

Processus et questionnaire d'autoévaluation du conseil d'administration



Évaluer pour mieux évoluer

Plus que jamais les OBNL sont sur la sellette. Dans les dernières années et même récemment, il y a plusieurs organisations qui ont fait les manchettes pour les mauvaises raisons. Les médias ont révélé des faiblesses de gouvernance. Sans compter ce qui semble aussi être des problématiques de répartition des rôles et des responsabilités. Notre intention est de vous accompagner à travers différentes actions pour que votre organisation ne vive pas ces problématiques. Ce document est grandement inspiré par cette volonté.

À l'opposé, il y a des OBNL très bien administrés, où l'on trouve des gestionnaires qui veulent faire mieux et qui tiennent à continuellement faire progresser leur OBNL. Nous espérons que ce document sera un outil d'amélioration continue pour eux.

Quel que soit le cas de votre organisme, il est important, pour ne pas dire essentiel, d'avoir un processus d'évaluation du CA. Nous vous présenterons les raisons et le fonctionnement d'une autoévaluation du CA. Nous espérons que ce document serve à mettre en place de nouvelles habitudes.

Comme notre mission est de soutenir les gestionnaires d'OBNL, le présent document a été rédigé de manière à être principalement utilisé dans les organisations qui ont au moins un employé. Pour les OBNL étant constitués d'administrateurs (bénévoles) uniquement, il faudra adapter certains éléments et en mettre d'autres de côté.

Le document est divisé en 2 parties :

- 1. Le processus d'évaluation**
- 2. Le questionnaire d'autoévaluation**

Mot sur l'auteur

Stéphane Parent, cofondateur et dirigeant d'ESPACE OBNL depuis 2017, cumule plus de 29 ans d'expérience dans le monde des organismes à but non lucratif (OBNL). Ancien président d'Événement'ciel pendant 15 ans, il a également offert des services et formations en commandite et revenus autogénérés de 2011 à 2017 sous le nom le Concierge Marketing. Pédagogue reconnu, il a enseigné la stratégie, le financement et la commercialisation événementielle à l'ITHQ. Certifié administrateur de sociétés, il a complété le programme de certification universitaire en gouvernance de sociétés de l'Université Laval. Passionné par des sujets tels que la gouvernance, la commercialisation, le financement, le membership, et la gestion d'OBNL, Stéphane partage régulièrement des contenus originaux sur www.espaceobnl.ca



Stéphane Parent, ASC

L'évaluation d'un conseil d'administration, ça veut dire quoi ?

Premièrement, il est important de préciser que c'est un processus interne, fait par les membres du CA. Ce n'est pas une entité gouvernementale XYZ qui viendra vous évaluer. Ainsi, personne de l'externe ne viendra vous parler des forces ou faiblesses de votre organisation. Il est vrai que dans certains cas, des bailleurs de fonds se gardent des possibilités d'intervention, mais on ne parle pas ici d'une démarche régulière ou d'un processus qui vise l'amélioration continue.

Il est ici question d'un processus d'autoévaluation, car l'exercice est effectué par les administrateurs sans influence externe. Il arrive que des experts externes soient impliqués, mais leur rôle est principalement axé sur le processus et sur l'interprétation des résultats. Ce n'est pas le travail d'un consultant externe de venir vous dire si telle ou telle personne participe assez ou si la présidente exerce un bon leadership. C'est aux administrateurs entre eux de se dire leurs quatre vérités !

L'autoévaluation implique que chaque administrateur doit remplir une grille au meilleur de ses connaissances et de sa participation. Cette grille est complétée de manière anonyme. Les résultats doivent être compilés sans identifier les gens de manière précise (à part les éléments sur la présidence et la direction générale). Cet anonymat permettra aux participants de se sentir en confiance et ils pourront partager plus librement leur opinion.

Pourquoi améliorer la performance d'un conseil d'administration ?

Le conseil est l'organe de décision « suprême » dans un OBNL. L'ensemble des pouvoirs décisionnels est entre ses mains et il peut les céder ou les partager avec d'autres entités ou personnes (comité, employé, etc.). Il est donc important que cet organe de décision puisse agir rapidement pour le bien de l'organisation. Il est donc essentiel que son fonctionnement soit optimal.

