

31 mars 1999

**Conseils du Fonds canadien d'adaptation et de
développement rural : *Outil et guide d'évaluation
des capacités***

But et utilisation de l'outil d'évaluation des capacités

Voici certains des objectifs visés par l'outil d'évaluation des capacités :

- aider les Conseils du Fonds canadien d'adaptation et de développement rural (FCADR) à cerner et à comprendre les capacités qu'il faut pour assurer un leadership efficace et la conduite des affaires des Conseils;
- aider les Conseils d'administration, les comités et les cadres des Conseils du FCADR à bien saisir leurs rôles et responsabilités et à collaborer avec efficacité;
- aider les Conseils du FCADR à assurer la responsabilisation du Conseil d'administration et du directeur général, à s'auto-évaluer et à cerner les secteurs de dynamisme où il devrait être possible de partager les capacités avec d'autres Conseils;
- aider les Conseils du FCADR à améliorer leurs capacités et leur conduite des affaires publiques, par des analyses comparatives et de bonnes communications;
- aider les intervenants, notamment le gouvernement, à comprendre la façon dont les Conseils du FCADR peuvent être le plus efficace et à évaluer différents modes de leadership et de conduite des affaires;
- aider les Conseils du FCADR à évaluer leur rendement et à présenter des rapports aux intervenants, notamment le gouvernement et les membres.

L'outil d'évaluation s'appuie sur un cadre de régie fondée sur des principes. Les capacités que propose cet outil d'évaluation sont regroupées en fonction des six principes d'une saine régie qu'a élaborés le Conference Board du Canada à partir de recherches sur les pratiques de régie en usage dans des organismes des secteur public et privé.

Voici quelques idées sur l'utilisation de l'outil d'évaluation des capacités :

- désigner une personne qui dirigera le processus d'évaluation (à l'interne : un membre d'un Conseil d'administration du Conseil; mais normalement pas le président ou le directeur général; à l'externe; un vérificateur);
- se procurer des données générales pour que le membre du Conseil d'administration apprenne à connaître le cadre des capacités et l'outil d'évaluation;
- rassembler tous les décrets, plans, politiques, rapports appropriés du Conseil, etc.;
- rencontrer en tête-à-tête chaque membre du Conseil, notamment le président et le directeur général, et leur poser chaque question;
- recueillir des réponses brèves et spontanées et, à la fin de chaque capacité, en utilisant ces réponses comme guide, demander au participant d'évaluer les capacités du Conseil dans ce secteur sur une échelle de 0 à 5 : par exemple, « Dans quelle mesure... »

0 = pas du tout; rien n'est fait dans ce domaine	3 = assez bien; satisfaisant
1 = pas bien; des améliorations s'imposent résolument	4 = très bien
2 = quelque peu; des améliorations s'imposent	5 = parfait; aucune amélioration nécessaire
- réunir tous les résultats du questionnaire, les regrouper et résumer les conclusions pour le Conseil d'administration et le directeur général (en supprimant toute allusion aux répondants);
- analyser en profondeur les résultats lors d'une réunion du Conseil, notamment en demandant au Conseil en général de procéder à une évaluation consensuelle de chaque capacité;
- résumer les résultats et les actions qui en découlent dans un rapport destiné au gouvernement (fédéral; et à d'autres intervenants de l'extérieur si le Conseil d'administration le juge utile);
- utiliser les résultats et les réponses pour améliorer les méthodes et échanger de bonnes pratiques avec d'autres (être constructif et positif!).

Principe 1

Leadership et gérance

- Leadership, orientation et planification stratégiques : de la vision, de la mission et du mandat aux stratégies et aux mesures.
- Garde, protection et comptabilisation des ressources appartenant à d'autres.
- Composition, compétences et représentation : trouver et recruter les personnes compétentes pour faire partie du Conseil et du comité de direction.

