

### **1.5 La grille d'autoévaluation d'un administrateur <sup>(8)</sup>**

Avant de m'engager, il est important de valider mes connaissances en tant qu'administrateur... tant que membre d'un conseil d'administration. Le présent questionnaire vous permettra de mieux vous connaître et d'identifier vos forces et faiblesses à titre d'administrateur.

Toute personne doit être bien préparée à assumer ses responsabilités en tant que membre d'un conseil d'administration. Le présent questionnaire vous permettra de mieux vous connaître et d'identifier vos forces et faiblesses à titre d'administrateur.

Il n'existe aucune bonne ou mauvaise réponse. Il s'agit davantage d'un ensemble de domaines à considérer dans votre démarche d'administrateur. Pour chaque énoncé, répondez « oui » si vous avez « toujours » le comportement décrit. Autrement, répondez honnêtement « non ». Les « peut-être » ou les « en partie » doivent s'interpréter comme étant des « non ».

**Prendre connaissance  
des affaires de la corporation**

OUI	NON	J'ai pris connaissance des règlements généraux et de la charte de la corporation.
OUI	NON	Je connais bien les services de la corporation.
OUI	NON	Je connais bien les politiques de la corporation et j'ai pris connaissance du manuel des politiques et des procès-verbaux de la dernière année.
OUI	NON	J'ai pris connaissance du budget et le comprends ainsi que les types de rapports réguliers utilisés par la corporation.
OUI	NON	J'ai parlé avec d'anciens membres du conseil et d'autres membres et bénévoles clés pour obtenir leurs points de vue sur ce qui devrait être fait au cours des prochaines années.
OUI	NON	J'ai pris connaissance de l'organigramme de la structure bénévole et de celui de la structure permanente ou, encore, j'ai demandé à ce qu'ils soient développés de manière à décrire adéquatement les lignes d'autorité et le cheminement des opérations de la corporation.
OUI	NON	J'ai pris connaissance de la description du rôle d'administrateur et j'en comprends clairement les responsabilités.
OUI	NON	J'ai pris connaissance de la planification stratégique à long terme ou du plan annuel de la corporation.
OUI	NON	Je suis bien au courant des ressources qui me sont accessibles, à savoir le budget, le soutien des permanents et autres pour accomplir adéquatement mon mandat et atteindre mes objectifs pour la prochaine année.
OUI	NON	Je suis pleinement conscient que la corporation possède une police d'assurance responsabilité et j'en connais les limites.

**TOTAL des « OUI » de la partie A = \_\_\_\_\_**

## Mise en œuvre des rôles et des responsabilités des administrateurs

OUI	NON	Je me tiens régulièrement informé des plus récents développements affectant la corporation.
OUI	NON	Je lis régulièrement la correspondance et les publications que la corporation transmet aux membres.
OUI	NON	Je me fais le défenseur d'une planification à court et à long termes comme priorité pour la corporation.
OUI	NON	Je participe, bien préparé, aux réunions du conseil.
OUI	NON	Chaque fois que j'ai besoin de plus d'informations, je pose des questions jusqu'à ce que j'obtienne des réponses satisfaisantes.
OUI	NON	Je suis familier avec mes responsabilités d'administrateur.
OUI	NON	J'analyse les ressources nécessaires de même que les impacts que pourraient avoir les activités proposées avant de décider de leur implantation.
OUI	NON	Je me tiens informé des besoins des membres en regard des services demandés et je les considère avant de prendre une décision.
OUI	NON	Je n'accepte que les engagements que je suis en mesure d'assumer.
OUI	NON	Je mène toujours à bien ce que je me suis engagé à faire.
OUI	NON	Je m'assure que mes intérêts personnels ou d'affaires sont au second plan en regard de ceux de la corporation.
OUI	NON	J'appuie la décision du groupe même s'il ne s'agit pas de la solution que je priorisais.
OUI	NON	Je participe activement aux programmes et activités par rapport auxquels j'ai demandé le soutien des autres.
OUI	NON	J'identifie les membres qui peuvent s'impliquer et je m'assure qu'ils ont les qualifications nécessaires.
OUI	NON	Je demande occasionnellement à des membres de s'impliquer en leur expliquant clairement les attentes et motivations à l'origine du choix de leur candidature. De plus, je leur communique toutes les informations pertinentes afin qu'ils puissent accomplir adéquatement leurs tâches.
OUI	NON	Lors de séances de planification, je m'assure d'obtenir les commentaires de chaque catégorie de membres.
OUI	NON	Je connais les différents rapports légaux et financiers que la corporation doit produire régulièrement.
OUI	NON	Je comprends comment les politiques sont élaborées et je connais les ressources appropriées de la corporation.
OUI	NON	J'identifie les membres qui ont un potentiel de leadership et les encourage à développer leurs capacités et à poursuivre leur implication au sein de la corporation.

