

LE SUIVI DU TRAVAIL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Objectifs des feuillets

Les *feuillets IDEOS* se veulent un moyen d'accompagner les organismes à vocation sociale et sans but lucratif dans un processus d'amélioration continue.

Ils peuvent contenir, selon le thème, de l'information (concepts et définitions), des pistes d'amélioration, des canevas, des exemples d'outils et de pratiques ainsi que des liens vers des ressources externes.

Dans ce numéro

Objectif des feuillets	1
Qu'est-ce que le suivi du travail du CA? Comment mettre en place un mécanisme de suivi du travail du CA?	1
Le suivi des résolutions découlant des procès-verbaux	2
Exemple: suivi des résolutions	2
Calendrier des réunions et principales tâches du CA	3
Exemple: calendrier et tâches	3
L'évaluation du conseil d'administration	4
Exemple: questionnaire d'évaluation du CA	5
Quelques ressources	6, 7, 8

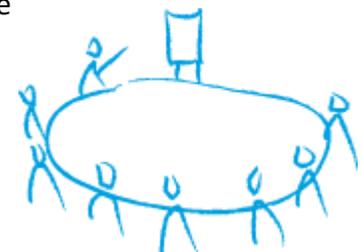
Qu'est-ce que le suivi du travail du CA ?

Le mandat et les responsabilités des administrateurs peuvent être organisés dans un plan de travail. Le suivi de ce plan de travail est le mécanisme mis en place par le conseil d'administration afin de permettre aux administrateurs de s'acquitter de toutes les responsabilités et les fonctions énoncées dans leur mandat.

Source : « L'efficacité du conseil d'administration d'un OBNL : Un catalyseur de valeur », Deloitte, 2013, (page 26), <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/public-sector/ca-fr-public-sector-effective-npo-board.pdf> [mise à jour avril 2019]

Comment mettre en place un mécanisme de suivi du travail du CA ?

Le suivi du plan de travail du conseil d'administration peut être fait à l'aide de différents mécanismes, tels que le suivi des points et des résolutions aux procès-verbaux, le calendrier des réunions contenant les principales tâches du CA, ou l'évaluation du CA. Une combinaison de deux ou trois de ces mécanismes serait idéale.



Le suivi des résolutions découlant des procès-verbaux

Lors des assemblées régulières ou extraordinaires ainsi que lors de l'assemblée générale annuelle, le conseil d'administration prend des décisions inscrites en tant que résolutions dans le procès-verbal de la réunion. Le suivi des résolutions adoptées vise à permettre au CA de s'assurer de la réalisation, ou de s'informer de l'état d'avancement des décisions prises.

L'ordre du jour de chaque réunion inclue en général un point de « suivi et adoption » du procès-verbal de la dernière réunion du conseil d'administration. Afin d'optimiser le processus de réalisation et de communication des décisions du CA, nous proposons un outil de suivi des résolutions pouvant s'intégrer dans les ordres du jour et les procès-verbaux.

Exemple : Le suivi des résolutions

Résolutions	Livrable (s'il y a lieu)	Responsable (s)	Suivi	Échéancier
Numéro et libellé de la résolution	La réalisation de la résolution	Nom et fonction des personnes responsables	Date et description de l'état d'avancement des travaux	Date butoir
Résolution # 01-7/1/2013 Il est résolu qu'un comité spécial, formé par la direction générale et le secrétaire du conseil d'administration, rédigera une politique salariale pour les postes permanents à temps plein et à temps partiel.	Politique salariale	Jean Bisson (DG) Huguette Fleury (secrétaire du CA)	Réunion du 12/03/2013 Le comité a présenté une première ébauche de cette politique. Des commentaires et modifications ont été apportés par les administrateurs. Une prochaine version intégrant les corrections sera présentée au CA lors de la prochaine réunion. Réunion du 21/05/2013 Le comité a présenté au CA une deuxième version de la politique salariale. Après discussion, la version définitive, incluant quelques ajustements, sera présentée par le comité spécial pour adoption du conseil d'administration lors de l'assemblée prévue le 7 juin 2013.	7 juin 2013

Calendrier des réunions et principales tâches du CA

Le conseil d'administration peut aussi faire un suivi de ses principales responsabilités à l'aide d'un calendrier de réunions prenant la forme d'un bref plan de travail. Dans ce calendrier, le conseil peut inscrire les principaux sujets statutaires à traiter dans chacune des réunions. En suivant un calendrier de ce type, le CA peut s'assurer que malgré les multiples sujets émergents au cours de l'année, il s'acquitte de ses principales responsabilités.