Cette capacité désigne l'aptitude à établir des buts et des directives bien précis. Le Conseil d'administration d'un Conseil du FCADR doit explicitement assumer la responsabilité de la gérance du Fonds. Dans le cadre de la gérance globale, les dirigeants sont responsables d'établir l'orientation stratégique et d'adopter un processus de planification stratégique. En définitive, les dirigeants doivent s'assurer que toutes les activités du Conseil, notamment ses projets et ses employés, cadrent avec l'accomplissement du mandat d'intérêt public et avec la vision et la mission stratégique du Conseil et travaillent à cette fin.

1.1 Capacité 1 : Aptitude à fixer des buts précis et à élaborer des directives	0 1 2 3 4 5
1. Existe-t-il un énoncé de vision ou de mission pour le Conseil?	Oui/Non
2. Pensez-vous que le Conseil donne corps à cette vision (ou mission)?	Oui/Non
3. Pourquoi/pourquoi pas?	

4. Dans quelle mesure le Conseil d'administration s'assure-t-il que l'« intérêt public » se reflète dans le plan d'activités et les priorités du Conseil?	0 1 2 3 4 5

Cette capacité désigne l'aptitude à encadrer la gestion et le contrôle des ressources. Le Conseil d'administration doit veiller à la compréhension des principaux risques qui se rattachent aux activités du Conseil et à l'adoption des systèmes appropriés visant à gérer ces risques. En tant qu'organe regroupant des dirigeants stratégiques, le Conseil d'administration a la charge des ressources matérielles, environnementales, financières et humaines et il doit s'employer à protéger et à garder ces ressources avec diligence, soin et intégrité.

1.2 Capacité 2 : Aptitude à encadrer la gestion et le contrôle des ressources	0 1 2 3 4 5
1. Quelle confiance le Conseil d'administration accorde-t-il à la gestion et au contrôle financier du Conseil?	0 1 2 3 4 5
2. À la délégation de pouvoirs et à la prise de décisions?	0 1 2 3 4 5
3. Au recensement et à la gestion des risques opérationnels stratégiques (et non pas les risques des projets)?	0 1 2 3 4 5
4. Dans quelle mesure le Conseil d'administration s'assure-t-il que tous les actifs, fonds et placements sont contrôlés avec prudence et utilisés de manière responsable?	0 1 2 3 4 5
5. Dans l'intérêt public?	0 1 2 3 4 5

Cette capacité désigne l'aptitude à favoriser la composition d'un Conseil d'administration diversifié et harmonieux. Ce point est d'autant plus important que la chimie et le caractère des différents membres contribuent à l'unité, ce qui est peut-être l'élément le plus important et le plus insaisissable de l'efficacité d'un Conseil. Le choix des meilleurs dirigeants est l'étape initiale qui garantira la bonne conduite des affaires. Les principaux objectifs du processus de renouvellement sont : d'assurer la planification efficace de la relève et le renouvellement des membres du Conseil; de discerner le juste amalgame des qualités souhaitables et nécessaires chez les dirigeants; de trouver les personnes qui possèdent cet amalgame d'expérience, de compétences et de qualités personnelles; d'assurer que l'association sert l'intérêt mutuel de la personne et du Conseil; de s'assurer que le Conseil peut fonctionner indépendamment des cadres et du gouvernement; de tirer parti de la diversité des dirigeants provenant de différents secteurs d'activités, régions et groupes de membres.

1.3 Capacité 3 : Aptitude à favoriser la composition d'un Conseil d'administration diversifié et harmonieux	0 1 2 3 4 5
1. En général, estimez-vous que les membres du Conseil d'administration sont bien informés?	0 1 2 3 4 5
2. Expérimentés?	0 1 2 3 4 5
3. Souples?	0 1 2 3 4 5
4. Disponibles?	0 1 2 3 4 5
5. Proactifs?	0 1 2 3 4 5
6. Professionnels?	0 1 2 3 4 5
7. Comment le Conseil d'administration recrute-t-il les experts dont il a besoin? _____ _____ _____	
8. Dans quelle mesure le Conseil d'administration s'assure-t-il que ses membres proviennent d'horizons suffisamment divers?	0 1 2 3 4 5
9. À votre avis, quels sont les trois principaux critères qui servent au choix des nouveaux membres du conseil d'administration? (Encerclez : géographie, problématique hommes-femmes, culture, expérience de l'industrie, expérience des conseils d'administration, secteur, industrie, gouvernement, produit, producteurs, transformateurs, représentation, compétences propres au conseil d'administration, affiliation politique) _____)	

