

GUIDE

# Évaluation du conseil d'administration

En collaboration avec :



COLLÈGE DES  
ADMINISTRATEURS  
DE SOCIÉTÉS

## :Brio

BOUTIQUE DE  
MANAGEMENT



Pourquoi évaluer le CA?	3
L'importance de bien circonscrire l'étendue de l'évaluation	4
Une approche simple, concrète et orientée vers l'action	6
Que doit-on évaluer?	7
Qui doit piloter la démarche d'évaluation du CA?	8
Les modes d'évaluation du CA et la courbe de maturité	9
Des résultats concrets mettant en relief les points d'appui et de vigilance	10
Quelles questions poser?	13
La rétroaction : un moment d'échange et de réflexion	14
Quelques signes annonciateurs...	15
Quels sont les principaux points de vigilance?	16
Les types d'évaluation privilégiés par les entreprises publiques canadiennes	17
Évaluation des administrateurs	18
Équipe en gouvernance	19



# Pourquoi évaluer le CA?



## S'évaluer pour s'améliorer...

L'évaluation permet au CA et à ses administrateurs :

- de prendre un temps d'arrêt pour faire une introspection en temps réel sur leur contribution et celle de la direction
- d'améliorer durablement le fonctionnement du CA par l'intégration des pratiques reconnues en gouvernance
- d'encourager l'excellence en fixant des attentes et des objectifs clairs



## Quels sont les objectifs poursuivis?

- assurer la conformité aux obligations légales et réglementaires
- répondre aux exigences d'investisseurs en termes de divulgation
- résoudre une problématique (par ex. : un conflit, un comportement perturbateur d'un administrateur, etc.)
- s'améliorer pour rehausser la performance et la qualité du fonctionnement du CA

*L'évaluation constitue un moment privilégié pour les administrateurs de réaliser une introspection sur leur contribution individuelle et collective.*

# L'importance de bien circonscrire l'étendue de l'évaluation

Quelles sont les conditions de succès d'une évaluation réussie?

## Action

L'élaboration d'un plan d'action et le suivi des résultats de l'évaluation pour rehausser la qualité du CA sont nécessaires.

## Rigueur

L'évaluation doit se faire en déployant une méthodologie fiable, crédible, confidentielle, approuvée par le CA.

## Engagement

L'engagement de tous les administrateurs est essentiel pour travailler dans un esprit de collaboration et à participer pleinement et consciencieusement à la démarche.

## Leadership

La réalisation d'une évaluation commande un leadership fort du président du CA et du comité de gouvernance nécessaire à la mise en place de recommandations.

## Objectifs

L'évaluation doit être planifiée en fonctions des objectifs poursuivis. Pourquoi veut-on réaliser une évaluation? Que veut-on évaluer? A-t-on une obligation de divulgation?

## Transparence

Les administrateurs doivent avoir une volonté réelle d'améliorer le fonctionnement du CA et exprimer clairement ce qui doit changer. Les résultats doivent être communiqués en toute transparence, sans complaisance.



*L'évaluation du CA n'est pas un simulacre.*

# Des questions cruciales à poser avant d'évaluer

Pour déterminer l'approche d'évaluation la plus efficace, le CA doit répondre aux questions ci-dessous.

- 1  Pourquoi évaluer?
- 2  Qu'allons-nous évaluer?
- 3  Qui sera évalué?
- 4  Quand évaluer?
- 5  Comment évaluer?
- 6  Qui réalisera l'évaluation?
- 7  Qui sera responsable de l'évaluation?
- 8  Que devons-nous faire avec les résultats?



*Le CA doit prendre action sur les résultats pour s'améliorer.*

# Une approche simple, concrète et orientée vers l'action

## Les types d'évaluation

Il est nécessaire de déterminer l'étendue de l'évaluation et les acteurs à évaluer.

