

Juin 2011

9^e JOURNÉE D'ÉTUDE ASGEU/CREPUQ

Les outils d'évaluation du
fonctionnement des conseils
(Groupe 3)

M^e Jean Lapointe
Conseiller juridique et secrétaire général adjoint
École Polytechnique de Montréal



ÉCOLE
POLYTECHNIQUE
MONTRÉAL

Affiliée à l'Université de Montréal



Concepts-clés Gouvernance

- **Art de gouverner**

Capacité du conseil et de la direction d'assumer la gestion, la direction et la conduite des affaires.

- **Donner de la légitimité à l'organisation**

Hauts standards en matière de responsabilisation, d'efficacité, d'intégrité et de transparence.

Pour une meilleure gouvernance des sociétés d'État, Les devoirs et responsabilités d'un conseil d'administration, ENAP, 2007.

- **Englobe les valeurs, les processus et la structure**

Mécanismes permettant de responsabiliser les mandants, le conseil d'administration et la direction.

M^e Donald Riendeau, IVA Solutions, 2007



Articles-clés

L'intérêt de l'institution

- Art. 321 C.c.Q

L'administrateur est considéré comme mandataire de la personne morale. (...)

- Art. 322 C.c.Q.

L'administrateur doit agir avec prudence et diligence.

Il doit aussi agir avec honnêteté et loyauté dans l'intérêt de la personne morale.

- Projet de loi 38, art. 4.0.13 et 4.0.18



Mots-clés

- Pouvoirs
- Responsabilité
- Rendement
- Efficacité
- Intérêt de l'institution
- Intégrité
- Processus
- Procédure
- Performance
- Transparence
- Efficience
- Imputabilité

Question-clé

Comment peut-on éviter d'assister à une mauvaise réunion du conseil d'administration?

Inspirée de M^e Donald Riendeau



L'évaluation du fonctionnement du conseil

- Composante essentielle d'une saine gouvernance
- Permet d'examiner la façon de prendre les décisions
- Permet d'examiner la manière d'exercer son pouvoir
- Permet d'examiner la gestion des activités de l'organisation
- Perspective d'amélioration continue

ENAP, 2007



Le questionnaire, un outil privilégié, car il permet :

- D'obtenir des informations écrites
- D'analyser et de faire la synthèse de l'information
- D'obtenir un examen collectif des résultats
- De connaître ce qui est excellent, bon, moins bon et à améliorer
- De dégager de grands constats
- D'établir des priorités

Les éléments de l'évaluation

Quand évaluer?

- ❖ Périodicité

Qui évaluer?

- ❖ Conseil, comités, président, membres, direction

Comment évaluer?

- ❖ Questions à choix de réponse, questions ouvertes, commentaires...

Qui évalue?

- ❖ Président, membres, comités...

Quoi évaluer?

Quoi évaluer?

- Différents processus ou différentes procédures liés au pouvoir décisionnel du conseil ou à son rôle de vigie
- Fonctionnement du conseil ou de ses comités
- Participation des membres du conseil ou des membres des comités
- Capacité des membres à exercer leurs fonctions
- Aspects liés à la charge de président
- Rôle de la direction



Questionnaire élaboré (Groupe 3)

Quand évaluer?

- ❖ Annuelle, bisannuelle, en alternance

Qui évaluer?

- ❖ Conseil, comités et leurs membres

Qui évalue?

- ❖ Membres du conseil

Quoi évaluer?

- ❖ Déroulement et fonctionnement
- ❖ Rôle et participation des membres
- ❖ Fonctions et responsabilités
- ❖ Auto-évaluation des membres sur les « 4P »



Administration du questionnaire

Trois principaux intervenants :

- 1) Président du conseil: promotion
- 2) Comité de gouvernance : consultation
- 3) Secrétaire général : aspect opérationnel
 - Préparer la documentation
 - Communiquer l'information pertinente
 - Collecter et analyser les réponses transmises
 - Assurer la mise en application des recommandations
 - Assurer le suivi des demandes particulières

Mise en application des recommandations

Rôle important du secrétaire général

- Gardien de la légalité, des règles et des procédures de l'institution
- Gestion des instances

Diversité des mesures pouvant être recommandées

- Révision du programme de formation offert
- Révision des règles et normes liées au fonctionnement des instances
- Révision des processus décisionnels
- Révision des mandats des instances
- Cas extrême : mettre fin ou ne pas renouveler le mandat d'un membre

Conclusion

- L'évaluation du fonctionnement du conseil s'inscrit dans les règles de saine gouvernance
- Outil simple qui s'adapte aux besoins de l'institution
- Source privilégiée d'informations
- Les recommandations peuvent affecter directement les fonctions et responsabilités assumées par le secrétaire général
- L'évaluation du fonctionnement des conseils n'est qu'un outil parmi tant d'autres
- Projet de loi 38 : impact?




Projet de loi 38 *Loi modifiant la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire et la Loi sur l'Université du Québec en matière de gouvernance*

Conseil approuve ou adopte :

- Critères d'évaluation de ses membres et ceux applicables au premier dirigeant de l'entreprise (art. 4.0.22 par. 8)
- Détermine les modalités d'évaluation de la performance du premier dirigeant (art. 4.0.22 par. 9)
- Critères d'évaluation de son fonctionnement (art. 4.0.22 par. 10)
- Mesures d'évaluation de l'efficacité, de l'efficience et de la performance de l'établissement (art. 4.0.22 par. 18)

Le président du conseil évalue la performance des membres du conseil selon les critères établis par le conseil, y compris celle du premier dirigeant (art. 4.0.25)



Projet de loi 38 *Loi modifiant la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire et la Loi sur l'Université du Québec en matière de gouvernance*

Comité d'éthique et de gouvernance :

- Élabore des critères d'évaluation des membres du conseil ainsi que des critères pour l'évaluation de son fonctionnement (art. 4.0.36 par. 4 et 5)

Comité des ressources humaines :

- Élabore et propose des critères d'évaluation du premier dirigeant de l'établissement (art. 4.0.41 par. 4)
- Recommande au conseil le mode d'évaluation de la performance des membres du personnel de direction supérieure (art. 4.0.41 par. 6)