



CONSEIL D'ADMINISTRATION

IMPLANTATION D'UN PROCESSUS D'ÉVALUATION DES AUTRES MEMBRES

Cette fiche s'adresse à l'ensemble des affiliés de l'UPA.

PROBLÉMATIQUE

Certes, le processus d'autoévaluation ainsi que le processus d'évaluation de la gouvernance sont un grand pas vers l'amélioration du fonctionnement des conseils d'administration.

Lors de vos rencontres du conseil d'administration :

- Est-ce que vous sentez parfois que le dynamisme est faible?
- Est-ce que vous avez le souci de vous améliorer et d'être plus efficace?
- Est-ce que certains des membres semblent apporter davantage que d'autres au sein du conseil d'administration?

SOLUTION

C'est ici que l'implantation d'un processus d'évaluation des autres membres prend tout son sens.

AVANTAGES

Les processus d'évaluation de la gouvernance permettent aux conseils d'administration :

- ▶ de déterminer l'efficacité avec laquelle chaque membre contribue à la réalisation du mandat de son instance.
- ▶ de mettre en place un processus d'amélioration continue.
- ▶ d'apporter des correctifs pour combler les lacunes en matière de gouvernance.

NOTE IMPORTANTE

Avant de procéder au processus d'évaluation par les pairs, il est primordial que les membres discutent de leur volonté de procéder à un tel projet collectif. Pour réduire le niveau de stress associé à ce genre d'évaluation, il serait bon de débiter le processus par une autoévaluation et une évaluation du conseil d'administration.

Il est aussi bon de réfléchir aux questions suivantes et d'en faire part aux administrateurs et administratrices concernés :

- Sur quoi et sur qui l'évaluation portera et qui devra participer
- Comment seront analysées les données
- Qui aura accès aux réponses des évaluations
- Comment les résultats seront communiqués
- Qu'arrivera-t-il si le comité juge l'apport de quelqu'un insuffisant
- Comment donnerons-nous suite aux recommandations issues de l'évaluation

AVANT D'ENTAMER LE PROCESSUS – LA PRÉPARATION

Les membres du conseil doivent procéder à la nomination d'un comité qui sera responsable du processus d'évaluation. Ces personnes de confiance devront mener le processus et procéder aux recommandations et aux suivis. Normalement, le président ou la présidente ne devrait pas être dans le comité, mais devra tout de même remplir le questionnaire. L'ensemble du processus peut aussi être confié à un facilitateur externe à l'organisation.

Ce genre d'exercice doit rallier tout le monde afin d'atteindre un objectif commun.

L'interférence ou la non-honnêteté d'une ou de plusieurs personnes en cours de processus biaisera assurément l'analyse des données.

Le type de questions choisies doit porter sur les enjeux réels de l'organisation, sans quoi, l'exercice sera inutile. Le comité doit donc être en mesure de proposer un questionnaire constructif et d'y apporter, au besoin, des correctifs. S'il est plus facile de proposer des questions à cocher (oui/non ou de type échelle), les résultats seront moins complets que pour des questions ouvertes.

AVANT DE PROCÉDER À CE TYPE D'ÉVALUATION, LE CONSEIL DOIT S'ASSURER QUE LE COMITÉ :

- Assure la confidentialité et la transparence à toutes les étapes du processus.
- Connait les pratiques exemplaires en matière de la bonne gouvernance.
- N'est pas trop dépendant de la direction.
- Est objectif.
- N'est pas vulnérable aux jeux politiques.
- Possède le temps et les ressources nécessaires pour cette réalisation.

LORS DU PROCESSUS D'ÉVALUATION

Chaque administrateur et administratrice devront ainsi répondre à l'ensemble des questions de l'évaluation en fournissant des renseignements et des opinions sur l'efficacité du conseil, des comités (au besoin) et de la présidence. Ils évaluent aussi leur propre performance et celle des autres membres.

APRÈS LE PROCESSUS

Chaque administrateur et administratrice devront avoir leur score et avoir accès aux commentaires dans le cadre d'un entretien avec les membres du comité ou par écrit. L'objectif est de cibler les forces et les faiblesses et de proposer des recommandations visant l'amélioration de l'individu permettant ainsi à l'ensemble du conseil d'améliorer son efficacité globale.

Les recommandations d'amélioration peuvent comprendre de la formation, du mentorat, des rencontres avec la direction ou la présidence. Le ou la présidente doit aussi avoir accès à un résumé des évaluations de chaque membre et les recommandations. Advenant qu'un ou une membre ait une évaluation nettement inférieure aux attentes, un plan d'action plus complet devra être mis en œuvre et le comité devra comprendre les intérêts qui poussait cette personne à rester en poste.

QUE DOIT CONTENIR L'ÉVALUATION DES PAIRS?

Pour être efficace, l'évaluation doit porter sur différents critères dont :

- la capacité d'accomplir les tâches relatives au poste (assiduité, préparation, participation aux discussions, compréhension de son rôle, participation aux activités, etc.).
- les compétences apportées au conseil (formation, relation, gestion, législation, etc.).
- les qualités personnelles et les aptitudes (exprimer des points de vue, souplesse, jugement, perspective, résolution de conflits, etc.).

Un modèle modifiable est disponible pour faciliter la tâche au comité.