Il est possible d'évaluer la totalité ou un sous-ensemble des acteurs suivants :

- évaluation du CA
- évaluation des rencontres
- évaluation des dirigeants du CA (officiers)
- évaluation des comités
- évaluation individuelle des administrateurs

Il est possible de solliciter la participation du PDG et de son équipe, ainsi que des administrateurs invités, à participer à l'évaluation du CA.

L'utilité de l'évaluation prend toute sa signification dans les recommandations, le plan d'action et le suivi qui en résulteront. Le plan d'action permet d'identifier les actions prioritaires et d'établir un échéancier pour les mettre en œuvre, en fonction des ressources disponibles.



Principales étapes	Semaines
1. Détermination de l'étendue de l'évaluation et des objectifs	1-2
2. Développement et administration d'un questionnaire d'évaluation	3-5
3. Réalisation d'entrevues par le président du CA ou une firme externe	5-6
4. Conception d'un rapport d'évaluation et présentation au CA	6-7
5. Élaboration d'un plan d'action	8
6. Réalisation de rencontres individuelles avec les administrateurs pour offrir une rétroaction sur leur contribution par le président du CA ou une firme externe	9-10

# Que doit-on évaluer?

En fonction des objectifs fixés, les thèmes de l'évaluation doivent être soigneusement identifiés. Il est possible d'évaluer la totalité ou un sous-ensemble des thèmes suivants.

Thèmes	Description
Devoirs et obligations légales	Le devoir d'agir avec prudence et diligence. Le devoir d'agir avec honnêteté et loyauté.
Rôles et responsabilités	Le rôle du CA dans la surveillance de la stratégie, la performance financière, la gestion des risques, la planification de la relève et l'évaluation de la performance du PDG, la conformité légale et réglementaire, l'application de saines pratiques de gouvernance et d'éthique, etc.
Fonctionnement	La qualité des échanges, la planification et l'organisation des rencontres, la reddition de comptes, l'intégration des nouveaux administrateurs, etc.
Culture	Le climat de travail, le respect, les comportements des administrateurs, l'ouverture au changement, etc.
Composition	Les compétences, les connaissances, l'expérience, la complémentarité des expertises, la représentativité, la diversité, etc.
Structure	La définition des rôles et des responsabilités de toutes les parties constituantes du CA : administrateurs, dirigeants du CA (officiers), comités, etc.
Relation entre le CA et le comité de direction	La qualité de l'information présentée au CA, la contribution du PDG et de son équipe au CA, la qualité de la relation entre le président du CA et le PDG, etc.

# Qui doit piloter la démarche d'évaluation du CA?

Bien que le président du CA demeure le responsable ultime, la démarche est généralement conçue et planifiée par le comité de gouvernance avec le soutien du secrétaire.

## 1 Quand doit-on évaluer?

Idéalement, l'évaluation devrait être effectuée au cours des périodes de l'année les plus appropriées pour atteindre le meilleur taux de réponse possible. Éviter les périodes de pointe d'une profession (saison des impôts pour les comptables) ou d'une entreprise, le temps des fêtes, la saison estivale, les semaines de relâche et les jours fériés.

## 2 Combien de temps?

Il faut offrir une période de temps raisonnable aux administrateurs pour compléter l'évaluation. Habituellement, un délai d'environ deux semaines s'avère suffisant pour permettre aux administrateurs de compléter l'évaluation. Si le taux de réponse s'avère insuffisant, un rappel est requis.

## 3 À quelle fréquence évaluer?

L'évaluation doit se faire à des intervalles réguliers, idéalement annuellement.



## L'accompagnement par une firme externe est-il nécessaire?

L'accompagnement par une firme externe indépendante s'avère utile lorsque le CA souhaite :

- améliorer le processus d'évaluation selon les pratiques reconnues
- résoudre une problématique d'importance
- apporter des changements significatifs à sa gouvernance

La réticence ou la méfiance d'administrateurs exhortent les CA à recourir aux services d'une firme externe.

