

### Contexte

Les principales fonctions du conseil d'administration (CA) comprennent l'examen et l'approbation du plan stratégique et du plan d'action annuel, l'établissement des objectifs de performance annuels, la revue périodique des résultats financiers et de la gestion intégrée des risques. L'évaluation du fonctionnement et de la performance du CA vise généralement quatre objectifs :

1. s'assurer que le CA joue un rôle stratégique auprès de la direction et définit les orientations stratégiques de l'organisation;
2. s'assurer que le CA effectue une surveillance adéquate de la direction;
3. s'assurer que le CA fournit un soutien et joue un rôle consultatif;
4. identifier les sujets d'intérêt et les préoccupations des administrateurs ainsi que des pistes pour l'amélioration continue des pratiques de gouvernance.

Voici les principales caractéristiques du processus d'évaluation du fonctionnement et de la performance du CA de Retraite Québec :

Fréquence	Mode	Examen des critères d'évaluation	Approbation des critères d'évaluation	Évaluateurs	Approbation du rapport
Annuel	Questionnaire en ligne	Comité de gouvernance et d'éthique (CGE)	CA	Administrateurs	Rapport à transmettre au CA pour approbation

L'évaluation de chaque énoncé du questionnaire varie de « totalement d'accord » avec l'énoncé à « totalement en désaccord avec l'énoncé ». Des commentaires peuvent être laissés pour mettre en contexte chacune des réponses et chacune des questions se termine par une question générale permettant d'identifier les sujets d'intérêt et les préoccupations des administrateurs ainsi que des pistes pour l'amélioration continue des pratiques de gouvernance. Il est nécessaire d'offrir un commentaire ou un exemple lorsqu'un répondant accorde la cote de « En désaccord » ou « Totalement en désaccord », afin de permettre une analyse qualitative.

**Voici les thèmes abordés ainsi que le nombre de questions pour chacun (total de 36 questions principales et 9 sous-questions) :**

A. Performance du conseil à l'égard de ses responsabilités et création de valeur	15 (9 questions principales et 6 sous-questions)
B. Dynamique, devoirs des administrateurs et culture de gouvernance	6 (6 questions principales)
C. Fonctionnement et déroulement des séances	3 (3 questions principales)
D. Relations avec la direction	5 (3 questions principales et 2 sous-questions)
E. Performance et fonctionnement des comités	10 (9 questions principales et une sous-question)
F. Appréciation générale	2 (2 questions principales)
G. Autoévaluation des administrateurs	4 (4 questions principales)

Le tableau des pages suivantes fournit les critères proposés pour 2021.

## A. Performance du conseil à l'égard de ses responsabilités et création de valeur

- A.1 Le conseil d'administration établit les orientations stratégiques de l'organisation.  
[orientations stratégiques, décisions majeures, priorités du conseil, dossiers importants]
- A.1.1 La vision stratégique est claire et comprise.
- A.1.2 Nous avons une bonne compréhension des enjeux stratégiques.
- 
- A.2 Le conseil d'administration suit l'avancement du plan stratégique de l'organisation.
- A.2.1 Nous révisons les indicateurs de performance des plans d'action.
- A.2.2 Chaque secteur d'activité a ses indicateurs de performance.
- 
- A.3 Le conseil d'administration s'implique dans les processus de prise de décisions stratégiques.  
[plan stratégique, plan d'action annuel, plans d'actions spécifiques (ex. développement durable), programmation annuelle en ressources informationnelles, etc.]
- 
- A.4 Le conseil d'administration s'implique dans les processus budgétaires et financiers.  
[budget, états financiers, effectifs, suivis, etc.]
- 
- A.5 Le conseil d'administration établit des mesures pour évaluer l'efficacité et la performance de l'organisation.  
[incluant l'étalonnage par rapport à des organisations publiques ou privées similaires ou comparables, etc.]
- 
- A.6 Le conseil d'administration s'implique dans le processus de gestion des risques.  
[attentes claires en matière de risque, d'intégrité, et de respect des valeurs de l'organisation; identification des risques stratégiques, mécanismes pour gérer efficacement les risques, etc.]
- A.6.1 Le registre des risques organisationnels est complet.
- A.6.2 Les mécanismes de gestion des risques sont en place.
- 
- A.7 Le conseil d'administration est en mesure d'apprécier l'intégrité des contrôles internes et des contrôles de divulgation de l'information.
- 
- A.8 Le conseil d'administration tient compte des attentes des parties prenantes dans ses délibérations et dans la prise de décision.  
[clients, citoyens, gouvernement, ministres responsables, comités de retraite, employés, partenaires, etc.]
- 
- A.9 [Question générale ouverte] Avez-vous des sujets d'intérêt ou des préoccupations à exprimer et quelles mesures pourraient être prises par le conseil d'administration pour améliorer sa performance à l'égard de ses responsabilités et créer de la valeur pour l'organisation?  
[stratégie, surveillance, gestion des risques, mesure de la performance, budget et finances, parties prenantes]
-

