sur la rémunération du chef de la direction;
- Utilisation efficace du temps;
- Premières entrevues solides;
- Réunion de bilan en face à face;
- Deuxièmes entrevues ciblées;
- Rencontres avec la direction;
- Entrevues avec tous les membres du conseil;
- Vérification des références et des antécédents.

Les agences de recrutement de cadres et les conseillers en rémunération peuvent combler les lacunes des petits OSBL qui n'ont pas les ressources internes nécessaires et les aider à comparer les pratiques en matière de rémunération concurrentielle sur le marché.



en matière de rémunération et la rémunération maximale que l'OSBL peut se permettre de verser. Habituellement, les conseils font appel à des conseillers en rémunération indépendants ou à des agences de recrutement de cadres pour obtenir un avis sur la compétitivité du régime de rémunération du chef de la direction. Les conseils d'OSBL dont les dépenses sont financées à partir de fonds publics ou de dons doivent accorder une attention particulière aux conséquences négatives d'une divulgation éventuelle du salaire, des primes ou de tout autre élément du régime de rémunération.

**Utilisation efficace du temps** – Un processus de sélection efficace et bien planifié qui bénéficie de l'entière participation des administrateurs aide à réduire le risque de faire un mauvais choix. Ceci n'est pas toujours facile étant donné que le processus de sélection demande souvent beaucoup de temps, surtout lorsque des candidats externes sont présents. Le processus peut s'embourber à cause d'une incompatibilité d'horaire entre les administrateurs et les candidats, en particulier lorsque le conseil est composé de bénévoles qui, outre leur emploi à temps plein, siègent parfois à plusieurs conseils d'administration. Plus préoccupante est l'inefficacité qui découle du fait que des administrateurs ne sont pas disponibles pour participer à des entrevues en personne ou qu'ils y participent par téléphone.

Veiller à ce que l'équipe chargée des entrevues soit en phase avec le processus d'entrevue est essentiel pour réduire le risque d'une mauvaise décision. Une fois établie la liste des candidats sélectionnés pour une entrevue, les administrateurs doivent aménager leur emploi du temps de façon à pouvoir participer aux entrevues et aux réunions d'évaluation.

**Premières entrevues solides** – Lors des entrevues des candidats, les administrateurs doivent poser des questions pénétrantes qui permettent d'obtenir des réponses instructives et pertinentes. Les administrateurs ont cependant parfois une expérience limitée des entrevues de candidats à la direction ou n'en ont pas fait depuis un bon moment, ce qui réduit la valeur de l'entrevue. Pour améliorer la qualité des entrevues, les administrateurs peuvent préparer une liste de questions communes à tous les candidats qui donnera de l'information sur chaque élément du profil. Des questions comportementales sont également utiles, car elles obligent les candidats à baser leurs réponses sur des faits et limitent la possibilité que ceux qui s'expriment bien impressionnent les administrateurs par le style plutôt que par le contenu.

**Réunion de bilan en face à face** – Tout le monde ne voit pas les choses de la même façon et lorsque des équipes rassemblent de l'information sur différents sujets, chacune peut avoir sa propre opinion du candidat. Pendant que l'entrevue est encore fraîche dans leur mémoire, les administrateurs doivent classer les candidats et cerner les enjeux, les questions et les préoccupations qu'il faudra traiter dans la deuxième série d'entrevues avec les deux ou trois meilleurs. Les administrateurs assistent à ces séances en personne pour pouvoir observer et évaluer les réactions de chacun.

**Deuxièmes entrevues ciblées** – Les deuxièmes entrevues permettent aux administrateurs d'en savoir davantage sur les valeurs, les convictions, les méthodes de travail et le jugement des candidats finalistes. Là encore, c'est en consacrant du temps à la préparation des questions et en planifiant bien le calendrier des entrevues que l'on contribuera à assurer l'efficacité du processus.

**Rencontres avec la direction** – Organiser des rencontres entre les membres de la direction et les candidats externes finalistes est une bonne façon pour le conseil de savoir si ces derniers sont compatibles avec l'organisme. Le conseil doit faire preuve d'un bon jugement à la fois pour structurer ces rencontres et, par la suite, pour tenir une réunion de bilan. Il est important que les membres de la direction comprennent qu'ils ne sont pas en train de « choisir leur patron », mais qu'on veut les consulter pour savoir si les candidats sont compatibles avec l'organisme. Leurs impressions peuvent être utiles aux membres du conseil dans la décision finale, et faire appel à leur participation peut faciliter l'intégration du nouveau chef de la direction. Le conseil doit cependant veiller à conserver son pouvoir décisionnel.

**Entrevues avec tous les membres du conseil** – Les conseils qui forment des comités de recrutement doivent déterminer comment et quand l'ensemble des membres du conseil participeront au processus. Certains se sentent à l'aise de rencontrer un seul candidat finaliste, tandis que d'autres souhaitent en rencontrer deux ou trois. La rencontre entre tous les membres du conseil et les candidats apporte une autre perspective au processus et contribue à faire en sorte que le meilleur candidat soit retenu. Pour que ces entrevues soient efficaces, cependant, elles doivent être gérées attentivement afin que les administrateurs et les candidats comprennent bien l'objet et la valeur des entrevues.

Pour aider les membres du conseil à se préparer à la rencontre avec les candidats, le comité de recrutement doit faire un compte rendu complet et signaler toutes les questions ou les préoccupations qu'il peut avoir au sujet de chaque candidat. Certains candidats peuvent exprimer leur inquiétude à l'égard de la confidentialité d'une entrevue avec tous les membres du conseil. Il y a, en effet, plus de chances que des réseaux se chevauchent. Les conseils doivent être prêts à rassurer les candidats sur la confidentialité du processus, s'ils s'en inquiètent. Les conseils doivent aussi rappeler à leurs membres que le processus de recrutement et d'entrevue est confidentiel et veiller à ce que les calendriers, les documents et les notes d'entrevues soient traités avec discrétion.

**Vérification des références et des antécédents** – La vérification des références et des antécédents fournit des informations très utiles. Les membres du conseil ou de son comité de recrutement doivent s'entendre sur un processus de collecte et de vérification des références des candidats finalistes. Prendre le temps de dresser au préalable une liste de questions réfléchies et pertinentes à l'intention de chaque personne ayant donné des références améliorera considérablement la valeur de cet exercice.

Les questions peuvent ainsi porter sur des aspects qui ont été jugés prioritaires dans le profil du chef de la direction ou mettre l'accent sur les compétences non techniques du candidat, par exemple sa capacité à travailler efficacement avec les diverses parties prenantes de l'OSBL. Les conseils peuvent décider de faire appel aux services d'un tiers indépendant pour rassembler les renseignements voulus (infractions criminelles ou questions réglementaires, par exemple). Les administrateurs doivent également faire le tour de leur propre réseau pour voir qui est en mesure de leur fournir des informations utiles sur les candidats, tout en étant conscients de la nécessité de préserver la confidentialité pendant la durée du processus de recrutement.

**Recommandation au conseil** – Lorsqu'un comité de recrutement a été formé et que ses membres ont retenu une candidature, il doit faire sa recommandation à l'ensemble des membres du conseil, en précisant les aspects sur lesquels ils doivent se concentrer pour faire une offre au candidat et intégrer le nouveau venu à l'organisme.

## 9. Qui peut aider le conseil à réduire le risque inhérent aux décisions touchant la relève du chef de la direction?

On ne choisit pas un nouveau chef de la direction tous les jours et il n'est pas rare que les administrateurs qui siègent à un comité de recrutement en soient à leur première expérience du genre. Les étapes, les outils d'entrevue et les services des chasseurs de têtes dont il a été question plus haut peuvent servir de guide aux administrateurs dans le cadre du processus de recrutement et contribuer à atténuer le risque de faire le mauvais choix.

Les administrateurs peuvent réduire davantage ce risque en faisant appel à des conseillers professionnels (conseillers juridiques, conseillers en rémunération et psychologues spécialisés en gestion). Pour bénéficier pleinement des services de ces conseillers, le conseil ou le comité de recrutement doit les engager tôt dans le processus. Il importe que le conseil engage ces conseillers de façon indépendante et que la responsabilité du choix ultime du chef de la direction revienne au conseil.

