



POLITIQUE SUR L'ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET SES COMITÉS

Adoptée par le Conseil d'administration
Décembre 2022



COLLÈGE
DES MÉDECINS
DU QUÉBEC

Historique des versions

Date	Nature	Instance	Référence
2019-11-13	Recommandation	CG	
2019-12-12	Adoption	CA	CDA-19-99
2022-11-14	Recommandation	CG	
2022-12-09	Adoption	CA	CDA-22-101

TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE	4
1. OBJET ET PORTÉE	5
2. RÔLES ET RESPONSABILITÉS	5
3. CADRE JURIDIQUE	5
4. PRINCIPE DIRECTEUR	5
5. ÉCHÉANCIER	6
6. ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	6
Évaluation du fonctionnement et de la performance du CA	6
Processus d'évaluation	6
Contenu de l'évaluation.....	7
Évaluation de la personne assumant la présidence du CA	7
Processus d'évaluation	7
Contenu de l'évaluation.....	7
Évaluation des membres du CA	7
Processus d'évaluation	7
Contenu de l'évaluation.....	8
7. ÉVALUATION DES COMITÉS	8
Évaluation du fonctionnement et de la performance du comité	8
Processus d'évaluation	8
Contenu de l'évaluation.....	9
Évaluation de la personne assumant la présidence du comité	9
Processus d'évaluation	9
Contenu de l'évaluation.....	9
Évaluation des membres de comités	9
Processus d'évaluation	9
Contenu de l'évaluation.....	10
8. COMMUNICATION DE LA POLITIQUE	10
9. DISPOSITIONS FINALES ET COMPLÉMENTAIRES	10

Préambule

Il existe une forte corrélation entre l'excellence de la performance du Conseil d'administration (CA) et le bon rendement d'une organisation. Des données indiquent que les CA qui s'engagent à effectuer une évaluation périodique de leur rendement y trouvent des avantages au chapitre de l'amélioration du leadership, de la clarté des rôles et des responsabilités, du travail d'équipe, de la responsabilisation, de la prise de décisions, de la communication et de l'efficacité du fonctionnement du CA¹.

Un CA efficace a une influence positive sur la réalisation du mandat et des résultats de l'organisation, la confirmation des orientations et des objectifs et le bon déroulement des activités et des opérations courantes. La performance des comités constitués par le CA rejaille également sur le fonctionnement de l'organisation, les activités des comités contribuant de façon importante à la réalisation de la mission de l'ordre. L'évaluation du CA et des comités permet notamment :

- de reconnaître l'importance du rôle du CA et des comités, de même que l'importance de l'engagement de leurs membres;
- de vérifier l'utilisation qui est faite des tableaux de bord pour s'assurer du suivi des dossiers et que l'ordre dispose des ressources nécessaires pour s'acquitter de ses responsabilités;
- de donner lieu à une responsabilisation collective quant à l'efficacité du CA, des comités et de leurs membres dans l'exécution de leur mandat;
- de mettre en lumière des pistes d'amélioration et les possibilités de perfectionnement pour le CA, les comités et leurs membres;
- de développer un meilleur esprit d'équipe et une meilleure dynamique au sein du CA et des comités;
- de rendre les membres du CA et des comités plus conscients et plus attentifs de leurs forces et de leurs faiblesses, en tant que groupe et en tant qu'individus;
- de formuler plus clairement les attentes à l'endroit des membres du CA et des membres de comités en termes de devoirs et de fonctions de même que l'expertise et la contribution qu'ils doivent apporter.

Instaurer un système d'évaluation des pratiques et du fonctionnement du CA et des comités est une composante essentielle d'une saine gouvernance. Un CA doit faire preuve de leadership et donner l'exemple quant à l'importance de la performance, de l'évaluation et de la formation continue au sein de son organisation.

¹ Les différentes études menées, et plus particulièrement celles de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), indiquent que certains aspects fondamentaux du gouvernement d'entreprise jouent un rôle déterminant dans l'amélioration des performances, voir *Tour d'horizon des évolutions en matière de gouvernement d'entreprise dans les pays de l'OCDE*, 2003, p. 7; Lawler III, Edward E., Finegold, David L., « The changing face of corporate boards », *MIT Sloan Management Review*, hiver 2005, p. 70.