---

## B. Dynamique, devoirs des administrateurs et culture de gouvernance

---

- B.1 Les administrateurs agissent dans le meilleur intérêt de Retraite Québec.
- B.2 Le conseil d'administration adhère aux quatre valeurs (sens du service, respect, engagement vers l'excellence, collaboration) qui soutiennent et guident l'action au quotidien de l'ensemble du personnel. Ces valeurs et leur promotion permettent à Retraite Québec d'accomplir sa mission avec performance.
- B.3 Les administrateurs maintiennent un climat de franchise et de coopération, particulièrement concernant les sujets qui demandent des échanges ou une décision.  
[s'exprimer librement, écoute, réceptifs aux idées des autres, échanges constructifs, indépendance d'esprit, préparation individuelle, adéquate, solidarité, sens du service, respect, engagement vers l'excellence, collaboration]
- B.4 Le conseil d'administration s'assure que les processus et règles de déontologie et d'éthique applicables aux administrateurs sont en place et respectés.  
[adhésion des administrateurs, prise de connaissance annuelle, mise à jour annuelle des déclarations]
- B.5 Les administrateurs mettent leurs connaissances, leurs compétences et leurs expertises à contribution afin que le conseil d'administration s'acquitte de ses responsabilités.
- B.6 [Question générale ouverte] Avez-vous des sujets d'intérêt ou des préoccupations à exprimer et quelles mesures pourraient être prises par le conseil d'administration pour améliorer sa dynamique, assurer un climat sain et développer sa culture de gouvernance?
- 

## C. Fonctionnement et déroulement des séances

---

- C.1 Le déroulement des séances permet aux administrateurs d'avoir des échanges suffisants pour avoir une bonne compréhension des sujets et permettre une prise de décision éclairée par le conseil d'administration.  
[ex. ordre du jour, temps prévu pour les sujets, participation des administrateurs, qualité de l'évaluation de la séance, qualité du huis clos]
- C.2 À compter de mars 2020, les séances du conseil se sont déroulées dans un mode virtuel. Ce mode virtuel n'a pas compromis la qualité et la performance des séances du conseil et des travaux des comités. Au besoin, dans la perspective où la pandémie pourrait se poursuivre en 2022, veuillez identifier des pistes d'amélioration, dans l'espace prévu pour les commentaires.
- C.3 [Question générale ouverte] Avez-vous des sujets d'intérêt ou des préoccupations à exprimer et quelles mesures pourraient être prises pour améliorer le fonctionnement et le déroulement des séances du conseil d'administration?  
[ex. calendrier annuel, ordre du jour, couverture adéquate des sujets importants, temps alloué suffisant]
-

---

#### D. Relations avec la direction

---

- D.1 Les relations entre le conseil d'administration et la haute direction sont harmonieuses et s'effectuent dans le respect du rôle de chaque instance.  
[capacité de s'entretenir avec la direction, échanger sur les orientations stratégiques, occasions d'échanges, saine indépendance, transparence de la direction, réponses satisfaisantes aux questions des administrateurs]
- D.1.1 Avec le président-directeur général.
- D.1.2 Avec les membres de la haute direction (autres membres du comité de direction).
- 
- D.2 Les documents et les présentations de la direction sont d'un niveau de qualité adapté aux besoins et aux attentes du conseil d'administration.  
[ex. fiable, éclairant, transmis en temps opportun suffisamment détaillé, adéquatement synthétisé, suffisant, pertinent, permet une bonne compréhension des sujets et des décisions à prendre]
- 
- D.3 [Question générale ouverte] Avez-vous des sujets d'intérêt ou des préoccupations à exprimer et quelles pourraient être prises pour améliorer les documents ou les présentations soumis par la direction aux comités et au conseil d'administration?
- 