Exemple : Calendrier des réunions et principales tâches du CA

Type d'assemblée	Date	Jour	Heure	À l'ordre du jour: statutaire
Régulière	Mars	Mercredi	18 h 30 à 21 h	Dépôt demande de subvention. Révision du plan de gestion des risques. Évaluation du CA
Réunion de réflexion stratégique annuelle	Mai	Samedi	9 h à 12 h	Suivi annuel de la mise en place du plan stratégique. Mise à jour du plan stratégique.
Régulière	Juin	Mercredi	18 h 30 à 21 h	Présentation des résultats financiers annuels. Adoption des salaires. Adoption des prévisions budgétaires. Présentation candidatures membres.
Générale annuelle	Septembre	Jeudi	16 h à 20 h	Adoption états financiers. Adoption bilan des activités. Nomination présidence, officiers et vérificateurs. Élection des membres et du comité exécutif. Planification des réunions.
Régulière	Novembre	Mercredi	18 h 30 à 21 h	Évaluation de la direction générale Adoption tarifs de location.
Régulière	Janvier	Mercredi	18 h 30 à 21 h	Adoption rapport pour bailleurs de fonds. Renouvellement des assurances. Suivi gestion des risques

L'évaluation (ou autoévaluation) du conseil d'administration

Permet au conseil d'administration de s'assurer que le CA et ses administrateurs ont les ressources, les capacités et les compétences nécessaires pour remplir leur mandat.

Démarche qui offre au CA une occasion de réfléchir à ses forces et ses faiblesses, et permet également à chacun des membres du CA d'exprimer son point de vue sur le fonctionnement du CA.

Bonne façon de suivre les progrès vers l'atteinte des objectifs et aide à établir les priorités dans la réalisation de la mission de l'organisme.

Exercice généralement annuel, l'évaluation est importante car elle engendre une réflexion sur le travail réalisé au cours de l'année et sur les ajustements à apporter, dans une perspective d'amélioration.

Exemple :

Questionnaire d'auto-évaluation du conseil d'administration

Adapté de Governing Good, par Grant MacDonald, <http://www.governinggood.ca/refurbishing-your-chair/#more-2408> [Mise à jour avril 2019]

Conseils pour bien utiliser ce questionnaire

- ☑ Cet outil peut servir à réaliser l'évaluation annuelle du CA et il offre des idées pour élaborer votre propre outil d'autoévaluation du CA.
- ☑ Demandez au CA de passer cet outil en revue avant d'en faire l'essai une première fois. Puis modifiez-le afin de l'améliorer en vous fondant sur l'expérience ainsi acquise. *(Les auteurs du Non-Profit Sector Leadership Program apprécieraient de connaître vos commentaires.)*
- ☑ Notez que cet outil a d'abord été conçu pour lancer la discussion et qu'il ne s'agit pas d'un outil scientifique. Bien le préciser lors de la présentation.
- ☑ N'oubliez pas que plusieurs éprouveront de la difficulté à répondre « oui » ou « non ». Mais il n'est pas utile d'être plus précis si votre objectif est de susciter la discussion. Invitez les membres du CA à noter, sur leur feuille, des précisions ou des explications à leurs réponses.
- ☑ Demandez aux membres du CA de répondre au questionnaire chez eux, puis de l'apporter à la réunion.

- ☑ Examinez la possibilité d'attribuer différents facteurs de pondération à chaque question à la lumière des éléments auxquels votre CA attache le plus d'importance.
- ☑ Examinez la possibilité d'évaluer d'autres éléments, par exemple, le travail en équipe au CA ou l'efficacité
- ☑ des comités ou des mesures de suivi prises par le CA.
- ☑ Évitez les questions qui visent à comparer le rendement de membres individuels du CA; centrez l'évaluation sur l'ensemble du CA.
- ☑ Si des membres du CA sont appelés à jouer des rôles individuels (p. ex., président ou secrétaire), ou s'ils sont chargés d'un portefeuille à l'égard desquels ils assument des responsabilités particulières, examinez la possibilité d'ajouter une autre page d'autoévaluation similaire à celle de la section D.
- ☑ Examinez la possibilité de confier à une personne indépendante la tâche de mener l'évaluation, de compiler/résumer les résultats et d'en rendre compte. On s'assure ainsi que les réponses individuelles demeurent confidentielles et que, peut-être, les réponses seront plus honnêtes. Si vous retenez cette façon de faire, des copies de la section D remplies par les membres pourraient être remises à cette personne.
- ☑ Si votre conseil a adopté un modèle de gouvernance axé sur l'adoption de politiques, ces questions et d'autres pourraient être restructurées et regroupées en sections différentes : A – Le rôle de fiduciaire; B – L'élaboration de politiques explicites; et C – Le contrôle du rendement des dirigeants.