Les ressources étant toujours limitées en OBNL, il est vital que son administration soit des plus efficaces. Un CA qui améliore sa performance sera donc en mesure d'accroître la portée de sa mission. À l'opposé, un CA qui traîne de la patte, ralentira le déploiement de la mission. L'expérience nous démontre que les OBNL qui sont sujets à scandale sont des organisations qui n'ont pas de processus d'évaluation.

Le conseil d'administration est le principal lieu de décision où la destinée de l'organisation est abordée et discutée. Plus une organisation sera solide au niveau de sa gouvernance, plus ses résultats seront intéressants.

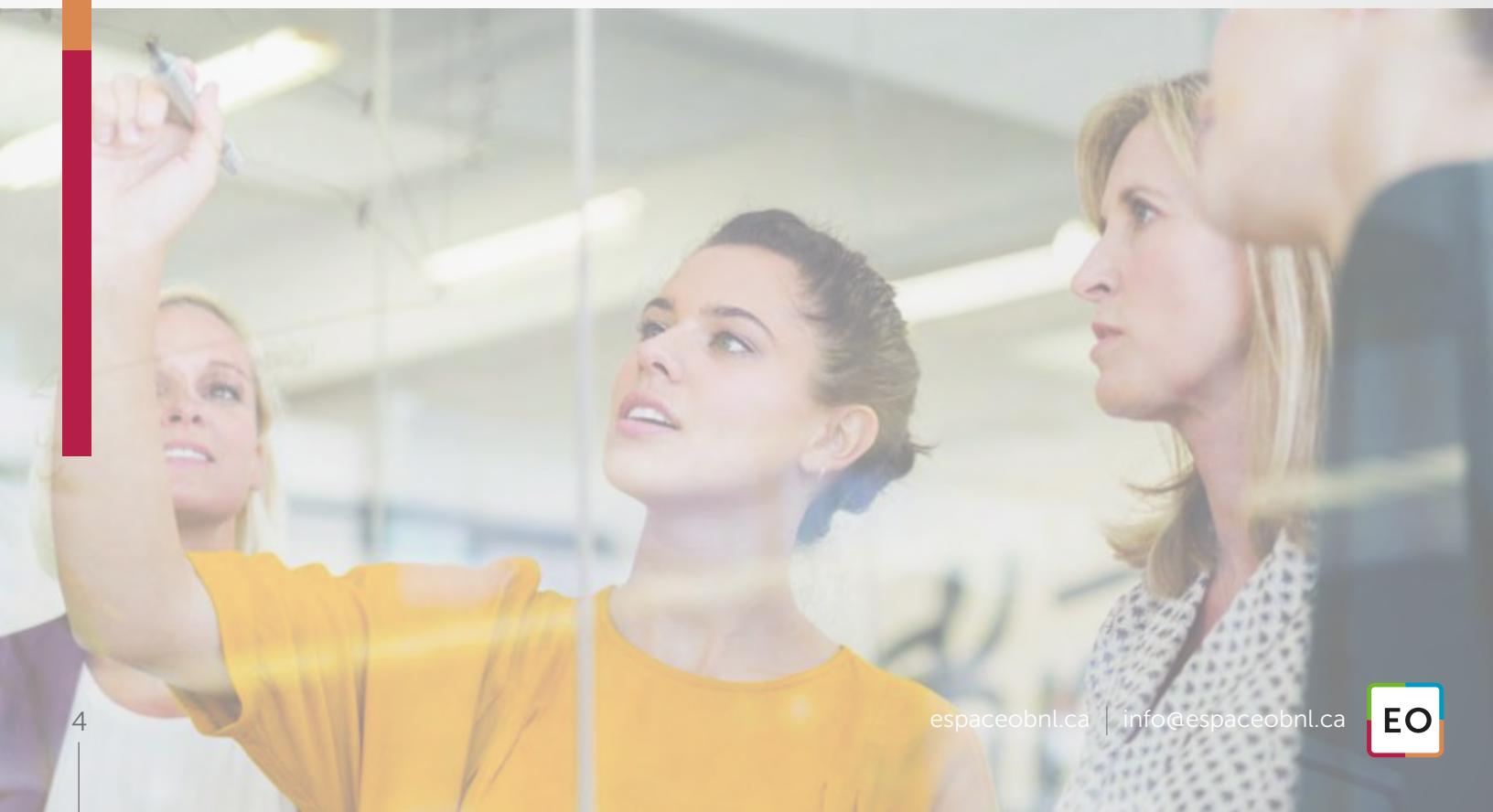


Finalement, les administrateurs ne sont pas en poste à vie : il y a une rotation. Chaque organisation aura son rythme propre de roulement. Certaines organisations vont changer 100 % du CA chaque année (nous le recommandons pas), d'autres vont garder des administrateurs tellement long-temps que leur contribution n'apporte plus grand-chose de neuf. Dans ces deux cas extrêmes, l'évaluation permettra de faire une mise au point qui servira des objectifs différents, mais qui aura un résultat commun : un OBNL plus en santé.

