

## **ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA CONTRIBUTION DES ADMINISTRATRICES ET ADMINISTRATEURS**

---

**Sous la responsabilité du Conseil d'administration**

**Numéro : 10-2024**

Adoptée le : 18 mars 2024

Révisée le :

---

### **1.0 Préambule**

Un conseil d'administration qui remplit bien ses rôles est un élément clé de la réussite d'une organisation à but non lucratif. Son fonctionnement doit donc être évalué régulièrement afin d'identifier les forces et les défis de l'organisation pour mettre en place un programme de mesures d'amélioration. En plus d'évaluer le conseil, il est aussi important d'évaluer la contribution des administratrices et administrateurs afin de reconnaître les contributions individuelles et collectives, d'identifier les domaines de renforcement et d'élaborer des plans d'action pour améliorer l'efficacité et l'impact du conseil d'administration.

Cette politique est conçue pour favoriser la transparence, la responsabilité et l'excellence chez Loisir sport Outaouais. Elle vise à assurer que le conseil d'administration soit capable de répondre à ses responsabilités, d'anticiper les défis futurs et de prendre des décisions éclairées au bénéfice de la communauté. Finalement, cette politique s'inscrit dans les obligations pour la bonne gouvernance via le *Code de gouvernance des organismes à but non lucratif (OBNL) québécois de sport et de loisir* du ministère de l'Éducation du Québec.

### **2.0 Objectifs de la politique**

Les dispositions de la présente politique mise en place par Loisir sport Outaouais ont pour objet :

- De rendre le conseil d'administration responsable de son propre fonctionnement, de ses décisions et de ses résultats;
- De repérer les forces et les défis du conseil d'administration, de manière à élaborer un programme de mesures d'amélioration;
- De renforcer la transparence de l'organisation en communiquant les résultats de l'évaluation aux parties prenantes;
- D'aider à identifier les compétences, les connaissances et les expériences dont le conseil d'administration a besoin pour prendre des décisions éclairées, en fonction des besoins de l'organisation;
- De contribuer à renforcer la gouvernance de l'organisation en fournissant une évaluation indépendante du fonctionnement global du conseil d'administration selon les critères identifiés à l'article 6.

### 3.0 Définitions

**Évaluation du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités** : il s'agit d'une évaluation des processus, des pratiques et des résultats du conseil d'administration. Cette évaluation peut porter sur des aspects tels que la gouvernance, la prise de décision, les processus de travail du conseil, les relations entre les membres du conseil d'administration, etc.

**Évaluation individuelle des administratrices et administrateurs** : il s'agit d'une auto-évaluation menée par le comité de mise en candidature et d'évaluation du conseil d'administration pour évaluer la contribution de chaque administratrice et administrateur individuellement. Cette évaluation peut porter sur des aspects tels que la contribution, l'engagement, les compétences, les connaissances, la participation, etc.

**Mesures d'amélioration** : il s'agit des actions et des initiatives qui sont mises en place pour remédier aux problèmes identifiés lors de l'évaluation. Ces mesures peuvent inclure des formations, des changements dans les processus de travail, des modifications des rôles et des responsabilités, etc.

**Parties prenantes** : il s'agit de personnes ou d'organisations qui ont un intérêt dans le fonctionnement de l'organisation et qui sont susceptibles d'être affectées par les décisions prises par le conseil d'administration. Les parties prenantes peuvent inclure les membres de l'organisation, les donateurs, les participants et participantes, les partenaires, les fournisseurs, etc.

### 4.0 Application

La présente politique s'applique à l'ensemble des membres du conseil d'administration de Loisir sport Outaouais.

### 5.0 Rôles et responsabilités

#### **Les membres du conseil d'administration**

- Prennent connaissance et adoptent la politique;
- Participent aux activités d'évaluation périodique pour le fonctionnement général et les contributions individuelles;
- Appliquent les mesures correctives nécessaires, collectives et individuelles;
- Choisissent une firme indépendante pour effectuer une évaluation externe du fonctionnement du conseil d'administration tous les quatre ans<sup>1</sup>.

#### **Le comité de mise en candidature et d'évaluation du conseil d'administration**

- Propose les processus, les outils et les modalités d'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration, des comités et de la contribution de ses membres;

---

<sup>1</sup> Obligation stipulée dans le Code de gouvernance des organismes à but non lucratif (OBNL) p. 48.

