

## **Politique relative à la succession du chef de la direction**

### **Justifications et liens avec notre mission, nos principes et nos valeurs**

Le conseil d'administration de la Société canadienne de la SP reconnaît l'importance d'une planification adéquate en ce qui a trait à la succession éventuelle du chef de la direction, que celle-ci soit planifiée ou imposée par une situation d'urgence. Hormis le fait qu'un tel processus offre l'avantage de réduire les risques de perturbation ou de désorganisation pouvant survenir durant toute période de transition à la direction, une bonne planification de la relève offre indéniablement des perspectives de croissance et de développement professionnels au sein de l'organisme. En plus de décrire les éléments clés qui constituent la base du plan de succession applicable au poste de chef de la direction, cette politique fournit des orientations sur la façon de planifier le remplacement d'autres membres de la haute direction ainsi que sur les premiers préparatifs à suivre dans l'éventualité du recrutement d'un nouveau chef de la direction.

### **Objectif**

La présente politique vise à assurer que la Société de la SP dispose d'un plan de relève complet en vue du remplacement éventuel du chef de la direction.

### **Champ d'application**

Cette politique s'applique au chef de la direction ainsi qu'aux membres de la haute direction autorisés à exercer, de temps à autre, l'autorité de ce dernier.

### **Approbation**

Cette politique a été approuvée par le conseil d'administration de la Société de la SP le 21 mai 2014.

### **Détails**

#### **1.0 Membres de la haute direction autorisés à agir comme chef de la direction par intérim**

Comme l'exige en tout temps le conseil d'administration de la Société canadienne de la SP, le président de la direction doit avoir désigné au moins deux membres de la haute direction que les administrateurs autoriseront, sur sa recommandation, à exercer ses fonctions par intérim durant ses vacances ou dans les cas où il serait dans l'impossibilité de remplir son rôle pour quelque raison que ce soit (voir l'[Annexe 1](#)).

#### **2.0 Rôle du comité de rémunération**

Mis sur pied par le conseil d'administration, le comité de rémunération a pour mandat de fournir des avis sur les politiques et la stratégie de la Société de la SP en matière de rémunération ainsi que de veiller à leur application. Il est également chargé du processus de gestion du rendement annuel du chef de la direction et a pour autre responsabilité de formuler des recommandations à l'intention du conseil d'administration au chapitre de la planification de la relève. Il doit notamment prévoir la tenue d'une discussion annuelle ayant pour objet le plan de relève de la Société de la SP et offrant au chef de la direction l'occasion d'informer un certain nombre de dirigeants du conseil sur l'état de la relève au sein de l'organisme.

### **3.0 Planification de la relève pour les membres de la haute direction autres que le chef de la direction**

Le chef de la direction est chargé de rencontrer chaque année les personnes qui relèvent directement de lui pour discuter avec elles de l'état de la relève au sein de la Société de la SP en prévision de la succession éventuelle de l'une d'elles, qu'il s'agisse d'un remplacement planifié ou découlant d'une situation d'urgence. De son côté, le comité de rémunération devrait évaluer cette relève en vue de cerner et de pallier tout risque important lié à la succession de l'un des membres de la haute direction. En plus d'offrir un certain nombre de possibilités sur le plan de la croissance et du développement professionnels, le fait de préparer la relève de façon proactive peut constituer une démarche stratégique favorisant la rétention du personnel.

### **4.0 Préparation améliorée de la relève**

#### **4.1 Remplacement en cas d'urgence**

Le remplacement du président de la direction peut s'imposer de manière urgente lorsque ce dernier ne peut plus exercer les fonctions rattachées à son poste, temporairement ou définitivement, en raison d'un accident grave ou de toute autre circonstance imprévisible. Comme il est essentiel que soit assumé en tout temps le rôle de chef de la direction, le conseil doit déterminer chaque année qui, parmi les membres de l'équipe de la haute direction désignés pour exercer l'autorité du chef de la direction en son absence, sera automatiquement chargé de remplir les fonctions de chef de la direction par intérim et d'informer les dirigeants du conseil des circonstances menant à la nécessité d'assurer la succession non planifiée du chef de la direction. Le conseil devra alors convoquer sans délai une assemblée extraordinaire en vue de choisir le membre de la haute direction qui occupera le poste de chef de la direction par intérim durant la période de temps nécessaire. Les articles suivants intitulés « Départ volontaire », « Départ involontaire » et « Préparatifs au recrutement d'un nouveau chef de la direction » fournissent davantage d'information sur les mesures à prendre lorsque le chef de la direction doit être définitivement remplacé.

