

PROCÉDURE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET D'AUTO-ÉVALUATION DE SES MEMBRES

ADOPTION		
INSTANCE	DATE	DÉCISION
Comité de gouvernance et d'éthique	8 décembre 2016	30CGE-08122016

MODIFICATION(S)		
INSTANCE	DATE	DÉCISION
Secrétariat général	18 juillet 2022	N/A

RESPONSABLE	Secrétariat général
CODE	PR-15-2022.2

TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE	1
1. OBJECTIFS	1
2. DÉFINITIONS	1
3. CHAMP D'APPLICATION	1
4. RESPONSABLE DE L'APPLICATION	2
5. RESPONSABLE DES ÉVALUATIONS	2
6. CRITÈRES D'ÉVALUATION	2
6.1 Élaboration des critères.....	2
6.2 Approbation des critères.....	2
6.3 Révision des critères	2
7. MODALITÉS DES ÉVALUATIONS	2
7.1 Évaluation de la performance du Conseil	2
7.2 Auto-évaluation des membres du Conseil	3
8. PÉRIODICITÉ DES ÉVALUATIONS	3
9. DIFFUSION DES RÉSULTATS	3
9.1 Évaluation de la performance du Conseil	3
9.1.1 Liste des présences aux réunions du Conseil	3
9.2 Auto-évaluation des membres du Conseil	3
10. MISE À JOUR	3
11. DISPOSITIONS FINALES	3
Annexe 1 Critères d'évaluation.....	Annexe 1 – Page 1
Annexe 2 Questionnaire d'évaluation de la performance du Conseil	Annexe 2 – Page 1
Annexe 3 Questionnaire d'auto-évaluation des membres du Conseil	Annexe 3 – Page 1

PRÉAMBULE

L'évaluation de la performance d'un conseil d'administration et de ses membres est une composante essentielle d'une saine gouvernance et constitue un moyen privilégié pour accroître l'efficacité du conseil d'administration, de ses comités et de ses membres, et ce, pour mieux servir les intérêts de l'organisation. De plus, elle permet de jeter un regard sur la façon dont les décisions sont prises et sur la manière d'exercer la gestion des activités de l'organisation, et ce, dans une perspective d'amélioration continue¹.

L'évaluation de la performance d'un conseil d'administration et de ses membres constitue également l'un des instruments les plus utiles pour améliorer l'efficacité et la compétence d'un conseil d'administration. Une évaluation adéquate permet d'identifier les points à améliorer, de déterminer les besoins de formation des membres du Conseil et d'identifier les modifications qui permettraient un fonctionnement plus efficace du conseil d'administration².

Ainsi, depuis 2011, l'Institut national de la recherche scientifique (**INRS**) procède à l'évaluation de la performance de son conseil d'administration (**Conseil**) et à l'auto-évaluation de ses membres.

1. OBJECTIFS

La *Procédure d'évaluation de la performance du conseil d'administration et d'auto-évaluation de ses membres* (**Procédure**) vise à définir les critères d'évaluation de la performance, les modalités liées aux évaluations, leur périodicité ainsi que le mode de diffusion des résultats.

2. DÉFINITIONS

Aux fins d'application de la Procédure, les expressions définies revêtent le sens qui leur est donné dans le présent article.

Comité : le comité de gouvernance et d'éthique de l'INRS, dont les rôles et responsabilités, la composition et le fonctionnement sont prévus à la *Charte du comité de gouvernance et d'éthique de l'INRS*.

3. CHAMP D'APPLICATION

La Procédure s'applique à l'évaluation de la performance du Conseil et à l'auto-évaluation de tous les membres du Conseil.

¹ *Pour une meilleure gouvernance des sociétés d'État : Les devoirs et responsabilités d'un conseil d'administration*, Guide de référence, École nationale d'administration publique, 2007, p.37.

² *La présidence du conseil d'administration d'une société d'État – Questions et réponses sur la gouvernance*, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, p. 24.

4. RESPONSABLE DE L'APPLICATION

Le Secrétariat général est responsable de l'application de la Procédure.

5. RESPONSABLE DES ÉVALUATIONS

Conformément à la *Charte du comité de gouvernance et d'éthique de l'INRS* (la « **Charte** »), le Comité effectue l'évaluation de la performance du Conseil et l'auto-évaluation des membres du Conseil.

6. CRITÈRES D'ÉVALUATION

6.1 ÉLABORATION DES CRITÈRES

Suivant la Charte, les critères d'évaluation applicables à l'évaluation de la performance du Conseil et à l'auto-évaluation des membres du Conseil sont élaborés par le Comité sur la base des rôles et responsabilités qui sont dévolus au Conseil en vertu du *Règlement de régie interne* (Règlement 1).