---

#### E. Performance et fonctionnement des comités

---

- E.1 Le comité de gouvernance et d'éthique fait un travail préalable pour bien connaître les enjeux et orienter adéquatement la prise de décision au conseil d'administration.
- 
- E.2 Le comité de vérification fait un travail préalable pour bien connaître les enjeux et orienter adéquatement la prise de décision au conseil d'administration.
- 
- E.3 Le comité des ressources humaines fait un travail préalable pour bien connaître les enjeux et orienter adéquatement la prise de décision au conseil d'administration.
- 
- E.4 Le comité des services à la clientèle fait un travail préalable pour bien connaître les enjeux et orienter adéquatement la prise de décision au conseil d'administration.
- 
- E.5 Le comité chargé des politiques de placement fait un travail préalable bien connaître les enjeux et orienter adéquatement la prise de décision au conseil d'administration.
- 
- E.6 Le comité des technologies de l'information fait un travail préalable pour bien connaître les enjeux et orienter adéquatement la prise de décision au conseil d'administration.
-

- E.7 [Question générale ouverte] Avez-vous des sujets d'intérêt ou des préoccupations à exprimer et quelles mesures pourraient être prises pour améliorer les travaux des comités et leur communication afin de permettre une prise de décision éclairée par le conseil d'administration?  
Veuillez préciser si vos commentaires visent l'ensemble des comités ou identifiez le comité visé.  
[ex. mandats et responsabilités, compétence et expérience des membres, rapports des présidents au conseil d'administration, capacité de faire des recommandations éclairées au conseil, analyse adéquate des enjeux]

Évaluation du comité par les membres du comité [à ajuster pour chacun des comités dont est membre l'administrateur]

NOTE : Les questions E.8 et E.9 seront posées en fonction de chacun des comités dont l'administrateur est membre; par conséquent, un administrateur membre de plus d'un comité devra y répondre à plus d'une reprise.

Les membres suppléants ne sont invités à y répondre que s'ils ont assisté à au moins une séance du comité.

- E.8 Le fonctionnement et la performance du comité sont adéquats.  
[ex. ordre du jour, déroulement, échange capacité de faire des recommandations éclairées au conseil, une atmosphère d'ouverture et de confiance, liberté d'expression des opinions, analyse adéquate des enjeux, mandat et règles de fonctionnement]
- E.8.1 Le comité procède à un étalonnage périodique pour connaître les meilleures pratiques dans les domaines de ses responsabilités.

- E.9 [Question générale ouverte] Avez-vous des sujets d'intérêt ou des préoccupations à exprimer et quelles mesures pourraient être prises pour améliorer le fonctionnement et la performance du comité?

## F. Appréciation générale

- F.1 [Question générale ouverte] Quelles mesures pourraient être prises afin de poursuivre l'amélioration continue du fonctionnement et de la performance du conseil d'administration et de ses comités?
- F.2 [Question générale ouverte] Considérant l'offre de formation permettant aux administrateurs de mettre à jour leurs connaissances, avez-vous, d'une part, des commentaires concernant l'appréciation de cette offre au cours de la dernière année et, d'autre part, des suggestions de sujets de formation (interne ou externe) pour la prochaine année?

---

**G. Autoévaluation des administrateurs (réponses accessibles uniquement au président du conseil d'administration)**

---

- G.1 [Question ouverte] Décrivez, en quelques mots, la qualité de votre participation, au cours de la dernière année, aux travaux du conseil d'administration afin qu'il puisse assumer ses responsabilités.  
[ex. : temps suffisant consacré, préparation adéquate, participation active et efficace, questions écrites préparées à l'avance, disponibilité et assiduité, maîtrise des rôles et responsabilités, capacité d'analyse des dossiers, connaissance des activités de l'organisation, capacité à saisir les enjeux, expertise démontrée, compétences ou expérience]
- 
- G.2 [Question ouverte] Avez-vous des situations à déclarer quant à vos intérêts (personnels, professionnels) ou des questions d'ordre éthique ou déontologique à soulever?
- 
- G.3 [Question ouverte] Décrivez, en quelques mots, les comportements et les aptitudes que vous avez démontrés afin de participer au bon climat du conseil d'administration.  
[ex. : solidarité aux décisions, réceptivité aux idées des autres, indépendance d'esprit, bonnes relations avec les administrateurs, liens de confiance avec les administrateurs et la direction, éviter de tomber en « remue-méninge » lors des échanges, apprendre de mes collègues]
- 
- G.4 [Question ouverte] D'une manière générale, quels sont, d'une part, les obstacles et, d'autre part, les conditions favorables pour optimiser votre apport aux délibérations du conseil?
-