



**Document
administratif**

**Processus d'évaluation périodique du fonctionnement
du conseil d'administration et de la contribution des
administrateurs/administratrices**

Adoptée le 24 janvier 2024

Résolution 24-01-24.08

ADOPTION

INSTANCE	DATE	DÉCISION
Conseil d'administration	24 janvier 2024	Résolution 24-01-24.08

MODIFICATIONS

L'URLSM se réserve le droit de modifier cette politique à tout moment, en respect des lois en vigueur.

INSTANCE	DATE	DÉCISION
Conseil d'administration	jj-mm-aaaa	No-résolution

RÉVISION

RÉVISION	Au besoin ou trois ans après son adoption et par la suite, à tous les cinq ans
RESPONSABLE DE L'APPLICATION DE LA POLITIQUE	Direction générale
NUMÉRO	GE-57
RÉFÉRENCE CODE DE GOUVERNANCE	Mesure 7.4

QUESTIONS

Si vous avez des questions ou des préoccupations concernant cette politique, veuillez-nous contacter à l'adresse suivante : info@urlsmauricie.com

SECTION 1

CADRE GÉNÉRAL DE LA POLITIQUE

Préambule

Le gouvernement du Québec, dans son « Code de gouvernance des organismes à but non lucratif (OBNL) québécois de sport et de loisir » détermine plusieurs politiques à mettre en place en vue d'une saine gestion, et ce, d'ici février 2024

Par la mise en place du « Processus d'évaluation périodique du fonctionnement du conseil d'administration et de la contribution des administrateurs/administratrices », l'Unité régionale de loisir et de sport de la Mauricie souhaite ainsi répondre aux volontés inscrites dans le Code mais aussi établir les balises de gestion et de responsabilisation au niveau d'une saine gouvernance

Ce « Processus » tient compte des valeurs énoncées dans le « Plan stratégique 2022-2026 » de l'URLSM et s'inscrit dans le cadre même de la mission de la corporation. Il importe donc de rappeler ici la mission et les valeurs de l'URLSM :

La mission

« La mission de l'URLSM est de soutenir le développement et l'accessibilité de la pratique du loisir qu'il soit sportif, culturel, social et communautaire, de plein air ou en activité physique. Cela en jouant un rôle d'expertise, de soutien et de carrefour pour les bénévoles, les élus locaux et les permanents et un rôle mobilisateur par la coopération entre les différents acteurs. »

Les valeurs

- ❖ Agir dans le respect des personnes et des organisations
- ❖ Assurer la transparence dans la gestion de l'organisme et les relations avec nos partenaires
- ❖ Promouvoir une pratique sécuritaire et éducative du loisir et du sport
- ❖ Être juste et équitable dans nos décisions et nos interventions à l'égard de nos membres
- ❖ Promouvoir une démocratie de participation et de représentation dans nos instances décisionnelles auprès de nos membres et nos partenaires

Contexte

Il faut se rappeler que l'URLSM est une corporation sans but lucratif d'intérêt public composée de membres corporatifs et individuels œuvrant dans les sphères municipale, scolaire, loisir, sport, culture, plein air, loisir personnes handicapées et professionnel en loisir municipal. Ce sont les délégués de ces membres qui assument la gestion démocratique de l'organisme dans le but d'offrir des programmes et services aux membres et à toute la communauté mauricienne.

L'URLSM est reconnue par le gouvernement du Québec duquel elle reçoit des mandats et des ressources financières. L'URLSM peut aussi accepter différents mandats gouvernementaux, régionaux ou locaux en lien avec sa mission et ses objectifs.

OBJETIFS

Les dispositions du présent « Processus » mise en place par l'URLSM ont pour objet :

- Rendre le conseil d'administration responsable de son propre fonctionnement, de ses décisions et de ses résultats
- Repérer les forces et les faiblesses du conseil d'administration, de manière à élaborer un programme de mesures d'amélioration
- Renforcer la transparence de l'organisation en communiquant les résultats de l'évaluation aux parties prenantes
- 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
- Contribuer à renforcer la gouvernance de l'organisation en fournissant une évaluation indépendante du fonctionnement du conseil d'administration et de la contribution des administratrices et administrateurs.