- Évalue le fonctionnement du conseil d'administration, des comités de gouvernance et la contribution des administrateurs et administratrices;
- Identifie les mesures correctives nécessaires quant au fonctionnement du conseil d'administration, de ses comités et des contributions individuelles des membres du conseil;
- Présente les résultats des évaluations et discute des mesures correctives nécessaires au sujet du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités aux administrateurs et administratrices.

#### **La présidence du conseil d'administration**

- Informe les membres du conseil d'administration sur la politique;
- Présente les résultats des évaluations et discute des mesures correctives nécessaires au sujet des contributions individuelles des membres du conseil d'administration directement aux personnes concernées.

#### **La direction générale**

- Participe aux activités d'évaluation périodique pour le fonctionnement général et les contributions individuelles.

### **6.0 Évaluation du fonctionnement du conseil d'administration et des comités de gouvernance**

#### **Éléments évalués**

L'évaluation du fonctionnement d'un conseil d'administration d'un organisme à but non lucratif (OBNL) peut être basée sur plusieurs éléments clés. Les éléments à évaluer sont recommandés annuellement au conseil d'administration par le Comité de mise en candidature et d'évaluation du conseil d'administration.

**Le respect des rôles du conseil d'administration :** les rôles d'un conseil d'administration sont multiples et identiques d'un OBNL à l'autre. Ceux-ci sont au nombre de 11 :

- Fournir des orientations stratégiques, soit le cadre identitaire (mission, vision, valeurs, clientèles);
- Doter l'organisation d'un plan stratégique;
- Voir à l'encadrement, le suivi et l'évaluation du plan stratégique;
- Assurer la relève et la compétence du conseil d'administration;
- Déterminer la structure opérationnelle (fonctionnement) du CA, encadrer et évaluer ses activités;
- Embaucher, encadrer et évaluer la direction;
- Fournir des orientations quant à l'encadrement de la permanence;
- Approuver le plan d'action, les programmes, les budgets et en assurer le suivi;
- Évaluer les risques et implanter les mesures;
- Maintenir l'ancrage au milieu;
- Assurer la pérennité de l'organisation.

**La composition du conseil d'administration et des comités** : il est important d'examiner la composition du conseil pour s'assurer qu'il soit diversifié et qu'il dispose des compétences nécessaires pour répondre aux besoins de l'organisation. Il convient également de vérifier que les membres du conseil ont une expérience pertinente et qu'ils sont indépendants, et si de la formation est offerte pour aider au développement des compétences clés au sein du conseil.

Du côté des comités, on vise à évaluer si les personnes attitrées répondent aux besoins des comités.

**Les règles et procédures** : les procédures et les règles du conseil d'administration et de ses différents comités doivent être claires, compréhensibles et mises à jour régulièrement. Il est essentiel que les membres du conseil soient informés de ces règles et qu'ils les respectent.

**L'efficacité des réunions** : les réunions du conseil d'administration et des comités doivent être efficaces et productives. Il est important d'évaluer si les réunions sont bien préparées, si l'ordre du jour est respecté, si les membres participent activement aux discussions et si les décisions sont prises de manière éclairée.

**La communication** : la communication entre les membres du conseil d'administration est un élément crucial. Il est important de vérifier si les membres communiquent régulièrement et s'ils sont informés des développements importants de l'organisation.

**La culture et les relations** : le conseil d'administration doit présenter une culture d'excellence teintée du respect mutuel des membres. Il faut s'assurer de pouvoir mettre à jour les conflits latents et vérifier que les membres se traitent de façon respectueuse en tout temps.

**Les conflits d'intérêts** : les membres du conseil d'administration doivent éviter les conflits d'intérêts. Il est important de vérifier si les membres du conseil respectent les règles de conflit d'intérêts et s'ils divulguent tous les conflits potentiels.

**La performance globale de l'organisation** : enfin, il est important d'évaluer la performance globale de l'organisation pour s'assurer que le conseil d'administration prend les bonnes décisions et qu'il est efficace dans l'encadrement de la direction.

### **Outils d'évaluation**

Les différents éléments sont validés à l'aide d'un questionnaire d'autoévaluation rempli par l'ensemble des membres du conseil d'administration. Le questionnaire est administré tous les ans.

Au moins tous les quatre ans, l'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités doit être effectuée par une firme indépendante.

### **Mesures d'amélioration**

Une fois les résultats obtenus, c'est le comité de mise en candidature et d'évaluation du conseil d'administration qui est responsable de partager les résultats avec les membres du conseil et d'entamer les discussions avec celui-ci sur les mesures d'améliorations à mettre en place.

## **7.0 Évaluation de la contribution des administratrices et administrateurs**

### **Éléments évalués**

L'évaluation de la performance individuelle d'une administratrice ou d'un administrateur d'un conseil d'administration d'un organisme à but non lucratif (OBNL) peut être basée sur plusieurs éléments clés. Les éléments à évaluer sont recommandés annuellement au conseil d'administration par le Comité de mise en candidature et d'évaluation du conseil d'administration.

**La contribution à la mission :** l'administratrice ou l'administrateur doit être évalué en fonction de sa contribution à la réalisation de la mission de l'organisation. Il est important de déterminer si l'administratrice ou l'administrateur a travaillé activement pour aider l'organisation à atteindre ses objectifs et à poursuivre sa mission. Cela peut se faire par l'évaluation de l'implication de l'administratrice ou l'administrateur dans le processus de réflexion stratégique, dans la gestion des activités du conseil d'administration, dans les différents comités et la maîtrise de compétences recherchées par le conseil.

**La participation aux réunions :** l'administratrice ou l'administrateur doit participer aux réunions du conseil d'administration et être actif dans les discussions et les prises de décision. Les absences répétées sans justification ou l'absence d'engagement (p. ex. préparation déficiente aux rencontres) peuvent être un signe d'une performance insuffisante.

**La connaissance de l'organisation :** l'administratrice ou l'administrateur doit comprendre l'objectif et le fonctionnement de Loisir sport Outaouais, ainsi que les défis auxquels l'organisme fait face. De plus, il faut que les membres du conseil d'administration sachent situer l'organisation dans son environnement en relation avec ses différentes parties prenantes.

**Le savoir-être :** l'administratrice ou l'administrateur doit être un leader efficace et inspirant pour les autres membres du conseil d'administration et pour les membres de l'organisation. Il est important d'évaluer si l'administratrice ou l'administrateur a une approche collaborative et si elle favorise la prise de décision et l'innovation tout en mettant l'accent sur des communications respectueuses et une démonstration de son ouverture à la diversité. On pourra aussi évaluer la capacité du membre du conseil à être proactif dans l'identification de situation potentiellement conflictuelle et la résolution de conflits.

**La conformité réglementaire :** l'administratrice ou l'administrateur doit connaître et appliquer les différentes règles et les réglementations applicables à Loisir sport Outaouais et s'assurer que l'organisation les respecte (lois, règlements généraux, politiques, devoirs des administrateurs, etc.).

Une attention particulière doit être donnée à la transparence financière et à la capacité de rendre des comptes.

**Les relations avec les parties prenantes** : l'administratrice ou l'administrateur doit être en mesure de développer des relations positives avec les parties prenantes de Loisir sport Outaouais, y compris les membres, les donateurs, les partenaires, les participantes ou participants et les autorités gouvernementales. Il est important d'évaluer si ces personnes sont de bonnes ambassadrices de l'organisation et si elles travaillent efficacement avec les autres parties prenantes.

#### **Outils d'évaluation**

Les différents éléments sont validés à l'aide d'un questionnaire d'autoévaluation rempli par l'ensemble des membres du conseil d'administration. Les questionnaires sont administrés annuellement. Le conseil peut se faire aider par une firme indépendante.

#### **Mesures d'amélioration**

Une fois les résultats obtenus, le comité prépare un rapport d'évaluation, incluant des propositions de mesure d'amélioration. Par la suite, c'est la présidence qui est responsable de partager les résultats avec les membres du conseil d'administration et d'entamer les discussions avec ceux-ci sur les mesures d'amélioration à mettre en place.

Les mesures d'amélioration possibles sont variées et peuvent être, sans s'y restreindre, la lecture d'ouvrages, la participation à des formations d'appoint, la mise en place d'un mentorat par un membre du conseil d'administration ou par une personne externe à l'organisation, etc.