**TOTAL des « OUI » de la partie B = \_\_\_\_\_**

## Démontrer des habiletés de leadership

OUI	NON	J'encourage les opinions et la participation des autres lorsque je dois prendre des décisions.
OUI	NON	Je travaille à la création d'un environnement qui permet aux autres d'exprimer de nouvelles idées.
OUI	NON	Je connais mes forces et mes faiblesses et je sais demander de l'aide, lorsque nécessaire.
OUI	NON	J'exprime clairement mes intentions lorsque je négocie avec d'autres personnes.
OUI	NON	Je suis sensible aux besoins des autres et les encourage à exprimer leurs points de vue.
OUI	NON	Je suis particulièrement appréciatif pour toutes les activités relevant d'un travail d'équipe.
OUI	NON	Je communique aux autres le sens de l'importance du travail d'équipe pour le bien-être général du conseil.
OUI	NON	Je m'assure de partager les honneurs liés aux succès des projets.
OUI	NON	J'encourage les autres à se surpasser professionnellement et personnellement dans le cadre de leur implication au sein de la corporation.
OUI	NON	J'apporte enthousiasme et encouragement à chaque réunion à laquelle je participe.
OUI	NON	Je partage ma vision de la corporation avec les autres.
OUI	NON	Lorsque je communique avec les autres, j'insiste sur les aspects positifs, même lorsque je suis confronté à une situation négative.
OUI	NON	J'exprime clairement mes attentes au sujet du soutien et de la performance des autres.
OUI	NON	Je donne fréquemment de la rétroaction en mettant l'accent sur les aspects positifs.
OUI	NON	Je ne laisse aucunement interférer des questions liées à la personnalité dans les décisions qui concernent les affaires du conseil.
OUI	NON	Je suis familier avec les règles de procédure des assemblées.
OUI	NON	Je fais le nécessaire pour améliorer mes habiletés de « leader ».

**TOTAL des « OUI » de la partie C = \_\_\_\_\_**

### Interprétation et résultats

Pour connaître votre résultat, chaque « oui » correspond à 1 point.

- Faites le total de chacune des parties.
- Inscrivez le résultat ci-dessous.
- Lorsque le résultat obtenu est inférieur à celui apparaissant entre parenthèses, vous avez intérêt à revoir le contenu de la section afin de vous assurer de la justesse de vos pratiques.

**Partie A (8/10) votre total = \_\_\_\_\_**    **Partie B (15/19) votre total = \_\_\_\_\_**    **Partie C (13/17) votre total = \_\_\_\_\_**    **Total (36/46) votre grand total = \_\_\_\_\_**

### L'autoévaluation des pratiques et des rôles d'un conseil d'administration <sup>(33)</sup>

Le présent formulaire d'autoévaluation des pratiques et des rôles d'un conseil d'administration vous permettra d'améliorer le fonctionnement de votre conseil et de prendre un avantage concurrentiel déterminant dans votre milieu. Une telle pratique vous permettra également de situer votre conseil en favorisant un mode de fonctionnement stratégique.

#### Instructions d'utilisation

Répondez honnêtement au questionnaire. Il n'existe pas de bonne ou de mauvaise réponse. Il faut s'en tenir aux faits. Pour chaque énoncé, répondez « oui » si vous connaissez la réponse et répondez « non » si vous ne la connaissez pas. Les réponses énoncées par un « peut-être » ou « en partie » doivent s'interpréter comme un « non ».

#### PREMIÈRE ÉTAPE

- Remplir le questionnaire individuellement.
- Interpréter vos réponses personnelles à l'aide de la grille d'analyse.
- Apporter votre copie complétée lors d'une prochaine rencontre du conseil d'administration.

#### DEUXIÈME ÉTAPE

- Lors de la rencontre du conseil d'administration, échanger sur les résultats individuels obtenus et procéder à une évaluation de groupe pour chacun des critères.
- Interpréter les résultats globaux du conseil selon la grille d'analyse fournie.
- Le cas échéant, échanger sur les résultats et discuter des améliorations pouvant être apportées à la suite de l'analyse.