# Les modes d'évaluation du CA et la courbe de maturité

Le recours à une combinaison de méthodes parmi les suivantes permet d'enrichir la qualité de l'information recueillie :

- l'administration d'un questionnaire à tous les administrateurs
- l'autoévaluation
- la réalisation d'entretiens individuels avec les administrateurs
- l'observation des rencontres du CA et des comités par une firme externe indépendante
- la lecture et l'analyse de l'information du CA et des comités (par exemple : statuts et règlements, ordres du jour, procès-verbaux, chartes des comités, matrice des compétences, etc.)

## Des indicateurs de performance pour le CA?

Un CA performant instaure une culture d'amélioration continue fondée sur la remise en question des pratiques en place dans une perspective d'amélioration continue.

Il s'appuie sur un ensemble cohérent d'indicateurs de performance.



## Quelle est la maturité de votre gouvernance?



... Évolution de la maturité de la gouvernance ...

# Des résultats concrets mettant en relief les points d'appui et de vigilance <sup>(1/3)</sup>

Exemple de mise en application pour l'analyse du fonctionnement

Principalement, les éléments suivants ont été pris en compte dans l'analyse du fonctionnement

Fonctionnement du conseil d'administration		Conseil d'administration
Sous-catégories	Exemples d'éléments évalués	
Organisation et planification des rencontres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les rencontres sont planifiées à l'avance.</li> <li>• Un ordre du jour est préparé et communiqué aux administrateurs avant la tenue des rencontres.</li> <li>• L'information est acheminée à l'avance aux administrateurs.</li> </ul>	
Efficacité des rencontres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La durée des rencontres et l'utilisation du temps des rencontres sont adéquates.</li> <li>• Le nombre de rencontres annuelles est adéquat.</li> <li>• Le lieu des rencontres est adéquat.</li> <li>• Les sujets à l'ordre du jour sont pertinents.</li> <li>• L'information et les documents acheminés aux administrateurs sont de qualité.</li> <li>• Les procès-verbaux reflètent fidèlement les discussions.</li> <li>• Le conseil d'administration prévoit un huis clos à l'ordre du jour de chaque rencontre.</li> <li>• Les décisions se prennent généralement par consensus.</li> <li>• Des suivis sont effectués après les rencontres.</li> </ul>	
Composition du conseil d'administration et des comités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le nombre d'administrateurs au sein du conseil d'administration est adéquat.</li> <li>• La composition du conseil d'administration est diversifiée (compétences, genre, âge, origine, etc.).</li> <li>• Le conseil d'administration tient à jour une matrice de compétences et d'expérience des administrateurs.</li> <li>• Les administrateurs ont les compétences pour s'acquitter de leurs rôles et responsabilités.</li> <li>• Les administrateurs sont sélectionnés à partir de leurs profils de compétences et d'expérience pour la composition des comités.</li> </ul>	

-  Conforme aux pratiques exemplaires.
-  Conforme partiellement aux pratiques exemplaires. Des ajustements sont requis ou souhaités.
-  Non conforme aux pratiques exemplaires. Des ajustements prioritaires sont requis.

# Des résultats concrets mettant en relief les points d'appui et de vigilance <sup>(2/3)</sup>

Exemple de mise en application pour l'analyse des rôles et responsabilités

## Des compétences à renforcer au sein du conseil d'administration

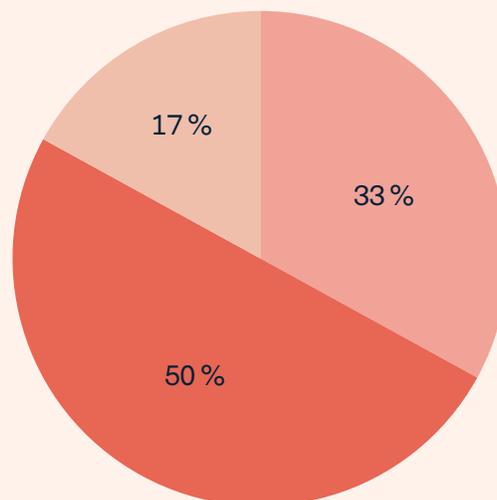
**50 %** (6/12) des administrateurs jugent que les compétences des administrateurs sont plus ou moins satisfaisantes et **17 %** les jugent insatisfaisantes.

