



INFORMATION EN MATIÈRE DE GOUVERNE

STRATÉGIES
de

REUSSITE

CCAF  FCVI

Information en matière de gouverne - Stratégies de réussite
© 1996 CCAF-FCVI Inc.

Tous droits réservés. Aucune reproduction d'un extrait quelconque de ce livre, ou d'un de ses documents complémentaires, par quelque procédé que ce soit, tant électronique que mécanique, en particulier par photocopie, microfilm, bande magnétique, disque ou autre, ne sera permise sans le consentement écrit de l'éditeur, CCAF-FCVI Inc.

Publié par :
CCAF-FCVI Inc.
55, rue Murray, pièce 210
Ottawa (Ontario) Canada
K1N 5M3
(613) 241-6713
Télécopieur (613) 241-6900

ISBN 0-919557-50-3
Imprimé et relié au Canada
Conception et mise en page : Paul Edwards Design
Coordination de l'impression : Poirier Litho
Conception de l'image de la page couverture : Ken Davies/Masterfile
Traduction : Mme Nicole Plamondon

Ce livre est publié en anglais sous le titre :
Governance Information - Strategies for Success

Information en matière de gouverne

Stratégies de réussite

Dans une large mesure, c'est la qualité de la gouverne qui détermine si une organisation prospérera, ou même survivra. Pour être efficace — pour satisfaire les besoins des personnes visées, pour accomplir des réalisations à court terme, pour être en santé à long terme, pour bâtir la confiance qu'a le public dans l'organisation — la gouverne doit être vigilante et informée.

On constate une hausse dans les attentes manifestées à l'égard de la performance des corps législatifs ou administratifs — en partie en raison des réductions dans le financement, des nouvelles façons de comprendre les responsabilités de ceux qui gouvernent, et de la nécessité de prendre des décisions solides quoique difficiles et parfois risquées. Dans ces circonstances, on pardonne peut-être moins facilement que dans le passé la piètre performance des institutions publiques. On s'attend donc à une performance des plus efficaces et à une diligence raisonnable et, dans certains cas, les membres de corps législatifs ou administratifs sont maintenant tenus personnellement responsables de leur intendance.

Pour gagner et conserver la confiance du public dans nos institutions publiques ou privées, il importe de plus en plus de lui fournir des explications franches de ce qui a été accompli, du pourquoi et des conséquences. Plus important encore, les membres de corps législatifs ou administratifs doivent avoir accès à des informations fiables sur ces aspects pour être en mesure de tirer parti des occasions qui se présentent et de gérer les risques.

L'information joue un rôle de premier plan pour assurer une gouverne efficace. Au fait, il n'est peut-être pas exagéré de dire que l'information est la monnaie d'échange de la gouverne.

La saine gouverne exige des responsables qu'ils jouent un rôle approprié et actif pour s'assurer qu'ils obtiennent l'information appropriée et qu'ils l'utilisent. L'information dont ils ont besoin pour appuyer le processus décisionnel ne leur parvient pas spontanément. Pour l'obtenir, il faut que la direction et le corps législatif ou administratif s'acquittent individuellement de leurs propres responsabilités et ensemble de celles qu'ils partagent.

La direction a comme responsabilité première de fournir au corps législatif ou administratif l'information appropriée en matière de gouverne. Quant au corps législatif ou administratif, il doit s'assurer que l'information reçue est appropriée, exhaustive et pertinente à ses besoins et responsabilités. Il doit veiller à ce qu'elle soutienne le genre de décisions qu'il est appelé à prendre et que l'organisation possède les politiques et les mécanismes appropriés pour favoriser la production et la présentation de l'information en matière de gouverne. C'est à lui qu'incombe la responsabilité de créer un climat propice à partir de l'échelon supérieur.

La présente publication offre une aide pratique au corps législatif ou administratif — qu'il s'agisse d'un conseil, d'une commission, d'une assemblée législative ou autre entité du genre — sur la façon dont il peut évaluer et améliorer, le cas échéant, sa capacité d'obtenir l'information nécessaire pour s'acquitter de ses responsabilités importantes. L'aide consiste à :

- expliquer l'importance de l'information en matière de gouverne;
- définir la nature de l'information dont devrait disposer le conseil;
- offrir un moyen d'évaluer la qualité et l'utilité de l'information actuellement présentée en matière de gouverne;
- expliquer les conditions et les stratégies de réussite pour rehausser la qualité de l'information en matière de gouverne;
- fournir un aperçu des étapes que pourrait franchir l'organisation dans le court comme dans le long terme si des mesures s'imposent.