Évaluer sa gouvernance permet aussi à une organisation de gagner en efficacité sur le nombre d'heures de travail, sur la qualité et la vitesse des décisions, sur la qualité de la supervision et sur la vision stratégique nécessaire à faire avancer une cause ou une mission.

Voici quelques points supplémentaires pour justifier la mise en place d'un processus d'autoévaluation du conseil d'administration :

- Identifier les points à améliorer
- Donner des pistes de solution sur les éléments à travailler pour l'ensemble des membres du CA et les entités qui gravitent autour (comité, officiers, etc.)
- Conscientiser les administrateurs sur leur contribution personnelle et leur travail en tant que groupe
- Replacer les rôles et responsabilités à travers les opérations et le déroulement des rencontres
- Identifier les possibilités de conflits d'intérêts ou de décisions insidieuses
- Rappeler les intérêts de l'organisation aux administrateurs afin qu'ils les aient bien en tête
- Faire le point sur les processus administratifs nécessaires au bon fonctionnement du CA



Comment faire l'évaluation du conseil d'administration ?

Nous vous proposons une démarche en cinq étapes :

01. Expliquer la démarche et ses raisons

Il est vital de faire comprendre aux administrateurs le déroulement et les effets de la démarche d'autoévaluation. Chaque processus comporte de la résistance. Cette étape est importante pour motiver les troupes et abolir les barrières de résistance. Le niveau d'objection que vous allez recevoir sera une bonne indication sur les besoins d'évaluation. Quand plusieurs administrateurs s'opposent, c'est un bon indicateur qu'il y aura une résistance aux changements et aux améliorations. Le processus devient alors encore plus nécessaire. Un bon administrateur doit toujours avoir le bien de l'organisation en tête. Même si cela implique son retrait à cause d'un manque d'implication.

02. Faire remplir le questionnaire

Une bonne évaluation du conseil d'administration repose sur un questionnaire clair, facile à remplir et des données compréhensibles une fois compilées. En utilisant le questionnaire d'autoévaluation en format PDF que vous avez téléchargé gratuitement, vous avez déjà effectué une étape importante vers une évaluation efficace. Assurez-vous maintenant qu'au moins 80 % de vos administrateur.trice.s remplissent le formulaire. Rappelez-leur les raisons de la démarche pour les mobiliser.

Si vous avez un nombre élevé d'administrateur.trice.s ou que vous préférez obtenir la version numérique afin d'avoir les données compilées automatiquement, nous offrons une version en ligne payante.

- Vos administrateur.trice.s remplissent l'évaluation en ligne
- Les questions sont les mêmes dans les deux versions
- Les résultats vous seront envoyés dans un fichier PDF et Excel prêt pour interprétation
- Les frais pour la version électronique sont fixés par évaluation, quel que soit le nombre de répondants

Utiliser la version numérique du questionnaire d'autoévaluation du CA peut simplifier davantage votre processus d'évaluation et vous faire gagner du temps précieux. Découvrez ces solutions sur le [site internet](#) et choisissez celle qui correspond le mieux à vos besoins.

03. Revenir sur les résultats

Une fois les questionnaires remplis et les données compilées, vous serez en mesure de visualiser les différents aspects sur lesquels il faudra travailler. Il est essentiel d'être transparent avec l'ensemble des administrateurs. Vous pourrez leur remettre les résultats complets, mais ne vous attardez que sur les points importants qui ressortent de l'exercice. La présentation des résultats est cruciale; il faut aborder le tout avec humilité et une véritable volonté d'améliorer la gouvernance.

Pour celles et ceux qui souhaitent une analyse plus approfondie, nous offrons un service d'analyse et d'évaluation des résultats, incluant le formulaire numérique, pour dégager les points importants à améliorer. Les résultats vous sont remis sous forme de rapport complet. Cette approche vous garantit un accompagnement complet et personnalisé pour améliorer la gouvernance de votre organisation.