### Questionnaire d'évaluation du conseil d'administration

« Veuillez indiquer le degré de satisfaction que vous accordez à chacun des éléments suivants. »

Les administrateurs ont les compétences pour s'acquitter de leurs rôles et responsabilités.

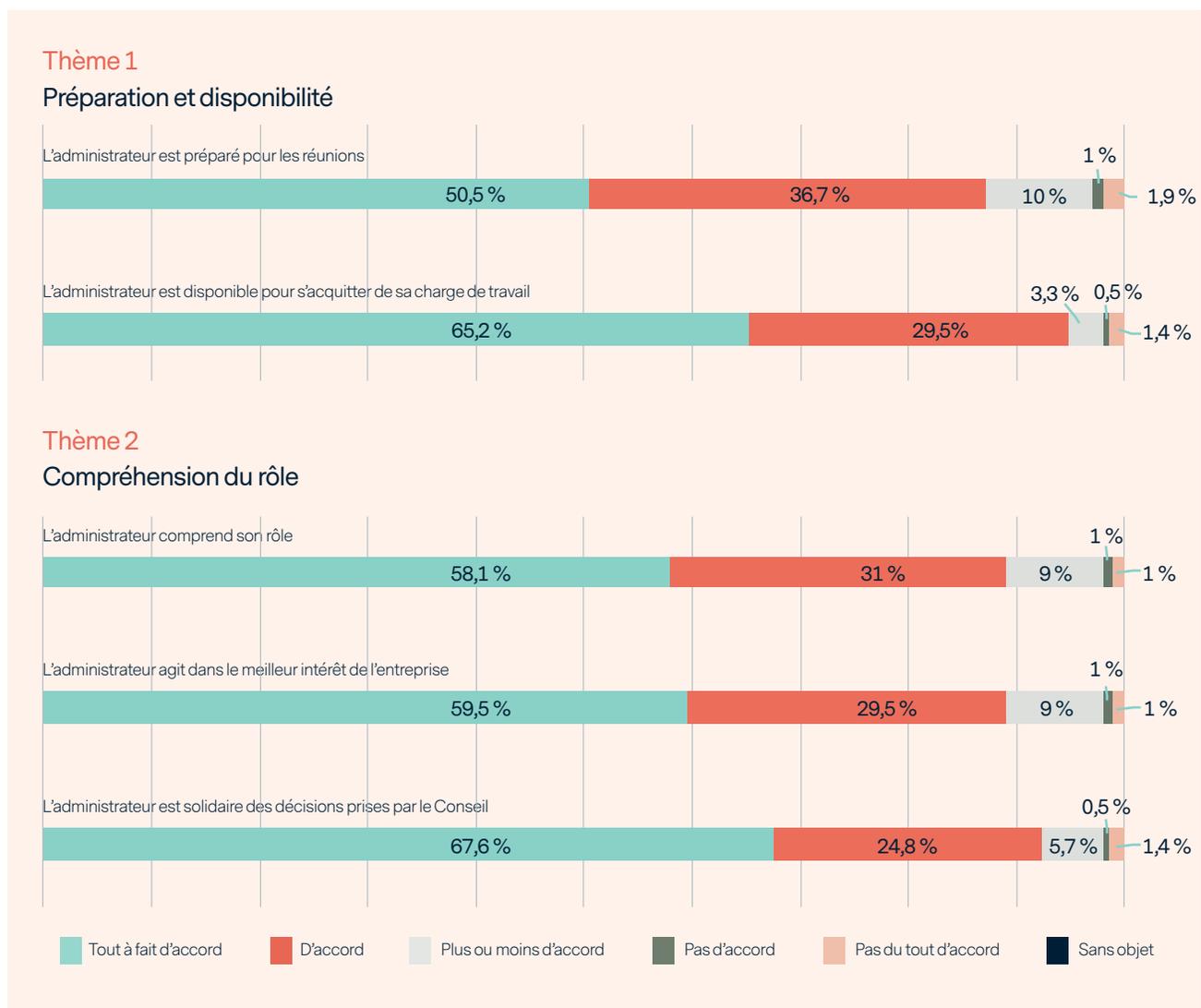
- Très satisfaisant
- Plus ou moins satisfaisant
- Pas satisfaisant
- Ne sais pas