Principe 2

Habilitation et responsabilisation

- Délégation et délimitation des pouvoirs; les personnes compétentes accomplissent les tâches voulues au bon moment.
- Fonctionnement et prise de décisions : qui fait quoi, comment et pourquoi?
- Concordance des évaluations du rendement et des mécanismes de responsabilisation aux principaux objectifs et résultats escomptés.

Cette capacité désigne l'aptitude à expliciter les rôles et les responsabilités. De nombreux Conseils d'administration analysent aujourd'hui systématiquement et formalisent les rôles et les responsabilités des administrateurs et des directeurs généraux. Un rendement amélioré et un Conseil d'administration plus fort sont représentatifs de nombreuses sociétés qui ont réussi à mettre en œuvre des systèmes d'évaluation. Au cœur de ce processus, il y a la capacité à cerner les responsabilités et les buts qu'il y a lieu de confier au directeur général, au président, au Conseil d'administration et à ses comités. Les éléments les plus fructueux de ces systèmes sont : des descriptions de travail ou des mandats officiels pour les membres du Conseil d'administration, les comités du Conseil et le directeur général; des évaluations officielles du rendement; l'évaluation des résultats par rapport aux normes établies; et la reconduction et (ou) la rémunération en fonction de ces résultats.

2.1 Capacité 1 : Aptitude à expliciter les rôles et les responsabilités	0 1 2 3 4 5
1. Existe-t-il une description de travail écrite et claire pour le directeur général?	0 1 2 3 4 5
2. Existe-t-il des mandats clairs et par écrit pour le Conseil d'administration?	0 1 2 3 4 5
... le président?	0 1 2 3 4 5
... les comités du Conseil?	0 1 2 3 4 5
3. De quels comités vous servez-vous et pourquoi?	

4. Dans quelle mesure le Conseil d'administration s'assure-t-il que chacun (Conseil, président, comités, directeur général, membres et gouvernement) comprend bien et fait ce que l'on attend de lui?	0 1 2 3 4 5

Cette capacité désigne l'aptitude du Conseil d'administration et des cadres à bien fonctionner ensemble et à prendre des décisions avisées. Pour que le Conseil puisse bien conduire les affaires publiques, il faut que le Conseil d'administration se réunisse régulièrement, car ces réunions constituent la principale tribune qui permet au Conseil d'administration de s'acquitter de ses responsabilités. Cela exige d'avoir d'excellentes communications, d'optimiser l'usage des comités, de veiller à l'intégrité des informations et de faire confiance aux gens et aux processus.

2.2 Capacité 2 : Aptitude du Conseil d'administration et des cadres à bien fonctionner ensemble et à prendre des décisions avisées	0 1 2 3 4 5
1. Avec quel degré d'efficacité fonctionne le Conseil d'administration?	0 1 2 3 4 5
2. Ses décisions sont-elles avisées?	0 1 2 3 4 5
3. Transparentes (accessibles au public)?	0 1 2 3 4 5
4. Avec quelle fréquence le Conseil d'administration se réunit-il?	/an
5. Quelle est la durée des réunions?	heures
6. Quel niveau de stratégie?	0 1 2 3 4 5
7. Le Conseil d'administration travaille-t-il bien avec le directeur général?	0 1 2 3 4 5
8. Dans quelle mesure le Conseil d'administration s'acquitte-t-il de son rôle qui consiste à habiliter et à faciliter la tâche du DG?	0 1 2 3 4 5
9. Comment le Conseil d'administration s'y prend-il pour assurer une gestion efficace?	