#### **4.2 Remplacement planifié à court terme (p. ex. vacances ou congés planifiés et approuvés pour raison médicale)**

Le remplacement à court terme du chef de la direction constitue une mesure qui s'impose fréquemment puisque l'autorité de ce dernier doit continuer d'être exercée durant ses vacances (le chef de la direction doit également être remplacé en cas de

congé de maladie planifié de courte durée). En prévision d'une telle situation, le chef de la direction doit désigner son remplaçant par intérim parmi les personnes autorisées par le conseil à remplir son rôle. Les remplaçants seront désignés à tour de rôle et selon la disponibilité des personnes concernées. Le chef de la direction et les membres de la haute direction désignés par le conseil pour remplacer le chef de la direction ne peuvent en aucun cas s'absenter en même temps. Par ailleurs, il importe que la personne désignée pour assumer les responsabilités du chef de la direction durant ses vacances soit informée de la façon dont elle pourra communiquer avec lui en cas de situation critique pouvant justifier l'interruption du congé planifié de ce dernier. Cette personne doit pouvoir joindre le chef de la direction par téléphone cellulaire la plupart du temps durant les vacances de ce dernier et être informée des moments où ce ne sera pas possible.

#### **4.3 Départ volontaire**

Le chef de la direction est tenu de fournir un préavis de départ s'il décide de quitter son poste. Or, dans ce cas, le délai de transition ne permet généralement pas de recruter un remplaçant permanent avant le départ du titulaire du poste. À moins qu'il ne s'agisse d'un départ à la retraite, il est alors indispensable de nommer un chef de la direction par intérim pour la période de transition. Une telle situation devrait donner au conseil d'administration le temps de se pencher sur la nomination d'un chef de la direction par intérim ainsi que sur un plan de recrutement d'un remplaçant permanent. En ce qui concerne la nomination d'un chef de la direction par intérim, le conseil peut envisager de désigner une personne qui ne posera pas sa candidature en vue d'occuper le poste de façon permanente. Cette possibilité ne s'impose pas, mais elle devrait être prise en considération durant le processus de nomination.

#### **4.4 Départ involontaire**

Lorsque le conseil d'administration prend l'initiative de révoquer le chef de la direction, il lui incombe de planifier la nomination d'un chef de la direction par intérim en plus de négocier les modalités de la révocation de la personne en place. Par souci de continuité, la désignation du chef de la direction par intérim devrait se faire en même temps que l'annonce de la révocation du titulaire du poste.

#### **4.5 Préparatifs au recrutement d'un nouveau chef de la direction**

Plutôt que de faire obstacle à l'exercice de l'autorité du conseil d'administration lorsque vient le moment d'entamer la procédure de recherche d'un nouveau chef de la direction, les modalités énoncées dans le présent article visent à accélérer le travail du conseil dans des circonstances où celui-ci se doit d'agir rapidement.

#### **4.6 Comité de recrutement**

En général, le conseil d'administration délègue la plupart de ses responsabilités en matière de recrutement à un petit groupe composé en grande partie, sinon exclusivement, d'administrateurs actuellement en poste. Il importe de constituer un comité de recrutement de taille relativement modeste (comprenant de quatre à six membres) pour faciliter la planification des réunions de ce dernier et permettre à ses membres de rencontrer les candidats potentiels en toute convivialité. Devraient faire partie du comité de recrutement des dirigeants exerçant des fonctions à l'échelon le plus élevé au sein de la Société de la SP ainsi que des membres du

conseil d'administration suffisamment engagés auprès de notre organisme pour rendre compte de la complexité de ce dernier aux candidats potentiels tout au long du processus de recrutement. Peut également siéger à ce comité un membre du conseil d'administration de la Fondation pour la recherche scientifique sur la sclérose en plaques, étant donné que le chef de la direction joue un rôle clé au sein de cet organisme affilié. Il est par ailleurs préférable que le comité de recrutement ne comprenne aucune des personnes appelées à relever du futur chef de la direction. La collaboration ou l'avis de certaines d'entre elles pourraient toutefois être sollicités à l'occasion de réunions auxquelles elles pourraient participer en vue de rencontrer les derniers candidats en lice. Il importe enfin que les personnes faisant partie du comité de recrutement aient été sélectionnées en fonction de leur disponibilité et de la souplesse de leur emploi du temps, dans la mesure où, par souci d'équité envers tous les candidats, il est exclu qu'elles puissent participer de façon intermittente au processus de recrutement.