**Conseillers juridiques** – Les conseillers juridiques aident le conseil à préparer le contrat de travail du chef de la direction. La participation d'un conseiller juridique dès le début du processus de recrutement aide le conseil à déterminer quels éléments du contrat sont fixes et lesquels peuvent être négociés, ce qui peut aider à préciser les attentes avec les candidats lorsque ces questions sont soulevées en entrevue.

**Conseillers en rémunération** – La rémunération des chefs de la direction est une responsabilité du conseil qui évolue très rapidement. De nombreux conseils retiennent les services de conseillers en rémunération pour mettre en application une philosophie de rémunération et une échelle salariale compétitives dès les premières étapes du processus de recrutement. Les conseillers en rémunération peuvent également aider

Les honoraires de certains conseillers sont parfois trop onéreux pour les petits organismes. Certaines sociétés de services professionnels et certains professionnels consacrent une partie déterminée de leur temps à du travail bénévole, ce qui permet aux petits OSBL de bénéficier de leur expertise.

Les conseillers qui commencent leur carrière et n'ont pas encore constitué leur clientèle peuvent aussi accepter de réduire leurs honoraires ou de travailler bénévolement pour prouver leur savoir-faire aux membres du conseil.

le conseil à négocier et à mettre au point un régime de rémunération attrayant pour le candidat retenu. Ils peuvent aussi aider à établir le bien-fondé de la rémunération proposée en la comparant à la rémunération offerte par des organismes similaires, ce qui peut être particulièrement important pour les donateurs et les autres parties prenantes importantes.

**Psychologues spécialisés en gestion** – Les psychologues spécialisés en gestion peuvent apporter un point de vue objectif aux conseils et aux comités de recrutement sur des questions essentielles comme le style de leadership, l'approche interpersonnelle et la compatibilité sur le plan culturel des candidats retenus. Ils peuvent aider à cerner les lacunes d'un candidat par rapport au profil établi et attirer l'attention du conseil sur les enjeux qui doivent être abordés pour que l'intégration du nouveau venu à l'organisme soit réussie. Le profil peut aider à déterminer si des dirigeants provenant d'une entreprise à but lucratif seront aussi compétents dans un contexte d'OSBL.

## 10. À quoi devrait ressembler le plan de communication pour le choix du chef de la direction?

Le choix d'un nouveau chef de la direction suscite habituellement beaucoup de curiosité et d'attention, ce qui peut entraîner un certain inconfort chez les parties prenantes (en particulier les employés, les clients, les bénévoles, les membres, les donateurs ou les groupes de bénéficiaires d'organismes de bienfaisance du secteur des soins de santé ou les associations d'anciens élèves d'établissements d'enseignement). Les conseils peuvent gérer ces contraintes en entreprenant rapidement un processus de recrutement ouvert et transparent. Dans les faits, cependant, le temps requis pour réaliser une recherche rigoureuse et la nécessité d'assurer la confidentialité tout au long du processus amènent les conseils à retenir de l'information.

Un plan de communication bien préparé et bien exécuté peut contribuer à atténuer les préoccupations des parties prenantes. Le conseil doit donc, à l'amorce du processus, identifier les parties prenantes clés de l'OSBL, cerner leurs principales préoccupations et déterminer ce qui leur sera communiqué, par qui et à quel moment. Il doit peaufiner périodiquement son plan de communication pour tenir chaque groupe de parties prenantes bien informé sur l'évolution du processus.

# Rôle du conseil dans la réussite du nouveau chef de la direction

Le candidat parfait pour un poste aussi complexe et multiforme que celui de chef de la direction n'existe pas. Le rôle du conseil ne se limite pas à la nomination d'un nouveau chef de la direction. En fait, de bien des façons, son véritable travail commence avec cette nomination.

L'échec d'un nouveau chef de la direction n'est pas toujours attribuable au fait qu'on s'est trompé de coureur, mais s'explique souvent par une intégration déficiente. Le conseil a un rôle clé à jouer à cet égard. Le directeur des ressources humaines et/ou le chef des finances (le cas échéant) et, bien entendu, le nouveau chef de la direction, assument eux aussi une part de responsabilité dans cette intégration.

## 11. Comment le nouveau chef de la direction sera-t-il intégré à l'organisme?

Une fois le nouveau chef de la direction choisi, les administrateurs doivent s'employer à favoriser sa réussite. Un administrateur, habituellement le président du conseil, doit se charger de superviser l'intégration du nouvel arrivant à l'organisme.

Selon les études réalisées, les cinq facteurs qui suivent sont essentiels pour assurer la réussite de l'intégration d'un nouveau dirigeant<sup>6</sup>. Ces facteurs sont importants à la fois pour les recrues internes et externes, mais certains d'entre eux nécessitent une attention accrue dans le cas d'une recrue externe, qui aura davantage besoin d'aide pour comprendre l'OSBL et sa culture, et pour cultiver ses relations avec les principales parties prenantes.

**Favoriser l'apprentissage accéléré du chef de la direction** – Un bon chef de la direction collaborera avec les administrateurs dès le départ pour obtenir leur point de vue sur l'organisme, le secteur d'activité et son propre style de leadership. Le président du conseil doit vivement encourager cette collaboration. Si, par orgueil ou par manque de confiance, le nouveau chef de la direction n'engage pas un dialogue efficace avec le conseil, il s'agira de toute évidence du premier problème que le conseil devra résoudre.

Les écarts entre les connaissances ou les compétences du chef de la direction et les besoins de l'organisme doivent avoir été cernés au cours du processus de sélection. Pour aider à combler ces écarts, le président du conseil ou le directeur des ressources humaines ou

Pour assurer la réussite de l'intégration du nouveau chef de la direction, les administrateurs peuvent :

1. favoriser l'apprentissage accéléré du chef de la direction;
2. préciser les attentes au départ;
3. aider le chef de la direction à établir des relations avec les parties prenantes;
4. aider le chef de la direction à comprendre la culture de l'OSBL et à s'y retrouver aisément;
5. connaître un bon départ et en faire état.

6 RHR International Research, *Hitting the Ground Running* (2002); *Beyond the First 90 Days* (2005); *Stumbling to the Top* (2010).



le chef des finances, le cas échéant, doivent identifier les solutions possibles, notamment l'encadrement du chef de la direction par les administrateurs.

**Préciser les attentes au départ** – Les administrateurs doivent prendre trois mesures indispensables pour préciser le rôle du chef de la direction et les attentes à son égard :

1. *Établissement d'indicateurs de réussite* : Les gens sont plus susceptibles de réussir lorsqu'ils comprennent clairement ce que l'on attend d'eux. Le conseil doit préciser dès le début de la relation les aspects aussi bien qualitatifs (comportements) que quantitatifs (objectifs et résultats attendus) des attentes à l'égard du rendement du chef de la direction.
2. *Résultats attendus* : Le conseil ou son comité sur les ressources humaines doit travailler avec le chef de la direction pour traduire les indicateurs de réussite en un ensemble de résultats attendus objectifs qui servira de base à l'évaluation annuelle de la performance du chef de la direction.
3. *Portée* : Le conseil doit prendre l'initiative de délimiter clairement les domaines qui relèvent de sa responsabilité, et ceux qui relèvent de la direction. Cette répartition des responsabilités varie d'un OSBL à l'autre, selon la taille, le degré de complexité, l'expérience de la direction et d'autres facteurs.

**Aider le chef de la direction à établir des relations avec les parties prenantes** – Ce facteur est particulièrement important si le chef de la direction provient de l'extérieur, à plus forte raison d'un autre secteur d'activité, ou s'il s'agit de son premier poste comme chef de la direction d'un OSBL. Le conseil doit l'aider à identifier les parties prenantes clés de l'organisme, lui transmettre toutes ses connaissances sur ces parties prenantes et élaborer un plan pour établir des relations avec elles. Le chef de la direction sortant peut également aider à l'établissement des relations entre les principales parties prenantes et son successeur. Il prendra grand soin d'indiquer quelles sont les parties prenantes clés, notamment les groupes de donateurs ou de bénéficiaires.