#### TROISIÈME ÉTAPE

Les résultats fourniront une image quant au fonctionnement actuel de votre conseil d'administration. Votre conseil sera qualifié de « traditionnel » ou de « stratégique ». Il n'est pas exclu que votre conseil soit considéré comme se trouvant dans une phase de transition, lorsque vos résultats se situeront entre les deux.

<sup>(33)</sup> Inspiré de Roméo MALENFANT, « L'autoévaluation des pratiques de fonctionnement et des rôles d'un conseil d'administration », Consultants D.P.R.M.

## A) LES PRATIQUES DE FONCTIONNEMENT

### Le conseil d'administration est responsable

OUI NON 1. Je sais que le conseil est l'autorité légale de la corporation.

2. Je sais que le conseil connaît bien ses fonctions:

OUI NON a) morale

OUI NON b) légale

OUI NON c) de planification

OUI NON d) d'évaluation

OUI NON e) de représentation

### Le conseil assure son indépendance face à la gestion

OUI NON 3. Je sais que le conseil n'a aucun lien de dépendance avec la gestion.

### Le conseil s'assure d'une surveillance bien comprise

OUI NON 4. Le conseil a un bon système de contrôle à l'interne.

OUI NON 5. Je connais la politique d'information du conseil et les rapports que le conseil est en droit de demander.

### Le conseil est solidaire

OUI NON 6. Le conseil est composé de onze (11) administrateurs ou moins.

OUI NON 7. Je connais la discipline ou la non-discipline des administrateurs lors des réunions.

OUI NON 8. Les administrateurs parlent d'une seule voix en dehors des réunions du conseil.

### La loyauté des administrateurs

OUI NON 9. La loyauté des administrateurs transcende les intérêts des groupes d'où sont issus les administrateurs.

### Le conseil se donne un code d'éthique, de déontologie

OUI NON 10. Je connais le code d'éthique ou de déontologie des administrateurs.

### Les administrateurs font la différence dans leurs rôles

OUI NON 11. Les administrateurs sont capables de faire la différence entre leur rôle d'administrateur comme membre d'un conseil d'administration et leur rôle de bénévole opérationnel sous la responsabilité du directeur général.

### Le conseil procède annuellement à une évaluation du rendement

12. Le conseil procède à une évaluation du rendement:

OUI NON a) des administrateurs

OUI NON b) du conseil comme entité

OUI NON c) de ses comités

## A) LES PRATIQUES DE FONCTIONNEMENT

		<b>Le conseil procède annuellement à une évaluation du directeur général</b>
OUI	NON	13. Le conseil procède à l'évaluation du directeur général.
		<b>Le conseil et les résultats</b>
OUI	NON	14. Le conseil proscrit les moyens qu'il juge inacceptables dans l'atteinte des résultats.
		<b>Le conseil et la délégation</b>
OUI	NON	15. Je connais les mécanismes qu'utilise le conseil lorsqu'il délègue.
		<b>Le conseil confie des mandats</b>
OUI	NON	16. Je connais les critères que le conseil utilise lorsqu'il confie des mandats.
		<b>Le conseil et les comités</b>
OUI	NON	17. Je connais les comités que le conseil utilise pour l'aider.
		<b>Le président du conseil</b>
OUI	NON	18. Les rôles du président du conseil sont clairs, bien définis et bien compris.
		<b>Le directeur général, le seul employé du conseil</b>
OUI	NON	19. Le directeur général est reconnu pour être le seul employé du conseil.
		<b>Le président et le directeur général</b>
OUI	NON	20. Je suis en mesure de constater que le président et le directeur général sont partenaires dans l'accomplissement de la mission de la corporation.
		<b>Le rôle du directeur général</b>
OUI	NON	21. Le rôle que le directeur général joue dans la corporation est clair, bien défini et bien compris.
		<b>La relève</b>
		22. Le conseil se préoccupe constamment de la relève :
OUI	NON	a) des administrateurs
OUI	NON	b) du directeur général
		<b>Les risques</b>
		23. Les risques qu'encourt la corporation sont clairs, bien définis et bien compris, en fonction :
OUI	NON	a) des administrateurs
OUI	NON	b) des bénévoles et des employés
OUI	NON	c) des services rendus

## B) LES RÔLES D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION

### Rôle 1 : L'adoption des orientations

OUI NON 24. Je sais que la corporation possède un plan de développement pour les cinq prochaines années.