Cette capacité désigne l'aptitude à assurer la responsabilisation du Conseil d'administration et des cadres. Le pouvoir s'accompagne toujours de responsabilités. Quant aux responsabilités, elles s'accompagnent de l'obligation de rendre des comptes. Le versant de la médaille de l'habilitation est que les Conseils d'administration ne se voient pas seulement investir de responsabilités, ils doivent également conférer des pouvoirs et s'acquitter de leurs responsabilités. Les Conseils d'administration reçoivent leurs pouvoirs des intervenants et c'est à eux qu'ils doivent rendre des comptes. Les directeurs généraux reçoivent leurs pouvoirs du Conseil d'administration. À leur tour, ils doivent accepter leurs responsabilités et les obligations qui vont de pair. Cela signifie que les Conseils doivent avoir en place des méthodes qui leur permettent de mesurer les résultats par rapport au rendement à l'échelle de l'entreprise et de l'individu. Une fois les mesures prises, les Conseils voudront procéder à des suivis fréquents, uniformes et disciplinés pour être sûrs que les changements et les améliorations s'opèrent bien, ce qui garantit la reddition de comptes.

2.3 Capacité 3 : Aptitude à assurer la responsabilisation du Conseil d'administration et des cadres	0 1 2 3 4 5
1. Dans quelle mesure le Conseil d'administration rend-il des comptes au(x) gouvernement(s)?	0 1 2 3 4 5
... du président du Conseil?	0 1 2 3 4 5
... et aux membres (secteurs agricoles ou milieu agricole)?	0 1 2 3 4 5
2. Procédez-vous à des évaluations officielles du rendement du Conseil d'administration?	Oui/Non
... du directeur général?	Oui/Non
3. Dans quelle mesure ces évaluations reflètent-elles les principaux buts et attentes?	0 1 2 3 4 5

Principe 3

Communications

- Compréhension : demander des renseignements aux intervenants, aux membres, à la direction et à d'autres.
- Communiquer efficacement avec les membres, les intervenants, la direction, les employés, le public.
- Rapports : divulguer les renseignements aux gouvernements et aux membres (propriétaire ou principaux intervenants).

Cette capacité désigne l'aptitude à recueillir des informations avec intégrité. Pour fonctionner comme Conseil d'administration et assumer la responsabilité de la conduite des affaires publiques de l'entreprise, il faut pouvoir compter sur des renseignements ponctuels, exacts et utiles. Cela est d'autant plus important qu'il faut vérifier l'intégrité des renseignements par des vérifications internes et externes. C'est pour cela qu'il est indispensable que le Conseil d'administration veille à l'existence d'un système approprié qui lui permet de recevoir toutes les informations dont il a besoin. Les besoins d'information du Conseil d'administration sont un autre secteur où des relations fructueuses entre le Conseil d'administration, les cadres, les membres, les intervenants et le gouvernement revêtent une importance cruciale.

3.1 Capacité 1 : Aptitude à recueillir des renseignements avec intégrité	0 1 2 3 4 5
1. Dans quelle mesure le Conseil d'administration assure-t-il l'intégrité des dossiers et des rapports du Conseil?	0 1 2 3 4 5
2. Dans quelle mesure le Conseil d'administration comprend-il les attentes des... gouvernements?	0 1 2 3 4 5
... des membres?	0 1 2 3 4 5
... des éventuels candidats?	0 1 2 3 4 5
3. Comment le Conseil d'administration s'y prend-il pour éviter la duplication avec Conseils?	

Cette capacité désigne l'aptitude à communiquer efficacement de manière proactive et bidirectionnelle. L'engagement et la confiance de toutes les parties sont nécessaires pour instaurer de bonnes communications dans les deux sens entre le conseil d'administration et les cadres, les membres, les intervenants et le gouvernement. La fourniture et l'obtention proactives d'informations sont essentielles à des communications fructueuses et utiles. Le conseil d'administration doit être en mesure d'obtenir les renseignements complémentaires ou spécialisés dont il a besoin. À l'inverse, il doit être en mesure de transmettre des renseignements complémentaires ou spécialisés. Les conseils d'administration doivent régulièrement évaluer l'accès, la qualité, l'intégrité et les besoins d'information du Conseil.