**Aider le chef de la direction à comprendre la culture de l'OSBL et à s'y retrouver aisément** – Le conseil peut contribuer à accélérer l'intégration du nouveau chef de la direction, en particulier s'il s'agit d'une recrue externe, en l'aidant à acquérir une bonne compréhension de la

culture de l'organisme. Ce processus d'apprentissage doit commencer dès l'étape de l'entrevue, étant donné qu'il s'agit d'un critère essentiel pour évaluer la compatibilité du candidat avec l'organisme.

**Connaître un bon départ et en faire état** – Un premier succès obtenu rapidement après l'embauche facilite l'intégration du nouveau chef de la direction. Le conseil doit se montrer proactif en aidant le nouveau venu à cerner les questions clés auxquelles il devrait s'attaquer au début de son mandat et qui lui permettront d'asseoir sa crédibilité au sein de l'organisme et avec les parties prenantes.

## 12. Comment le conseil peut-il suivre la progression du chef de la direction dans son intégration?

L'intégration d'un nouveau chef de la direction prend généralement plus de temps que prévu – il faut habituellement compter au moins un cycle complet de 12 mois.

Les conseils doivent faire le suivi de quatre facteurs clés qui les aideront à évaluer rapidement le degré d'intégration du nouveau chef de la direction. Dans les organismes de moyenne et grande taille, le directeur des ressources humaines peut apporter un soutien au président du conseil en mettant en place un système pour effectuer le suivi des progrès accomplis par le nouveau chef de la direction.

Dans quelle mesure le nouveau chef de la direction s'intègre-t-il? Les administrateurs doivent tenir compte de quatre facteurs :

1. **Acceptation;**
2. **Harmonie;**
3. **Crédibilité;**
4. **Contribution.**

**Acceptation** – Le conseil doit surveiller dans quelle mesure le nouveau chef de la direction est accepté par les principales parties prenantes, et accorder une attention particulière aux premières réactions au style du chef de la direction. Au besoin, le conseil (ou le directeur des ressources humaines) doit encadrer ou informer le chef de la direction sur les façons d'adapter son comportement pour qu'il corresponde davantage à la culture de l'OSBL. Les premières perceptions pouvant être difficiles à changer, les conseils ont tout intérêt à aider le chef de la direction à remédier le plus rapidement possible aux situations qui pourraient compromettre son acceptation au sein de l'organisme.

**Harmonie** – Dans quelle mesure le chef de la direction, le conseil et l'équipe de direction partagent-ils le même point de vue sur la stratégie de l'organisme? Les désaccords au sujet de la stratégie sont la principale cause de départ hâtif des nouveaux chefs de la direction.

**Crédibilité** – En plus de devoir être *accepté* par les principales parties prenantes, le nouveau chef de la direction doit aussi *asseoir sa crédibilité auprès d'elles*. Le conseil doit vérifier dans quelle mesure le chef de la direction acquiert une crédibilité auprès des principales parties prenantes et des autres groupes intéressés.

**Contribution** – Au moment de l'embauche du chef de la direction, le conseil doit normalement lui avoir précisé les attentes concernant les responsabilités distinctes du conseil et du chef de la direction. Il doit ensuite faire le suivi de la performance du chef de la direction par rapport à ces attentes pour déterminer s'il apporte la contribution attendue à l'organisme.

Les *réunions à huis clos* (sans les membres de la direction) sont de bonnes occasions pour les administrateurs de passer en revue les progrès accomplis par le chef de la direction à l'égard de ces quatre facteurs. Il importe de commencer à évaluer la performance du chef de la direction en ce qui a trait à ces facteurs dès l'embauche afin que le conseil puisse résoudre les problèmes et répondre aux préoccupations rapidement, avant qu'ils ne deviennent bien ancrés. Les conseils dont les réunions sont peu fréquentes peuvent déléguer la responsabilité du suivi des progrès du nouveau chef de la direction à un sous-groupe du conseil ou au président de celui-ci.

Il arrive que le conseil se rende compte rapidement que le nouveau chef de la direction n'a pas les qualités requises et qu'il devra être remplacé. Le conseil doit alors préparer et mettre en œuvre un plan de communication pour expliquer la situation à l'ensemble de l'organisme et aux parties prenantes, en faisant ressortir les mesures qu'il compte prendre pour assurer la stabilité et la continuité de l'organisme et de son orientation stratégique.

Du point de vue de la relève, cette situation doit être traitée comme un départ soudain ou imprévu et le conseil doit sans tarder relancer le processus de sélection d'un nouveau chef de la direction.

### **13. Quel est le rôle du conseil à l'égard de l'encadrement et de la formation du chef de la direction?**

Les nouveaux chefs de la direction échouent pour plusieurs raisons, mais ils sont rarement les seuls en cause. Une partie de la responsabilité incombe aux conseils qui encadrent et forment mal le chef de la direction. Les conseils doivent non seulement établir des attentes claires quant aux critères de réussite, aux résultats attendus et à l'étendue des responsabilités (voir la question 11), mais aussi s'assurer que le chef de la direction a ce qu'il faut pour répondre à ces attentes. En appliquant quelques principes de base, les conseils peuvent grandement améliorer leur efficacité dans l'exercice de ces responsabilités.

Il est bon que le conseil attribue la responsabilité de l'encadrement du chef de la direction à un administrateur en particulier, habituellement le président du conseil ou le président du comité sur les ressources humaines du conseil. Les autres administrateurs peuvent cependant fournir un encadrement dans leur domaine de compétence.

L'encadrement par les administrateurs est parfois difficile dans le secteur des OSBL. De nombreux présidents et administrateurs du conseil peuvent ne pas avoir une expérience directe pertinente des OSBL. Il peut être particulièrement utile de confier à un mentor de l'extérieur de l'organisme la tâche de conseiller le nouveau chef de la direction, en particulier si c'est son premier mandat dans le secteur des OSBL, pendant les deux premières années, qui sont si importantes. Quoi qu'il en soit, il faut fournir un encadrement continu à l'égard de certaines responsabilités du chef de la direction, par exemple son rôle dans le perfectionnement de ses subordonnés directs.

Une évaluation annuelle structurée de la performance du chef de la direction est un autre facteur déterminant de sa progression et de sa réussite. Cette évaluation doit se faire en trois temps :

- 1. Établir les buts et les objectifs au début de l'exercice.** Ces buts et objectifs doivent comprendre des critères de performance financière, ainsi que d'autres buts relatifs à la performance, comme l'établissement d'un plan stratégique, le perfectionnement des aptitudes au leadership et, dans le cas des organismes de bienfaisance, la mobilisation des donateurs.
- 2. Procéder à une évaluation non structurée au milieu de l'année** pour juger des progrès du chef de la direction dans l'atteinte des objectifs et rectifier le tir au besoin.
- 3. Effectuer une évaluation structurée de fin d'année** qui comprend une autoévaluation du chef de la direction par rapport aux objectifs fixés au début de l'année ainsi qu'un examen de sa performance par le conseil. Cet examen doit être communiqué au chef de la direction par le président du conseil et peut être accompagné d'une révision de la rémunération s'il y a lieu.

Au cours de la première année du mandat du nouveau chef de la direction, il incombe au conseil de créer un climat dans lequel il se sent à l'aise de consulter les administrateurs en cas de problèmes et de recevoir un encadrement lorsque nécessaire. Le conseil doit débattre de la performance et de l'apport du chef de la direction au moins une fois par trimestre pour s'assurer que tous s'entendent sur la performance du nouveau chef de la direction. Enfin, il faut éviter le remplacement simultané du chef de la direction et du président du conseil. La plupart des organisations ont beaucoup de difficulté à gérer la transition pour ces deux postes en même temps et un processus de planification de la relève prudent et à plus long terme devrait permettre d'éviter cette situation.



# Planification de la relève du chef de la direction : une responsabilité permanente

La plupart des administrateurs d'OSBL admettent que leur travail devient plus complexe et exigeant. Ils conviennent également que peu de décisions sont aussi importantes que la sélection du chef de la direction. Ils doivent considérer la relève du chef de la direction comme une responsabilité de gouvernance continue et fondamentale plutôt que comme une responsabilité ponctuelle. Dans cette optique, les administrateurs devraient poser les questions suivantes afin de s'acquitter de cette responsabilité efficacement.

