

**TITRE** **POLITIQUE SUR L'ÉVALUATION DU CONSEIL  
D'ADMINISTRATION**

**DOMAINE** **GOUVERNANCE**

**ADOPTION - CONSEIL D'ADMINISTRATION**

**RÉVISIONS**

**PROCHAINE RÉVISION** **Novembre 2020**

---

## **OBJET**

La mise en œuvre de bonnes pratiques de gouvernance est essentielle et doit être mesurée régulièrement afin d'évaluer le rôle et les responsabilités du Conseil d'administration (« Conseil »), le profil de compétence et d'expérience des membres et le fonctionnement du Conseil et des comités.

Un tel processus permet au Conseil de mieux s'acquitter de ses responsabilités envers les clients et les employés de l'organisme et ses bailleurs de fonds ainsi qu'à l'ensemble de la communauté francophone et de faire preuve de son engagement envers une culture d'amélioration continue. L'évaluation aide le Conseil à déterminer s'il exerce ses fonctions, entre autres, d'adopter et d'appuyer le plan stratégique et les orientations stratégiques ; de superviser la planification financière et la gestion des risques ; de veiller à l'évaluation et l'encadrement de la direction générale ; de s'assurer de la prise de décision éthique et de la promotion d'une culture organisationnelle axée sur les clients.

Le processus d'évaluation permettra au Conseil d'examiner la façon dont les décisions sont prises et la manière d'exercer la gestion des activités de CAH dans une perspective d'amélioration continue.

## **POLITIQUE GÉNÉRALE**

Le Conseil de CAH utilise divers instruments afin de mesurer le rendement et l'efficacité des réunions du Conseil, de la présidence du Conseil, des membres du Conseil, des comités réglementaires et de travail, et du fonctionnement du Conseil.

### **1. Évaluation de l'efficacité des réunions du Conseil**

Le Conseil a la responsabilité d'assurer que ses réunions se déroulent de façon efficace, assurent la bonne marche des activités et favorisent un travail d'équipe de la part de ses membres. Trois fois par année, le Conseil évalue le déroulement de ses réunions au moyen du formulaire Évaluation de l'efficacité des réunions du Conseil (voir l'annexe 1) et, en fonction des résultats de l'analyse des formulaires remplis, cerne les possibilités d'amélioration de son fonctionnement.

La présidence du Conseil a la responsabilité de diriger le processus d'évaluation et d'élaboration des pistes d'amélioration.

Le formulaire est rempli par tous les membres du Conseil ainsi que par la direction générale et la direction générale adjointe ; la compilation des résultats est faite par l'administration qui en fait rapport au Conseil à sa prochaine réunion.

## 2. Évaluation du rendement de la présidence

Le Conseil évalue annuellement le rendement de sa présidence, dont les responsabilités comprennent, entre autres, de préparer les réunions du CA, d'en assurer le déroulement efficace et la participation des membres, d'assurer l'évaluation du Conseil, des comités et des membres, d'établir et maintenir une bonne relation de travail avec la direction générale et d'assurer que la prise de décision est fondée sur les valeurs, la mission, le cadre conceptuel d'éthique et les orientations stratégiques de CAH. L'évaluation se fait au moyen du formulaire *Évaluation du rendement de la présidence* (voir annexe 2).

Tous les membres du Conseil ont la responsabilité de participer à cette évaluation.

Le comité de gouvernance a la responsabilité de diriger le processus d'évaluation et de communiquer les résultats à la présidence.

## 3. Évaluation du rendement des membres du Conseil

Le Conseil évalue annuellement la contribution de chacun de ses membres et leur fait des commentaires à ce sujet. Cet examen, qui se fait au moyen du formulaire *Évaluation individuelle des membres du Conseil* (annexe 3), inclut la présence, la préparation et la participation active aux réunions ; la connaissance de CAH, de ses orientations stratégiques et de son environnement opérationnel ; le respect des valeurs et du cadre conceptuel éthique de CAH ; et l'engagement pour appuyer les décisions et les activités du Conseil.

Tous les membres du Conseil ont la responsabilité de faire une auto-évaluation de leur rendement comme membre du Conseil et de leur contribution aux travaux du Conseil.

Le comité de gouvernance a la responsabilité de faire une évaluation du rendement de chacun des membres du Conseil. Cette évaluation se fait collectivement par le comité de gouvernance en groupe. Le rendement de chaque membre du comité de gouvernance est évalué par les autres membres du comité, également collectivement en groupe, sans la présence du membre évalué.

La présidence a la responsabilité de diriger les processus d'évaluation et de communication des résultats aux membres.