#### **4.7 Services-conseils en recrutement**

Parmi les organismes de bienfaisance ou sans but lucratif, on observe une tendance accrue, voire presque universelle, à faire appel à des consultants en recrutement en vue de pourvoir des postes de direction. Des coûts non négligeables découlent du recours à de tels spécialistes, mais ils sont souvent compensés par les économies associées à l'absence d'un membre de la haute direction d'un organisme. En raison de cette tendance, bon nombre de candidats potentiels ne répondent même pas aux offres d'emploi publiées dans les grands journaux. Souvent, les meilleurs candidats n'accordent aucune attention aux offres qui pourraient les intéresser, simplement parce que le poste qu'ils occupent déjà leur apporte à la fois satisfaction et réussite. Le rôle d'un consultant en recrutement est souvent essentiel à toute démarche visant à « éveiller l'attention » des candidats potentiels. En fait, cette tendance reflète la concurrence accrue que se livrent les organismes de bienfaisance ou sans but lucratif pour s'assurer d'attirer les meilleurs talents au sein de leur équipe de direction. Un courant similaire est observable dans le secteur privé et tend à prendre de l'ampleur parmi les entreprises et les organismes publics. Par conséquent, on assiste à l'augmentation du nombre d'agences spécialisées dans le recrutement de personnel pour le secteur public ou sans but lucratif ainsi qu'à la multiplication des services axés sur ce secteur au sein des grandes entreprises de recrutement.

Compte tenu de ce contexte, le conseil d'administration est d'avis que le recours à des services-conseils en recrutement est essentiel au succès du dépistage de candidats potentiels dans l'éventualité du remplacement du chef de la direction. Par conséquent, les administrateurs exigent que le chef de la direction tienne une liste à jour des quatre ou cinq principales agences de dotation en personnel et qu'il transmette celle-ci au comité de rémunération, chaque année (voir l'Annexe 2). Cette courte liste pourrait servir à la Société de la SP en vue du lancement d'un appel d'offres à l'intention de spécialistes du recrutement. Aussi, le conseil pourrait envisager la possibilité de ne pas faire d'appel d'offres et d'engager les services d'une des agences de recrutement que la Société de la SP aurait pu déjà solliciter en vue de pourvoir divers autres postes au sein de la direction. L'avantage de collaborer avec une entreprise ayant déjà travaillé avec notre organisme et connaissant ses besoins et ses exigences est fort appréciable.

Par ailleurs, les entreprises spécialisées en dotation de personnel ont l'habitude de fixer leurs tarifs au prorata de la rémunération offerte au candidat retenu pour la première année suivant son embauche. Or, cette pratique peut entraîner un risque de conflit réel entre l'organisme client et le fournisseur de services dans la mesure où les honoraires de ce dernier varieront de manière proportionnelle à la rémunération du candidat choisi. Une entente selon un tarif fixe sera donc conclue. Ainsi, l'agence en question et la Société de la SP éviteront toutes deux le risque de conflit d'intérêts réel ou apparent.

### **Maître d'œuvre**

Le président et chef de la direction de la Société canadienne de la SP est le maître d'œuvre de la Politique relative à la succession du chef de la direction.

### **Surveillance et conformité**

Il incombe au comité de rémunération de diriger les activités de surveillance de l'application des orientations de la présente politique ainsi que de veiller au respect des modalités de cette politique, avec l'appui du chef de la direction, si besoin est.

### **Politiques et lois connexes**

Aucune.

### **Révision**

La présente politique doit faire l'objet d'un examen tous les cinq ans.

---

### **Définitions**

**Membres de l'équipe de la haute direction** – Président et chef de la direction, vice-présidents et présidents des divisions.