

REVENU

QUÉBEC



JUSTE.  
POUR TOUS.

# ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT ET DE LA PERFORMANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Évaluations du conseil d'administration</b>	<b>3</b>
Objectif général et objectifs spécifiques . . . . .	3
Types d'évaluation . . . . .	3
Fréquence et méthode d'évaluation . . . . .	4
Questionnaires . . . . .	4
Responsabilités . . . . .	5
Communication des résultats et règles relatives à la confidentialité . . . . .	6
Suivi des résultats . . . . .	7

# ÉVALUATIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'évaluation du fonctionnement et de la performance du conseil d'administration (CA) et de ses comités ainsi que l'évaluation des membres sont des composantes essentielles de la gouvernance de l'Agence du revenu du Québec. Elles permettent de poser un regard sur les processus de prise de décision du conseil ainsi que sur la manière d'exercer la gestion des activités de l'organisation. Elles favorisent l'appréciation objective de la performance du conseil et de l'Agence en termes de résultats atteints.

---

## Objectif général et objectifs spécifiques

---

L'évaluation du fonctionnement et de la performance du CA et de ses comités a pour objectif général ce qui suit :

*Assurer le développement d'une gouvernance et d'une culture de reddition de comptes exemplaires, adaptées aux pouvoirs et aux responsabilités des membres du CA de l'Agence.*

L'évaluation constitue le moyen privilégié pour atteindre les objectifs spécifiques suivants :

- accroître l'efficacité et l'efficience du CA et de ses membres;
- mieux servir les intérêts de l'organisation, des partenaires et des clientèles;
- faciliter la communication entre les différents intervenants et favoriser ainsi une gouvernance créatrice de valeur.

---

## Types d'évaluation

---

- Évaluation du fonctionnement et de la performance des séances du conseil d'administration
- Évaluation du fonctionnement et de la performance des séances des comités
- Évaluation du Secrétariat du conseil d'administration

Outre les types d'évaluation mentionnés précédemment, une évaluation verbale est réalisée lors du huis clos de chacune des séances. Cette façon de procéder permet d'assurer un suivi constant de la qualité des délibérations du conseil et de ses comités.



---

## Fréquence et méthode d'évaluation

---

L'évaluation est effectuée annuellement. Celle-ci porte sur la durée d'une année, correspondant à l'exercice financier qui se termine. La méthode privilégiée pour l'évaluation du conseil prend la forme d'un questionnaire informatisé.

La méthode retenue est celle du questionnaire avec une échelle d'appréciation de 1 à 4, où 1 signifie « Excellent » et 4 « Je ne sais pas ».

1. Excellent (au-delà des attentes)
2. Satisfaisant (répond aux attentes)
3. Insatisfaisant (requiert ajustements - [commentaires ou suggestions])
4. Je ne sais pas

Les actions entre parenthèses associées à un niveau d'appréciation représentent le suivi suggéré que doit entreprendre le CA dans un processus d'amélioration continue.

---

## Questionnaires

---

### Évaluation annuelle du fonctionnement et de la performance du conseil d'administration

Cinq thèmes sont évalués :

- L'organisation et le suivi des séances (l'efficacité de l'utilisation du temps des administrateurs)
- Le fonctionnement et le déroulement des séances
- La contribution collective des administrateurs (l'exercice de leur rôle d'administrateur)
- L'efficacité du travail du CA
- L'efficacité des comités du CA

Une déclinaison de ces cinq thèmes sur des aspects différents amène les administrateurs à examiner si l'exercice de leur rôle est optimal et si le fonctionnement du CA favorise la mobilisation des compétences qu'ils doivent mettre au service de l'Agence.

En plus de pouvoir faire des commentaires et des suggestions, les administrateurs répondent à des questions ouvertes.

Finalement, à titre informatif, une partie intitulée « Rôle de l'administrateur – Rappel des principaux éléments de gouvernance » figure à la fin du questionnaire d'évaluation.

### Évaluation annuelle du fonctionnement et de la performance des comités du conseil d'administration

- L'évaluation du comité

Toujours dans l'optique du développement d'une saine gouvernance, le travail effectué par les administrateurs dans les cinq comités stratégiques, dont le respect du mandat particulier et la qualité des échanges avec l'administration, fait aussi l'objet d'une évaluation. Les commentaires ou suggestions sont les bienvenus.



---

## Responsabilités

---

### Président du conseil d'administration

Il incombe au président du conseil d'instaurer une culture d'évaluation du fonctionnement et de la performance du CA. Outre cette responsabilité, le président du CA doit

- s'assurer que l'évaluation de la performance du CA et de son président ainsi que des comités et de leurs présidents est effectuée une fois l'an;
- interpréter les résultats de l'évaluation du fonctionnement et de la performance du conseil et de son président de façon à identifier certaines tendances, et les communiquer aux membres réunis en conseil;
- assurer le suivi des engagements pris par le conseil à la suite des résultats de l'évaluation de son fonctionnement et de sa performance;
- offrir des séances de formation ou de perfectionnement adaptées aux besoins des membres, si nécessaire.