# Des résultats concrets mettant en relief les points d'appui et de vigilance (3/3)

Exemple d'analyse de la performance des administrateurs

## Évaluation 360° des administrateurs



# Quelles questions poser?

Privilégier des questions succinctes, un langage simple et facile à comprendre.

Éviter les questions :

- pouvant mener à des interprétations erronées
- formulées d'une façon telle qu'elles n'évaluent pas ce qu'elles doivent réellement évaluer
- biaisées, tendancieuses ou suggérant des réponses
- comportant trop de volets
- utilisant des doubles négations, des termes techniques ou des acronymes



## Évaluation de la réunion

Ce type d'évaluation est bref et simple et comporte généralement quelques questions basiques portant notamment sur les éléments suivants :

- la qualité de l'information reçue
- l'efficacité de la rencontre (durée, fonctionnement, interventions, etc.)
- la qualité des interventions des personnes-ressources
- la préparation des administrateurs
- la qualité des interventions des administrateurs



# La rétroaction : un moment d'échange et de réflexion

Annuellement, le président du conseil d'administration devrait rencontrer les administrateurs pour échanger avec eux sur leur contribution. Dans le cadre de cette rencontre de rétroaction :

- faites preuve de respect, de franchise, de tact et d'honnêteté
- soyez clair et précis sur les comportements spécifiques à améliorer. La rétroaction se veut constructive
- soyez factuel. Il est important de ne pas juger la personne, mais bien d'apprécier le comportement, la contribution ou le résultat
- soulignez, le cas échéant, les progrès de l'administrateur évalué
- partagez la rétroaction rapidement à la fin de l'évaluation

Les résultats issus de l'évaluation doivent être partagés de façon à donner l'heure juste aux administrateurs et à les mobiliser vers la mise en place de solutions pour améliorer la performance collective.



Le président exerce un rôle déterminant dans l'évaluation de la performance du CA :

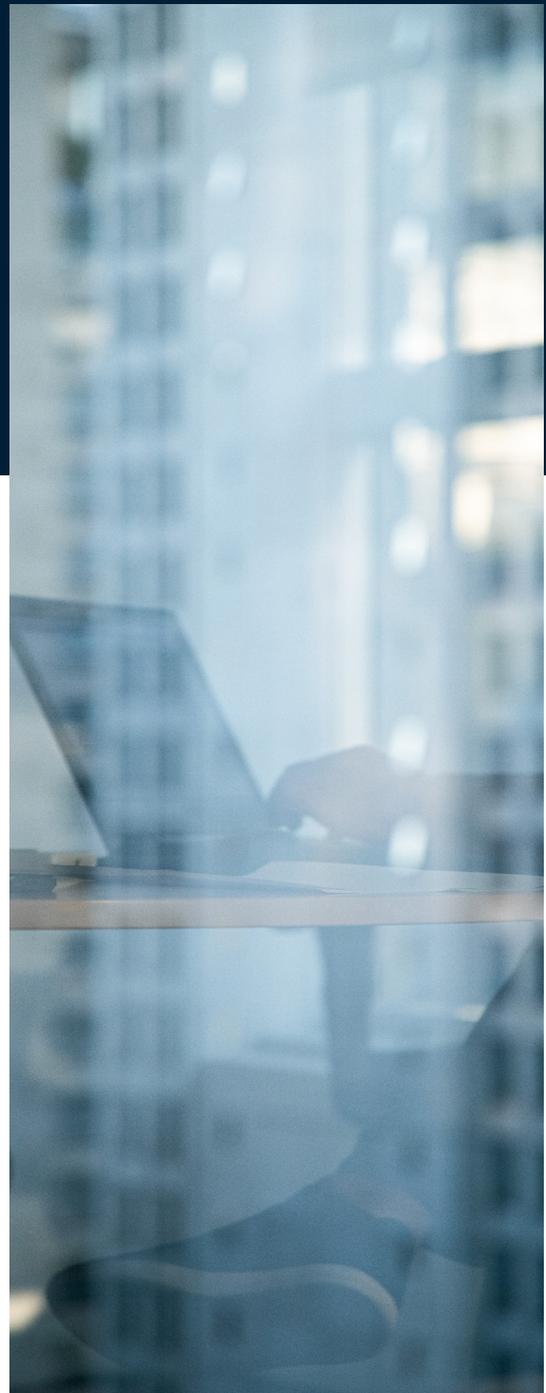
- il collabore étroitement avec le PDG
- il veille à ce que les administrateurs disposent d'une information pertinente, en temps utile
- il s'assure que les administrateurs contribuent efficacement