DÉFINITIONS

Évaluation du fonctionnement	L'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités vise l'analyse 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	L'évaluation individuelle des administrateurs et administratrices vise l'analyse à 360 degrés (autoévaluation et évaluation par les pairs) menée par la présidence du conseil d'administration ou le comité de gouvernance 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 responsabilités, etc.

Parties prenantes

Il s'agit de personnes ou d'organisations qui ont un intérêt dans le fonctionnement de l'URLSM 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, les partenaires, les fournisseurs, etc.

CHAMP D'APPLICATION

Le présent « Processus » s'applique à l'ensemble des membres du Conseil d'administration de l'URLSM.

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 tous les quatre ans. Obligation stipulée dans le Code de gouvernance des organismes à but non lucratif (page 48).

Le Comité de gouvernance et d'éthique

- Propose les processus, les outils et les modalités d'évaluation de fonctionnement du conseil d'administration et de la contribution de ses membres
- Évalue le fonctionnement du conseil d'administration, des comités et la contribution des administrateurs
- Identifie les mesures correctives nécessaires au niveau du fonctionnement du conseil d'administration, de ses comités et des contributions individuelles des administrateurs
- Présente les résultats des évaluations et discute des mesures correctives nécessaires au sujet du fonctionnement du conseil et de ses comités aux membres du conseil d'administration

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

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

SECTION 2

Mise en oeuvre

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 faiblesses de l'organisation, afin de mettre en place un programme de mesures d'amélioration. En plus d'évaluer le conseil, il est aussi important d'évaluer la contribution des administrateurs et administratrices 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 du conseil d'administration

Ce processus est conçu pour favoriser la transparence, la responsabilité et l'excellence à l'URLSM. 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.

Politiques associées

- Code d'éthique et de déontologie
- Code de conduite
- Processus d'accueil des nouveaux administrateurs
- Outil d'évaluation de la performance des administrateurs
- Outil d'évaluation de la performance du conseil d'administration

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

ÉLÉMENTS ÉVALUÉS

Le respect des rôles du conseil d'administration

Les rôles du conseil d'administration reconnus à l'URLSM sont :

(Référence : Les clés de succès de la gouvernance associative : Les essentiels, Firme ADN)

- 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 conseil d'administration, encadrer et évaluer ses activités
- Embaucher, encadrer et évaluer la direction générale

- Fournir des orientations quant à l'encadrement de la permanence
- Approuver le plan d'action/programmes/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 et des comités

Il est important d'examiner la composition du conseil pour s'assurer qu'il est diversifié et qu'il dispose des compétences nécessaires pour répondre aux besoins de l'entreprise. 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 attirées répondent aux besoins des comités.

Les règles et procédures

Les règles et procédures 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 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 que les membres se traitent de façon respectueuse en tout temps

Les conflits d'intérêts

Les membres du conseil doivent éviter les conflits d'intérêts. Il est important de vérifier si les membres du conseil respectent les règles de conflits 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 qu'un questionnaire d'autoévaluation rempli par l'ensemble des membres du conseil d'administration et la direction générale. Le questionnaire est administré tous les ans. Les administrateurs et administratrices auront environ deux semaines pour remplir le questionnaire et le remettre à la présidence.

Tous les quatre ans, l'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration et des comités doit être effectuée par une firme indépendante. Cependant, l'organisation peut être soutenue par une firme indépendante en tout temps.

Mesures d'amélioration

Une fois les résultats obtenus, c'est le Comité de gouvernance et d'éthique qui est responsable de partager les résultats avec les membres du conseil et d'entamer les discussions avec celui-ci notamment sur les mesures d'amélioration à mettre en place, s'il y a lieu.