3.2 Capacité 2 : Aptitude à communiquer efficacement de manière proactive et bidirectionnelle	0 1 2 3 4 5
1. Avez-vous un plan de communication proactif et bidirectionnel?	Oui/Non
2. Avec quelle efficacité le conseil d'administration communique-t-il avec les éventuels candidats?	0 1 2 3 4 5
... le public?	0 1 2 3 4 5
... les membres?	0 1 2 3 4 5
... les gouvernements?	0 1 2 3 4 5

Cette capacité désigne l'aptitude à présenter des rapports efficaces (transparence, clarté et responsabilisation). Les communications sont donc au cœur de la vie d'une entreprise et les renseignements lui confèrent son caractère d'actualité. Les informations et les communications sont ce qui permettent aux entreprises de fonctionner. Cela signifie que les informations voulues doivent être accessibles aux personnes qui en ont besoin au bon moment, au bon endroit et à l'aide du mode de diffusion approprié. Les moyens de communications utilisés, par exemple les rapports annuels, les examens, les bulletins de nouvelles, les brochures, l'Intranet, les sites Web, les communiqués de presse doivent fournir aux actionnaires, aux clients, aux employés, aux collectivités et à d'autres intervenants les renseignements nécessaires à leurs propres besoins. Pour que les communications portent fruit, il faut quatre éléments essentiels : clarté, simplicité, transparence et équité.

3.3 Capacité 3 : Aptitude à présenter des rapports efficaces (transparence, clarté et responsabilisation)	0 1 2 3 4 5
1. Comment le Conseil d'administration surveille-t-il régulièrement le rendement et en rend-il compte au gouvernement et aux membres?	

2. Avec quelle efficacité vous assurez-vous que le Conseil respecte les normes publiques strictes de transparence?	0 1 2 3 4 5
3. Avec quelle efficacité le Conseil d'administration s'assure-t-il que les rapports sont transparents?	0 1 2 3 4 5
4. Crédibles?	0 1 2 3 4 5
5. Opportuns?	0 1 2 3 4 5

Principe 4

Services et responsabilités sociales

- Excellence et équité dans les services internes et externes : valeurs fondamentales et normes minimums.
- Respect des objectifs sociaux et d'intérêt public, notamment en matière de conduite, d'éthique, de discrétion, de confiance, de santé et de sécurité.
- Développement économique communautaire en vue d'assurer la durabilité de l'environnement.

Cette capacité désigne l'aptitude à traiter les candidats, les membres du personnel et d'autres personnes sur un pied d'égalité. Un cadre culturel axé sur le service attache beaucoup d'importance au traitement équitable des gens dès la première prise de contact. Qu'il s'agisse des actionnaires, des clients, des employés ou des intervenants, les services englobent toutes les activités de l'entreprise. Lorsqu'un employé s'occupe d'un projet, il sert le client. Lorsqu'un directeur général prépare un dossier d'information pour le Conseil d'administration, il sert le Conseil d'administration. Lorsqu'un Conseil d'administration élabore une politique détaillée sur les ressources humaines, il sert les employés. Les services sont essentiels au succès de l'entreprise. Le fait d'expliquer les normes de service aidera le Conseil à garantir une culture axée sur le service aussi bien à l'interne qu'à l'extérieur.

4.1 Capacité 1 : Aptitude à traiter les candidats, les membres du personnel et d'autres personnes avec équité	0 1 2 3 4 5
1. Quel est le degré d'équité des méthodes et des opérations du Conseil?	0 1 2 3 4 5
... Leur souplesse?	0 1 2 3 4 5
... Leur impartialité?	0 1 2 3 4 5
... Leur opportunité?	0 1 2 3 4 5
... Leur transparence?	0 1 2 3 4 5
2. Y a-t-il un instrument de recours ou d'appel approprié?	Oui/Non
3. Comment le Conseil d'administration s'y prend-il pour faire preuve d'objectivité et d'uniformité d'un candidat à l'autre et d'une réunion à l'autre?	0 1 2 3 4 5