## 4. Évaluation du travail des comités réglementaires et de travail

Le Conseil revoit annuellement la structure de ses comités réglementaires et de travail afin d'assurer qu'ils appuient toujours le Conseil dans la réalisation de ses plans, ses buts et ses objectifs stratégiques et organisationnels.

Le Conseil définit annuellement le mandat et les objectifs de chaque comité et en détermine la composition, y compris la présidence.

La présidence du Conseil a la responsabilité de diriger l'examen de la structure des comités et la définition de leur mandat et leurs objectifs.

La présidence de chaque comité a la responsabilité de préparer un plan annuel d'action et de faire rapport régulièrement au Conseil sur l'avancement des travaux du comité.

Chaque comité, sous la direction de sa présidence, a la responsabilité d'évaluer et de faire rapport au Conseil sur l'atteinte des objectifs fixés par le Conseil et la réalisation de son plan d'action.

## 5. Évaluation du fonctionnement du Conseil :

Le Conseil est responsable de l'évaluation de son propre fonctionnement dans le cadre de l'évaluation globale de son rendement et en assure la surveillance en utilisant deux outils :

- a. Évaluation annuelle au moyen de la Grille d'évaluation du Conseil d'administration en tant qu'entité (voir l'annexe 4)
- b. Évaluation périodique au moyen de l'Outil d'évaluation du fonctionnement de la gouvernance

Le Conseil est responsable de faire son évaluation en utilisant l'Outil d'évaluation du fonctionnement de la gouvernance d'Agrément Canada au moins une fois au cours du cycle d'agrément. Cet outil porte sur sa structure, sa composition, ses rôles et responsabilités, ses processus de rencontre et de prise de décisions ainsi que le processus d'évaluation du Conseil.

Selon les derniers résultats découlant de la Grille et de l'Outil, le Conseil cerne les possibilités d'amélioration et apporte les changements nécessaires.

Le comité de gouvernance a la responsabilité de diriger le processus d'évaluation, de déterminer les domaines où une amélioration s'impose et de proposer les changements nécessaires aux politiques, procédures et pratiques du Conseil.

### PORTÉE

Cette politique s'applique à toutes les procédures et pratiques reliées au rendement du Conseil et de ses membres, y compris la présidence.

### POLITIQUES ET PROCÉDURES PERTINENTES

- Politique sur le rôle et les responsabilités du Conseil d'administration et de ses membres (GOUV-002)
- Code de conduite des membres du CA (GOUV-xxx)
- Politique sur le rôle de la présidence du Conseil d'administration (GOUV-003)

## Annexe 1

### Évaluation de l'efficacité des rencontres du conseil d'administration

Instructions : Encercler le numéro des affirmations qui s'appliquent à la réunion à laquelle vous venez d'assister en tant que membre du CA.

1. Un ordre du jour et une documentation adéquate ont été préalablement distribués afin de faciliter la préparation des membres du CA.
2. Les participants ont la possibilité de participer à l'établissement de l'ordre du jour.
3. L'heure et le lieu de la réunion étaient clairement identifiés.
4. La salle était confortablement agencée et adaptée pour favoriser un bon déroulement de la réunion ou de l'équipement audio.
5. L'équipement audiovisuel était fonctionnel et employé à bon escient.
6. La réunion a commencé à l'heure.
7. L'heure de fin de réunion a été respectée.
8. L'utilisation du temps a été bien contrôlée tout au long de la réunion.
9. Chacun et chacune a pu s'exprimer.
10. Les participants s'écoutaient respectueusement.
11. Personne n'a eu tendance à dominer la discussion.
12. Tous ont participé à la prise de décision.
13. Le partage du temps entre les points d'information et de décision était adéquat.
14. L'assiduité des membres à la rencontre était bonne.
15. Des personnes sont identifiées pour assurer les suivis.
16. La plupart des décisions ont été prises par consensus.
17. Si des décisions ont été prises par un vote majoritaire, il est perçu que les membres seront loyaux envers les décisions prises.
18. Un procès-verbal de la rencontre sera produit.
19. La personne en charge de la réunion a facilité les discussions, l'écoute, la participation et la prise de décision.
20. Les actions à prendre (en indiquant les personnes responsables et les échéances) sont consignées dans un document de suivis qui est distribué aux membres du CA dans les deux semaines qui suivent la réunion.

Commentaires : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Nombre d'affirmations encadrées \_\_\_\_\_ x 5 = \_\_\_\_\_ évaluation de la rencontre**

- Un rendement de 80 ou plus indique que la réunion est efficace.
- Un rendement entre 60 et 75 indique une réunion acceptable pour laquelle il faut améliorer quelques points.
- Et une évaluation inférieure à 60 indique une réunion pauvre pour laquelle il faut apporter des améliorations importantes.