1. Objet et portée

La Politique a pour objet d'établir le cadre du processus d'évaluation de la performance et du fonctionnement du CA et de ses comités. Elle définit le mode d'évaluation, les critères d'évaluation et sa périodicité. L'évaluation du CA et des comités se décline, dans chaque cas, en trois ensembles d'évaluations :

- l'évaluation du CA ou du comité;
- l'évaluation de la personne assumant la présidence du CA ou du comité;
- l'évaluation des membres du CA ou du comité.

Le cadre mis en place pour l'évaluation de la performance vise à s'assurer que le CA, ses membres, ses comités et leurs membres disposent des ressources, des capacités et des compétences nécessaires pour s'acquitter des fonctions qui leur sont dévolues par le *Code des professions*.

De plus, cette démarche offre au CA et aux comités une occasion de réfléchir à leurs forces et leurs faiblesses. Elle permet également à chacun des membres d'exprimer son point de vue sur le fonctionnement du CA ou des comités.

L'évaluation est un exercice important qui permet un moment de réflexion sur le travail réalisé ainsi que sur les ajustements à apporter, dans une perspective d'amélioration de la performance. Elle permet de suivre les progrès vers l'atteinte des objectifs et aide à établir les priorités dans la réalisation de la mission de protection du public. Elle s'inscrit pleinement dans le cadre des *Lignes directrices en matière de gouvernance* de l'Office des professions du Québec.

2. Rôles et responsabilités

La personne assumant la présidence du Collège est responsable de l'application de la Politique. Elle joue un rôle de premier plan tout au long du processus : conscientisation, planification et suivi adéquat. Elle est la mieux placée pour communiquer toute l'importance de l'évaluation pour que chacun y collabore consciencieusement et de façon constructive. Les prochaines sections précisent les rôles et responsabilités de la personne assumant la présidence du Collège, de la vice-présidence du Collège, du comité de gouvernance, des personnes assumant la présidence de comités, des membres du CA et des membres de comités.

3. Cadre juridique

La Politique est adoptée conformément à l'article 62 (5) du *Code des professions*, qui édicte que le CA se dote de politiques et de pratiques de gouvernance efficaces, efficientes et transparentes. Elle s'appuie également sur les *Lignes directrices en matière de gouvernance* de l'Office des professions du Québec.

4. Principe directeur

L'intégrité du processus d'évaluation dépend de principes et de pratiques bien établis qui visent à assurer l'efficacité de l'évaluation de la performance au sein de l'organisation. Les principes sur lesquels le processus d'évaluation du Collège des médecins est fondé sont les suivants :

- alignement des travaux sur les priorités organisationnelles;
- autoévaluation;
- confidentialité;
- objectivité;
- pertinence;
- transparence.

L'évaluation de la performance a pour principal objectif l'amélioration continue des pratiques de gouvernance du Collège des médecins. C'est une opération exigeant l'engagement, la bonne volonté et l'ouverture de tous les membres qui y participent.

5. Échéancier

Le processus d'évaluation du CA et des comités débute au printemps de chaque année, afin que les résultats puissent être présentés lors de la séance du CA de juin, et ce, en prévision de la formation bisannuelle des comités lors de la séance du CA d'octobre.

6. Évaluation du Conseil d'administration

Évaluation du fonctionnement et de la performance du CA

Processus d'évaluation

L'évaluation du fonctionnement et de la performance du CA est effectuée par ses membres, incluant la personne assumant la présidence du CA, sur les aspects déterminés au préalable qui permettent d'évaluer le fonctionnement du CA dans le respect des politiques et processus de gouvernance qu'il s'est donnés et d'identifier les éléments d'amélioration.

L'évaluation est faite au moyen d'un questionnaire rempli de façon anonyme contenant différents éléments à être évalués selon une échelle d'appréciation. Le contenu du questionnaire est déterminé par le comité de gouvernance.

Les questionnaires sont compilés et les résultats sont analysés afin de produire une synthèse.

Cette synthèse est déposée au comité de gouvernance et ensuite présentée au CA afin d'effectuer collectivement une rétroaction sur le processus.

Le comité de gouvernance est responsable d'effectuer tout suivi nécessaire en lien avec cette synthèse.

Le résultat du processus d'évaluation doit servir de base à l'élaboration des objectifs de formation continue et de perfectionnement du CA ainsi qu'à la détermination de la programmation des activités de formation continue. Il sert également à déterminer si le CA remplit ses principales responsabilités et atteint ses objectifs stratégiques. Le processus d'évaluation définira les domaines clés et les activités potentielles pour le développement et l'amélioration du CA, des pratiques de gouvernance de l'ordre et la priorisation des actions de la prochaine année.