Gouverne efficace —

contexte

Avant d'examiner ce en quoi constitue une bonne information en matière de gouverne, il faut bien comprendre les caractéristiques d'une gouverne efficace. Bon nombre des membres de corps législatifs ou administratifs, des cadres supérieurs, des universitaires, des chargés de la réglementation et des vérificateurs qui ont contribué à nos recherches nous ont indiqué que tout conseil efficace possède notamment les caractéristiques suivantes :²

- *il se compose de personnes qui possèdent les connaissances, les habiletés et l'engagement nécessaires pour s'acquitter de ses responsabilités;*
- *il comprend les buts et les intérêts des groupes qu'il représente;*
- *il comprend les objectifs et les stratégies de l'organisation dont il assure la gouverne;*
- *il connaît et obtient l'information nécessaire pour s'acquitter de ses responsabilités;*
- *une fois bien informé, il est prêt à agir afin de s'assurer que les objectifs de l'organisation sont atteints et que la performance est satisfaisante;*
- *il s'acquitte de ses obligations envers ceux et celles dont il représente les intérêts en fournissant de l'information sur la performance de l'organisation.*

1 DANS LE PRÉSENT DOCUMENT, NOUS AVONS ADOPTÉ LE TERME « CONSEIL » POUR DÉSIGNER TOUTES CES ENTITÉS.

2 LE SCÉNARIO DU VIDÉO DE LA FCVI *EN QUÊTE D'UNE GOUVERNE EFFICACE*, DANS LEQUEL SONT EXPRIMÉS CES POINTS DE VUE, EST ANNEXÉ À LA PRÉSENTE PUBLICATION; QUANT AU PROGRAMME VIDÉO, VOUS POUVEZ VOUS EN PROCURER UN EXEMPLAIRE AUPRÈS DE LA FCVI.

Les caractéristiques ci-dessus correspondent étroitement aux résultats d'autres examens récents menés sur le sujet. À titre d'exemple, à la fin de 1994, le Comité de la Bourse de Toronto sur la gouverne des sociétés au Canada (le Comité Dey) a dressé la liste suivante des responsabilités qui aident un conseil à s'acquitter de ses obligations en matière d'intendance :

- l'adoption d'un processus de planification stratégique;
- l'identification des principaux risques que comportent les activités de l'organisation, et l'implantation de systèmes appropriés pour gérer ces risques;
- la planification de la relève, y compris la nomination, la formation et le contrôle des cadres supérieurs;
- l'adoption d'une politique en matière de communications pour la société;
- l'intégrité des systèmes de contrôle interne et d'information de gestion de la société.

Comme l'indiquent clairement ces responsabilités, la gouverne efficace exige une information solide de types variés. La définition de la nature de l'information nécessaire doit être fondée sur une bonne connaissance de ce en quoi consistent les véritables responsabilités des administrateurs, comme celles indiquées ci-dessus.

La nature de ces responsabilités laisse entendre que les administrateurs doivent, d'abord et avant tout, comprendre l'organisation qu'ils gouvernent. Pour cela, ils doivent connaître à fond la ou les activités de l'organisation, ses objectifs à long terme comme ceux à court terme, ils doivent pouvoir reconnaître une occasion lorsqu'elle se présente, et enfin comprendre la nature des menaces ou des risques qui pourraient empêcher l'organisation de réaliser sa mission. Ils doivent se familiariser avec les politiques, les stratégies et les actions clés qui ont été adoptées pour réaliser la mission de l'organisation et pour gérer ses risques, et ils doivent en être satisfaits. Il leur importe d'évaluer la mesure dans laquelle l'organisation atteint ses objectifs afin de pouvoir expliquer les choix qui ont été faits et comprendre la capacité de l'organisation à continuer à réaliser sa mission. Ils doivent savoir comment l'organisation et ses produits ou services sont perçus par les parties externes comme les clients, le gouvernement, les fournisseurs, le grand public et les bailleurs de fonds. Pour faire cela avec confiance, ils doivent disposer d'une information pertinente, exhaustive et rigoureuse.