## 14. Quels facteurs liés à la relève le conseil devrait-il surveiller?

Les administrateurs doivent d'abord acquérir une compréhension claire des facteurs liés à la relève du chef de la direction, puis les passer en revue et les évaluer de façon continue. Bien que les conseils surveillent déjà certains de ces facteurs à d'autres fins, ils devraient leur accorder une attention particulière dans le contexte de la relève du chef de la direction pour être prêts à toute éventualité.

Les administrateurs doivent surveiller continuellement :

- la mission, la stratégie et les parties prenantes de l'organisme;
- les points forts, les limites, le rendement et le mandat prévu du chef de la direction actuel;
- les successeurs potentiels, en particulier en interne.

Tout processus de planification de la relève du chef de la direction d'un OSBL doit commencer par une analyse approfondie des contextes relatifs à la mission, à la stratégie et aux parties prenantes de l'organisme. Pour choisir un chef de la direction, le conseil doit se demander dans quelle mesure les forces et les limites du candidat cadrent avec la mission, les besoins et les exigences de l'OSBL. L'orientation stratégique de l'organisme (qui a été approuvée par le conseil) et les obstacles à surmonter pour atteindre les buts sont aussi importants pour prévoir les besoins de l'OSBL en matière de leadership.

Un suivi attentif du contexte peut également aider les administrateurs à demeurer vigilants quant aux qualités que le chef de la direction actuel doit posséder pour tirer son épingle du jeu dans ce contexte. Réfléchir aux incidences de la stratégie de l'organisme sur le plan du leadership et aux défis qui se posent prépare mieux les administrateurs à évaluer le chef de la direction en poste et à recruter un successeur adéquat le moment venu.

## 15. Le conseil est-il responsable de la surveillance de la formation des candidats internes?

La réponse est « oui » pour les OSBL de grande taille.

Des études sur le secteur des OSBL indiquent que les organismes qui ont une stratégie de planification de la relève et un « prétendant » au poste de chef de la direction (prêt, selon l'expression consacrée, à reprendre le flambeau) obtiennent également des niveaux de rendement élevés<sup>7</sup>.

Ces conclusions devraient inciter tous les administrateurs à investir une partie de leur temps pour superviser la formation des candidats les plus talentueux et planifier la relève du chef de la direction.

Une telle stratégie convient aux grands OSBL ayant une structure organisationnelle riche et au sein desquels il est possible de former un dirigeant aux compétences équilibrées. La plupart des OSBL n'ont cependant pas la taille et les ressources suffisantes pour former une relève en interne puisque leurs permanents

**Les chefs de la direction des petits OSBL doivent faire des efforts supplémentaires pour former leurs permanents chevronnés afin qu'ils puissent assurer une continuité lorsque le nouveau chef de la direction provient de l'extérieur.**

7 Voir la note 2.



les plus chevronnés sont des spécialistes fonctionnels. Dans de tels cas, les conseils doivent s'assurer que le chef de la direction en poste garde le cap sur la formation continue des permanents afin qu'ils puissent assurer la continuité des activités lorsqu'un candidat externe est retenu pour prendre sa relève.

## 16. Quel est le rôle du conseil dans la formation des candidats internes au poste de chef de la direction?

Le conseil d'un OSBL de grande taille devrait jouer deux rôles distincts à l'égard de la formation des candidats internes à la relève du chef de la direction : veiller à ce qu'un processus soit en place pour former des candidats internes et mener sa propre évaluation de ces candidats.

Premièrement, le conseil doit s'assurer que le chef de la direction actuel a mis en place un processus suffisamment étoffé pour permettre de repérer, de perfectionner et de retenir les employés à fort potentiel pour le poste de chef de la direction. Le conseil ou son comité sur les ressources humaines devrait entreprendre des discussions approfondies avec le chef de la direction concernant le processus de perfectionnement et le perfectionnement réel des principaux candidats à la relève.

Deuxièmement, le conseil devrait mener sa propre évaluation indépendante des progrès de l'état de préparation des candidats éventuels. Certains administrateurs adoptent la pratique exemplaire qui consiste à consacrer du temps à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de la salle du conseil aux employés les plus prometteurs au sein de leur OSBL. Voici trois mesures que les conseils peuvent prendre pour améliorer leur connaissance du bassin de candidats talentueux :

### Évaluer les candidats internes talentueux – Trois mesures que les conseils peuvent prendre :

1. Prendre le temps de connaître les candidats.
2. Faire en sorte que plusieurs administrateurs passent du temps avec les candidats très prometteurs et communiquent régulièrement leurs impressions au conseil.
3. Établir des lignes directrices claires sur les échanges entre le conseil et la direction.

**1. Prendre le temps de connaître les candidats potentiels**

Après une série de rencontres, les relations entre les différentes parties revêtiront un caractère moins officiel, permettant ainsi aux administrateurs d'avoir une meilleure idée des points forts et des limites des dirigeants.

**2. Faire en sorte que plusieurs administrateurs passent du temps avec les candidats très prometteurs et communiquent régulièrement leurs impressions au conseil**

Il s'agit d'un principe bien établi de l'évaluation du leadership. Nous évaluons tous le talent selon nos propres préférences et idées préconçues. Ces partis pris peuvent être éliminés si plusieurs membres du conseil rencontrent les candidats très prometteurs et partagent ensuite leurs impressions avec le reste du conseil.

**3. Établir des lignes directrices claires sur les échanges entre le conseil et la direction**

Beaucoup de chefs de la direction sont sensibles aux interactions entre les administrateurs et les membres de la direction lorsqu'elles surviennent à l'extérieur de la salle du conseil. Les membres du conseil doivent s'assurer que le chef de la direction comprend et accepte le fait que le conseil doit avoir des contacts directs avec les candidats prometteurs. Pour ce faire, les membres du conseil et le chef de la direction peuvent s'entendre sur le processus de relève et les plans d'évaluation annuelle de ces candidats.

Pour le conseil d'un grand OSBL, veiller au repérage, à la formation et à la rétention des candidats prometteurs dans l'organisme est la meilleure façon d'assurer la réussite du processus de relève du chef de la direction. Comme il faut beaucoup de temps pour former de bons candidats à l'interne, il est important que ceux-ci soient vite repérés et reçoivent la formation qui convient.

Les administrateurs doivent également se rappeler qu'il revient en premier lieu au chef de la direction d'établir et de diriger un solide processus de planification de la relève interne. Les administrateurs ont pour responsabilités de formuler un point de vue indépendant sur les candidats aux postes de dirigeants au sein de l'organisme, de s'assurer qu'un processus de perfectionnement à leur intention est en place, de surveiller et de passer en revue les progrès de l'organisme à ce chapitre et, le moment venu, de déterminer lequel, parmi les candidats internes, est le plus apte à remplir le rôle de chef de la direction.

## 17. Comment le conseil doit-il faire pour surveiller le bassin de talents externes?

En plus de surveiller les candidats internes, les administrateurs d'OSBL doivent avoir l'œil sur les autres OSBL similaires au leur. Lesquels de ces organismes réussissent le mieux? Qui sont les acteurs clés? D'où viennent les talents émergents?

La connaissance qu'ont les administrateurs des candidats externes dans leurs réseaux est particulièrement intéressante pour les petits OSBL qui ont peu de candidats internes.

Cette information sert de repère utile pour l'évaluation, la formation et la rétention du chef de la direction actuel et des candidats internes éventuels à ce poste. Elle permet également de mieux se préparer en cas de départ soudain et imprévu du chef de la direction.

Les membres du conseil d'administration peuvent appliquer les mesures suivantes pour s'assurer qu'ils disposent d'informations récentes et fiables sur les candidats potentiels externes :

- s'entretenir régulièrement des candidats externes talentueux avec le chef de la direction en poste dans l'optique de planifier sa relève;
- mettre en commun périodiquement les connaissances acquises sur les candidats externes grâce à leurs réseaux respectifs.

Les conseillers externes représentent également une bonne source d'information sur les dirigeants de talent qui évoluent dans des secteurs connexes. Les administrateurs qui connaissent des chasseurs de tête devraient les consulter afin de se renseigner sur les dirigeants d'organismes semblables à leur OSBL.