04. Déterminer les travaux à effectuer pour améliorer la performance

Nous vous recommandons d'intégrer vos travaux de gouvernance dans les éléments de stratégie de l'organisation. Viser une meilleure gouvernance devrait être une priorité pour toute organisation. Il est fort possible que tous les travaux nécessaires ne se fassent pas dans une seule année. Vous pourrez, bien sûr, les répartir.

Soyez donc réaliste sur ce que vous pouvez faire dans une année.

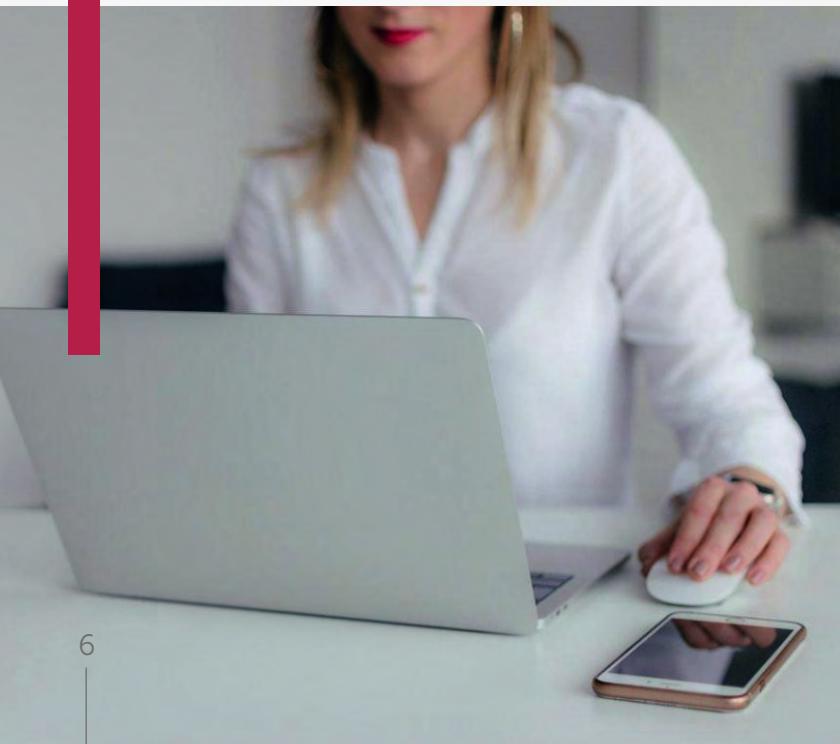
Une structure par comité aide à pouvoir livrer plus de changements. Cela permet de répartir le travail et d'intégrer différentes parties prenantes. Il sera donc important de prévoir les travaux d'amélioration dans vos chartes de comité. Gardez en tête que les comités ne sont pas décisionnels et qu'ils n'ont qu'un pouvoir de recommandation et que c'est le CA dans son ensemble qui prend les décisions.

Dans bien des cas, ce sera le comité de gouvernance qui devra mener à bien plusieurs changements. Celui-ci est le comité central pour la gestion du CA. Il est aussi l'entité qui devrait être responsable du processus d'évaluation en tant que telle.

Si certains administrateurs sont identifiés comme étant problématiques, il est du devoir du président de les rencontrer individuellement pour essayer d'améliorer la situation. Nous vous recommandons qu'un deuxième administrateur soit présent par souci de transparence.