### Membres du CA

Les membres du CA doivent assumer leurs responsabilités en matière d'évaluation. Plus précisément, les membres du conseil doivent

- approuver les critères d'évaluation;
- approuver les critères d'évaluation du fonctionnement et de la performance du conseil et de son président ainsi que des comités et de leurs présidents;
- évaluer les séances;
- évaluer annuellement le fonctionnement et la performance du conseil ainsi que de son président et des comités et de leurs présidents.

### Présidents et membres des comités du CA

Chaque président, dans le cadre de l'évaluation de son comité, doit

- interpréter les résultats de l'évaluation du fonctionnement et de la performance du comité qu'il préside de façon à identifier certaines tendances, et les communiquer aux membres du comité;
- assurer le suivi des engagements pris par les membres en référence aux résultats de l'évaluation du fonctionnement et de la performance du comité.

Pour leur part, les membres du comité doivent évaluer le fonctionnement et la performance du comité.

### Comité de gouvernance et d'éthique

Dans le cadre des évaluations du conseil, le comité a pour rôle de formuler des recommandations et doit

- élaborer et proposer les critères d'évaluation des séances du conseil;
- élaborer et proposer les critères d'évaluation du fonctionnement et de la performance du conseil et de son président ainsi que des comités et de leurs présidents;
- s'assurer que l'évaluation du fonctionnement et de la performance du conseil et de son président ainsi que des comités et de leurs présidents est effectuée.



## Secrétariat du conseil d'administration

Le secrétaire du conseil est chargé d'assister les membres du conseil dans la conduite du processus d'évaluation. À cet effet, il doit

- élaborer et proposer au comité de gouvernance et d'éthique des méthodes et des procédures pour l'évaluation du conseil;
- intégrer le questionnaire d'évaluation sur le portail du CA;
- compiler les résultats des questionnaires;
- consigner tous les questionnaires relatifs aux évaluations (questionnaires complétés et résultats de tous les types d'évaluation) dans un espace sécurisé prévu à cet effet;
- transmettre une compilation des résultats au président du conseil.

---

## Communication des résultats et règles relatives à la confidentialité

---

À titre de principe directeur, le CA mise sur une présentation franche des résultats aux intervenants concernés, car cette pratique accroît la crédibilité du processus et encourage le suivi des résultats et la détermination de mesures correctives, s'il y a lieu.

Les mesures de confidentialité en vigueur respectent les bonnes pratiques de gouvernance concernant l'évaluation des conseils. La distribution et la collecte des questionnaires, lorsque ceux-ci sont complétés, sont effectuées par le secrétaire du conseil. Les questionnaires sont compilés également par le secrétaire du conseil.

Aux fins d'interprétation, la compilation de tous les résultats est par la suite remise au président du conseil. Tous les documents relatifs aux évaluations (questionnaires originaux, questionnaires complétés, résultats, rapports, documentation afférente, etc.) sont consignés dans un espace sécurisé prévu à cet effet.

Les résultats de l'évaluation du fonctionnement et de la performance du conseil sont communiqués et interprétés par le président du CA.

Les résultats de l'évaluation du fonctionnement d'un comité sont remis au président de ce comité. Ces résultats sont ensuite transmis aux membres réunis en comité, par le président.



---

## Suivi des résultats

---

Il est de la responsabilité du président du CA, assisté des membres du comité de gouvernance et d'éthique, au besoin, d'apporter les correctifs nécessaires aux objets de l'évaluation ayant été jugés insatisfaisants ainsi que de développer et d'assurer la poursuite d'activités jugées satisfaisantes par le conseil.

## Résumé du processus d'évaluation

<b>Type d'évaluation</b>	Évaluation du conseil d'administration Évaluation des comités
<b>Fréquence</b>	Annuelle
<b>Élaboration des critères et processus</b>	CGÉ
<b>Approbation des critères et du processus</b>	CA
<b>Évaluateurs</b>	Administrateurs
<b>Analyse des résultats et propositions de suivis</b>	SCA Analyse transmise au PCA
<b>Rapport au CA ou aux comités</b>	PCA

### Légende

- CGÉ Comité de gouvernance et d'éthique  
CA Conseil d'administration  
SCA Secrétariat du conseil d'administration  
PCA Président du conseil d'administration

## Comité de gouvernance et d'éthique

- Recommandation au conseil d'administration : 12 mars 2014
- Dernière révision : 18 mars 2022

## Conseil d'administration

- Adoption : 15 mai 2014
- Dernière révision : 21 avril 2022

