



fadoq

Politique d'évaluation du conseil d'administration

Le 7 février 2024

FADOQ

7665, boulevard Lacordaire
Montréal (Québec) H1S 2A7

Téléphone : 514 252-3017
Sans frais : 1 800 544-9058
Courriel : info@fadoq.ca

Table des matières

Introduction	4
Évaluation des administrateurs	4
Objectif	4
Responsables	4
Démarche et échéancier	5
Critères	5
Contribution des administrateurs	5
Rétroaction et analyse	6
Gestion de l'information	7
Évaluation du président du conseil d'administration	7
Évaluation des présidents des comités du conseil d'administration	7
Le huis clos du conseil d'administration et des comités du conseil	8
Autoévaluation collective du fonctionnement du conseil d'administration	8
Objectif	8
Responsables	9
Démarche et échéancier	9
Critères	10
Contribution des administrateurs	11
Rétroaction et analyse	11
Gestion de l'information	11
Révision	11
Adoption	11

Tableau des révisions

Niveau de révision	Date	Numéro de référence	Description sommaire de la révision	Auteur de la révision
Projet	21 oct. 2024	Projet #1	Présentation au comité gouvernance	
Approuvée	28 nov. 2024	V1	Présentation au conseil d'administration	

Introduction

Le conseil d'administration d'une organisation permet à cette dernière d'être guidée et dirigée dans sa croissance et sa pérennisation. Il est ainsi souhaitable que le conseil d'administration s'acquitte efficacement de ses fonctions. Un tel conseil est constitué d'administrateurs compétents, dont les rôles sont connus et délimités. Des administrateurs qui sont motivés et engagés, qui ont un bon sens de l'autocritique et qui sont disposés à s'améliorer.

L'évaluation du conseil d'administration – et de la présidence – est l'une des pratiques essentielles afin d'avoir un conseil d'administration performant.

Ce document a donc comme objectif d'encadrer et d'accompagner le conseil d'administration afin de réaliser l'évaluation des administrateurs et du fonctionnement du conseil d'administration.

La Politique d'évaluation du conseil d'administration de la FADOQ comprend cinq types d'évaluations :

- évaluation des administrateurs ;
- évaluation du président du conseil ;
- évaluation des présidents des comités du conseil ;
- huis clos ;
- autoévaluation du fonctionnement du conseil d'administration

Évaluation des administrateurs

Le processus d'évaluation structure avec transparence les objectifs, la démarche et l'échéancier de réalisation, les responsables de l'évaluation, les critères utilisés, les informations requises, la rétroaction et finalement la gestion de l'information.

Objectif

L'évaluation des administrateurs est soutenue par une volonté d'amélioration continue, commune à tous les administrateurs. Il s'agit d'une démarche la plus transparente possible qui ne vise pas à noter ou juger les administrateurs, mais plutôt à les soutenir dans le renforcement de leurs capacités et dans leur efficacité.

Essentiellement, elle a pour objectif final d'assurer le bon fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités en ayant en poste des administrateurs compétents et engagés.

Responsables

Évaluation des administrateurs : L'évaluation se fait sous la responsabilité du président du conseil d'administration et en collaboration avec le président du comité sur la gouvernance et l'éthique. Dans la situation où le président du conseil d'administration agit aussi à titre de

président du comité sur la gouvernance et l'éthique, un membre du comité sur la gouvernance et l'éthique vient assister le président dans cette activité.

Évaluation du président du comité sur la gouvernance et l'éthique (à titre d'administrateur) ou du membre du comité sur la gouvernance et l'éthique qui assiste le président du conseil d'administration : L'évaluation du président du comité sur la gouvernance et l'éthique à titre d'administrateur devrait être sous la responsabilité du président du conseil d'administration et elle devrait être menée avec la collaboration d'un membre du comité sur la gouvernance et l'éthique. Dans la situation où le président du conseil d'administration agit aussi à titre de président de ce comité, cette évaluation n'est pas réalisée.

Démarche et échéancier

La démarche proposée comprend cinq étapes.