Processus :

Évaluation faite trois fois l'an dont la première se fait en septembre suite à la première rencontre du nouveau Conseil d'administration afin de pouvoir apporter le plus rapidement possible les correctifs nécessaires.

J:\A-C\Centres d'Accueil l'Héritage (CAH)\2015-107(10) Formation d'appoint en gouvernance\Evaluation d'une rencontre du CA.docx

## Annexe 2

### Évaluation du rendement de la présidence

#### Consigne :

Veillez attribuer une cote à chacun des énoncés selon l'échelle d'appréciation de 1 à 4 :

- 1 : Médiocre (à améliorer)
- 2 : Bien (à développer)
- 3 : Très bien (à poursuivre)
- 4 : Ne sais pas/sans objet

La présidence du Conseil de CAH :				
1. Démonstre de la détermination et un haut sens de responsabilité dans l'exercice de ses responsabilités	1	2	3	4
2. A le souci de réussir et de régler les situations	1	2	3	4
3. Accueille, conseille et guide les nouveaux membres	1	2	3	4
4. Aide le Conseil à travailler vers l'atteinte d'objectifs communs	1	2	3	4
5. Sait utiliser les compétences et les expériences des membres	1	2	3	4
6. Fournit les renseignements aux membres du Conseil ou s'assure que l'organisation met à la disposition des membres les ressources nécessaires pour leur permettre de bien s'acquitter de leurs responsabilités	1	2	3	4
7. Travaille en étroite collaboration avec la direction générale et favorise le dialogue constructif entre le Conseil et l'administration	1	2	3	4
8. Se préoccupe de façon proactive des enjeux qui risquent d'avoir un impact sur la cohésion du Conseil	1	2	3	4
9. Appuie le travail du Conseil et de ses comités en assurant qu'ils disposent des ressources adéquates pour bien effectuer leur travail	1	2	3	4
10. Se tient à l'affût des enjeux et des tendances susceptibles d'avoir un impact sur CAH	1	2	3	4
11. Tient le Conseil au courant des enjeux importants susceptibles d'avoir un impact sur CAH	1	2	3	4
12. Fait la promotion des valeurs, de la mission, de la planification stratégique, du plan d'affaires de CAH, et du code d'éthique dans les discussions et dans la prise de décisions du Conseil	1	2	3	4
13. Se préoccupe de la qualité et la sécurité des services aux clients y compris la satisfaction des clients ainsi que de la sécurité des employés	1	2	3	4
14. Adopte une approche collégiale et ouverte qui encourage les discussions, concilie les différents points de vue et favorise un modèle collaborateur de gouvernance	1	2	3	4
15. Conduit efficacement les réunions et gère bien les préparatifs à celles-ci en collaboration avec la direction générale (utilisation du temps, pertinence des discussions, préparation des ordres du jour, distribution de l'information nécessaire pour une prise de décision éclairée...)	1	2	3	4

La présidence du Conseil de CAH :				
16. Présente une planification annuelle des réunions du Conseil : nombre, dates, sujets à traiter...	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
17. Gère une démarche structurée pour assurer la succession aux postes d'administrateurs et de direction générale de l'organisme.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
18. Fait la promotion de l'évaluation comme moyen de s'améliorer	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
19. Veille à l'évaluation régulière du Conseil et de ses membres, à la communication des résultats des évaluations et à l'élaboration et la mise en place des mesures nécessaires pour l'amélioration	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
20. Assure une présence active du CA aux activités de la communauté et encourage les administrateurs à faire la promotion de l'organisme au sein de la communauté	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
21. Met en pratique les valeurs et le cadre éthique de CAH	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

Commentaires:

---



---



---

## Annexe 3

### Évaluation individuelle du rendement des membres du Conseil d'administration (auto-évaluation et évaluation par les paires)

Nom de la personne : \_\_\_\_\_

#### Consigne :

Veillez attribuer une cote à chacun des énoncés selon l'échelle d'appréciation de 1 à 4 :

- 1 : Médiocre (à améliorer)
- 2 : Bien (à développer)
- 3 : Très bien (à poursuivre)
- 4 : Ne sais pas/sans objet