# Quelques signes annonciateurs...



... d'un dysfonctionnement au CA

- conflit au sein du CA ou avec la direction
- désengagement d'un ou de plusieurs administrateurs
- absence d'une vision commune partagée et d'objectifs clairs
- rôles et responsabilités imprécis
- inaccessibilité à une information de qualité en temps opportun
- débats qui s'enlisent sans réelle prise de décision
- incivilité et irrespect dans les échanges
- multiplication ou prolongation des rencontres
- préséance d'intérêts personnels



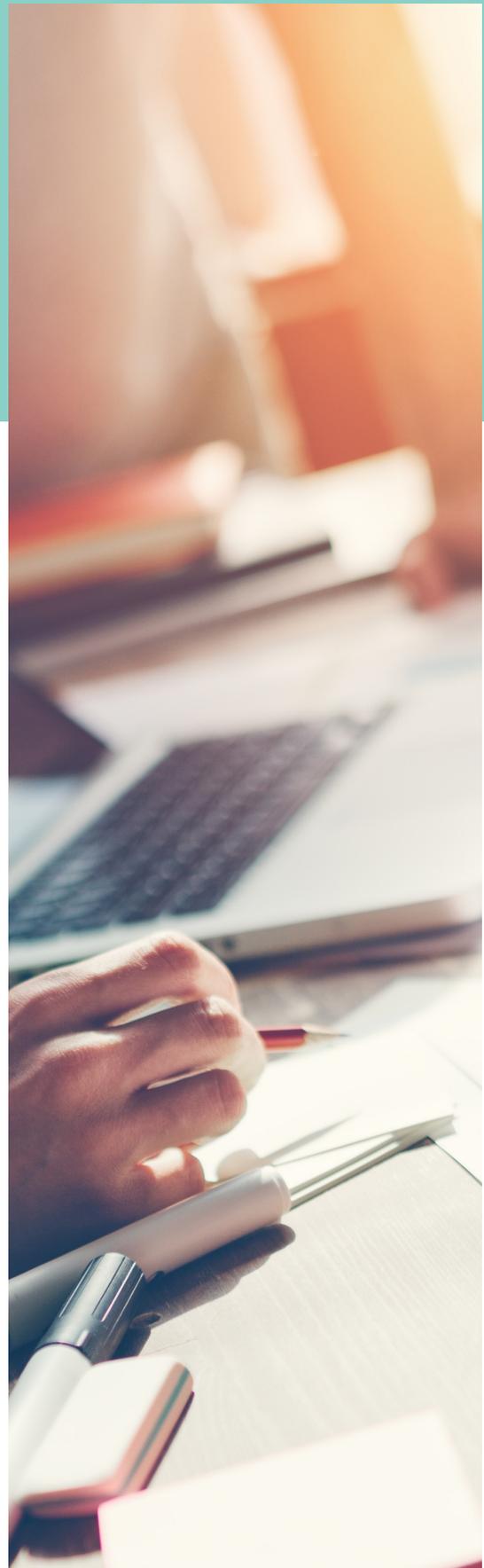
*Dès la présence de signaux annonciateurs,  
il faut agir avec prudence et diligence  
pour veiller à l'intégrité et à l'efficacité du  
fonctionnement du CA.*