Cette capacité désigne l'aptitude à mener des affaires dans un esprit d'éthique et de professionnalisme, avec intégrité et dans l'intérêt public. Il va sans dire que les Conseils d'administration doivent assurer le comportement éthique et professionnel du Conseil et de ses affaires. Il appartient au Conseil d'administration de s'assurer que le Conseil et ses membres font preuve d'intégrité et d'éthique. De nombreux Conseils d'administration adoptent des codes de conduite et des politiques sur les conflits d'intérêt qui englobent une politique sur les mesures à prendre en cas de manquement à l'éthique ou de conflit d'intérêt, pour garantir des niveaux d'intégrité exceptionnels.

4.2 Capacité 2 : Aptitude à mener des affaires dans le respect de l'éthique et avec professionnalisme, avec intégrité et dans l'intérêt public	0 1 2 3 4 5
1. Avez-vous des lignes directrices sur les conflits d'intérêt (pour le Conseil d'administration)?	Oui/Non
... un code de conduite ou de comportement éthique (pour le Conseil)?	Oui/Non
2. Savez-vous quelles mesures prendre en cas de non-conformité?	Oui/Non
3. Dans quelle mesure le Conseil d'administration assure-t-il un niveau élevé de valeurs?	0 1 2 3 4 5
4. Comment fait-il pour que le Conseil agisse dans l'intérêt public?	0 1 2 3 4 5
5. Avec quelle efficacité le conseil d'administration collabore-t-il avec deux paliers de gouvernement?	0 1 2 3 4 5

Cette capacité désigne l'aptitude à promouvoir le développement durable des collectivités moyennant l'adoption de bonnes pratiques environnementales. On remarque que les Conseils d'entreprise ont tendance à percevoir la conscience sociale de l'entreprise ou les services à la collectivité comme un objectif stratégique qui est lié directement à l'accomplissement de la mission globale de l'entreprise. Cette pratique garantit au gouvernement, aux collectivités et au public la concordance entre les méthodes de l'entreprise et leurs attentes et leurs besoins. Au nombre des éléments de responsabilité sociale, mentionnons les investissements dans les plans d'action communautaire, les relations avec les employés, la création et le maintien d'emplois, la responsabilité environnementale et les résultats financiers. Par ailleurs, les Conseils d'administration doivent se doter de méthodes qui contribuent à améliorer la durabilité de l'environnement et l'autonomie des entreprises et des collectivités.

4.3 Capacité 3 : Aptitude à promouvoir le développement durable des collectivités dans le respect des bonnes pratiques environnementales	0 1 2 3 4 5
1. Dans quelle mesure le Conseil d'administration contribue-t-il à améliorer l'autonomie des entreprises et des collectivités (c.-à-d. à réduire leur dépendance à l'égard des sources de financement extérieures)?	0 1 2 3 4 5
2. Quel niveau de financement concerté souhaitez-vous ou préférez-vous dans les projets subventionnés? Pourquoi?	

3. Le Conseil d'administration est-il conscient de l'impact de chaque décision sur l'environnement?	0 1 2 3 4 5

Principe 5

Réalisations et mesures

- Faire concorder les mesures du rendement avec les principes obligatoires et la vision stratégique.
- Atteindre les objectifs stratégiques importants du Conseil.
- Obtenir des succès financiers : utilisation judicieuse des fonds.

Cette capacité désigne l'aptitude à mesurer efficacement le rendement. C'est le Conseil d'administration qui est avant tout responsable des réalisations et des résultats, comme en témoigne le fait qu'il surveille la productivité de l'entreprise. La bonne conduite des affaires exige du Conseil d'administration qu'il veille à ce que la croissance ininterrompue soit une réalité de l'entreprise. La plupart des Conseils d'entreprise mesurent à la fois les résultats financiers et non financiers. Idéalement, un Conseil d'administration doit se doter d'instruments efficaces pour mesurer la croissance, lesquels doivent concorder avec la mission de l'entreprise et de toute l'organisation, notamment avec les activités quotidiennes de chaque employé. Un Conseil d'administration mesure le rendement dans ces principaux secteurs : ressources humaines; innovation; services/produits; finances; communauté; environnement.