05. Faire des suivis sur les travaux

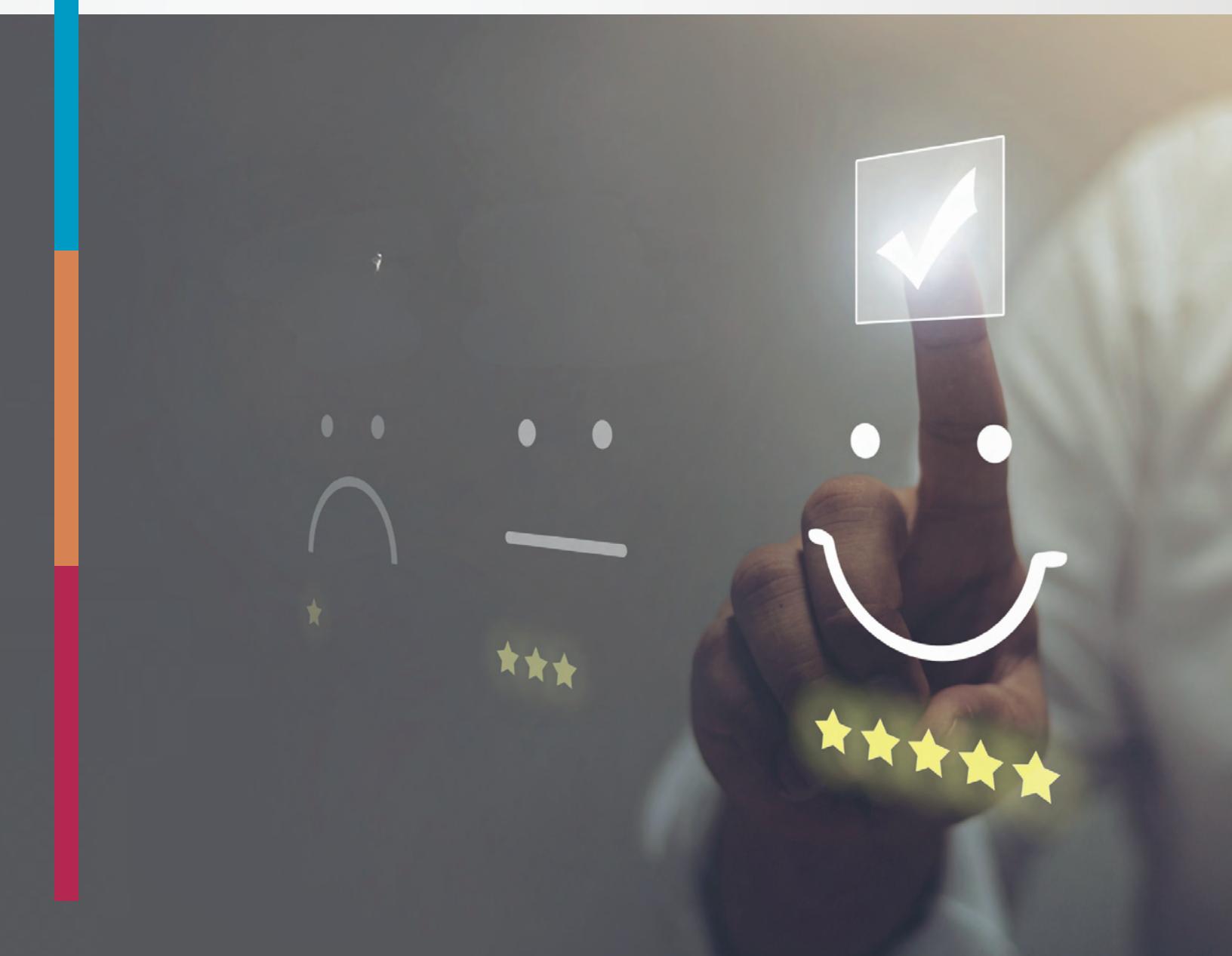
Assurez-vous que les travaux d'amélioration font partie de vos rencontres tout au long de l'année. On place très souvent ces discussions dans le huis clos, car ce sont des dossiers internes qui devraient être réservés aux administrateurs. Vous devez aborder les améliorations à apporter de manière régulière. Ce faisant, vous aurez un plus haut taux de succès. Sans compter qu'une vision plus globale des points sensibles pourra influencer vos discussions.



**Prêt ?
Nous vous
invitons à passer
à l'action !**

Nous restons disponibles si vous avez des questions, et c'est avec plaisir que nous pourrons vous recommander des experts pour vous soutenir dans vos enjeux de gouvernance.