Contenu de l'évaluation

Le questionnaire d'évaluation du CA porte notamment sur le mandat, le rôle et la gouvernance du CA, sur le déroulement des réunions et les décisions rendues et sur les aspects administratifs et organisationnels. Il comporte également quelques questions de réflexion concernant l'apport procuré par l'engagement à titre de membre du CA et la contribution à l'atteinte des objectifs du plan stratégique.

Évaluation de la personne assumant la présidence du CA

Processus d'évaluation

L'évaluation de la personne assumant la présidence du CA se fait au moyen d'un questionnaire rempli de façon anonyme par les membres du CA. Ce questionnaire est également rempli par la personne assumant la présidence du CA à titre d'auto-évaluation. Le questionnaire contient différents éléments à être évalués selon une échelle d'appréciation. Le contenu du questionnaire est déterminé par le comité de gouvernance.

Les questionnaires sont compilés et les résultats sont analysés afin de produire une synthèse.

Cette synthèse est déposée au comité de gouvernance et ensuite présentée au CA par la personne assumant la vice-présidence du Collège lors d'un huis clos, en l'absence de la personne assumant la présidence du CA.

Un retour verbal de l'évaluation est effectué par la personne assumant la vice-présidence du Collège au comité de gouvernance, qui pourra ensuite effectuer les suivis nécessaires.

Contenu de l'évaluation

Le questionnaire d'évaluation de la personne assumant la présidence du CA porte sur son rôle à la présidence du CA et non sur son rôle à la présidence de l'ordre. Il vise à évaluer son rôle dans la gestion des séances et la gouvernance du CA, le déroulement des réunions et le processus décisionnel, les aspects organisationnels et les éléments personnels liés à sa performance à la présidence du CA.

Évaluation des membres du CA

Processus d'évaluation

L'évaluation des membres du CA se fait au moyen d'un questionnaire d'autoévaluation rempli par le membre. La personne assumant la présidence du CA doit aussi le remplir pour s'évaluer à titre de membre du CA. Le questionnaire contient différents éléments à être évalués selon une échelle d'appréciation. Le contenu du questionnaire est déterminé par le comité de gouvernance.

La personne assumant la présidence du CA se réserve un moment avec chaque membre du CA pour discuter de son autoévaluation et lui fournir une rétroaction individuelle : des corrections, des commentaires et des ajouts peuvent alors être apportés à l'autoévaluation, si nécessaire. La personne assumant la présidence du CA procède à l'analyse des résultats des autoévaluations de tous les membres du CA et de ses rencontres individuelles avec

ceux-ci et en effectue une synthèse globale. Cette synthèse est présentée par la personne assumant la présidence du CA aux membres du CA.

La synthèse globale des autoévaluations et des rencontres individuelles avec les membres du CA préparée par la personne assumant la présidence du CA est déposée au comité de gouvernance, qui pourra effectuer les suivis nécessaires.

L'autoévaluation d'un membre du CA est versée dans son dossier administratif.

Contenu de l'évaluation

Le questionnaire d'autoévaluation des membres du CA porte notamment sur le niveau de connaissance et de compréhension du membre à l'égard du mandat et de la responsabilité du CA, des lois, règlements et politiques applicables au CA ainsi que sur sa contribution personnelle aux travaux du CA. Il comporte également des questions de réflexion permettant d'identifier les forces de chacun, sur quoi les membres du CA souhaitent travailler au cours de la prochaine année ainsi que les besoins de formation.

7. Évaluation des comités

Évaluation du fonctionnement et de la performance du comité

Processus d'évaluation

L'évaluation du fonctionnement et de la performance du comité est effectuée par ses membres, incluant la personne assumant la présidence du comité, sur les aspects déterminés au préalable qui permettent d'évaluer le fonctionnement du comité et d'identifier les éléments d'amélioration.

L'évaluation est faite à partir d'un questionnaire rempli de façon anonyme contenant différents éléments à être évalués selon une échelle d'appréciation. Le contenu du questionnaire est déterminé par le comité de gouvernance.

Les questionnaires sont compilés et les résultats sont analysés afin de produire une synthèse.

Cette synthèse est déposée au comité de gouvernance et ensuite présentée au CA. La synthèse sera ensuite présentée par la personne assumant la présidence du comité à une séance ultérieure du comité afin d'effectuer collectivement une rétroaction sur le processus.