1. Informer les nouveaux administrateurs du processus en place (objectifs, démarche, responsables de l'évaluation, critères utilisés, rétroaction, gestion de l'information, etc.)
2. Effectuer un rappel annuel du processus, des objectifs et des étapes auprès des membres du conseil
3. Procéder à l'autoévaluation individuelle annuelle par chaque administrateur de sa propre contribution
4. Évaluation annuelle de la contribution individuelle de chaque administrateur par le président du CA et le responsable du comité de gouvernance et d'éthique
5. Suivi auprès des administrateurs individuellement (seulement si c'est requis)

La démarche d'évaluation commence dès l'arrivée de nouveaux administrateurs. En effet, ces derniers sont informés de l'ensemble du processus et sont mis au courant de la démarche d'évaluation.

Puis, annuellement, un rappel effectué par la personne responsable de l'évaluation afin de rappeler les objectifs et les grandes lignes devrait précéder la démarche d'évaluation.

Critères

L'évaluation des administrateurs doit porter sur leur contribution aux travaux du conseil d'administration et de ses comités. Elle doit être basée sur la description de leurs rôles et de leurs responsabilités ainsi que sur la description des qualités recherchées (Annexe I).

Contribution des administrateurs

La contribution des administrateurs aux travaux du conseil devrait être évaluée à l'aide de la fiche d'évaluation présentée en Annexe II. Il s'agit d'une échelle d'évaluation allant de 1 à 10, selon cinq catégories :

- Contribution insuffisante
- Contribution passable
- Contribution acceptable
- Contribution bonne
- Contribution excellent

Rétroaction et analyse

Il est encouragé de procéder à une rétroaction auprès de l'ensemble des administrateurs à la suite de l'évaluation puisque cela est généralement bien accueilli.

Les administrateurs en cours de mandat dont la contribution est jugée acceptable, bonne ou excellente peuvent obtenir une rétroaction par l'envoi d'un court courriel ou bien lors d'un bref appel téléphonique.

Dans la situation où il y a une différence notable entre l'autoévaluation faite par un administrateur et l'évaluation réalisée par la présidence du conseil et la présidence du comité sur la gouvernance et l'éthique, la présidence du conseil devrait s'entretenir individuellement et de façon plus soutenue avec cet administrateur.

Pour ceux dont la contribution est jugée passable ou insuffisante, il est important que la rétroaction globale leur soit communiquée en personne afin d'ouvrir le dialogue rapidement.

Notons que lorsqu'une problématique est présente avec un administrateur, il est recommandé de ne pas attendre la période officielle d'évaluation de la contribution individuelle et de la performance des administrateurs avant de rencontrer l'administrateur. L'administrateur peut ainsi obtenir du soutien et s'améliorer rapidement d'ici l'évaluation. Cela permet aussi d'éviter que la problématique s'amplifie et diminue ainsi les risques d'incidents et de conflits potentiels.

La présidence du conseil a la responsabilité d'intervenir auprès de ces administrateurs. Pour les administrateurs dont la contribution a été jugée insuffisante, il est essentiel de leur communiquer individuellement, verbalement et par écrit le résultat global de leur évaluation. Il est important de clarifier ce qui doit être amélioré, d'offrir du soutien et d'ouvrir et maintenir le dialogue. Dans les cas où l'administrateur n'apporte pas de changement, il est recommandé que la présidence du conseil le rencontre de nouveau. Si cette seconde intervention ne permet pas de remédier à la situation, l'administrateur en question devrait être rencontré conjointement par la présidence du conseil et la présidence du comité sur la gouvernance et l'éthique (ou un autre membre du comité sur la gouvernance et l'éthique lorsque la présidence du conseil d'administration cumule aussi la fonction de présidence du comité). L'ensemble de ces étapes devrait être documenté afin de conserver des traces.

Les administrateurs dont le mandat vient à échéance, et cela peu importe le résultat de l'évaluation de leur contribution individuelle, devraient être rencontrés au dans les mois précédents la fin de leur mandat. L'objectif étant d'échanger sur leur contribution, mais aussi de connaître leur volonté de rester ou non au sein du conseil d'administration de la FADOQ.

Enfin, notons qu'il faut aussi tenir compte de l'expérience d'un administrateur au sein de la FADOQ lors de l'évaluation de la contribution. Il est normal que la contribution d'un administrateur augmente avec le temps, lorsque celui-ci comprend mieux le fonctionnement de l'organisation, ses enjeux, ses risques, etc.