# Quels sont les principaux points de vigilance?

Dans le cadre de l'évaluation des CA, nous avons observé les principaux points de vigilance suivants :

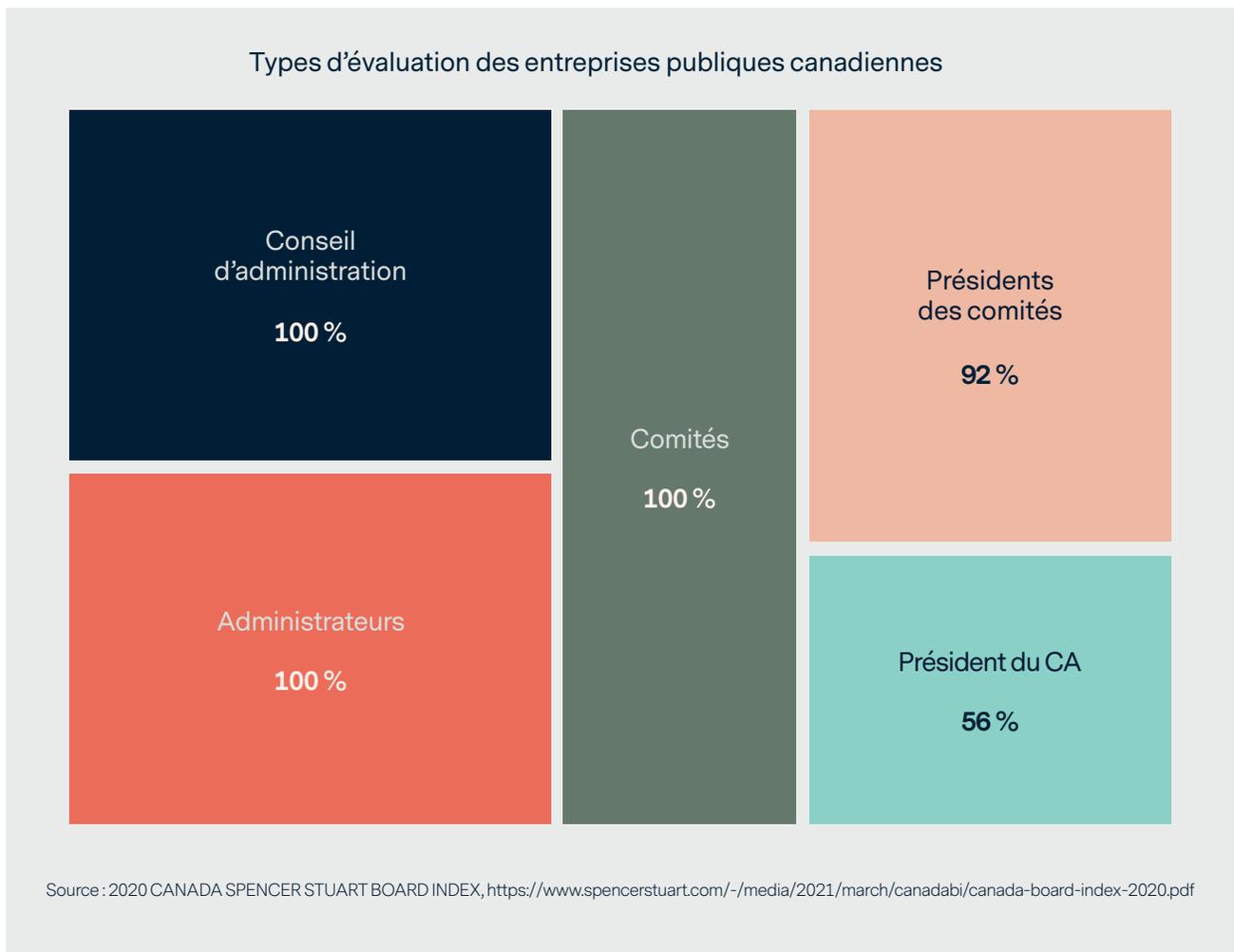


- Compréhension asymétrique de la vision et des objectifs
- Imprécision dans le mandat, les rôles et les responsabilités du CA, des comités, des administrateurs
- Bris de confidentialité
- Manque de solidarité avec les décisions prises
- Inaccessibilité à une information de qualité en temps opportun
- Relation complexe entre l'équipe de direction et le CA
- Conflits d'intérêts
- Compétences asymétriques des administrateurs
- Inefficacités dans la gestion des rencontres (délais, prolongement, multiplication, etc.)



# Les types d'évaluation privilégiés par les entreprises publiques canadiennes

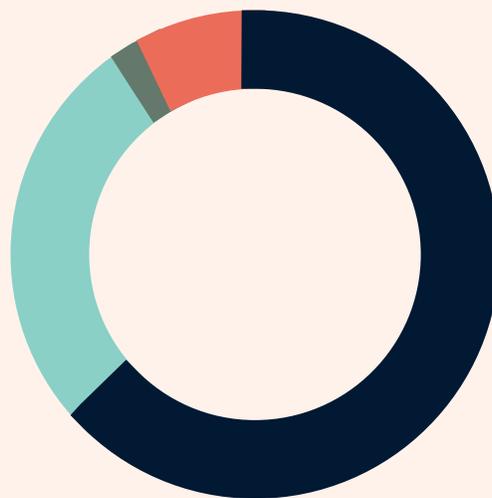
Le tableau ci-dessous présente les différents types d'évaluation préconisés par les entreprises publiques canadiennes :



# Évaluation des administrateurs

Pour l'évaluation des administrateurs, les sociétés publiques canadiennes optent pour la combinaison : l'autoévaluation et l'évaluation par les pairs...

Au Québec, nous observons une réticence des organisations à opter pour l'évaluation par les pairs par crainte de générer des tensions entre les administrateurs. Les organisations qui procèdent à ce type d'évaluation présentent généralement un degré de maturité plus élevé dans l'application de saines pratiques de gouvernance.