Questionnaire d'autoévaluation du conseil d'administration



A - Conseil d'administration comme entité

	Faible/négatif			Élevé/positif		
	0	1	2	3	4	5
1. Dans l'année qui vient de s'écouler, y a-t-il eu une analyse des compétences des administrateurs ?	Oui	Non	Ne sait pas			
2. Avez-vous une grille (matrice) de compétences pour les administrateurs ?	Oui	Non	Ne sait pas			
3. Comment qualifiez-vous le nombre de rencontres de CA par année ?	Il en manque		Il en a assez		Il en a trop	
4. Comment qualifiez-vous la durée des rencontres ?	Trop courte		Suffisante		Trop longue	
5. De 0 à 5, comment qualifiez-vous la participation de tous les administrateurs aux rencontres ?	0	1	2	3	4	5
6. De 0 à 5, comment évaluez-vous la qualité des discussions ?	0	1	2	3	4	5
7. De 0 à 5, comment évaluez-vous le temps qu'on vous propose entre la réception des documents nécessaires à la rencontre et la tenue de cette rencontre ?	0	1	2	3	4	5
8. Comment évaluez-vous la quantité d'informations reçues pour prendre les décisions lors des CA ?	Il en manque		Suffisante		Il en a trop	
9. De 0 à 5, comment évaluez-vous la diversification au sein du CA (sexe, origine, âge, etc.)	0	1	2	3	4	5
10. Selon vous, le nombre d'administrateurs de l'organisation est :	Pas assez élevé		Suffisant		Il en a trop	
11. Le dernier exercice de planification stratégique date de combien de temps ?	Moins de 1 an		Entre 1 à 3 ans		Plus de 3 ans	
12. Votre conseil d'administration fait-il un exercice d'évaluation des risques ?	Oui	Non	Ne sait pas			
13. Avez-vous un plan de gestion des risques pour ces principaux risques :						
Un cas de harcèlement (psychologique, sexuel, etc.)	Oui	Non				
Un incendie ou un dégât d'eau	Oui	Non				
Une fraude interne	Oui	Non				
Un cas de cybercriminalité (rançongiciel, fraude en ligne, etc.)	Oui	Non				
Un cas de vol de données (données personnels des membres, donateurs, clients, etc.)	Oui	Non				
Dans le cas du départ de la direction générale	Oui	Non				

	Faible/négatif		Élevé/positif			
	0	1	2	3	4	5
14. Utilisez-vous l'un des indicateurs suivants pour mesurer la santé de votre organisation ?						
L'écart entre les prévisions budgétaires et l'état de la situation financière réelle de l'organisation ?	Oui	Non				
Le taux de renouvellement des membres, clients, participants ?	Oui	Non				
La durée de l'affichage des postes à combler ?	Oui	Non				
Le taux de participation aux activités ?	Oui	Non				
Le taux d'absentéisme des employés et bénévoles ?	Oui	Non				
15. De 0 à 5, comment qualifiez-vous l'atteinte des objectifs et la réalisation des responsabilités du conseil d'administration ?	0	1	2	3	4	5
L'embauche et l'évaluation de la direction générale	0	1	2	3	4	5
La mise en place et le suivi d'un plan stratégique	0	1	2	3	4	5
L'évaluation des risques	0	1	2	3	4	5
L'adoption et la supervision du budget et de la situation financière de l'organisation	0	1	2	3	4	5
Avoir des actions pour faire respecter les lois et les obligations	0	1	2	3	4	5
16. De 0 à 5, les sujets suivants sont-ils discutés lors des rencontres du CA ?						
Les mesures d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI)	0	1	2	3	4	5
La transformation numérique	0	1	2	3	4	5
La cybersécurité	0	1	2	3	4	5
Les mesures environnement, société et gouvernance (ESG)	0	1	2	3	4	5
L'innovation dans l'organisation	0	1	2	3	4	5
Les besoins futurs de nos membres, clients, utilisateurs	0	1	2	3	4	5
17. Avez-vous un plan de continuité des affaires (PCA) en cas d'arrêt d'opération (feu, inondation, enjeux de cybersécurité, etc.) ?	Oui	Non	Ne sait pas			
18. De 0 à 5, dans quelle mesure les sujets suivants sont-ils abordés lors des rencontres du CA ?						
L'attraction du personnel et des bénévoles	0	1	2	3	4	5
La rétention du personnel et des bénévoles	0	1	2	3	4	5
Le développement des compétences du personnel et des bénévoles	0	1	2	3	4	5
Les moyens pour contrer la pénurie de main-d'œuvre	0	1	2	3	4	5
Le travail de demain : intelligence artificielle, automatisation du marketing, outils de productivité numérique, etc.	0	1	2	3	4	5