Gestion de l'information

L'information récoltée dans le cadre de l'évaluation des administrateurs devrait être disponible uniquement pour le ou les responsables de l'évaluation. La FADOQ devrait gérer cette information en conséquence.

Évaluation du président du conseil d'administration

L'évaluation du président du conseil d'administration devrait être réalisée verbalement par l'ensemble des membres du conseil réuni en huis clos (soit en l'absence du président du conseil d'administration, de la direction ou de tout autre employé de la FADOQ). Cette évaluation annuelle se base sur la description des rôles et des responsabilités attribués au poste de président.

Les responsables de l'évaluation sont le président du comité sur la gouvernance et l'éthique (ou un autre membre du comité lorsque la présidence du conseil cumule aussi la fonction de présidence du comité) et un autre membre du comité sur la gouvernance et l'éthique. Ceux-ci devraient se rendre disponibles pour rencontrer les administrateurs qui désirent adresser leurs commentaires de façon individuelle.

Les responsables de l'évaluation devront aussi synthétiser par écrit l'information ainsi colligée, la transmettre et la présenter au président du conseil d'administration.

À l'instar de l'ensemble du processus d'évaluation, l'information récoltée dans le cadre de cette évaluation devrait être disponible uniquement pour le ou les responsables de l'évaluation.

Notons cependant que cette évaluation annuelle n'a pas à être réalisée lorsqu'une autoévaluation du conseil d'administration est effectuée par un conseiller externe et que celle-ci comprend une section sur l'évaluation de la présidence du conseil d'administration.

Évaluation des présidents des comités du conseil d'administration

L'évaluation des présidents des comités du conseil d'administration devrait être réalisée verbalement par l'ensemble des membres du conseil réuni en huis clos, soit en absence du président d'un comité qui est évalué et de la direction ou autres employés de la FADOQ. L'évaluation annuelle a comme point de départ la description des rôles et des responsabilités attribués à la présidence d'un comité.

Les responsables de l'évaluation sont le président du conseil d'administration et l'un des membres du comité sur la gouvernance et l'éthique. Si le président du conseil est aussi président d'un comité, ce dernier sera remplacé par un autre président de comité lors de sa propre évaluation.

Les responsables de l'évaluation devront synthétiser par écrit l'information ainsi colligée, la transmettre et la présenter de façon individuelle à chaque président du comité.

L'information récoltée dans le cadre de cette évaluation devrait être disponible uniquement pour le ou les responsables de l'évaluation.

Notons cependant que cette évaluation annuelle n'a pas à être réalisée lorsqu'une autoévaluation du conseil d'administration est effectuée par un conseiller externe et que celle-ci comprend une section sur l'évaluation de la présidence des comités du conseil d'administration.

Le huis clos du conseil d'administration et des comités du conseil

Le huis clos du conseil d'administration ou de ses comités se fait sans la direction (et sans autres employés de la FADOQ). Il s'agit d'un mécanisme qui devrait être réalisé à la fin de chacune des rencontres de ces instances.

Ce moment est un temps privilégié pour apprécier le niveau de satisfaction des membres du conseil (ou d'un comité) quant à la teneur de la réunion et la qualité des échanges. Cela a pour résultat d'augmenter l'efficacité de ces instances en offrant la possibilité d'améliorer leur dynamique interne.

Autoévaluation collective du fonctionnement du conseil d'administration

Contrairement à l'autoévaluation individuelle de la performance des administrateurs qui se fait chaque année, l'autoévaluation collective du fonctionnement du conseil se fait normalement minimalement aux deux ans à l'interne et chaque trois ans à l'externe.

L'évaluation collective permet de repérer les forces et faiblesses et d'implanter des mesures d'amélioration continue.

Objectif

L'autoévaluation collective du conseil d'administration est en continuum avec l'intention du conseil de s'améliorer et a pour objectif ultime d'assurer le bon fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités.

L'objectif de l'autoévaluation est d'aider le conseil d'administration à :

- a) évaluer son rendement général du point de vue collectif;
- b) évaluer les pratiques et les mécanismes de gouvernance en place afin qu'il fonctionne de manière efficace;
- c) s'assurer que les décisions se prennent dans l'intérêt véritable de l'organisation;
- d) améliorer ses pratiques et ses mécanismes de gouvernance;
- e) être un atout stratégique pour l'organisation.