6.2 APPROBATION DES CRITÈRES

Les critères d'évaluation sont approuvés par le Conseil. Ceux-ci sont reproduits à l'Annexe 1 de la Procédure.

6.3 RÉVISION DES CRITÈRES

Dans le cadre de l'évaluation de la performance du Conseil et de l'auto-évaluation des membres du Conseil, le Comité peut réviser les critères et soumettre, le cas échéant, toute modification à l'approbation du Conseil.

7. MODALITÉS DES ÉVALUATIONS

L'évaluation s'effectue en utilisant un questionnaire afin d'obtenir des renseignements écrits et de pouvoir ensuite dégager des constats.

7.1 ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DU CONSEIL

L'évaluation de la performance du Conseil s'effectue par le biais d'une plateforme de sondage en ligne qui permet de préserver l'anonymat des membres du Conseil.

Les questions faisant l'objet de l'évaluation de la performance du Conseil sont reproduites à l'Annexe 2 de la Procédure et peuvent être révisées par le Comité au besoin.

7.2 AUTO-ÉVALUATION DES MEMBRES DU CONSEIL

L'auto-évaluation des membres du Conseil s'effectue également par le biais d'une plateforme de sondage en ligne. Toutefois, celle-ci est nominative pour permettre à la présidence du Conseil d'en assurer le suivi par la suite.

Les questions faisant l'objet de l'auto-évaluation des membres du Conseil sont reproduites à l'Annexe 3 de la Procédure et peuvent être révisées par le Comité au besoin.

8. PÉRIODICITÉ DES ÉVALUATIONS

Le Comité effectue l'évaluation de la performance du Conseil et l'auto-évaluation des membres du Conseil tous les deux ans, aux alentours du mois de décembre.

9. DIFFUSION DES RÉSULTATS

9.1 ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DU CONSEIL

Les résultats de l'évaluation de la performance du Conseil sont soumis au Comité par le Secrétariat général aux fins de l'analyse.

Par la suite, le Comité dépose au Conseil un rapport synthèse des résultats et le comité de direction propose, au besoin, des solutions, des pistes d'amélioration ou des explications.

9.1.1 Liste des présences aux réunions du Conseil

En même temps que la présentation des résultats, le Secrétariat général remet au Comité la liste des présences des membres du Conseil aux réunions du Conseil.

9.2 AUTO-ÉVALUATION DES MEMBRES DU CONSEIL

Les résultats de l'auto-évaluation des membres du Conseil sont directement transmis à la présidence du Conseil qui en assure, le cas échéant, le suivi approprié individuellement auprès de chacun des membres.

10. MISE À JOUR

La Procédure est mise à jour au besoin ou, au minimum, tous les trois ans.

11. DISPOSITIONS FINALES

La Procédure entre en vigueur dès son adoption par le Comité de gouvernance et d'éthique.

ANNEXE 1 – Critères d'évaluation

Les critères de l'évaluation de la performance du Conseil, adopté par le Conseil le 3 décembre 2012 (391A-2012-3325) sont :

- documentation transmise (la qualité et les délais);
- participation des membres du Conseil (l'assiduité, la pertinence des interventions, la préparation, le respect, la collaboration, la solidarité);
- déroulement des réunions;
- profils et compétences adéquats;
- formation adéquate;
- disponibilité du président et du directeur général;
- relations entre le Conseil et le comité de direction (la qualité et la transparence);
- suffisance de l'information financière reçue (le budget);
- contacts suffisants avec la communauté universitaire;
- présence et suffisance des huis clos;
- connaissance des membres du Conseil (les intérêts de l'INRS, leurs rôles et responsabilités, la mission de l'INRS, les risques à l'INRS, les règles d'éthique et de déontologie);
- comités du Conseil (la préparation et l'implication des membres, le rapport des présidents, les mandats clairs, la pertinence des travaux);
- l'évaluation des ressources matérielles utilisées pour la tenue des réunions des instances de l'INRS;
- l'utilisation du iPad.


Les critères de l'auto-évaluation des membres du Conseil, adopté par le Conseil le 3 décembre 2012 (391A-2012-3325) sont :

- décisions dans l'intérêt de l'INRS;
- connaissance et respect de la mission et des valeurs de l'INRS;
- assiduité aux réunions;
- préparation des réunions;
- participation aux réunions;
- engagement;
- respect du fonctionnement des réunions;
- solidarité;
- respect des autres membres du Conseil;
- respect du *Code d'éthique et de déontologie des membres du conseil d'administration*;
- indépendance d'esprit et impartialité;
- collaboration et confiance;
- discrétion;
- respect de la confidentialité.