Questionnaire à la page suivante

Nom _____ Période allant du _____ au _____

Tous les membres du CA devraient répondre aux questions ci-dessous. Une fois le questionnaire rempli par chacun, compiler les réponses données aux sections A, B et C et communiquer les résultats à l'ensemble du CA afin qu'il puisse en discuter et formuler des réponses collectives à chaque question. Chaque membre du CA doit répondre individuellement à la section D, sans toutefois partager ses réponses avec le groupe. Le directeur général devrait aussi répondre aux questions des sections A, B et C.

A- Dans quelle mesure le CA s'est-il bien acquitté de ses fonctions ?

- | | | | |
|-------------------------------------|--|-----|-----|
| <input checked="" type="checkbox"/> | Avons-nous clarifié ou passé en revue la mission de l'organisme ? | Oui | Non |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Avons-nous établi les objectifs ou résultats organisationnels à atteindre à court terme ? | Oui | Non |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Avons-nous cerné les enjeux stratégiques – internes ou externes – qui influenceront sur l'avenir de l'organisme ? | Oui | Non |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Avons-nous donné des directives aux employés qui figurent dans les politiques que nous mettons régulièrement à jour ? | Oui | Non |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Avons-nous communiqué notre mission à l'externe, sollicité des commentaires sur nos activités et consulté d'autres parties quant à l'évolution de notre environnement ? | Oui | Non |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Avons-nous, en tant qu'organisme, rendu des comptes aux membres et aux intervenants sur la façon dont nous avons utilisé nos ressources financières et autres ressources ? | Oui | Non |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Autre | Oui | Non |

Note globale :

Excellent Très bon Bon Satisfaisant Piètre

B- Dans quelle mesure le CA a-t-il bien mené ses activités ?

- | | | | |
|-------------------------------------|---|-----|-----|
| <input checked="" type="checkbox"/> | Avons-nous tenu régulièrement des réunions ? | Oui | Non |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Y a-t-il eu quorum à chaque réunion ? | Oui | Non |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Les ordres du jour des réunions ont-ils été pertinents et stimulants ? | Oui | Non |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Nos réunions se sont-elles terminées à l'heure prévue ? | Oui | Non |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Avons-nous observé les règlements administratifs et les autres politiques régissant les pratiques du CA ? | Oui | Non |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Avons-nous reçu avant la tenue des réunions les rapports écrits des employés ou des comités ? | Oui | Non |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Est-ce que la participation aux réunions est bien équilibrée, à savoir chacun exprime-t-il son point de vue ? | Oui | Non |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Nos efforts en vue de recruter de nouveaux membres du CA ont-ils été couronnés de succès ? | Oui | Non |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Avons-nous consacré du temps à l'orientation et à la formation des membres du CA ? | Oui | Non |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Autre | Oui | Non |

Note globale :

Excellent Très bon Bon Satisfaisant Piètre

C- Relations du CA avec le directeur général

<input checked="" type="checkbox"/>	Le partage des fonctions entre le CA et le directeur général a-t-il été clairement établi ?	Oui	Non
<input checked="" type="checkbox"/>	Le dialogue entre le CA et le directeur général est-il bon ?	Oui	Non
<input checked="" type="checkbox"/>	Le directeur général demande-t-il des directives au CA en recommandant l'adoption de principes ?	Oui	Non
<input checked="" type="checkbox"/>	Le CA consulte-t-il le directeur général lorsqu'il estime qu'il faut élaborer une politique ?	Oui	Non
<input checked="" type="checkbox"/>	En tant que groupe, le CA sait-il de quelle information il doit disposer pour évaluer le rendement de l'organisme ?	Oui	Non
<input checked="" type="checkbox"/>	Obtenons-nous suffisamment d'information du directeur général sur ce qui se passe au sein de l'organisme ?	Oui	Non
<input checked="" type="checkbox"/>	Avons-nous établi des critères et des outils officiels pour évaluer le directeur général ?	Oui	Non
<input checked="" type="checkbox"/>	Avons-nous procédé à une évaluation officielle du directeur général au cours de la dernière année ?	Oui	Non
<input checked="" type="checkbox"/>	Communiquons-nous périodiquement des observations et des commentaires au directeur général sur son rendement ?	Oui	Non
<input checked="" type="checkbox"/>	Autre	Oui	Non

Note globale :

Excellent Très bon Bon Satisfaisant Piètre

D- Rendement des membres individuels du CA

(à remplir par chaque membre du CA, sans partager l'information)