Certains chefs de la direction et candidats à la relève pouvant voir une menace dans ces activités, le conseil doit gérer le suivi des talents avec soin et tact. Le conseil doit agir d'une façon qui soit transparente pour le chef de la direction et, s'il y a lieu, faire participer le directeur des ressources humaines (s'il y en a un) au processus afin de tirer parti de ces connaissances du marché externe.

## 18. Dans quelle mesure le conseil comprend-il et prévoit-il les limites du chef de la direction?

La réussite en matière de leadership dépend du contexte. Tous les leaders réussissent mieux dans un certain contexte stratégique, et tous ont des capacités limitées dans d'autres. Les conseils d'administration tardent habituellement à réagir face à la mauvaise performance du chef de la direction et réagissent uniquement après que le personnel ou d'autres parties prenantes ont soulevé des questions.

Pour éviter cette situation, les conseils d'administration peuvent répondre aux deux questions clés suivantes :

1. Quelle est l'étendue du leadership du chef de la direction actuel?
2. Quels facteurs risquent de pousser l'organisme hors du champ de leadership du chef de la direction?

Pour être en mesure de prévoir le moment où la question de la relève du chef de la direction se posera, les membres du conseil doivent avoir une bonne idée des qualités de leader de la personne en poste. Ils doivent rejeter l'idée qu'un dirigeant talentueux réussira dans toutes les situations et plutôt comprendre clairement quelles sont les forces et les limites du chef de la direction actuel.

Le conseil doit aussi avoir une discussion chaque année avec le chef de la direction pour déterminer à quel moment ce dernier compte prendre sa retraite. En fait, le conseil doit avoir une bonne idée du moment du départ prévu de chacun des membres de l'équipe de direction afin d'éviter des départs simultanés de membres essentiels du personnel. Enfin, le conseil doit s'assurer que ses propres plans de relève ne feront pas en sorte que le chef de la direction et le président du conseil partent en même temps, puisque cela pourrait perturber le fonctionnement de l'OSBL et le déséquilibrer.

Le processus d'établissement des objectifs et d'évaluation du chef de la direction est un outil clé à la disposition du conseil pour faciliter ces discussions. Le conseil doit s'assurer de mettre en place un processus rigoureux d'évaluation annuelle du chef de la direction qui porte sur sa performance, ses besoins de formation et l'adéquation de ses compétences et de son expérience par rapport aux défis actuels et futurs auxquels l'OSBL est exposé. Si l'OSBL en a les moyens (ou s'il peut obtenir le service gratuitement ou à tarif réduit), une évaluation

objective et indépendante des capacités du chef de la direction peut aider les membres du conseil à mieux comprendre l'éventail de situations qu'il est en mesure de gérer avec succès.

Reconfirmer la nomination du chef de la direction chaque année constitue une pratique efficace. Ce processus, qui doit être précisé dans le contrat de travail du chef de la direction, donne au conseil la possibilité d'aborder et de résoudre les questions liées à la performance et aux compétences du chef de la direction en place et l'aide à s'assurer que ce dernier est la personne indiquée compte tenu du contexte stratégique actuel et prévu.

Dès qu'un changement fondamental de stratégie ou de culture s'impose en raison de la performance de l'OSBL, le conseil doit s'interroger sérieusement sur la capacité du chef de la direction actuel à s'adapter et à continuer à diriger efficacement. L'analyse du contexte de l'organisme aide les membres du conseil à déterminer quelles sont les conditions existantes ou nouvelles dans lesquelles le champ de compétences du chef de la direction ne convient plus. En évaluant de façon proactive la performance de l'organisme, son contexte de fonctionnement et les compétences du chef de la direction, les membres du conseil peuvent repérer les situations susceptibles de nécessiter un encadrement accru pour aider le chef de la direction à résoudre les questions clés, mais cela n'est pas toujours suffisant. Les conseils doivent également être attentifs aux signaux d'alarme (voir ci-dessous) qui donnent à penser que le chef de la direction sera incapable d'adapter ses compétences et habiletés à la nouvelle donne stratégique ou culturelle de l'organisme.

#### **Signaux d'alarme indiquant que le chef de la direction sera incapable de s'adapter**

- Le chef de la direction ne se rend pas compte qu'un virage est en train de se produire sur le plan de la culture, des parties prenantes ou sur un autre plan.
- Le chef de la direction minimise l'importance du virage.
- Le chef de la direction ne peut expliquer comment son leadership doit changer en fonction du virage.
- Le chef de la direction néglige d'apporter les changements requis face à l'évolution des besoins de l'OSBL.

L'apparition de ces signaux d'alarme s'accompagne parfois d'une faible performance de l'organisme et d'une baisse de moral de ses membres.

L'apparition de ces signaux d'alarme peut signifier qu'il est temps de changer de chef de la direction. Les conseils d'administration qui sont capables de déterminer à quel moment les compétences du chef de la direction ne font plus l'affaire seront mieux placés pour gérer une transition sans heurts et nommer un nouveau dirigeant, plutôt que de se voir contraints de congédier le chef de la direction actuel pour entamer ensuite le processus de relève. Il est essentiel que les membres du conseil et le chef de la direction maintiennent un dialogue franc et constant sur ces questions; pourtant, la plupart des conseils s'en abstiennent par peur d'offenser le chef de la direction. S'il est vrai que ces discussions peuvent être éprouvantes, les conséquences de *ne pas* les tenir sont bien plus graves.

## Cas particuliers

Les enjeux et les processus de planification de la relève du chef de la direction dont il a été question jusqu'ici devraient permettre aux conseils de superviser efficacement le perfectionnement du bassin de talents de l'organisme et de mettre en application un processus de sélection éclairé et bien géré.

Deux situations méritent cependant une attention particulière : Que doit faire le conseil face à un départ soudain et imprévu du chef de la direction? Que doit faire le conseil lorsqu'un administrateur aspire au poste de chef de la direction?

### **19. Que doit faire le conseil face à un départ soudain et imprévu du chef de la direction?**

Peu importe le degré de préparation du conseil, des situations imprévues peuvent toujours se produire, par exemple des problèmes de santé ou des changements de la situation personnelle du chef de la direction, et entraîner un départ inattendu. Ces situations sont éprouvantes mais, selon les circonstances particulières du départ et la situation de l'OSBL, le conseil peut disposer de plusieurs options pour bien gérer le processus.

Si un candidat interne pressenti par le conseil n'est pas tout à fait prêt à prendre les rênes, le conseil peut être tenté de rechercher un candidat à l'extérieur qui possède toutes les qualités requises pour le poste. Comme il a déjà été mentionné, les chefs de la direction recrutés à l'extérieur sont toutefois plus susceptibles d'échouer que ceux qui proviennent de l'organisme. Si le candidat interne est presque prêt à occuper le poste, le meilleur choix pour le conseil pourrait bien être de lui offrir le poste et de jouer un rôle plus actif dans son intégration, au moins pendant la première année complète, tout en veillant à ne pas se mêler du travail de la direction. Cette approche envoie un message de stabilité à l'OSBL et à ses parties prenantes et réduit la période pendant laquelle il se retrouve sans chef de la direction.

Si le candidat interne ne sera pas prêt à occuper le poste de chef de la direction avant un an ou deux, le conseil peut embaucher un dirigeant par intérim, si la taille et la complexité de l'organisme le justifient.

En l'absence de candidats internes, le conseil doit se tourner vers le marché externe et prendre des mesures pour assurer la stabilité du leadership de l'OSBL afin que celui-ci maintienne la cadence pendant le processus de recrutement du chef de la direction. Le conseil doit éviter de précipiter le processus de sélection et d'embaucher un candidat sans faire preuve de la diligence raisonnable qui s'impose. Pour assurer la stabilité au sommet de l'organisme, le conseil peut décider de désigner un administrateur, un membre de la direction ou une personne de l'extérieur comme chef de la direction par intérim.

Dans un cas comme dans l'autre, les conseils doivent absolument obtenir l'aide de professionnels pour gérer les communications avec les parties prenantes internes et externes. Si cette aide est importante dès qu'il est question de la relève du chef de la direction, elle l'est encore plus lorsque la transition doit se faire à un moment imprévu, étant donné les risques pour l'OSBL.

