

Le concept de gouvernance *

« Depuis quelques décennies, la gouvernance d'entreprise a été un sujet de préoccupation et d'intérêt suffisamment grands pour que le gouvernement instaure des mesures législatives et réglementaires en matière de modernisation de l'administration publique. À la suite des diverses publications, que ce soient celles de l'OCDE, du rapport Dey, de l'Institut canadien des comptables agréés ou de la Canadian Coalition for Good Governance, la performance des conseils d'administration fait l'objet d'une attention particulière et d'un examen rigoureux. La bonne gouvernance s'est donc imposée comme un incontournable pour la transparence, l'intégrité et la responsabilisation des organisations.

La gouvernance signifie l'art de gouverner en ce sens qu'elle implique une capacité de la haute direction de s'assumer pleinement dans la gestion, la direction et la conduite des affaires d'une organisation donnée. Elle implique une répartition des pouvoirs et des responsabilités entre les décideurs (...). Elle réfère également à la façon dont les organisations sont dirigées et contrôlées. Enfin, elle se rapporte à la structure et au processus qui sont utilisés pour diriger les destinées de l'organisation.

La bonne gouvernance doit servir de toile de fond dans la culture de gestion d'une organisation. Cette culture reconnaît l'importance du rôle du conseil d'administration comme instance décisionnelle supérieure de l'organisation ainsi que les qualités et les compétences que doivent posséder les personnes qui en font partie.

La bonne gouvernance d'une organisation incombe d'abord et avant tout au conseil d'administration qui doit être capable d'exercer les responsabilités qui lui sont confiées. Cette capacité d'assumer pleinement ses responsabilités passe obligatoirement par un processus rigoureux que prend une organisation pour se gouverner. La gouvernance apparaît donc comme une façon de donner une légitimité à l'organisation en matière de responsabilisation, d'efficacité et de transparence. [...]

Les rôles et les responsabilités du conseil d'administration

Le conseil d'administration a la responsabilité générale :

- de participer à l'élaboration et d'adopter les plans stratégiques et les plans d'action;
- d'encadrer et de superviser la conduite des affaires de l'organisation;
- de se doter de politiques et de pratiques de gouvernance efficaces, efficientes et transparentes;
- d'assurer le suivi de ses décisions et de répondre de ses résultats.

Le conseil d'administration exerce les fonctions prévues dans la loi sur la gouvernance des sociétés d'État. Les responsabilités qui en découlent se regroupent sous les trois grands rôles suivants : rôle de décision, rôle de vigie et rôle de gestion.

Les responsabilités des membres du conseil d'administration

Chaque membre du conseil d'administration a le devoir de s'acquitter de ses responsabilités honnêtement, de bonne foi, avec toute la diligence et le soin requis, et de rendre compte de ses actions. Le membre du conseil a une responsabilité sociale à assumer vis-à-vis celui-ci pour lui permettre de s'acquitter correctement de ses rôles et de ses responsabilités. Ainsi le membre du conseil, par rapport à son mandat :

- respecte les lois, les règlements et les politiques en vigueur;
- respecte le code d'éthique et de déontologie établi pour les membres du conseil;
- a un comportement exemplaire afin de ne pas nuire aux intérêts de l'organisation;
- déclare au conseil d'administration et au ministre, s'il y a lieu, toute situation opposant son intérêt personnel à celui de l'organisation conformément aux dispositions des lois et des règlements en vigueur;
- est assidu aux réunions du conseil et des comités où il siège;
- est à l'affût de l'information sur l'organisation et des risques associés aux activités de la société;
- respecte la confidentialité des renseignements obtenus dans l'exercice de ses fonctions;
- se prépare aux réunions, notamment en prenant connaissance de la documentation fournie avant les réunions;
- participe aux délibérations en exprimant librement sa pensée et ses opinions et ce, sans partisanerie;
- entretient des relations collégiales avec les autres membres du conseil;
- s'assure que toutes les parties concernées sont prises en compte lors des décisions à prendre;
- exprime son choix sur les propositions soumises au vote;
- assume les conséquences de ses actions et de ses décisions;
- est solidaire des décisions prises au conseil et respecte le devoir de réserve qui correspond à l'importance de son rôle dans l'organisation;
- s'implique dans des comités en tenant compte de ses connaissances, compétences, expériences et préférences;
- participe à l'évaluation de son rendement et de sa performance, à celle du conseil et à celle du ou des comités auquel ou auxquels il siège.