Évaluation des contributions des administrateurs et administratrices

ÉLÉMENTS ÉVALUÉS

L'évaluation de la performance individuelle d'un administrateur au sein d'un conseil d'administration peut être basée sur plusieurs éléments clés. Voici les éléments retenus par l'URLSM.

La contribution à la mission

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

La participation aux réunions

L'administrateur ou l'administratrice doit être présent lors des 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 (ex. : préparation déficiente aux rencontres) peuvent être un signe d'une performance insuffisante.

La connaissance de l'organisation

L'administrateur ou l'administratrice doit comprendre l'objectif et le fonctionnement de l'URLSM ainsi que les défis auxquels l'organisme fait face. De plus, il faut que les membres du conseil sachent situer l'organisation dans son environnement en relation avec ses différentes parties prenantes.

Le savoir-être

L'administrateur ou l'administratrice 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'administrateur a une approche collaborative et si elle favorise la prise de décisions 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'administrateur ou l'administratrice doit connaître et appliquer les différentes règles et des réglementations applicables à l'URLSM 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 la capacité de rendre des comptes.

Les relations avec les parties prenantes

L'administrateur ou l'administratrice doit être en mesure de développer des relations positives avec les parties prenantes de l'URLSM, y compris les membres, les donateurs, les partenaires, les participants et les autorités gouvernementales. Il est important d'évaluer si cette personne est une bonne ambassadrice de l'organisation et si elle travaille 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 et une contrepartie d'évaluation par les pairs et la direction générale. 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 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 ou congrès/colloques, la mise en place d'un mentorat par un membre du conseil ou par une personne externe à l'organisation, etc.

SECTION 3

Généralités

Entrée en vigueur

La présente politique entre en vigueur le jour de son adoption par le Conseil d'administration

Publication et diffusion

La publication et la diffusion de cette politique ainsi que de toute modification qui y sera apportée sont soumises à la « Politique de confidentialité d'accès à l'information » de l'URLSM.

Suivi

Le Comité de gouvernance et d'éthique est responsable de l'application de la présente politique. Il appartient au Comité de faire rapport au Conseil d'administration du suivi de la Politique et de l'évaluation des résultats

Révision

Cette Politique peut être révisée en tout temps, dès que la nécessité d'y apporter des ajustements le requiert. Toutefois, le « Comité de gouvernance et d'éthique » doit réviser la présente politique trois ans après son adoption et par la suite, à tous les cinq ans.

Sources

Cette politique a été inspirée et réalisée à l'aide des documents suivants :

- Regroupement Loisir et Sport du Québec, Guide de politiques sur la gouvernance d'un OSBL
- ADN organisations, Politique de gestion des conflits. Document préparé pour le Réseau des unités de loisir et sport du Québec.
- Le suivi du travail du conseil d'administration (CA), Pôlesports HEC Montréal

GRILLE D'AUTOÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

(source : Le suivi du travail du conseil d'administration (CA), Pôlesports HEC Montréal)

Methodologie

Le questionnaire est rempli par chacun des administrateurs. Les réponses compilées sont communiquées à l'ensemble du Conseil d'administration afin qu'il puisse en discuter et formuler des réponses collectives à chaque question.

BLOC A : Dans quelle mesure le conseil d'administration s'est-il bien acquitté de ses fonctions	OUI	NON
Avons-nous clarifié ou passé en revue la mission de l'organisme ?		
Avons-nous établi les objectifs ou résultats organisationnels à atteindre à court terme?		
Avons-nous cerné les enjeux stratégiques internes ou externes qui influenceront sur l'avenir de l'organisme?		
Avons-nous donné des directives aux employés qui figurent dans les politiques que nous mettons régulièrement à jour ?		
Avons-nous communiqué notre mission à l'externe, sollicité des commentaires sur nos activités et consulté d'autres parties quant à l'évolution de notre environnement?		
Avons-nous, en tant qu'organisme, rendu des comptes aux membres et aux intervenants sur la façon dont nous avons utilisé nos ressources financières et autres ressources?		
Autres commentaires :		