## **20. Que doit faire le conseil lorsqu'un administrateur aspire au poste de chef de la direction?**

Il n'est pas rare que les membres du conseil de petits organismes nomment un des leurs chef de la direction par intérim ou permanent, en particulier lorsque le départ de l'ancien chef de la direction était imprévu. Une telle situation est délicate et le conseil doit la gérer avec tact.

Le conseil devrait appliquer le processus de sélection conseillé dans la présente publication dans son intégralité. Le mieux est donc d'ajouter à la liste de candidats le nom de l'administrateur, qui doit se retirer du conseil pendant le déroulement du processus. Le processus suit ensuite son cours comme pour les autres candidats.

Si l'administrateur fait partie des candidats finalistes, le conseil doit demander l'avis des autres administrateurs à l'étape de la vérification des antécédents et des références. Les administrateurs ayant des réserves sur leur collègue peuvent alors exprimer leurs préoccupations en toute confiance et s'assurer qu'elles seront prises en considération dans l'évaluation de la candidature de celui-ci.



## Erreurs fréquentes à éviter

Quelques écueils fréquents sont à éviter dans le processus de relève du chef de la direction. Ces aspects souvent négligés par les administrateurs nuiront à la réussite et à l'efficacité de la transition.

### **Entreprendre le processus en se fondant sur des hypothèses non vérifiées sur les exigences liées au rôle de chef de la direction**

L'ingrédient essentiel d'un processus de relève réussi est qu'il doit obéir à une stratégie. Les conseils doivent d'abord effectuer une analyse minutieuse de la stratégie de l'organisme et du type de leadership requis pour la mener à bien, en accordant une attention particulière aux difficultés et aux obstacles avec lesquels l'organisme pourrait avoir à composer dans l'exécution de sa stratégie.

Si on ne prend pas le temps d'établir un profil du chef de la direction fondé sur la compréhension de la mission de l'OSBL et de ses besoins, des problèmes surgiront inévitablement plus tard dans le processus de sélection.

### **Accorder une confiance exagérée à l'évaluation des candidats internes faite par le chef de la direction actuel**

Les conseils doivent avoir une connaissance directe des talents internes. Le chef de la direction peut donner son point de vue personnel au conseil sur les différents candidats internes. Les chefs de la direction ont cependant tendance à chercher quelqu'un qui leur ressemble et dont le style est semblable au leur, ce qui peut être particulièrement problématique si un virage stratégique ou culturel s'impose.

#### Erreurs fréquentes à éviter :

- **Entreprendre le processus en se fondant sur des hypothèses non vérifiées sur les exigences liées au rôle de chef de la direction;**
- **Accorder une confiance exagérée à l'évaluation des candidats internes faite par le chef de la direction actuel;**
- **Trop dépendre du chasseur de têtes;**
- **Choisir la voie facile;**
- **Ne pas s'attaquer directement ou rapidement aux problèmes de performance du chef de la direction.**

**Trop dépendre du chasseur de têtes** – Tous les membres du conseil doivent chercher à obtenir des informations sur les candidats auprès de sources de confiance ou à partir de leur propre expérience (en veillant à la confidentialité des informations) pour contribuer à l'objectivité du processus de sélection. Un chasseur de têtes peut apporter une aide inestimable, en particulier sur le marché externe, mais les membres du conseil doivent toujours se rappeler que la responsabilité de la décision ultime quant au choix du chef de la direction leur incombe.

**Choisir la voie facile** – Le choix du chef de la direction est probablement la décision la plus importante que les administrateurs seront appelés à prendre. Il est donc essentiel qu'ils mettent en place un processus solide et consacrent le temps nécessaire pour le conduire à bon terme.

**Ne pas s'attaquer directement ou rapidement aux problèmes de performance du chef de la direction** – Un processus permanent d'évaluation de la performance du chef de la direction aide à éviter les situations qui pourraient mener à un départ précipité du titulaire du poste. Un processus exhaustif de gestion de la performance permet au conseil de mieux saisir dans quel contexte les habiletés du chef de la direction pourraient être inadéquates par rapport aux besoins de l'organisme. Des discussions périodiques et franches au sujet du mandat du chef de la direction actuel assurent également une meilleure planification de la transition à long terme.

# Conclusion

En résumé, de nombreux administrateurs d'OSBL siègent bénévolement au conseil et n'ont parfois pas beaucoup de temps à consacrer au processus de relève. Le remplacement du chef de la direction est souvent la tâche la plus importante que le conseil aura à accomplir et commande, par conséquent, l'engagement, la planification et la diligence voulue pour être couronné de succès. En évitant certaines erreurs courantes et en appliquant le processus décrit dans la présente publication, les conseils d'OSBL peuvent superviser le processus de planification de la relève du chef de la direction de manière efficiente et efficace tout en ayant confiance dans leurs choix de candidats.



# Annexes

## Annexe A : Profil du chef de la direction (profil de réussite)

Trois questions doivent être abordées dans la préparation d'un profil pour la relève du chef de la direction<sup>8</sup> :

Impératifs organisationnels	Facteurs de réussite du chef de la direction	Exigences comportementales
Mesures que l'OSBL doit prendre pour mettre en œuvre une stratégie fructueuse et atteindre ses objectifs	Exigences en matière de leadership nécessaires pour la réussite du chef de la direction	Capacités et qualités que doit posséder le chef de la direction pour que les facteurs de réussite soient réunis
Questions que les administrateurs doivent poser : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les principaux défis que doit relever l'organisme?</li> <li>• Que doit faire l'organisme pour atteindre ses objectifs?</li> </ul>	Questions que les administrateurs doivent poser : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les besoins en leadership de l'OSBL?</li> <li>• Dans quels domaines le chef de la direction doit-il exceller pour que l'OSBL atteigne ses objectifs?</li> </ul>	Questions que les administrateurs doivent poser : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles caractéristiques spécifiques le chef de la direction doit-il posséder pour satisfaire aux exigences d'un leadership fructueux?</li> <li>• Quelles qualités sont nécessaires, sur le plan culturel, pour faire progresser l'organisme?</li> </ul>

L'**annexe B** présente un exemple de profil de chef de la direction qui tient compte des trois questions.

<sup>8</sup> RHR International, « Reflections on Fit: Improving Executive Selection », *Executive Insights*, volume 14, n° 1.

## Annexe B : Exemple de profil du chef de la direction d'un OSBL

Le présent exemple de profil du chef de la direction fait le lien entre la stratégie de l'OSBL et les caractéristiques qu'un candidat doit posséder pour diriger l'OSBL dans le cadre de cette stratégie. Il met l'accent sur les compétences et les comportements du candidat plutôt que sur ses réalisations passées ou son expérience professionnelle. Cet exemple porte sur les besoins de l'OSBL ABC, un grand OSBL du secteur XYZ. Les administrateurs sont invités à adapter ce profil en fonction de la taille, des ressources, des impératifs et des objectifs stratégiques de leur OSBL.

### Profil du chef de la direction

Le tableau ci-dessous décrit les caractéristiques que le futur chef de direction de l'OSBL ABC doit posséder pour être efficace. Ce profil fournit des critères (un modèle) pour évaluer les candidats et pour orienter la formation des aspirants à ce poste. Les **impératifs organisationnels** correspondent aux besoins en leadership de l'organisme, tandis que les **facteurs de réussite** et les **exigences comportementales** connexes définissent ce qui est nécessaire pour assurer un leadership fructueux à ce poste.