		Faible/négatif			Élevé/positif		
		0	1	2	3	4	5
19.	De 0 à 5, comment évaluez-vous la confidentialité des échanges, des discussions et des décisions prisent lors des rencontres du CA ?	0	1	2	3	4	5
20.	Avez-vous suffisament de candidatures pour remplir vos postes d'administrateurs vacants ?	Oui	Non	Ne sait pas			
21.	Avez-vous un plan d'action pour améliorer votre recrutement d'administrateurs ?	Oui	Non	Ne sait pas			
22.	Les nouveaux administrateurs recoivent-ils un guide de l'administrateur à leur arrivée ?	Oui	Non	Ne sait pas			
23.	De 0 à 5, comment qualifiez-vous les activités de formation pour les administrateurs ?	0	1	2	3	4	5
24.	De 0 à 5, dans quelle mesure comprenez-vous les états financiers de votre organisation ?	0	1	2	3	4	5
25.	Quels sont les trois sujets sur lesquels vous aimeriez avoir de la formation en tant qu'administrateur ?						
26.	Selon-vous quels sont les trois expertises absentes autour de la table lors des rencontres ?						
27.	Est-ce que chaque comité a une charte claire qui spécifie son rôle, ses composantes et les attentes ?	Oui	Non	Ne sait pas			
28.	Le conseil a un nombre suffisant de comités ?	Il en manque		Il en a assez		Il en a trop	
29.	Avez-vous les comités suivant :						
	Un comité de gouvernance ?	Oui	Non	Ne sait pas			
	Un comité de finance, d'audit et de gestion de risques ?	Oui	Non	Ne sait pas			
	Un comité de ressources humaines ?	Oui	Non	Ne sait pas			
	Un comité de revenus ?	Oui	Non	Ne sait pas			
	Un comité exécutif ?	Oui	Non	Ne sait pas			
30.	De 0 à 5, comment qualifiez-vous l'influence de l'exécutif sur les décisions du CA (ne rien mettre si vous n'avez pas d'exécutif) ?	0	1	2	3	4	5
31.	Avez-vous un plan de travail annuel dont l'objectif est l'amélioration des pratiques de votre conseil d'administration ?	Oui	Non	Ne sait pas			
32.	Votre organisme fournit-il une assurance responsabilité à ses administrateurs ?	Oui	Non	Ne sait pas			
33.	De 0 à 5, pensez-vous que vos membres, clients et participants connaissent les valeurs et la mission de votre organisation ?	0	1	2	3	4	5

B - Questions relatives à la présidence

	Faible/négatif	Élevé/positif				
		0	1	2	3	4
34. La présidence respecte-t-elle l'autorité du DG et n'intervient pas dans les dossiers qui relève de ses compétences ?	Oui	Non				
35. De 0 à 5, comment évaluez-vous la qualité de l'animation des rencontres de la part de présidence ?	0	1	2	3	4	5
36. De 0 à 5, comment évaluez-vous la place que la présidence laisse aux plus timides ?	0	1	2	3	4	5
37. De 0 à 5, comment évaluez-vous la gestion des horaires de rencontre (commence à temps, respect de la planification du temps à l'ordre du jour, etc.) ?	0	1	2	3	4	5
38. La présidence s'assure-t-elle que les administrateurs ont toutes les informations nécessaires pour prendre les décisions ?	Oui	Non				
39. La présidence s'assure-t-elle que le CA ne perd jamais de vue la mission ?	Oui	Non				
40. La présidence s'assure-t-elle que le CA n'intervient pas dans les affaires courantes ?	Oui	Non				
41. La présidence a-t-elle une bonne relation avec la direction générale ?	Oui	Non				
42. Si une nouvelle présidence entre en poste, la personne reçoit-elle une formation sur les rôles et responsabilité en tant que président.e ?	Oui	Non				
43. De 0 à 5, comment évaluez-vous la capacité de la présidence à gérer les conflits et les divergences d'opinion ?	0	1	2	3	4	5
44. De 0 à 5, comment évaluez-vous la disponibilité de la présidence pour administrateurs hors des CA ?	0	1	2	3	4	5
45. De 0 à 5, comment évaluez-vous l'intégrité et le professionnalisme de la présidence ?	0	1	2	3	4	5
46. Avez-vous un processus de relève en place pour la présidence ?	Oui	Non				