À titre de membre du Conseil :		Évaluation			
1.	Fait preuve d'engagement envers la mission, la vision de l'organisme	1	2	3	4
2.	Se prépare adéquatement aux réunions du conseil d'administration afin de favoriser les échanges et d'éviter les dédoublements	1	2	3	4
3.	Assure une présence assidue aux réunions du conseil d'administration et à l'assemblée générale annuelle	1	2	3	4
4.	Participe activement aux échanges par le partage de ses connaissances et de ses expériences	1	2	3	4
5.	Écoute et respecte l'opinion des autres	1	2	3	4
6.	Aide l'organisme à demeurer proactif et générateur	1	2	3	4
7.	Assure une liaison crédible et constructive entre l'organisme et ses membres afin d'entendre leurs besoins	1	2	3	4
8.	Participe aux comités de travail, selon les besoins, et appuie activement les activités du Conseil	1	2	3	4
9.	Fait preuve d'intégrité, de transparence et de responsabilité dans ses activités au sein du conseil d'administration ou au nom de celui-ci	1	2	3	4
10.	Assure une liaison crédible avec les partenaires et participe aux rencontres de concertation du conseil d'administration	1	2	3	4
11.	Déclare ses conflits d'intérêts et, le cas échéant, s'abstient de participer aux échanges	1	2	3	4
12.	Demeure imputable et loyale envers les décisions stratégiques et financières du conseil d'administration	1	2	3	4
13.	Participe activement à l'élaboration et à l'évaluation des politiques de	1	2	3	4



	l'organisme				
14.	Participe activement à l'évaluation annuelle du fonctionnement du conseil d'administration	1	2	3	4
15.	Émet des critiques constructives à l'égard des rapports et de l'évaluation de la planification stratégique de notre organisme	1	2	3	4
16.	Participe activement à l'évaluation de la direction générale	1	2	3	4

Suggestions de pistes d'amélioration :

## Annexe 4

### Grille d'évaluation pour le Conseil d'administration en tant qu'entité

#### Consigne :

Veillez attribuer une cote à chacun des énoncés selon l'échelle d'appréciation de 1 à 4 :

- 1 : Entièrement en désaccord (à améliorer)
- 2 : En désaccord (à développer)
- 3 : En accord (à poursuivre)
- 4 : Entièrement en accord (à poursuivre)

Gouvernance				
<b>Selon moi, le Conseil d'administration de CAH :</b>				
22. Connaît et adhère à la raison d'être de CAH	1	2	3	4
23. Approuve le plan stratégique pour guider les actions de CAH	1	2	3	4
24. Supervise le processus de développement de la vision, de la mission, des valeurs et des résultats stratégiques de CAH	1	2	3	4
25. A un processus continu de consultation et de participation des membres et de la communauté	1	2	3	4
26. Évalue les résultats du plan stratégique à l'entremise d'un cadre d'évaluation	1	2	3	4
27. Rend compte des progrès aux membres selon les résultats de l'évaluation de la planification stratégique	1	2	3	4
28. Approuve les diverses politiques liées à la performance de CAH, soit à l'encadrement des risques, des objectifs de rendement de la direction générale et le fonctionnement du conseil d'administration	1	2	3	4
29. A un cadre de fonctionnement pour ses comités et leur donne des mandats clairs et précis	1	2	3	4
30. A une politique sur les conflits d'intérêts pour les membres du Conseil	1	2	3	4
31. A un code d'éthique pour les membres du Conseil	1	2	3	4
32. Tient des réunions productives	1	2	3	4
33. S'engage à appuyer les décisions prises et les suivis à faire	1	2	3	4
34. Collabore activement avec les autres organismes communautaires au développement de la communauté	1	2	3	4
35. Est ouvert à la diversité des cultures et des idées et considère celle-ci comme une richesse à développer	1	2	3	4
36. Connaît, encadre et respecte les responsabilités déléguées à la direction générale et au personnel	1	2	3	4
37. Gère une démarche structurée pour assurer la succession aux postes d'administrateurs et de direction générale de CAH	1	2	3	4

## Gouvernance

Selon moi, le Conseil d'administration de CAH :				
38. Évalue régulièrement son propre rendement et prend les mesures nécessaires pour l'amélioration	1	2	3	4
39. Reçoit de la direction générale toute l'information requise pour assurer une prise de décision éclairée	1	2	3	4
40. Applique un processus équitable, axé sur l'amélioration continue et la valorisation, pour l'évaluation du rendement de la direction générale	1	2	3	4
41. Assure une présence active du CA aux activités de la communauté et encourage les administrateurs à faire la promotion de CAH au sein de la communauté	1	2	3	4

Commentaires :

---

---

---

J:\A-C\Centres d'Accueil l'Héritage (CAH)\2015-107(10) Formation d'appoint en gouvernance\Grille d'évaluation du CA en tant qu'entité.docx