Le conseil voit à ce que chaque membre produise une déclaration de ses intérêts dans toute organisation afin d'éviter toute situation de conflit d'intérêts réels ou potentiels.

La qualification des membres

Le conseil est invité à prendre les mesures nécessaires pour avoir un éventail de compétences et d'expériences diversifiées qui correspondent à ses besoins et à ses responsabilités. Il voit également à ce que les membres qui siègent aux comités du conseil possèdent les compétences requises et l'expertise nécessaire pour accomplir les mandats attribués.

Généralement, les domaines de qualification jugés importants pour les membres siégeant au conseil ont trait d'abord à des formations académiques telles l'administration, la finance, la comptabilité, la fiscalité, les relations de travail, de droit, le génie, la gestion des ressources humaines, etc., et ensuite à des expériences professionnelles pertinentes de cadre supérieur, de gestionnaire de carrière, d'expert-conseil, de consultant, etc.

La continuité dans le fonctionnement

Le conseil voit à ce que des mécanismes soient mis en place pour lui permettre de se renouveler tout en conservant, dans la mesure du possible, une majorité de membres rompus aux modes de fonctionnement du conseil. Ce faisant, le conseil peut s'assurer que le renouvellement des membres ne vienne pas compromettre la continuité dans ses travaux et dans son fonctionnement.

De plus, le conseil voit à ce que les membres soient disponibles pour assister aux réunions du conseil et des comités. Il détermine aussi les règles visant à exclure un membre après un certain nombre d'absences.

Le profil de compétence et d'expérience des membres du conseil d'administration

Le profil de compétence et d'expérience des membres se réfère à un ensemble de capacités que devraient posséder les individus afin de pouvoir exercer correctement leur rôle de membres en tant qu'administrateurs au conseil d'administration et à ses comités.

Les compétences figurant dans le profil correspondent à des attentes signifiées et à des exigences que le conseil d'administration présente pour que les membres puissent se qualifier à ce titre. Ce profil est composé de dix-sept compétences et elles sont décrites de manière à en préciser le sens et la portée et afin d'aider le conseil d'administration à élaborer son propre profil.

Le profil constitue un cadre de référence et un guide pour le conseil d'administration. En effet, comme il couvre toutes les compétences qui peuvent être attribuées à un membre, le conseil est invité à s'en inspirer pour établir son propre profil et à choisir, en conséquence, celles qui correspondent le mieux à ses réalités. Il peut également établir une pondération entre celles qu'il retiendrait.

Le profil établi par le conseil d'administration d'une organisation pourra servir à la sélection de candidats en vue de leur nomination par le gouvernement. Le profil peut également servir de guide pour la formation des nouveaux membres ou pour parfaire celle des membres en place. Enfin, il pourra être utilisé au moment de l'évaluation de la performance des membres du conseil.

Les compétences du profil sont regroupées sous deux entités, à savoir celles qui sont liées au savoir-être et celles qui sont liées au savoir-faire.

Tableau sommaire des compétences

Les compétences liées au savoir-être	Les compétences liées au savoir-faire
<p><i>Les compétences intrapersonnelles</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La motivation ▪ L'intégrité ▪ La loyauté ▪ L'indépendance d'esprit 	<p><i>Les compétences interpersonnelles</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'esprit d'équipe ▪ L'écoute et la sensibilité ▪ La communication ▪ L'influence
<p><i>Les compétences cognitives</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'analyse et la synthèse ▪ L'objectivité ▪ L'ouverture d'esprit ▪ Le sens de l'éthique 	<p><i>Les compétences fonctionnelles</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La vision ▪ Le sens politique ▪ Le sens des responsabilités ▪ L'esprit de décision et de solidarité ▪ Le sens de la gestion

Ci-après, les compétences sont décrites de façon plus détaillée et sont assorties d'un certain nombre d'exemples qui illustrent la façon dont elles se manifestent.

Les compétences liées au savoir-être

Elles se rapportent à la nature même de la personne dans sa manière d'être et de penser. Dans cette catégorie, se retrouvent les compétences intrapersonnelles et les compétences cognitives.

A) DANS LES COMPÉTENCES INTRAPERSONNELLES, SE RETROUVENT :

1. La motivation

Remplir les obligations découlant de son rôle de membre et témoigner de l'intérêt à servir la cause de l'organisation.

Exemples de manifestations de la motivation : Le membre

- met ses connaissances et ses compétences au service de l'organisation;
- s'intéresse aux sujets traités dans les réunions du conseil;
- contribue à l'avancement des travaux du conseil;
- investit du temps et des énergies dans l'exercice de son rôle;
- démontre du dynamisme, de la persévérance et du courage;
- est intéressé au domaine d'activités de l'organisation;
- démontre de la curiosité et de l'intérêt à se tenir à jour.

2. L'intégrité

Faire prévaloir les intérêts de l'organisation, se comporter avec probité, droiture et honnêteté et avoir une conduite qui place le membre au-dessus de tout soupçon.

Exemples de manifestations de l'intégrité : Le membre

- refuse ou ne sollicite pas pour lui ou un autre une faveur, un service ou une récompense;
- évite de se servir de son statut pour en tirer un avantage ou pour favoriser quelqu'un;
- utilise les informations aux seules fins qui sont prévues;
- évite toute situation où il serait redevable;
- évite de se retrouver dans une situation de conflits réels ou apparents.

3. La loyauté

Être fidèle à ses engagements envers l'organisation et s'acquitter de ses devoirs conformément aux exigences qui sont les siennes.

Exemples de manifestations de la loyauté : Le membre

- respecte les lois, les règlements et les politiques en vigueur;
- respecte les individus et les biens de l'organisation;
- travaille dans les meilleurs intérêts de l'organisation;
- soutient et défend l'organisation dans les situations qui le demandent;
- représente dignement l'organisation dans les diverses activités;
- s'acquitte de ses devoirs dont celui de réserve, conformément aux attentes, aux exigences et aux orientations de l'organisation.

4. L'indépendance d'esprit

Être autonome, avoir la latitude nécessaire pour s'exprimer librement et dépasser ses intérêts personnels et corporatistes.

Exemples de manifestations de l'indépendance d'esprit : Le membre

- assume ses responsabilités avec rigueur et professionnalisme;
- exprime librement sa pensée et ses idées;
- se fait une opinion sans parti pris ni préjugé
- évite de promouvoir ou de défendre ses intérêts personnels ou ceux du groupe dont il est issu.

B) DANS LES COMPÉTENCES COGNITIVES, SE RETROUVENT :

5. L'esprit d'analyse et de synthèse

Comprendre, décoder et interpréter l'information provenant de différentes sources, traiter cette information et tirer des conclusions logiques.

Exemples de manifestations de l'esprit d'analyse et de synthèse : Le membre

- recherche l'information pertinente et saisit les occasions pour l'obtenir;
- comprend rapidement le contenu des documents portés à son attention;
- va à l'essentiel des choses;
- fait la synthèse des éléments d'une situation;
- envisage et énonce des pistes de solution;
- saisit l'environnement et le fonctionnement général de l'organisation.

6. L'objectivité

S'appuyer sur des faits plutôt que sur des perceptions.

Exemples de manifestations de l'objectivité : Le membre

- fait preuve de discernement et d'un jugement éclairé;
- possède un sens critique;
- apprécie avec justesse le sens et la portée des choses;
- traite avec équité les individus et les situations qui se présentent;
- démontre de l'impartialité, de la neutralité et de la non-partisanerie dans ses interventions.

7. L'ouverture d'esprit

Comprendre et accepter des situations ou des opinions différentes et s'y adapter.

Exemples de manifestations de l'ouverture d'esprit : Le membre

- prend en considération les différents aspects d'une situation;
- est réceptif aux différents points de vue des autres;
- s'adapte aux nouveautés ou aux situations changeantes qui se présentent;
- propose ou accepte des compromis;
- sait se rallier à la majorité des points de vue exprimés lorsque nécessaire;
- fait preuve d'une capacité à intervenir dans des situations variées.

8. Le sens de l'éthique

Avoir une conduite conforme aux principes et aux règles de la morale et en tenir compte dans les discussions et dans le processus de décision.

Exemples de manifestations du sens de l'éthique : Le membre

- respecte et promeut les normes et les valeurs de l'organisation;
- dégage les impacts d'ordre éthique découlant des actions ou des décisions;
- tient compte des valeurs privilégiées par l'organisation dans les débats;
- démontre un souci de justice dans le règlement de situations litigieuses.

Les compétences liées au savoir-faire

Elles se rapportent à la personne dans ses interactions avec les autres et dans son fonctionnement concernant l'exercice de ses responsabilités comme membre du conseil. Dans cette catégorie, se retrouvent les compétences interpersonnelles et les compétences fonctionnelles.

C) DANS LES COMPÉTENCES INTERPERSONNELLES, SE RETROUVENT :

9. L'esprit d'équipe

S'intégrer au conseil et collaborer à la réalisation des objectifs établis, aux travaux du conseil et à leur avancement.

Exemples de manifestations de l'esprit d'équipe : Le membre

- s'implique dans des comités;
- travaille en groupe;
- participe activement aux discussions;
- démontre une facilité à interagir avec les autres;
- établit de bonnes relations et des liens de confiance avec les autres.

10. L'écoute et la sensibilité

Être attentif et disponible aux autres et à leur environnement et pouvoir comprendre leurs réalités propres.

Exemples de manifestations de l'écoute et de la sensibilité : Le membre

- s'intéresse à l'autre sans distinction ni discrimination pour comprendre son point de vue;
- s'assure de bien saisir le point de vue des autres;
- intervient avec courtoisie auprès des autres;
- fait preuve de diligence auprès des autres.

11. La communication

Transmettre efficacement un message verbal ou écrit aux autres selon le type d'auditoire et selon la nature des circonstances et des événements.

Exemples de manifestations de la communication : Le membre

- exprime clairement ses opinions et ses arguments;
- transmet un message pertinent et en lien avec le sujet traité;
- adapte son message en fonction des personnes auxquelles il s'adresse;
- s'assure de la compréhension de son message par les autres;
- utilise judicieusement les informations qui lui sont transmises;
- fait preuve de discrétion lorsque requis;
- fait preuve de retenue et de réserve dans la manifestation publique de ses opinions;
- traite de façon confidentielle les renseignements portés à son attention.

12. L'influence

Orienter les discussions et les travaux du conseil, inspirer les autres ou exercer un ascendant sur eux et amener les autres à comprendre et à accepter son point de vue.

Exemples de manifestations de l'influence : Le membre

- fait valoir son point de vue;
- s'affirme dans les discussions;
- cherche à convaincre les autres;
- démontre de l'assurance et de la détermination;
- oriente les discussions.

D) DANS LES COMPÉTENCES FONCTIONNELLES, SE RETROUVENT :

13. La vision

Percevoir et projeter l'organisation à moyen et à long terme.

Exemples de manifestations de la vision : Le membre

- comprend les réalités internes et externes de l'organisation;
- lit et décode l'environnement interne et externe de l'organisation;
- saisit les enjeux et les impacts des orientations et des politiques sur l'organisation et sur l'appareil gouvernemental;
- a une vue d'ensemble des situations et de leurs conséquences;
- fait des relations entre les éléments de l'environnement interne et entre ceux de l'environnement interne et externe.

14. Le sens politique

Tenir compte de la dimension politique dans l'exercice de son rôle, dans les discussions et dans les décisions.

Exemples de manifestations du sens politique : Le membre

- saisit et comprend les jeux d'influence à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation;
- met en contexte les politiques et les orientations gouvernementales;
- évalue les impacts des décisions sur le plan politique au niveau du gouvernement, des partenaires, des clientèles, des syndicats, etc.;
- détecte le pouvoir relatif des différentes parties prenantes;
- recherche le bon moment pour mettre en application une décision.

15. Le sens des responsabilités

Assumer ses responsabilités dans une perspective d'imputabilité et de reddition de compte.

Exemples de manifestations du sens des responsabilités : Le membre

- s'implique dans les réunions du conseil et des comités;
- est disponible pour participer aux réunions du conseil et des comités;
- prend connaissance de la documentation fournie avant les réunions du conseil;
- est assidu aux réunions;
- tient compte des attentes et des orientations de l'organisation;
- accomplit les tâches demandées dans les délais impartis;
- assume les conséquences de ses actions et de ses décisions;
- met ses connaissances, ses compétences et ses expériences au service du conseil et des comités.

16. L'esprit de décision et de solidarité

Cheminer dans un processus décisionnel et soutenir la position adoptée en conseil.

Exemples de manifestations de l'esprit de décision et de solidarité : Le membre

- tente d'arriver à des conclusions après les discussions;
- propose des solutions ou s'implique dans la recherche de solutions;
- participe activement au processus de résolution de problèmes;
- évalue les impacts des décisions et en assume les conséquences;
- demeure solidaire d'une décision prise à la majorité, même en cas de désaccord.

17. Le sens de la gestion

Intervenir comme gestionnaire en vue de remplir adéquatement son rôle d'administrateur et apporter une contribution significative dans la gestion des dossiers du conseil et dans la gestion des affaires de l'organisation.

Exemples de manifestations du sens de la gestion : Le membre

- possède des connaissances et de qualifications dans le domaine de l'administration;
- possède une expérience pertinente dans la gestion des affaires;
- possède une expertise reconnue dans un ou des domaines d'intervention de l'organisation;
- démontre un sens aigu de la planification, de l'organisation et du contrôle;
- collabore à la mise en place de solutions en termes d'opportunité et de faisabilité pour l'organisation;
- démontre une polyvalence certaine en gestion pour aborder et traiter les divers dossiers soumis au conseil.

Les attentes à l'endroit du président du conseil d'administration

Considérant les compétences que devrait posséder le membre d'un conseil d'administration, telles que requises par une organisation dans le profil de compétence et d'expérience qu'elle aura établi, il tombe sous le sens que la personne qui accède à la fonction de président du conseil, devrait posséder aussi les mêmes compétences que celles que l'organisation requiert pour ses membres. À tout le moins, l'organisation serait légitimée d'avoir des attentes dans ce sens.

De plus, au regard des responsabilités dévolues au président du conseil, il paraît pertinent d'envisager, du moins à titre indicatif, que le président devrait posséder un certain nombre de qualités ou de compétences l'habilitant à pouvoir exercer correctement son rôle.

Ces qualités ou compétences ont un caractère plutôt managérial parce qu'elles se réfèrent précisément à la nature même de la fonction de président qui en est une de gestion du conseil de ses membres.

La présidence du conseil d'administration est plus qu'une fonction honorifique ou une simple fonction de président d'assemblée. En plus de présider et de conduire efficacement les réunions du conseil, le président assume des responsabilités de gestion du conseil et de ses membres, de coordination des activités du conseil et des comités, d'assistance auprès du directeur général, d'évaluation de la performance des membres, de répondant institutionnel auprès des instances supérieures et de représentant de l'organisation pour les activités relevant du conseil.

Ce faisant, le président du conseil devient donc un gestionnaire de premier plan, un administrateur du type business oriented. En conséquence, l'organisation pourrait s'attendre à ce qu'il possède, en sus des compétences requises pour un membre, des compétences et une expérience de gestion qui son davantage de niveau managérial.

À titre indicatif, les compétences attendues d'un président pourraient se rapporter au leadership, à la gestion par résultats, à la gestion axée sur la clientèle, à la responsabilisation et à la gestion du changement.

Ces compétences pourraient servir pour la nomination d'un candidat à la présidence du conseil. Elles pourraient être aussi utilisées pour l'évaluation de la performance du président du conseil.

Pour le bénéfice du lecteur, les compétences ci-haut mentionnées sont décrites de façon plus détaillée et sont assorties d'un certain nombre d'exemples qui illustrent la façon dont elles se manifestent.

1. Le leadership

Être en mesure d'entraîner les membres à travailler ensemble, de les mobiliser et de les faire adhérer à des objectifs communs, de donner la direction à prendre et de faire en sorte que tous et chacun s'impliquent dans les travaux du conseil.