Les conseils doivent être en mesure de répondre par l'affirmative à quatre questions pour démontrer qu'ils font preuve de diligence raisonnable à l'égard de leurs responsabilités relativement à l'obtention de l'information en matière de gouverne. Voici les questions :

- 1. A-t-on défini la nature fondamentale de l'information nécessaire pour s'acquitter de ses responsabilités ?*
- 2. A-t-on évalué la qualité de l'information que l'on reçoit ?*
- 3. A-t-on déterminé les principales stratégies ou conditions pour réaliser de réels progrès au chapitre de la qualité de l'information que l'on veut obtenir en matière de gouverne ?*
- 4. A-t-on établi un plan pour apporter les améliorations nécessaires ?*

Dans le reste de cette publication, on vise à aider les conseils à répondre à chacune de ces questions avec confiance. Voici donc le *Bilan de l'information en matière de*

gouverne qui facilite l'examen des questions 1 et 2 ci-dessus. Le *Bilan* comporte deux parties :

- La Partie 1 porte sur la nature de l'information appropriée.
- La Partie 2 porte sur les qualités qui rendent l'information la plus utile pour les membres du conseil.

Nous présentons aussi l'*Évaluation de l'environnement de l'information en matière de gouverne* qui aidera les conseils à considérer les interventions qu'ils pourraient mener pour rehausser l'information en matière de gouverne produite au sein de leur organisation. Enfin, un plan d'action typique est offert pour guider la planification des mesures à prendre pour apporter les améliorations nécessaires, le cas échéant.

Définition de

la nature de l'information nécessaire

Certes, la question de l'information en matière de gouverne peut être abordée de maintes façons. Celle qui s'est avérée utile dans bon nombre d'organisations consiste à utiliser le *Bilan de l'information en matière de gouverne* publié par la FCVI et annexé au présent document.³

Les administrateurs devraient être en mesure de répondre avec confiance aux questions posées dans ce *Bilan* qui se rapportent à leur organisation.

Dans ce *Bilan*, on distille les idées et leur application tant théorique que pratique expliquées dans une documentation beaucoup plus détaillée. Cependant, le *Bilan* permet de cerner les aspects et les questions qui sont importants pour bien comprendre la performance de l'organisation et l'information nécessaire pour traiter de ces aspects d'une façon constructive et axée sur l'avenir.

Le *Bilan* sert de point de départ pour aider les conseils à réfléchir sur les aspects importants de la performance de leur organisation et sur le genre d'information qui leur permet de bien comprendre cette performance.

Comme première étape dans l'évaluation de la nature de l'information nécessaire, le *Bilan* peut être rempli par chacun des administrateurs. Le processus ne s'arrête pas une fois le *Bilan* rempli; nous vous recommandons, après avoir franchi cette étape, de consolider les résultats et d'en discuter lors d'une réunion plénière ou de les faire examiner par un comité approprié. Cette démarche peut vous amener à découvrir qu'il est nécessaire d'explorer davantage ces questions, l'information que vous recevez actuellement en matière de gouverne et les améliorations qui pourraient y être apportées. Pour ce faire, certains administrateurs et la haute direction devront investir

3 UNE « COPIE DE TRAVAIL » DU *BILAN DE L'INFORMATION EN MATIÈRE DE GOUVERNE* EST INCLUSE DANS CETTE PUBLICATION POUR VOUS AIDER À ÉVALUER VOS EFFORTS, ET UN EXEMPLAIRE DE CE DOCUMENT EST ÉGALEMENT JOINT EN ANNEXE.

plus de temps et attribuer une priorité à cet aspect de la gouverne de l'organisation.

Vous trouverez ci-dessous l'essentiel de la Partie I du *Bilan*.

Le tableau comporte trois colonnes.

- Dans la première colonne, on présente une dimension importante de l'efficacité de l'organisation — un sujet sur lequel il est souhaitable d'obtenir de l'information en matière de gouverne. On y définit l'essentiel de l'aspect de la performance en cause.
- Dans la deuxième colonne, on explique brièvement ce en quoi consiste la dimension.
- Dans la troisième colonne, on explique pourquoi l'information sur cette dimension est importante.

Le *Bilan* que vous trouverez en annexe contient des sous-questions qui aident l'administrateur à tirer une conclusion sur chacune des questions principales relativement à la dimension ou l'aspect de la performance en cause.