Le comité de gouvernance est responsable d'effectuer tout suivi nécessaire en lien avec cette synthèse.

Le résultat du processus d'évaluation doit servir de base à l'élaboration des objectifs de formation continue et de perfectionnement du comité ainsi qu'à la détermination de la programmation des activités de formation continue. Il sert également à déterminer si le comité remplit ses principales responsabilités et atteint ses objectifs stratégiques. Le processus d'évaluation définira les domaines clés et les activités potentielles pour le développement et l'amélioration du comité, des pratiques de gouvernance de l'ordre et la priorisation des actions de la prochaine année.

Contenu de l'évaluation

Le questionnaire d'évaluation des comités porte notamment sur le mandat, le rôle et la gouvernance du comité, sur le déroulement des réunions et les décisions rendues et sur les aspects organisationnels. Il comporte également quelques questions de réflexion concernant l'apport procuré par l'engagement à titre de membre du comité et la contribution à l'atteinte des objectifs du plan stratégique.

Évaluation de la personne assumant la présidence du comité

Processus d'évaluation

L'évaluation de la personne assumant la présidence du comité se fait au moyen d'un questionnaire rempli de façon anonyme par les membres du comité. Ce questionnaire est également rempli par la personne assumant la présidence du comité à titre d'autoévaluation. Le questionnaire contient différents éléments à être évalués selon une échelle d'appréciation. Le contenu du questionnaire est déterminé par le comité de gouvernance.

Les questionnaires sont compilés et les résultats sont analysés afin de produire une synthèse.

Cette synthèse est déposée au comité de gouvernance et ensuite présentée au CA. La synthèse sera ensuite présentée par la personne assumant la présidence du comité à une séance ultérieure du comité afin d'effectuer collectivement une rétroaction sur le processus.

Au besoin, le comité de gouvernance pourra effectuer les suivis nécessaires.

Contenu de l'évaluation

Le questionnaire d'évaluation de la personne assumant la présidence du comité vise à évaluer son rôle dans la gestion des rencontres et la gouvernance du comité, le déroulement des réunions et le processus décisionnel, les aspects organisationnels et les éléments personnels liés à sa performance à la présidence du comité.

Évaluation des membres de comités

Processus d'évaluation

L'évaluation des membres de comités se fait au moyen d'un questionnaire d'autoévaluation rempli par le membre de comité. La personne assumant la présidence du comité doit aussi le remplir pour s'évaluer à titre de membre du comité. Le questionnaire contient différents éléments à être évalués selon une échelle d'appréciation. Le contenu du questionnaire est déterminé par le comité de gouvernance.

La personne assumant la présidence du comité se réserve un moment avec chaque membre du comité pour discuter de son autoévaluation et lui fournir une rétroaction individuelle : des corrections, des commentaires et des ajouts peuvent alors être apportés à l'autoévaluation, si nécessaire. La personne assumant la présidence du comité procède à l'analyse des résultats des autoévaluations de tous les membres et de ses rencontres individuelles avec ceux-ci et en effectue une synthèse globale. Cette synthèse est présentée par la personne assumant la présidence du comité à une séance ultérieure du comité afin d'effectuer collectivement une rétroaction sur le processus.

La synthèse globale des autoévaluations et des rencontres individuelles avec les membres du comité préparée par la personne assumant la présidence du comité est déposée au comité de gouvernance, qui pourra effectuer les suivis nécessaires.

L'évaluation d'un membre de comité est versée dans son dossier administratif.

Contenu de l'évaluation

Le questionnaire d'autoévaluation des membres de comité porte notamment sur le niveau de connaissance et de compréhension du membre à l'égard du mandat et de la responsabilité du comité, des lois, règlements et politiques applicables au comité ainsi que sur sa contribution personnelle aux travaux du comité. Le questionnaire comporte également quelques questions de réflexion permettant d'identifier les forces de chacun, ce sur quoi les membres du comité souhaitent travailler au cours de la prochaine année ainsi que les besoins de formation.

8. Communication de la Politique

Une copie de la Politique est transmise à tous les membres du CA et des comités lors de leur entrée en fonction. Lorsqu'elle est mise à jour, la version la plus récente de la Politique est transmise aux membres des comités, ainsi qu'à tout nouveau membre lors de sa désignation.

9. Dispositions finales et complémentaires

La Politique et chacune de ses mises à jour entrent en vigueur dès leur adoption par le CA. La révision de la Politique est effectuée tous les trois ans ou dans un délai plus court au besoin.