ANNEXE 2 – Questionnaire d'évaluation de la performance du Conseil

Évaluation du conseil d'administration		
Organisation et planification des rencontres	<ul style="list-style-type: none"> Les rencontres sont planifiées à l'avance Un ordre du jour est préparé et communiqué aux membres avant la tenue des rencontres L'information est acheminée à l'avance aux membres Les ressources matérielles et technologiques pour les réunions sont adéquates 	
<u>Commentaires / ajustements souhaités :</u>		
Efficacité des rencontres	<ul style="list-style-type: none"> La durée des rencontres et l'utilisation du temps des rencontres sont adéquates Le nombre de rencontres annuelles est adéquat Le lieu des rencontres est adéquat Les sujets à l'ordre du jour sont pertinents L'information et les documents acheminés aux membres sont de qualité Les procès-verbaux reflètent fidèlement les discussions Le CA prévoit un huis clos à l'ordre du jour de chaque rencontre Les décisions se prennent généralement par consensus Des suivis sont effectués après les rencontres 	
<u>Commentaires / ajustements souhaités :</u>		
Composition du conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> La composition du CA est diversifiée (compétences, genre, âge, origine) Le CA tient à jour une matrice de compétences et d'expérience des membres Les membres possèdent les compétences pour s'acquitter de leurs rôles et responsabilités L'offre de formation continue aux membres du CA 	
<u>Commentaires / ajustements souhaités :</u>		
Rôles et responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> Suffisance de l'information permettant une prise de décision éclairée ainsi qu'un suivi approprié, entre autres, quant aux orientations stratégiques, à la performance financière, à la gestion des risques et aux ressources humaines L'application de saines pratiques de gouvernance et d'éthique Respect du cadre réglementaire 	
<u>Commentaires / ajustements souhaités :</u>		
Culture	<ul style="list-style-type: none"> Le climat des échanges, le respect, la collaboration, la solidarité et la probité L'ouverture au changement La pertinence des interventions, l'objectivité des membres et leur rôle de fiduciaire La confidentialité des renseignements et des délibérations 	
<u>Commentaires / ajustements souhaités :</u>		
Relation entre le CA et la direction	<ul style="list-style-type: none"> La qualité de l'information présentée au CA La disponibilité et la contribution du DG et de son équipe au CA La qualité de la relation entre le président du CA et le DG Le rôle du CA versus le rôle de la direction est bien défini 	
<u>Commentaires / ajustements souhaités :</u>		
Leadership à la présidence du CA	<ul style="list-style-type: none"> Tenir des réunions efficaces et productives (gestion temps et interventions) Créer une synergie entre les membres (créer de l'adhésion, favoriser les échanges constructifs, tirer profit des forces et expertises de chaque membre) Liens entre les priorités stratégiques et les projets présentés au CA et l'évaluation de la performance du DG Disponibilité de la présidence du CA 	
<u>Commentaires / ajustements souhaités :</u>		



ANNEXE 2 – Questionnaire d'évaluation de la performance du Conseil

Évaluation du conseil d'administration		
Contribution des comités	<ul style="list-style-type: none"> Le profil de compétences et d'expérience des membres permet de remplir le mandat du comité adéquatement Clarté des responsabilités de chaque comité L'efficacité du travail réalisé par les comités assurent la bonne performance du CA Leadership des personnes à la présidence des comités La qualité des rapports verbaux des comités au CA (contenu, exhaustivité, pertinence) 	
<u>Commentaires / ajustements souhaités :</u>		