Responsables

En général, l'autoévaluation du conseil d'administration est menée par le président du conseil, en collaboration avec le président du comité sur la gouvernance et l'éthique. Dans la situation où une même personne cumule ces deux fonctions, il est suggéré que le président du conseil collabore avec un autre membre du comité sur la gouvernance et l'éthique.

Afin d'assurer l'indépendance du processus, le conseil peut obtenir du soutien et de l'aide avec un conseiller externe en gouvernance qui possède l'expérience et l'expertise requises pour mener une démarche indépendante d'autoévaluation du conseil (voir démarche décrite au point 6.3). Le conseiller externe n'a pas pour mandat d'évaluer lui-même chacun des administrateurs. L'appui d'un conseiller externe permet alors :

- a) d'obtenir un regard objectif, critique et indépendant;
- b) d'avoir accès à une expertise particulière;
- c) d'assurer la confidentialité de l'information;
- d) de concentrer la contribution du président du conseil sur d'autres dossiers;
- e) de limiter les jeux d'intentions politiques et de relations interpersonnelles.

L'utilisation d'un conseiller externe est d'autant plus importante en cas d'enjeux de gouvernance, de crise ou de fonctionnement problématique du CA.

Démarche et échéancier

Comme l'ensemble du processus d'évaluation, l'autoévaluation collective du fonctionnement du conseil d'administration s'inscrit dans un processus global de gestion du conseil d'administration qui débute lors de l'arrivée des administrateurs.

L'autoévaluation collective du fonctionnement du conseil d'administration consiste plus particulièrement à préparer un questionnaire d'évaluation, composé de 30 à 50 questions (parfois plus), que chaque administrateur devra remplir individuellement dans le but d'évaluer l'efficacité et la pertinence du conseil d'administration et de ses comités dans son ensemble. Lorsque la démarche est faite en collaboration avec un conseiller externe, des entrevues individuelles en amont peuvent également être menées avec le président du conseil, des présidents de comité et la haute-direction afin de cibler certains enjeux devant être abordés dans le questionnaire d'autoévaluation. Les réponses agrégées et anonymisées à chacune des questions sont alors présentées au conseil d'administration (et non pas chacune des réponses de chaque administrateur individuellement).

La démarche proposée comprend six étapes.

- 1) Informer les administrateurs du processus
- 2) Entrevues et préparation d'un formulaire d'autoévaluation
- 3) Rappel des objectifs aux administrateurs

- 4) Réalisation de l'autoévaluation – réponses individuelles et confidentielles
- 5) Compilation des réponses et préparation des constats
- 6) Suivi auprès du conseil d'administration et identification de priorités

L'autoévaluation du fonctionnement du conseil d'administration devrait être réalisée minimalement chaque deux ans à l'interne et maximum aux quatre ans à l'externe.

Critères

L'efficacité du fonctionnement du conseil et de ses comités peut porter sur un grand nombre d'éléments pouvant être regroupés en différentes grandes thématiques. Voici quelques exemples :

- 1) Évaluation du fonctionnement du conseil
- 2) Évaluation du fonctionnement des comités du conseil¹, incluant la présidence des comités
- 3) Évaluation du travail de la présidence du conseil
- 4) Identification de priorités liées à la gouvernance
- 5) Appréciation personnelle (JE)

Il peut s'agir, par exemple, d'évaluer plus spécifiquement des points comme :

- La composition du conseil, les profils de compétence et l'expertise au sein du conseil
- La capacité du conseil à assumer ses responsabilités
- Le processus de recrutement et d'accueil des administrateurs
- La durée et la fréquence des rencontres du conseil
- Les sujets abordés durant les rencontres du conseil
- L'animation des rencontres du conseil et la qualité des délibérations
- La qualité de l'information transmise aux administrateurs
- La préparation des administrateurs aux rencontres du conseil
- La participation des administrateurs aux travaux du conseil
- Le partage des responsabilités
- La qualité des travaux des comités et les plans de travail des comités
- La contribution des administrateurs à la planification stratégique
- L'évaluation de la performance de l'organisation
- La connaissance et le respect des droits et devoirs des administrateurs
- La connaissance et le respect des règles éthiques et de déontologie
- Etc.