C - Questions relatives aux administrateurs - pour la dernière année écoulée

		Échelle d'évaluation					
		0	1	2	3	4	5
47.	Quelle est la mission de l'organisation ?						
48.	Quelles sont les valeurs de votre organisation ?						
49.	Ai-je assisté à toutes les rencontres du conseil d'administration ?	Oui	Non				
50.	Mes absences étaient-elles justifiables ?	Oui	Non				
51.	Croyez-vous que votre participation aux travaux du CA apporte une valeur ajoutée aux parties prenantes de l'organisation ?	Oui	Non				
52.	De 0 à 5, comment évaluez-vous votre participation aux comités auxquels vous faites partie ?	0	1	2	3	4	5
53.	De 0 à 5, comment évaluez-vous votre apport stratégique lors des travaux du CA ?	0	1	2	3	4	5
54.	De 0 à 5, comment évaluez-vous votre préparation aux rencontres ?	0	1	2	3	4	5
55.	De 0 à 5, comment évaluez-vous votre connaissance du fonctionnement du CA ?	0	1	2	3	4	5
56.	De 0 à 5, comment évaluez-vous votre connaissance des programmes, des services et des produits de l'organisation ?	0	1	2	3	4	5
57.	De 0 à 5, comment évaluez-vous votre contribution globale au conseil ?	0	1	2	3	4	5
58.	De 0 à 5, comment évaluez-vous votre aisance face aux décisions du conseil (en accord ou pas) ?	0	1	2	3	4	5
59.	De 0 à 5, comment évaluez-vous votre motivation de participer aux tâches d'administrateur ?	0	1	2	3	4	5
60.	De 0 à 5, comment évaluez-vous votre capacité de faire une différence au sein du CA ?	0	1	2	3	4	5
61.	De 0 à 5, comment évaluez-vous votre participation au financement de l'organisation ?	0	1	2	3	4	5
62.	De 0 à 5, comment évaluez-vous votre capacité de comprendre les concepts financiers et de pouvoir remplir votre rôle de supervision budgétaire ?	0	1	2	3	4	5

D - Questions relatives à la direction générale

	Faible/négatif			Élevé/positif		
	0	1	2	3	4	5
63. De 0 à 5, comment qualifiez-vous la qualité de l'information communiquée au conseil d'administration par la direction générale ?	0	1	2	3	4	5
64. De 0 à 5, comment qualifiez-vous la participation de la direction générale aux rencontres de CA ?	0	1	2	3	4	5
65. Un processus d'évaluation clair et annuel est-il en place pour la direction générale ?	Oui	Non	Ne sait pas			
66. Avez-vous un processus de relève en place pour la direction générale ?	Oui	Non	Ne sait pas			
67. Avez-vous un plan de développement des compétences pour votre direction générale (formation continue, coaching, mentorat, etc.)	Oui	Non	Ne sait pas			
68. De 0 à 5, comment qualifiez-votre degré de confiance avec la direction générale ?	0	1	2	3	4	5

E - Questions relatives au processus administratif

69. Avez-vous les politiques suivantes :						
Une politique de gestion financière ?	Oui	Non	Ne sait pas			
Une politique de ressources humaines ?	Oui	Non	Ne sait pas			
Une politique de harcèlement ?	Oui	Non	Ne sait pas			
Une politique de membership ?	Oui	Non	Ne sait pas			
Une politique d'achat ?	Oui	Non	Ne sait pas			
Une politique de remboursement des dépenses ?	Oui	Non	Ne sait pas			
70. En tant qu'administrateur, suivez-vous les médias sociaux de l'organisme ?	Oui	Non				
71. En partagez-vous les publications ?	Oui	Non				
72. L'ordre du jour de la rencontre est-il remis assez à l'avance ?	Oui	Non				
73. Le temps prévu à l'ordre du jour pour discuter des différents points est-il suffisant ?	Oui	Non				
74. Les procès-verbaux sont-ils rédigés et adoptés dans un délai raisonnable ?	Oui	Non				

		Échelle de mesure					Élevé/positif
		0	1	2	3	4	
75.	Chaque administrateur a-t-il rempli une déclaration d'intérêt ?	Oui	Non	Ne sait pas			
76.	Chaque administrateur a-t-il signé une copie du code d'éthique ?	Oui	Non	Ne sait pas			
77.	La dernière révision des règlements généraux date de quand ?	Moins de 1 an	Entre 1 et 3 ans	Plus de 3 ans	Ne sait pas		

Quels sont vos commentaires pour le comité d'évaluation ?