- 63 % ■ Autoévaluation et évaluation par les pairs (combinées)
- 28 % ■ Évaluation par les pairs uniquement
- 2 % ■ Autoévaluation uniquement
- 7 % ■ Non précisé

Source : 2020 CANADA SPENCER STUART BOARD INDEX, <https://www.spencerstuart.com/-/media/2021/march/canadabi/canada-board-index-2020.pdf>

# L'équipe Brio en gouvernance

Brio accompagne de nombreuses organisations dans l'évaluation de la performance de leur CA et dans la mise en place de solutions concrètes pour en améliorer le fonctionnement global.

Notre équipe est à l'affût des tendances et des pratiques exemplaires en gouvernance pour offrir à nos clients les conseils les plus pertinents et créateurs de valeur.

---

## Joanne Desjardins

**Associée et responsable du bureau de Québec**

joanne.desjardins@brioconseils.com

418 655-9961

---

**Marylou Dufour**

**Marco Patriarco**

**Julie Gagnon**

**Marie-France Veilleux**

**Jacques Grisé** (collaborateur)

---

### MONTRÉAL

555, boul. René-Lévesque Ouest, Bureau 400, Montréal, QC H2Z 1B1

### QUÉBEC

500, Grande Allée Est, Bureau 100, Québec QC G1R 2J7

+1 514-868-1717 | [info@brioconseils.com](mailto:info@brioconseils.com) | [brioconseils.com](http://brioconseils.com) | [in](#)

**: Brio**

BOUTIQUE DE  
MANAGEMENT