OUI NON 25. Je sais qu'il est régulièrement question des membres et de leurs caractéristiques au conseil.

### Rôle 2 : Les choix stratégiques

OUI NON 26. Lorsque des enjeux majeurs se présentent, le conseil prend le temps d'en analyser les tenants et les aboutissants en regard de son plan de développement.

### Rôle 3 : Le directeur général

OUI NON 27. Le directeur général est considéré comme le chef d'entreprise dans la corporation.

OUI NON 28. Le conseil évalue annuellement le rendement du directeur général.

OUI NON 29. Le conseil a clairement défini son rôle et ses attentes au directeur général.

### Rôle 4 : L'établissement des encadrements

30. Le conseil a adopté des règles, dans une politique spécifique, régissant sa conduite et celle des administrateurs en regard :

OUI NON a) de la présence aux réunions

OUI NON b) des conflits d'intérêts

OUI NON c) de l'utilisation d'informations confidentielles

OUI NON d) des comités

OUI NON e) de la direction générale et de la permanence

### Rôle 5 : Les programmes et le budget annuels

OUI NON 31. Le conseil approuve annuellement les programmes et le budget.

### Rôle 6 : L'assurance de l'intégrité des processus

OUI NON 32. Le conseil est en mesure d'assurer le suivi de la corporation.

### Rôle 7 : La communauté

OUI NON 33. Les administrateurs possèdent un bon réseau de contacts.

### Rôle 8 : La pérennité

34. Les administrateurs se préoccupent de la pérennité de la corporation :

OUI NON a) la situation financière

OUI NON b) la relève des administrateurs

OUI NON c) la relève de la direction générale

OUI NON d) la crédibilité de la corporation

Comptez deux (2) points par réponse positive et un (1) point par réponse négative. Calculer le total des points pour l'ensemble de l'exercice. Le maximum de points sera de 100 si vous avez répondu « oui » à toutes les questions.

Si le résultat obtenu se situe entre 85 et 100 points, votre conseil d'administration peut être qualifié de « stratégique », ce qui signifie qu'il a su s'adapter à la réalité d'aujourd'hui. La clarté des rôles, le dynamisme des administrateurs et de la permanence témoignent probablement du fait que votre corporation est en croissance. Votre base de bénévoles et de donateurs de même que la composition de votre conseil d'administration vous permettent de former une équipe consciente de la direction prise par la corporation, qui soutient activement ses activités et qui contribue à la crédibilité et à la réputation de l'organisme.

Si le résultat obtenu se situe entre 65 et 84 points, vous tendez vers un conseil d'administration dit « stratégique », mais des actions devront être entreprises pour y arriver pleinement. Vous avez déjà amorcé des changements significatifs dans les instances de gouvernance de votre corporation, mais il reste des éléments à améliorer. Il faudra continuer à développer le processus en cours.

Si le résultat obtenu se situe à 55 points ou moins, votre conseil d'administration peut être qualifié de « traditionnel ». Vous êtes probablement très nombreux au conseil d'administration, rendant difficile le renforcement d'un esprit d'équipe. Un comité exécutif prend probablement toutes les décisions, le conseil n'ayant que pour rôle d'entériner ce qui a déjà été décidé et peut-être même déjà mis en place. Il vous est de plus en plus difficile de procéder au recrutement de nouveaux administrateurs et l'ancienneté des administrateurs actuels est élevée.

La définition des rôles et responsabilités est imprécise, laissant place à de nombreuses zones non définies, obligeant le conseil et son comité exécutif à tenir de nombreuses réunions pour régler des situations qui auraient pu être résolues plus efficacement à un autre niveau. Ces zones indéfinies créent une insécurité qui paralyse l'action dynamique. Des études ont démontré que le conseil d'administration dit « traditionnel » ne répond plus aux besoins changeants et multiples d'une corporation contemporaine comme votre corporation. Si, malgré tout, vous fonctionnez adéquatement, il s'agit vraisemblablement davantage le fruit du hasard que le travail précis de l'équipe.

En modifiant une composante de votre conseil, vous pourriez faire face à des défis plus grands que vous n'êtes en droit de le croire actuellement. Toute corporation vit, à un moment ou à un autre de son existence, des situations plus difficiles. Les corporations dites excellentes, qui ont une vision et des valeurs claires, peuvent y faire face avec confiance. Les autres peuvent se retrouver dans une situation tellement difficile qu'elles ne pourront les affronter efficacement. La crise peut alors devenir majeure et l'existence même de la corporation peut être compromise.