Exemples de manifestations du leadership : Le président

- est à l'affût des informations, des tendances, des opportunités, etc.;
- est un chef de file, un meneur de jeu, un pilote, une figure de proue;
- prend des initiatives et est prêt à prendre des risques;
- est une source d'inspiration pour les autres membres;
- est un guide et un conseiller pour les membres et le président-directeur général;
- suscite un bon climat de travail au sein du conseil;
- encourage les autres à travailler et à se dépasser;
- démontre de la détermination dans l'exercice de ses responsabilités;
- stimule les débats et encourage les discussions;
- sait mettre les autres en confiance;
- exerce un effet d'entraînement sur les autres et leur donne l'exemple;
- amène les membres à s'impliquer dans les dossiers du ressort du conseil;
- est accessible et disponible aux membres du conseil;
- facilite l'exécution des travaux du conseil et des comités;
- exerce une vigilance soutenue dans le déroulement des réunions.

2. La gestion par résultats

Faire converger les compétences et les forces des membres vers des résultats à atteindre et développer une culture de productivité et d'amélioration continue.

Exemples de manifestations de la gestion axée sur les résultats : Le président

- se réfère à la planification stratégique et aux orientations de l'organisation;
- tient compte des facteurs de l'environnement et des leviers de développement;
- voit à l'existence de relations harmonieuses entre les membres et les dirigeants;
- est soucieux de réussir et de régler les situations;
- est un achiever;
- est articulé, structuré, organisé et concret;
- a un sens aigu de l'organisation du travail et de la conduite de réunion;
- fait une utilisation maximale du temps de réunion et de la présence des membres;
- agit avec diligence et célérité.

3. La gestion axée sur la clientèle

Placer la clientèle au cœur des préoccupations du conseil et s'assurer qu'il en est tenu compte dans la prestation de services.

Exemples de manifestations de la gestion axée sur la clientèle : Le président

- se préoccupe de la clientèle et de la satisfaction de ses besoins;
- voit à ce que la clientèle soit bien identifiée ainsi que la nature de ses besoins;
- voit à ce que la prestation de services soit conforme aux engagements de l'organisation;
- voit à ce qu'un équilibre soit maintenu entre les besoins de la clientèle à satisfaire et la capacité de l'organisation à y répondre;
- veille à ce que les services dispensés fassent l'objet d'une évaluation continue.

4. La responsabilisation

Prendre conscience de ses responsabilités et de ses propres ressources personnelles pour pouvoir soutenir et sauvegarder les intérêts du conseil et pour amener les membres à assumer leurs responsabilités et à s'en acquitter correctement.

Exemples de manifestations de la responsabilisation : Le président

- sensibilise les membres du conseil à l'exercice de leurs responsabilités;
- sait faire face aux pressions et y résister;
- sait détecter et utiliser les compétences des membres;
- cherche à s'entourer de ressources compétentes;
- délègue des responsabilités aux membres et leur confie des mandats;
- rend les membres imputables de leurs actions et de l'exécution de leurs mandats;
- sait se positionner et persister même devant l'adversité.

5. La gestion du changement

Être en mesure d'anticiper les changements et l'évolution des tendances et d'en saisir les incidences sur les orientations, les politiques et le personnel de l'organisation.

Exemples de manifestations de la gestion du changement : Le président

- saisit les changements et leurs impacts potentiels sur les orientations et les politiques de l'organisation;
- sensibilise les membres du conseil aux changements potentiels pour s'y adapter;
- voit à ce que les responsabilités du conseil et des membres soient harmonisées avec les changements apportés;
- décèle les signes avant-coureurs de changement et de résistance éventuelle;
- sait prévenir et canaliser les foyers de résistance au conseil;
- s'assure d'avoir les appuis nécessaires au conseil pour introduire un nouveau projet.

* Association pour la santé publique du Québec (AS PQ) (2012). *Le concept de gouvernance*, inspiré de Leblanc, Richard et Lindsay, Hugh, Institut des comptables agréés du Canada, 13 p.
[En ligne] <http://www.aspq.org/documents/file/le-concept-de-gouvernance-juin-2012.pdf>