¹ Le questionnaire préparé peut inclure une section à l'intention des membres du Comité consultatif des régions, ainsi que des questions spécifiques à l'intention des membres du conseil d'administration de la FADOQ afin d'évaluer leur satisfaction sur l'apport de ce comité.

Contribution des administrateurs

Le fonctionnement du conseil d'administration devrait être évalué à l'aide d'un questionnaire basé sur ce type de réponse :

- Totalement en accord
- Plutôt en accord
- Plutôt en désaccord
- Totalement en désaccord
- Sans opinion

Rétroaction et analyse

Le ou les responsables de l'évaluation prépareront le questionnaire et les résultats colligés de l'autoévaluation. Tous les résultats demeureront confidentiels, sans identifier les administrateurs ayant répondu aux questions de l'autoévaluation.

Lorsqu'une réponse démontre une perception négative de la part d'au moins 20% des répondants, une attention particulière devrait être portée dans l'analyse.

Le responsable ou les responsables de l'évaluation partageront au conseil d'administration (ou au comité sur la gouvernance et l'éthique) les résultats obtenus et les constats qui en émergent.

Lorsque les questions sont les mêmes d'un exercice d'autoévaluation à l'autre, l'évolution comparative des réponses est un exercice fort utile.

Gestion de l'information

L'information colligée individuellement dans le cadre de l'autoévaluation des administrateurs devrait être disponible uniquement pour le ou les responsables de l'évaluation.

L'élément de confidentialité est important pour que les administrateurs puissent donner un portrait réel de l'efficacité du conseil. La FADOQ devrait gérer cette information en conséquence.

Révision

La présente politique devra être révisée par le comité sur la gouvernance et l'éthique aux quatre ans, ou plus rapidement s'il le juge nécessaire. Le comité fait ensuite ses recommandations de modifications au conseil d'administration.

Adoption

La présente politique entre en vigueur à compter de la date de son adoption par le conseil d'administration.

Dernière adoption (ou révision) : _____

ANNEXE I

Descriptions des qualités recherchées

Vision	<p>Percevoir et projeter l'organisation à moyen et à long terme.</p> <p>L'administrateur doit ainsi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) comprendre les réalités internes et externes de l'organisation 2) lire et décoder l'environnement interne et externe de l'organisation 3) saisir les enjeux et les impacts des orientations et des politiques sur l'organisation 4) posséder une vue d'ensemble des situations et de leurs conséquences 5) établir des liens entre les éléments de l'environnement interne et entre ceux de l'environnement externe.
Pensée stratégique	<p>La réflexion stratégique implique que l'administrateur est en mesure de reconnaître les enjeux auxquels fait face l'organisation en se fondant sur une bonne compréhension du contexte politique, économique et social dans lequel elle évolue.</p> <p>L'administrateur doit ainsi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) occuper des fonctions de niveau stratégique 2) être capable d'anticiper les enjeux et leurs impacts sur la réalisation de la mission organisationnelle 3) reconnaître et comprendre les situations susceptibles de représenter un risque pour l'organisation 4) faire preuve d'une grande vigilance dans l'évaluation des dossiers soumis au C.A.
Indépendance d'esprit	<p>Être autonome, avoir la latitude nécessaire pour s'exprimer librement et dépasser ses intérêts personnels et corporatistes.</p> <p>L'administrateur doit ainsi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) assumer ses responsabilités avec rigueur et professionnalisme 2) exprimer librement sa pensée et ses idées 3) se faire une opinion sans parti pris ni préjugé 4) éviter de promouvoir ou de défendre ses intérêts personnels ou ceux de son groupe d'intérêts.
Esprit d'analyse et de synthèse	<p>Comprendre, décoder et interpréter l'information provenant de différentes sources, traiter cette information et en tirer des conclusions logiques.</p> <p>L'administrateur doit ainsi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) rechercher l'information pertinente et saisir les occasions de l'obtenir 2) comprendre rapidement le contenu des documents portés à son attention 3) aller à l'essentiel des choses 4) faire la synthèse des éléments d'une situation 5) envisager et formuler des pistes de solution 6) saisir l'environnement et le fonctionnement général de l'organisation.
Critique et curieux	<p>Savoir associer, remettre en cause, observer, expérimenter et collaborer.</p> <p>L'administrateur doit ainsi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) relier des idées et des concepts de différents domaines de connaissances, chercher à connaître d'autres points de vue et 2) questionner pour préciser les idées et vérifier leur validité.

