

Surmonter la peur des évaluations du conseil

Question :

Devrions-nous procéder à l'évaluation du conseil de notre organisme sans but lucratif? Comment vaincre la réticence des administrateurs à cet égard?

Réponse :

Le terme «évaluation du conseil» se rapporte à l'évaluation de la performance du conseil d'administration. Il peut aussi englober l'évaluation de la performance des comités du conseil et de chacun des administrateurs. Les évaluations en bonne et due forme du conseil d'administration sont devenues monnaie courante dans les entreprises, mais leur pratique est moins répandue dans le secteur des organismes sans but lucratif (OSBL).

Plusieurs raisons peuvent expliquer ce phénomène. La première est simplement qu'aucun règlement n'exige la réalisation de telles évaluations dans le secteur des OSBL. La deuxième est que la vaste majorité des administrateurs d'OSBL sont des bénévoles, et qu'à ce titre ils peuvent être plus ou moins disposés à soumettre leur performance à la critique. Troisièmement, de nombreux conseils sont tellement occupés à régler des problèmes de financement, de gestion des risques et d'autres questions urgentes que l'évaluation de leur propre performance n'est pas considérée comme une priorité. Elle est donc reportée à un moment «où il y aura moins de feux à éteindre».

Cette situation est regrettable, car l'évaluation du conseil comporte des avantages importants sur le plan de la reddition de comptes aux membres et aux parties prenantes. En outre, elle permet d'améliorer la performance du conseil et d'accroître la satisfaction des administrateurs. L'organisme Imagine Canada a reconnu l'évaluation du conseil comme un élément clé d'une bonne gouvernance et a recommandé, dans sa proposition de normes d'excellence, que le conseil examine sa propre performance au moins une fois l'an.

Sur le plan de la responsabilité, un conseil qui se consacre à l'amélioration de son propre rendement peut accroître la réputation et la crédibilité de l'OSBL qu'il dirige en donnant le ton et en transmettant aux permanents et aux parties prenantes le message qu'il prend ses fonctions au sérieux et se sent responsable de leur exécution.

Des évaluations régulières constituent un moyen précieux de mettre en lumière des questions de gouvernance qui auraient pu passer inaperçues, ce qui permet d'améliorer la performance du conseil et d'accroître la satisfaction des administrateurs. Il s'agit aussi d'un moyen efficace d'étudier les problèmes potentiels de performance et d'insatisfaction des administrateurs avant qu'ils ne deviennent critiques.

L'évaluation du conseil permet notamment de mettre au jour les problèmes de gouvernance suivants :

- inadéquation de la stratégie ou de la mission;
- manque de clarté des rôles, mandats et responsabilités;
- asymétries des informations;
- faible participation du conseil ou incapacité de celui-ci à gérer les questions clés;
- problèmes relatifs à l'administration des dons ou du financement;

- surveillance inadéquate des risques, de l'information financière et d'autres éléments;
- leadership du conseil et planification de la relève;
- structure des comités inefficace.

L'évaluation du conseil permet de cerner et de régler notamment les problèmes suivants en ce qui concerne la performance des administrateurs :

- conflits d'intérêts;
- manque de participation;
- influence indue d'une personne ou d'un groupe de personnes;
- performance du président du conseil.

Obtenir l'adhésion du conseil

L'idée d'évaluer la performance du conseil peut intimider certaines personnes ou leur déplaire. Les administrateurs peuvent avoir des inquiétudes et des réserves quant à ce processus. Celles-ci peuvent émaner de préoccupations à l'égard de leur propre performance ou d'une réticence à critiquer des collègues. Avant de réaliser la première évaluation du conseil, il est donc important de donner aux administrateurs l'occasion de poser des questions et d'exprimer leur point de vue, et de les rassurer au sujet du processus.

Le conseil assume la responsabilité générale des évaluations de la gouvernance, mais c'est le président du comité de gouvernance qui devrait diriger le processus d'évaluation. Les administrateurs participent à l'évaluation en fournissant des informations et en formulant leurs opinions; ils réagissent ensuite aux commentaires qui en résultent, cernent les possibilités d'amélioration et prennent des mesures à cet égard. Le conseil devrait discuter et convenir du processus dès le départ afin de rassurer les administrateurs.

Il y a plusieurs façons de réduire au minimum l'anxiété que les administrateurs peuvent nourrir à l'égard du processus d'évaluation.

Leur rappeler qu'ils le font probablement déjà. La plupart des conseils d'OSBL évaluent déjà leur performance sans s'en rendre compte. La performance et les préoccupations du conseil font fréquemment l'objet de discussions lors des séances de réflexion ou au moment de réagir à des problèmes particuliers. La performance des administrateurs est souvent examinée lors de la reconduction de leur mandat. En outre, les membres plus anciens du conseil encadrent les plus récents et leur fournissent une forme de mentorat. Les administrateurs sont en fait déjà au courant de nombreuses questions. La réalisation d'une évaluation en bonne et due forme devrait être vue comme l'étape suivante du processus et comme une amélioration par rapport aux méthodes informelles, puisqu'elle accroît considérablement la reddition de comptes et la transparence.

Commencer par une évaluation de l'ensemble du conseil. La plupart des administrateurs se sentent beaucoup plus à l'aise à l'idée d'évaluer la performance de l'ensemble du conseil plutôt que celle de chaque administrateur. Pour les rassurer, il serait donc de commencer par une telle évaluation. L'évaluation de l'ensemble du conseil consiste en l'appréciation de sa performance par rapport à son mandat afin de s'assurer qu'il exerce bien ses responsabilités et que son processus est efficace. Elle peut porter sur des questions de culture et de fonctionnement : qualité des discussions, circulation des informations, établissement de l'ordre du jour, structure des comités, accès aux ressources et utilisation

de celles-ci, relation du conseil avec la direction, surveillance des relations avec les parties prenantes, etc.

Commencer par une autoévaluation. Une bonne façon de rassurer les administrateurs par rapport à l'évaluation de leur propre performance consiste à leur demander de remplir des questionnaires d'autoévaluation simples. Au lieu de critiquer ses collègues, chaque administrateur examine sa propre performance en regard de la description de son rôle et des attentes à son égard. Idéalement, cette autoévaluation est ensuite examinée par le président du comité de gouvernance ou par le président du conseil, qui pourra relever tout problème et identifier les possibilités de formation, de mentorat, etc., de l'administrateur.

Il existe des méthodes d'évaluation plus complexes, notamment les évaluations des comités et du président, les évaluations par les pairs et les entretiens faisant appel à des conseillers externes. Nombre d'entre elles sont très utiles et peuvent représenter des objectifs à atteindre pour le conseil. Cependant, les étapes simples décrites ci-dessus constituent un bon point de départ et un moyen d'habituer tout doucement les administrateurs au processus d'évaluation du conseil.

À la suite de l'évaluation : planification et application des mesures

Pour assurer l'efficacité du processus d'évaluation, on doit y donner suite. Les points d'amélioration doivent être identifiés et classés par ordre de priorité, et un plan doit être établi pour les mettre en œuvre. Les progrès réalisés doivent être examinés à intervalles déterminés. Les mesures de suivi pourraient notamment comprendre la formation des administrateurs, la révision des mandats, la modification de la structure du conseil ou des comités, et la rotation, le départ ou le recrutement d'administrateurs. Donner suite aux résultats des évaluations peut améliorer la performance du conseil et des administrateurs, et accroître le degré de satisfaction, de participation et d'engagement de ces derniers.

Pour de plus amples informations sur l'évaluation du conseil d'organismes sans but lucratif, veuillez consulter le document de l'ICCA *20 Questions que les administrateurs des organismes sans but lucratif devraient poser sur le recrutement, la formation et l'évaluation des membres du conseil*, rédigé par Richard Leblanc, LL.M., et Hugh Lindsay, CA. Une grande partie de la présente analyse repose sur cette publication.

Ce texte est publié à titre d'information générale seulement et ne constitue pas un avis juridique. Les vues exprimées sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles de l'Institut Canadien des Comptables Agréés.

Tiré du Centre de ressources en assurance et en responsabilité pour les organismes sans but lucratif de Imagine Canada (www.OSBLzzz.ca).