5.1 Capacité 1 : Aptitude à mesurer efficacement le rendement	0 1 2 3 4 5
1. Quels sont les types de mesures du rendement non financier qu'utilise le Conseil d'administration? (encercler client, employé, social, qualité, communauté, _____)	0 1 2 3 4 5
2. Le Conseil d'administration réussit-il à s'assurer que les programmes subventionnés permettent d'atteindre les objectifs et les priorités du Conseil?	0 1 2 3 4 5

Cette capacité désigne l'aptitude à atteindre les objectifs stratégiques et la mission de l'entreprise. Il n'y a pas plus vrai que l'expression « on n'obtient que ce que l'on mesure ». L'établissement de l'orientation stratégique du Conseil est la première et la meilleure occasion qui s'offre aux administrateurs d'exercer leur rôle de dirigeant et leur pouvoir sur l'entreprise. L'établissement de buts et d'objectifs qui concordent avec la mission globale du Conseil revêt une importance critique. La question « si nous atteignons tous nos buts et objectifs, aurons-nous accompli notre mission? » doit être au cœur de toutes les activités du Conseil, depuis le Conseil d'administration jusqu'à chaque employé. Pour réaliser la mission de l'entreprise, il faut faire concorder les activités et les actions de chaque employé et de l'entreprise, et les consigner, les communiquer et les mesurer de manière claire et formelle.

5.2 Capacité 2 : Aptitude à réaliser les objectifs stratégiques et la mission	0 1 2 3 4 5
1. Le Conseil d'administration surveille-t-il régulièrement les progrès et les lie-t-il aux objectifs stratégiques et à la mission de l'entreprise?	0 1 2 3 4 5
2. Dans quelle mesure le conseil d'administration fait-il la promotion et recherche-t-il des projets qui permettront d'atteindre les priorités d'adaptation du FCADR (p. ex. croissance, expansion, vigueur, innovation, recherche, formation, gestion et entrepreneuriat, diversification, valeur ajoutée, accès aux capitaux, autonomie, emplois, commerce)?	0 1 2 3 4 5

Cette capacité désigne l'aptitude à encadrer efficacement le financement du programme. La responsabilité financière est une des responsabilités clés de tout Conseil d'administration. Le Conseil d'administration d'un Conseil doit s'assurer que les fonds du programme sont déboursés de manière efficace, rentable et financièrement responsable. La plus grande difficulté consiste à encadrer efficacement le financement du programme d'une manière qui demeure stratégique et qui n'empiète pas sur les activités transactionnelles qui appartiennent à juste titre au directeur général, au personnel, aux comités de vérification interne ou au vérificateur externe. Le Conseil d'administration doit s'assurer que les principaux jalons et objectifs des projets sont respectés et que des garanties contractuelles existent officiellement.

5.3 Capacité 3 : Aptitude à encadrer efficacement le financement du programme	0 1 2 3 4 5
<p>1. Quelles mesures prend-on pour assurer que les fonds du programme sont déboursés de manière efficace, rentable et financièrement responsable, en fonction de jalons et d'objectifs précis?</p> <hr/> <hr/>	
2. Y a-t-il des garanties contractuelles en place?	Oui/Non
3. Dans quelle mesure le Conseil d'administration encadre-t-il la gestion des projets tout en restant stratégique?	0 1 2 3 4 5

Principe 6

Acquisition continue du savoir et croissance

- À titre d'agents de changement dans un organisme : l'acquisition du savoir fait partie de la culture et du système.
- L'excellence au plan des ressources humaines : notamment dans le recrutement, la rétention et la formation.
- Promotion de la recherche, de la croissance et de l'innovation.

Cette capacité désigne l'aptitude à changer, à s'améliorer et à tirer les leçons du passé. En définitive, en ne cessant jamais de s'instruire, on parvient à une meilleure productivité individuelle et collective. La saine conduite des affaires publiques signifie que cela commence dans la salle du Conseil. Le Conseil d'administration doit s'assurer que les principaux éléments à apprendre sont analysés, échangés et consignés afin de promouvoir l'innovation et la croissance. Ces leçons peuvent être tirées de succès et d'échecs, des suggestions et contributions du personnel, des critiques des clients, des conflits et des encouragements de même que des expériences d'autres Conseils d'administration et Conseils, pour ne nommer qu'eux.

6.1 Capacité 1 : Aptitude à changer, à s'améliorer et à tirer les leçons du passé	0 1 2 3 4 5
1. Le Conseil d'administration examine-t-il son propre fonctionnement et ses relations de travail?	Oui/Non
2. Pouvez-vous songer à un exemple de changement survenu à la suite d'une suggestion d'un employé?	Oui/Non
... des critiques formulées par un candidat refusé ou à l'issue du règlement d'un conflit?	Oui/Non
... des leçons apprises par un autre conseil?	Oui/Non
... pour le bien public?	Oui/Non
3. Dans quelle mesure le conseil d'administration fait-il la promotion de l'acquisition continue du savoir et du changement au sein du Conseil?	0 1 2 3 4 5

Cette capacité désigne l'aptitude à exceller au chapitre du développement des ressources humaines. Les directives de conduite des affaires publiques dans le monde entier exigent la mise en place de programmes d'orientation, de formation et de perfectionnement pour les membres du Conseil d'administration. Par ailleurs, le développement des ressources humaines dépasse la simple salle du Conseil pour s'étendre aux cadres et aux membres du Conseil. À titre de dirigeants stratégiques, les administrateurs doivent s'assurer que les ressources humaines de l'entreprise sont motivées et incitées à apprendre, à s'épanouir et à se développer sur le plan personnel et professionnel pour leur propre bien et pour celui de l'entreprise en général.

6.2 Capacité 2 : Aptitude à exceller au chapitre du perfectionnement des ressources humaines	0 1 2 3 4 5
<p>1. Existe-t-il un programme de formation et de perfectionnement pour le Conseil d'administration? Comment le conseil d'administration s'y prend-il pour favoriser l'épanouissement personnel et le perfectionnement professionnel du directeur général et des membres du personnel?</p> <hr/> <hr/>	Oui/Non
<p>2. Dans quelle mesure le Conseil d'administration favorise-t-il le perfectionnement des membres du Conseil?</p>	0 1 2 3 4 5

Cette capacité désigne l'aptitude à promouvoir l'innovation. L'innovation est au cœur du programme FCADR. L'adaptation désigne le changement et l'aptitude à innover et à réagir au changement. Cela veut dire que la recherche, le développement et l'innovation doivent être saisis et favorisés au niveau des dirigeants. Si les dirigeants ne favorisent pas l'innovation, qui le fera à leur place? Le Conseil doit se doter d'un processus officiel pour communiquer de manière proactive les innovations à ses membres, aux collectivités, aux autres Conseils du FCADR, au gouvernement et au public. Le fait d'inculquer la soif du savoir à tous les nouveaux membres du Conseil entraînera des réalisations durables dont les Conseils d'administration et leurs administrateurs pourront être fiers.

6.3 Capacité 3 : Aptitude à promouvoir l'innovation	0 1 2 3 4 5
<p>1. Comment le Conseil d'administration assure-t-il le transfert de technologies des projets (niveau d'adoption des nouveaux instruments par les clients du projet d'adaptation et le secteur agroalimentaire)?</p> <hr/> <hr/>	0 1 2 3 4 5
<p>2. Quelles sont les innovations à l'extérieur du Conseil dont vous êtes le plus fier? Pourquoi?</p> <hr/> <hr/>	
<p>3. Avec quelle efficacité le Conseil d'administration transmet-il ses leçons à d'autres conseils, aux collectivités et aux gouvernements?</p>	0 1 2 3 4 5