IMPÉRATIFS ORGANISATIONNELS	
Critères généraux	Critères spécifiques
1. Faire preuve de leadership à titre de représentant des intérêts des organismes membres d'ABC du secteur XYZ dans le secteur des politiques publiques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer un environnement réglementaire qui soutient les intérêts des membres.</li> <li>• Intervenir et écarter les lois et règlements défavorables.</li> <li>• Se mobiliser auprès du gouvernement fédéral lorsque des politiques législatives ou réglementaires ont une incidence sur les priorités du secteur.</li> <li>• Représenter les intérêts du secteur et de ses membres auprès du gouvernement provincial.</li> <li>• Appuyer et rehausser les capacités de base de l'organisme pour atteindre les objectifs en matière de politiques publiques.</li> </ul>
2. Repérer et saisir les occasions permettant une collaboration du secteur afin de favoriser l'efficacité et la croissance.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser et communiquer les questions, pratiques et processus nouveaux qui pourraient améliorer le dialogue et l'efficacité.</li> <li>• Mobiliser sélectivement les autres organismes membres et les bénéficiaires (clients) en vue d'un effort concerté qui déboucherait sur une prestation de services plus efficace.</li> </ul>

<b>IMPÉRATIFS ORGANISATIONNELS</b>	
<b>Critères généraux</b>	<b>Critères spécifiques</b>
3. Être un porte-parole convaincant du secteur auprès du public et des médias en ce qui a trait aux recommandations en matière de politiques concernant les pratiques dans le secteur.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se montrer très crédible, constructif et convaincant dans toutes les communications portant sur les prises de position du secteur.</li> <li>• Formuler la responsabilité du secteur sur les plans économique, moral et de la valeur sociale.</li> <li>• Fournir de façon proactive des informations exactes et du leadership intellectuel sur les questions susceptibles de heurter la sensibilité des clients.</li> <li>• Agir de concert avec d'autres associations sectorielles pour renforcer l'impact des communications.</li> <li>• Veiller à la communication d'informations exactes et coordonnées en réaction à des menaces et attaques du public.</li> </ul>
4. Nouer des liens de collaboration constructifs avec des partenaires nationaux et internationaux pertinents pour le secteur XYZ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Former des partenariats durables et adopter des approches concertées avec d'autres associations du secteur XYZ.</li> <li>• Former des partenariats durables et communiquer avec des organismes homologues à l'étranger.</li> <li>• Repérer les tendances et les enjeux dans ce secteur qui sont aussi fréquents dans d'autres pays et contribuer à élaborer des stratégies qui représentent les intérêts des membres.</li> </ul>

<b>FACTEURS DE RÉUSSITE</b>	
<b>Critères généraux</b>	<b>Critères spécifiques</b>
1. Faire preuve de leadership intellectuel en renseignant le conseil sur les principales questions, menaces et priorités dans le secteur XYZ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aider le conseil à comprendre et à prévoir les questions clés qui pourraient influencer la réussite de l'organisme.</li> <li>• Amener le conseil à être proactif et influent afin de façonner l'environnement de fonctionnement de l'organisme.</li> </ul>
2. Obtenir un consensus parmi les organismes membres d'ABC au sujet du rôle, du mandat, des stratégies et des critères de réussite d'ABC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les questions intersectorielles courantes.</li> <li>• Préciser où seront concentrées les ressources d'ABC.</li> <li>• Faire en sorte que les organismes membres et leur personnel aient une vision commune de ce qu'ABC doit faire.</li> <li>• Définir des critères de performance pour évaluer l'efficacité d'ABC.</li> </ul>
3. Défendre efficacement les intérêts d'ABC auprès des gouvernements.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre le fonctionnement du gouvernement.</li> <li>• Entretenir un réseau de relations avec des décideurs et des organismes de réglementation.</li> <li>• Diriger les ressources d'ABC de façon à exercer une forte influence sur l'élaboration des politiques législatives et réglementaires.</li> </ul>

<b>FACTEURS DE RÉUSSITE</b>	
<b>Critères généraux</b>	<b>Critères spécifiques</b>
4. Diriger un effort sectoriel multicanal visant à faire connaître les efficiences et les pratiques exemplaires du secteur.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuer à la réussite de comités sectoriels sur la technologie, les normes et leur adoption.</li> <li>• Repérer les aspects pour lesquels un effort collectif sectoriel se traduirait par des économies d'échelle accrues et poser des gestes concrets à cet égard.</li> <li>• Entretien d'un réseau de relations avec des clients importants et des associations de clients.</li> </ul>
5. Traiter en faisant preuve de tact avec diverses parties prenantes, à l'échelle tant nationale qu'internationale.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretien de bonnes relations avec les administrateurs d'ABC et la haute direction de l'organisme.</li> <li>• Se montrer ouvert à d'autres cultures.</li> <li>• Se montrer favorable à la collaboration avec d'autres dirigeants de groupes et associations sectoriels.</li> </ul>
6. Montrer sa capacité de gérer un organisme allégé au programme ambitieux.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir l'ordre des priorités pour l'organisme.</li> <li>• Diriger efficacement le personnel d'encadrement et les permanents d'ABC.</li> <li>• Veiller à ce que les postes essentiels au sein d'ABC soient continuellement occupés par des personnes très compétentes et productives.</li> </ul>
7. Créer un environnement propice à l'innovation et à la créativité.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donner l'exemple en matière d'amélioration continue.</li> <li>• Se tenir au courant des nouveautés et des meilleures pratiques dans tous les domaines du secteur.</li> <li>• Éveiller un intérêt pour les sources externes au secteur et le désir d'apprendre d'elles.</li> </ul>
8. Avoir un dossier de réussites à son actif.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présenter des antécédents de résultats financiers soutenus.</li> <li>• Être capable de mettre en pratique les leçons tirées de l'expérience.</li> <li>• Avoir la réputation de laisser les organisations en meilleure santé qu'à son arrivée.</li> </ul>
9. Se comporter d'une manière compatible avec la culture d'ABC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afficher une volonté sincère d'harmoniser ses valeurs personnelles avec celles de l'organisme.</li> </ul>

<b>EXIGENCES COMPORTEMENTALES</b>	
<b>Critères généraux</b>	<b>Critères spécifiques</b>
1. Résolution de problèmes et raisonnement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posséder des facultés intellectuelles supérieures.</li> <li>• Avoir une pensée stratégique et tactique.</li> <li>• Pouvoir analyser des questions complexes sur le plan conceptuel et les transformer en mesures ciblées.</li> <li>• Exercer un jugement pragmatique pour prendre des décisions.</li> <li>• Collaborer avec les principales parties prenantes pour régler les questions cruciales.</li> <li>• Concevoir des solutions avantageuses pour tous à des problèmes complexes.</li> </ul>



<b>EXIGENCES COMPORTEMENTALES</b>	
<b>Critères généraux</b>	<b>Critères spécifiques</b>
2. Émotion et motivation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'adapter facilement.</li> <li>• Avoir un besoin modéré d'exercer un pouvoir et du contrôle.</li> <li>• Accorder de l'importance à la réussite et aux résultats.</li> <li>• Savoir garder son calme dans l'adversité et sous pression.</li> <li>• Se montrer optimiste et positif.</li> <li>• Être énergique, dynamique, patient et persévérant.</li> </ul>
3. Relations interpersonnelles et communication.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Être un communicateur honnête, franc et direct.</li> <li>• Être fiable et très intègre.</li> <li>• Allier charisme et humilité dans ses relations interpersonnelles.</li> <li>• Accorder réellement de l'attention et de l'intérêt aux questions importantes pour les organismes membres d'ABC.</li> <li>• Avoir de l'expérience dans l'art de parler en public et dans les relations avec les médias.</li> <li>• Être à l'aise avec un large éventail de publics.</li> <li>• Se montrer capable de maintenir de bonnes relations avec ses collaborateurs en cas de conflit ou de divergence d'opinions.</li> </ul>
4. Compréhension de soi et des autres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Être confiant et sûr de soi.</li> <li>• Connaître ses forces et ses faiblesses.</li> <li>• Accepter les commentaires et les conseils des autres.</li> <li>• Analyser de façon perspicace les besoins et les motivations des autres.</li> <li>• Se servir habilement de sa perspicacité pour obtenir la collaboration des autres.</li> <li>• Savoir donner aux autres des conseils utiles sur leur perfectionnement.</li> </ul>
5. Faculté de travailler et aptitudes au leadership.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne pas hésiter à consacrer de longues heures au travail.</li> <li>• Faire preuve d'un leadership dynamique et direct qui inspire le respect des diverses parties prenantes.</li> <li>• Comprendre les activités des organismes membres d'ABC.</li> <li>• Établir efficacement le programme de travail et les priorités.</li> <li>• Influencer les autres sans se montrer autoritaire.</li> <li>• Savoir équilibrer les demandes proactives et réactives.</li> <li>• Maîtriser la gestion du temps et le multitâche.</li> </ul>

## Annexe C : Relève du chef de la direction – Rôles et responsabilités clés

La liste ci-dessous ne prétend pas être exhaustive, mais elle devrait constituer un bon point de départ pour déterminer comment attribuer les tâches liées au processus de relève. Les rôles et les responsabilités qui y sont présentés peuvent varier grandement selon les compétences des administrateurs et la taille de l'organisme. Les administrateurs sont invités à adapter l'étendue des responsabilités du président du conseil, des administrateurs, du chef de la direction et des autres personnes en conséquence.