BLOC B : Dans quelle mesure le conseil d'administration a-t-il bien mené ses activités?	OUI	NON
Avons-nous tenu régulièrement des réunions?		
Y a-t-il eu quorum à chaque réunion?		
Les ordres du jour des réunions ont-ils été pertinents et stimulants?		
Nos réunions se sont-elles terminées à l'heure prévue?		
Avons-nous observé les règlements administratifs et les autres politiques régissant les pratiques du CA?		
Avons-nous reçu avant la tenue des réunions les documents requis, rapports des comités?		
Est-ce que la participation aux réunions est bien équilibrée, à savoir chacun exprime-t-il son point de vue?		
Nos efforts en vue de recruter de nouveaux membres du CA ont-ils été couronnés de succès?		
Avons-nous consacré du temps à l'orientation et à la formation des membres du CA?		
Autres commentaires :		

BLOC C : Relations du conseil d'administration avec la direction générale	OUI	NON
Le partage des fonctions entre le CA et la direction générale a-t-il été clairement établi?		
Le dialogue entre le CA et la direction générale est-il bon?		
Avons-nous cerné les enjeux stratégiques internes ou externes qui influenceront sur l'avenir de l'organisme?		
Le conseil d'administration consulte-t-il la direction générale lorsqu'il estime qu'il faut élaborer une politique?		
En tant que groupe, le conseil d'administration sait-il de quelle information il doit disposer pour évaluer le rendement de l'organisme?		
Obtenons-nous suffisamment d'information de la direction générale sur ce qui se passe au sein de l'organisme?		
Avons-nous établi des critères et des outils officiels pour évaluer la direction générale?		
Avons-nous procédé à une évaluation officielle de la direction générale au cours de la dernière année?		
Communiquons-nous périodiquement des observations et des commentaires à la direction générale sur son rendement?		
Autres commentaires :		

GRILLE D'AUTOÉVALUATION DE LA CONTRIBUTION DES ADMINISTRATEURS

Methodologie

Le questionnaire est rempli par chacun des administrateurs. Par la suite, c'est à la présidence de l'organisme à entamer les discussions avec les administrateurs sur les mesures d'amélioration à mettre en place

Rendement individuel de l'administrateur	OUI	NON
Habituellement, est-ce que je lis les rapports et les autres documents avant la tenue des réunions du CA?		
Est-ce que je connais bien les règlements administratifs et les politiques de l'organisme?		
Les autres membres du CA m'encouragent-ils à exprimer mes opinions lors des réunions du CA?		
Est-ce que j'encourage régulièrement les membres du CA à exprimer leurs opinions lors des réunions du CA?		
En tant que groupe, le CA sait-il de quelle information il doit disposer pour évaluer le rendement de l'organisme?		
Ai-je réalisé les tâches auxquelles je m'étais engagé?		
Ai-je assuré la confidentialité de toutes les décisions du CA et défendu ces décisions une fois qu'elles ont été prises?		
Ai-je fait la promotion des activités de l'organisme auprès de la communauté chaque fois que j'en ai eu l'occasion?		
Ai-je porté à l'attention du CA de l'information externe pertinente à la mission de l'organisme ?		
Autres commentaires :		

Quelles compétences puis-je mettre à la disposition du conseil d'administration?	OUI	NON
Expertise financière, finances et comptabilité		
Expertise légale, droit et affaire juridique		
Communications		
Gestion des risques/gestion de crise		
Gouvernance, politiques		
Technologie de l'information		
Marketing / relations publiques		
Relations avec les gouvernements / lobby		
Ressources humaines et développement organisationnel		
Financement / levée de fonds / philanthropie		
Planification stratégique		
Opération / gestion d'organisme, gestion d'entreprise		
Événementiel		
Expertise technique ou de terrain en loisir, sport, plein air		
Autre compétence (identifiez) :		
Commentaires		