<input checked="" type="checkbox"/>	Vais-je régulièrement aux réunions du CA ?	Oui	Non
<input checked="" type="checkbox"/>	Habituellement, est-ce que je lis les rapports et les autres documents avant la tenue des réunions du CA ?	Oui	Non
<input checked="" type="checkbox"/>	Est-ce que je connais bien les règlements administratifs et les politiques de l'organisme ?	Oui	Non
<input checked="" type="checkbox"/>	Les autres membres du CA m'encouragent-ils à exprimer mes opinions lors des réunions du CA ?	Oui	Non
<input checked="" type="checkbox"/>	Est-ce que j'encourage régulièrement les membres du CA à exprimer leurs opinions lors des réunions du CA ?	Oui	Non
<input checked="" type="checkbox"/>	Ai-je réalisé les tâches auxquelles je m'étais engagé ?	Oui	Non
<input checked="" type="checkbox"/>	Ai-je assuré la confidentialité de toutes les décisions du CA et défendu ces décisions une fois qu'elles ont été prises ?	Oui	Non
<input checked="" type="checkbox"/>	Ai-je fait la promotion des activités de l'organisme auprès de la communauté chaque fois que j'en ai eu l'occasion ?	Oui	Non
<input checked="" type="checkbox"/>	Ai-je porté à l'attention du CA de l'information externe pertinente à la mission de l'organisme ?	Oui	Non
<input checked="" type="checkbox"/>	Autre	Oui	Non

Note globale :

Excellent Très bon Bon Satisfaisant Piètre

Quelques ressources

- « Administrateurs : 20 questions sur le recrutement, la formation et l'évaluation des membres du conseil », Richard Leblanc et Hugh Lindsay, Institut Canadien des Comptables Agréés, 2010, <https://www.cpacanada.ca/fr/ressources-en-comptabilite-et-en-affaires/strategie-risque-et-gouvernance/gouvernance-dosbl/publications/20-questions-sur-le-recrutement-des-membres-dun-conseil-dosbl>
- « Board Member Self-Assessment », National council of non-profit boards, 2013, <https://www.councilofnonprofits.org/tools-resources/self-assessments-nonprofit-boards>
- « Les rôles et les responsabilités d'un conseil d'administration », École nationale d'administration publique Jean Asselin, professeur associé Céline Vézina, agente de recherche, 2007, http://servicesauxorganisations.enap.ca/dso/docs/devoirs-et-resp-ca_enap.pdf
- « Getting on board: a Governance resource Guide for arts organisations », Graeme Nahkies, <http://www.creativenz.govt.nz/assets/paperclip/publications/files/33/original/getting-on-board.pdf>
- « L'efficacité du conseil d'administration d'un OBNL : Un catalyseur de valeur », Deloitte, 2013, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/public-sector/ca-fr-public-sector-effective-npo-board.pdf>
- « Outil diagnostique des pratiques de gouvernance des conseils d'administration des établissements de santé et de services sociaux », Association québécoise d'établissements de santé et de service sociaux, 2008, https://monchoixmontoit.com/wp-content/uploads/2014/09/AQESSS-Guide_Outil_diag_2008.pdf
- « Regard pour une gouvernance active », Célyne Lafrance, CLD de Laval, 2011, <http://economiesocialeme.ca/wp-content/uploads/2016/02/Outils-Guide-info-administrateurs.pdf>

IDEOS : Initiatives pour le développement d'entreprises et d'organisations à vocation sociale

Le Pôle IDEOS c'est :

- **Un lieu de réflexion et d'action** sur les pratiques de gestion pour des organisations à vocation sociale ;
- **Un moteur** pour le développement des compétences sociales des étudiants en gestion afin qu'ils puissent les retransmettre à la société ;
- **Une valeur ajoutée** pour la société civile et les entreprises privées ;
- **Des projets de recherche** ayant des répercussions dans le milieu (avec des contributions théoriques et managériales).

Mission

Par diverses initiatives, le Pôle IDEOS vise à développer différents projets :

- d'accompagnement;
- de transfert d'expertise;
- de formation;
- de recherche appliquée;

avec pour mission d'améliorer significativement la gestion ainsi que la gouvernance des entreprises et organisations à vocation sociale ou communautaire.

IDEOS privilégie une approche participative où les professeurs, étudiants et acteurs du milieu seront appelés à collaborer, à partager et à contribuer au développement de sa mission.

Objectifs

Sensibiliser et encourager les étudiants à développer des compétences en gestion pour des entreprises à vocation sociale;

Documenter les pratiques et les enjeux de gestion en réalisant des projets de recherche-action dans le milieu;

Développer et adapter des outils de gestion pour les besoins de ce milieu ;

Bâtir des programmes de formation et d'accompagnement qui répondront à la spécificité des entreprises et organisations à vocation sociale du Grand Montréal et du Québec.



ideos.hec.ca

ideos@hec.ca

facebook.com/poleideos/

3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec) H3T 2A7

Téléphone : 514-340-1139