ANNEXE 3 – Questionnaire d'auto-évaluation des membres du Conseil

Autoévaluation des membres et Évaluation des pairs au conseil d'administration		
Vision	Les membres sont en mesure de percevoir et de projeter l'INRS à moyen et long terme <ul style="list-style-type: none"> • comprendre et saisir la mission, les réalités, les enjeux et les impacts des orientations et politiques • lire, décoder et établir des liens entre les éléments de l'environnement interne et externe • posséder une vue d'ensemble des situations et de leurs conséquences 	
	Justification de mon autoévaluation, s'il y a lieu : si rouge ou jaune	
	Comment évaluez-vous la vision de vos pairs : facultatif	
Pensée stratégique	Les membres reconnaissent les enjeux de l'INRS en se fondant sur une bonne compréhension du contexte politique, économique et social dans lequel il évolue (réalité universitaire, règles de gestion et financement des universités) <ul style="list-style-type: none"> • occuper des fonctions de niveau stratégique • être capable d'anticiper les enjeux et leurs impacts sur la réalisation de la mission • reconnaître et comprendre les situations susceptibles de représenter un risque • faire preuve d'une grande vigilance dans l'évaluation des dossiers soumis 	
	Justification de mon autoévaluation, s'il y a lieu :	
	Comment évaluez-vous la pensée stratégique de vos pairs :	
Indépendance	Les membres sont autonomes et ont la latitude nécessaire pour s'exprimer librement dans l'intérêt de l'INRS, sans influence externe <ul style="list-style-type: none"> • assumer ses responsabilités avec rigueur et professionnalisme • exprimer librement sa pensée et ses idées • se faire une opinion sans parti pris ni préjugé • objectivité et compréhension du rôle de fiduciaire • éviter de promouvoir ou de défendre ses intérêts personnels ou ceux de son groupe d'intérêts 	
	Justification de mon autoévaluation, s'il y a lieu :	
	Comment évaluez-vous l'indépendance de vos pairs :	
Intégrité	Les membres font preuve d'un sens éthique respectant la mission et les valeurs de l'INRS <ul style="list-style-type: none"> • respecter le Code d'éthique et de déontologie du CA • agir avec intégrité et bonne foi, dans le meilleur intérêt de l'INRS • agir avec le soin, la diligence et la compétence dont fait preuve toute personne prudente 	
	Justification de mon autoévaluation, s'il y a lieu :	
	Comment évaluez-vous l'intégrité de vos pairs :	
Esprit de synthèse	Les membres comprennent, décodent et interprètent l'information provenant de différentes sources et en tirent des conclusions logiques <ul style="list-style-type: none"> • rechercher l'information pertinente et saisir les occasions de l'obtenir • comprendre rapidement le contenu des documents portés à son attention • aller à l'essentiel des choses et faire la synthèse des éléments d'une situation • envisager et formuler des pistes de solutions • saisir l'environnement et le fonctionnement général de l'INRS 	
	Justification de mon autoévaluation, s'il y a lieu :	
	Comment évaluez-vous l'esprit de synthèse de vos pairs :	
Jugement	Les membres font preuve de discernement, de bon sens et sont en mesure d'émettre des opinions pertinentes <ul style="list-style-type: none"> • analyser et poser des questions pertinentes du point de vue stratégique • tenir compte du point de vue des diverses parties prenantes • comprendre les enjeux dans leur globalité tout en se penchant sur les questions sous-jacentes • s'appuyer sur des faits plutôt que sur des perceptions • exercer ses responsabilités en faisant preuve d'impartialité, de neutralité et d'un esprit non partisan dans ses interventions 	
	Justification de mon autoévaluation, s'il y a lieu :	
	Comment évaluez-vous le jugement de vos pairs :	
Capacité à communiquer	Les membres expriment clairement leurs opinions et leurs idées avec aisance, courtoisie et respect des autres membres du CA <ul style="list-style-type: none"> • promouvoir des échanges constructifs et courtois • être capable de se rallier à des points de vue différents 	

ANNEXE 3 – Questionnaire d'auto-évaluation des membres du Conseil

Autoévaluation des membres et Évaluation des pairs au conseil d'administration		
	<ul style="list-style-type: none"> favoriser l'échange d'information entre les membres exprimer clairement ses opinions et ses arguments adapter son message selon les personnes auxquelles il s'adresse s'assurer de la bonne compréhension de son message par les autres traiter de façon confidentielle les renseignements portés à son attention et respecter le caractère confidentiel des délibérations 	
Justification de mon autoévaluation, s'il y a lieu :		
Comment évaluez-vous la capacité à communiquer de vos pairs :		
Disponibilité et engagement	<p>Les membres consacrent le temps requis et assument leurs responsabilités dans une perspective d'imputabilité et de reddition de compte</p> <ul style="list-style-type: none"> être disponible pour participer de façon assidue aux réunions prendre connaissance de la documentation soumise pour chaque réunion s'impliquer dans les réunions faire preuve de discrétion dans l'exercice de ses fonctions au CA 	
Justification de mon autoévaluation, s'il y a lieu :		
Comment évaluez-vous la disponibilité et l'engagement de vos pairs :		
Contribution au sein des comités	<p>À répondre par les membres siégeant à un comité</p> <p>Je siége au comité _____</p> <ul style="list-style-type: none"> les membres possèdent le profil de compétences et d'expérience pour assumer efficacement leurs responsabilités au sein du comité les membres sont suffisamment préparés et participent activement aux réunions les membres sont suffisamment impliqués dans les travaux du comité 	
Justification de mon autoévaluation, s'il y a lieu :		
Comment évaluez-vous la contribution au sein des comités de vos pairs :		