Rôle	Responsabilité	Commentaires
Président	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définit les objectifs de performance annuels du chef de la direction et effectue une évaluation annuelle de sa performance, ce qui comprend une discussion sur le moment de son départ.</li> <li>Encadre le chef de la direction.</li> <li>S'assure que le chef de la direction met en place un solide processus de planification de la relève, qui est passé en revue de façon appropriée par le conseil.</li> <li>S'assure de la mise en place d'un processus de relève adopté d'un commun accord.</li> <li>Établit le comité de recrutement.</li> <li>Élabore un plan de communication à l'intention des principales parties prenantes, y compris le personnel, afin d'établir les attentes à l'égard du processus.</li> <li>Tient l'ensemble du conseil informé de l'évolution du processus de relève.</li> <li>S'assure que le conseil assume la responsabilité du processus et ne dépend pas démesurément du chef de la direction ou du chasseur de têtes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le président du conseil siège habituellement au comité de recrutement, mais celui-ci peut être présidé par un autre administrateur.</li> <li>Certaines de ces responsabilités peuvent être déléguées au comité sur les ressources humaines du conseil.</li> </ul>
Conseil	<ul style="list-style-type: none"> <li>Approuve le candidat recommandé par le comité de recrutement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le comité de recrutement ne doit pas compter plus de cinq membres pour faciliter la programmation des réunions tout en garantissant la diversité de pensée et en représentant adéquatement les groupes de parties prenantes.</li> </ul>

Rôle	Responsabilité	Commentaires
Administrateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Est sensibilisé à la stratégie et au cadre concurrentiel de l'organisme.</li> <li>A une connaissance du bassin de successeurs possibles, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisme.</li> <li>A une connaissance des points forts, des limites et de la performance du chef de la direction actuel.</li> </ul>	
Chef de la direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tient le conseil informé de ses plans de retraite ou de départ pour faciliter le processus de transition.</li> <li>Supervise le processus de planification de la relève pour veiller à ce qu'il y ait des candidats internes, si c'est possible.</li> <li>Forme et encadre les successeurs potentiels.</li> <li>Contribue à l'établissement du profil du prochain chef de la direction.</li> <li>Favorise l'intégration du candidat retenu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans les organismes de petite taille, le chef de la direction peut jouer un rôle plus actif, mais le conseil conserve la responsabilité ultime.</li> <li>Dans certains cas, il n'est pas souhaitable que le chef de la direction demeure au sein de l'organisme et participe à l'intégration du candidat retenu.</li> </ul>
Comité de recrutement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établit le profil du chef de la direction idéal avec l'approbation de l'ensemble des membres du conseil.</li> <li>Rencontre les candidats retenus en tenant compte du profil établi.</li> <li>Formule une recommandation au conseil sur le candidat préféré.</li> </ul>	
Directeur des RH (s'il y en a un)	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'assure qu'un programme solide est en place pour sélectionner et former les successeurs possibles.</li> <li>Participe à l'établissement du profil du prochain chef de la direction.</li> <li>Aide à trouver des conseillers externes (conseiller juridique, chasseur de têtes, conseiller en rémunération et psychologue spécialisé en gestion).</li> </ul>	



# Pour de plus amples informations

## **Publications de CPA Canada sur la gouvernance**

(accessibles à [www.cpacanada.ca/gouvernance](http://www.cpacanada.ca/gouvernance))

## **Collection « Organismes sans but lucratif »**

### **Collection « 20 Questions »**

- 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur le recrutement, la formation et l'évaluation des membres du conseil
- 20 Questions que les administrateurs des OSBL devraient poser sur la relève du chef de la direction d'OSBL
- 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur l'obligation fiduciaire
- 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les ressources humaines
- 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les fusions
- 20 Questions que les administrateurs des organismes sans but lucratif devraient poser sur les risques
- 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur l'entreprise sociale

### **Cahiers d'information à l'intention des administrateurs**

- Des comptables à bord : Guide pour devenir administrateur d'un organisme sans but lucratif
- Guide sur les états financiers des organismes sans but lucratif : Questions que les administrateurs devraient poser
- Gouvernance des organismes sans but lucratif : Questions que les administrateurs devraient poser
- Surveillance exercée par le conseil sur l'évaluation des programmes d'un organisme sans but lucratif : Questions que les administrateurs devraient poser

### **Actualités Administrateurs**

- Défense d'une cause et activités politiques – questions que les administrateurs devraient poser
- La Loi canadienne anti-pourriel (LCAP) entre en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2014 – questions que les administrateurs devraient poser – mai 2014
- L'informatique en nuage – questions que les administrateurs devraient poser
- Les dispositions relatives aux « particuliers non admissibles » – questions que les administrateurs d'organismes de bienfaisance enregistrés et d'associations canadiennes enregistrées de sport amateur devraient prendre en considération

## Au sujet des auteurs

### **Peter Stephenson, M.A., Ph. D., IAS.A.**

**Peter Stephenson** est un expert du perfectionnement des capacités en leadership stratégique. Il agit comme psychologue organisationnel, consultant en gestion et conseiller de confiance auprès de chefs de la direction, de conseils d'administration et d'équipes de direction. Ses clients sont principalement des organisations canadiennes des secteurs privé et public et du secteur des organismes sans but lucratif. M. Stephenson donne des conseils sur un large éventail de questions de leadership, dont la mise en œuvre de stratégies commerciales, l'efficacité des conseils et des administrateurs, l'intégration à la suite de fusions et d'acquisitions ainsi que l'évaluation et le perfectionnement des cadres dirigeants. M. Stephenson détient un B.Sc. de la Trent University, et une M.A. et un Ph. D. en psychologie appliquée de l'Université de Toronto. Il est souvent appelé à agir comme conférencier sur la mise en œuvre des stratégies, l'efficacité des conseils, la planification de la relève et le perfectionnement des cadres dirigeants. Il a siégé au conseil de plusieurs organismes sans but lucratif.

### **Guy Beaudin, MBA, Ph. D., IAS.A.**

**Guy Beaudin** est associé principal de RHR International où il travaille depuis 1996. Il agit comme conseiller auprès de chefs de la direction, de conseils d'administration et d'équipes de direction en Amérique du Nord, en Europe, en Asie et en Australie et les fait profiter de la gamme complète de services de RHR, qui vont de la formation d'éléments très talentueux à l'amélioration de l'efficacité du conseil, en passant par la relève du chef de la direction. M. Beaudin compte parmi ses clients des entreprises familiales en pleine croissance autant que des sociétés inscrites sur la liste *Fortune 50*. Son

expertise s'étend à tous les domaines de l'évaluation et de la formation des personnes de talent et comprend les conseils aux chefs de la direction et l'efficacité des équipes de direction.

M. Beaudin détient un MBA de l'Université d'Ottawa et un Ph. D. en psychologie industrielle et organisationnelle de l'Université de Montréal. Il est souvent invité à s'exprimer sur le leadership et la formation des leaders dans le cadre de conférences et dans les médias. Il est l'auteur de nombreux articles et de plusieurs publications, dont un guide sur la relève des chefs de la direction publié par CPA Canada. Il est administrateur de la Fondation des maladies du cœur du Canada. M. Beaudin est aussi diplômé du programme de formation des administrateurs de l'Institut des administrateurs de sociétés.



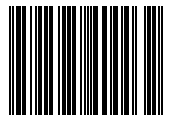


**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA

277, RUE WELLINGTON OUEST  
TORONTO (ONTARIO) CANADA M5V 3H2  
TÉL. 416 977.3222 TÉLÉC. 416 977.8585  
[WWW.CPACANADA.CA](http://WWW.CPACANADA.CA)

ISBN-13: 978-1-5254-0003-2



9 781525 400032

04001087