<p>Jugement</p>	<p>Être en mesure de donner des conseils judicieux et réfléchis.</p> <p>L'administrateur doit être en mesure</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) d'analyser, de poser des questions pertinentes du point de vue stratégique 2) de tenir compte du point de vue des diverses parties prenantes 3) de comprendre les enjeux dans leur globalité tout en se penchant sur les questions sous-jacentes. <p>Cela implique aussi que l'administrateur s'appuie sur des faits plutôt que sur des perceptions. Cela implique également que l'administrateur exerce ses responsabilités de manière impartiale.</p> <p>Il doit ainsi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) faire preuve de discernement et d'un bon jugement 2) posséder un sens critique 3) apprécier avec justesse le sens et la portée des choses 4) faire preuve d'impartialité, de neutralité et d'un esprit non partisan dans ses interventions.
<p>Bon communicateur</p>	<p>Les compétences en communication impliquent que l'administrateur est en mesure d'exprimer clairement ses idées au sein du CA. Elles impliquent également que l'administrateur sait faciliter le dialogue en faisant preuve d'une bonne écoute.</p> <p>L'administrateur doit ainsi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) promouvoir des échanges constructifs au sein du CA 2) être capable de se rallier à des points de vue différents 3) favoriser l'échange d'information entre les membres 4) exprimer clairement ses opinions et ses arguments 5) adapter son message aux personnes auxquelles il s'adresse 6) s'assurer de la bonne compréhension de son message par les autres 7) traiter de façon confidentielle les renseignements portés à son attention.
<p>Disponibilité et engagement</p>	<p>Se consacrer à la réalisation de son mandat et y mettre le temps et l'énergie requis. Assumer ses responsabilités dans une perspective d'imputabilité et de reddition de compte.</p> <p>L'administrateur doit ainsi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) être disponible pour participer aux rencontres du conseil et de ses comités 2) prendre connaissance de la documentation remise pour chaque rencontre du conseil ou de ses comités 3) s'impliquer dans les réunions du conseil et des comités 4) être assidu aux réunions 5) accomplir les tâches demandées dans les délais impartis 6) assumer les conséquences de ses actions et de ses décisions 7) mettre ses connaissances, ses compétences et ses expériences au service du conseil et de ses comités.

ANNEXE II

Fiche d'évaluation

Nom :	
Date de nomination :	
Date de renouvellement du mandat :	
Nombre d'années d'expérience au sein du c.a. de la FADOQ :	
Poste(s) occupé(s) au sein du c.a. :	
Comité(s) auquel le membre participe :	
Date de l'évaluation :	
Évaluation réalisée par :	

Contribution générale										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
N/D	Insuffisante		Passable		Acceptable		Bonne		Excellente	
Aucune observation possible	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N'apporte aucune contribution au CA. ▪ Absence de préparation pour les rencontres. ▪ Possède et utilise de façon adéquate très peu des qualifications requises. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apporte une contribution occasionnelle et le plus souvent en appui aux discussions. ▪ Possède et utilise de façon adéquate certaines qualifications requises. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apporte une contribution soutenue et pertinente en lien avec son expertise. ▪ Possède et utilise de façon adéquate la majorité des qualifications requises. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apporte une contribution soutenue, pertinente et innovante en lien avec son expertise. ▪ Prend en charge des responsabilités. ▪ Utilise de façon adéquate la très grande majorité des qualifications requises. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apporte une contribution soutenue, pertinente et innovante en lien avec son expertise. ▪ Prend en charge des responsabilités. ▪ Utilise de façon exceptionnelle la très grande majorité des qualifications requises. 					

Commentaires sur l'engagement de l'administrateur envers le mandat de la FADOQ (si requis):

Commentaires sur le savoir-être de l'administrateur (si requis):

Autres commentaires: