

LE POURQUOI ET LE QUOI DE LA GOUVERNANCE

Le terme même de la gouvernance soulève des interrogations et donne lieu à diverses interprétations. Le Dictionnaire historique de la langue française (Robert) nous signale que l'émergence du mot « gouverner » est dérivé de « diriger un navire », au XI^{ième} siècle. Dès le XII^{ième} siècle « gouverner » signifie « exercer le pouvoir politique ». À la Renaissance, en droit, il introduit une distinction majeure en le distinguant du pouvoir législatif, C'est le début de la distinction, devenue fondamentale dans nos sociétés, entre les pouvoirs législatif, exécutif et judiciaire. Gouverner est devenu le pouvoir d'administrer les lois.

Plus près de nous, un grand politologue québécois, Gérard Bergeron, a introduit, au cours des années'70, le mot « gouverne » et en a explicité la portée et les limites au sein de notre système politique. Aujourd'hui, selon la Fondation Canadienne de la Vérification Intégrée, la gouverne traduit diverses notions :

- «l'art de gouverner (concepts et méthodes)
- l'exercice de l'autorité (le recours au pouvoir)
- la structure de l'autorité (le régime)
- le domaine de la compétence (dans lequel s'exerce l'autorité) »

Les scandales et les faillites monumentales d'empires industriels et financiers aux Etats-Unis (Enron, WorldCom, etc.), au Canada (Nortel, etc.), en France (Vivendi) et ailleurs dans le monde ont ébranlé la confiance et entraîné les législateurs et les agences de normalisation ou de contrôle à resserrer la gouvernance des organisations. Ainsi la loi Sarbanes-Oxley aux Etats-Unis a mis l'emphase sur l'indépendance des administrateurs et la responsabilité accrue des comités de vérification et des vérificateurs externes et la plupart des pays ont agi et continuent d'agir en ce sens. Par exemple, la Commission mixte sur la gouvernance au Canada (Bourse de Toronto et Institut Canadien des Comptables agréés) a modifié les normes canadiennes concernant la gestion des risques et les responsabilités.

Le Québec a emboîté le pas. Ainsi l'Autorité des Marchés Financiers a publié en juin 2005 une réglementation exigeant des entreprises en Bourse, la liste des administrateurs indépendants et elle insiste pour des rencontres de libre discussion entre les administrateurs indépendants, sans la présence des administrateurs dits dépendants (employés ou ayant des liens familiaux). L'A.M.F. exige même des entreprises de lui indiquer les moyens mis en place pour l'orientation et la formation continue des administrateurs ainsi que pour l'évaluation régulière de leur efficacité et de leur apport.

Oui mais, peut-on objecter, cela concerne les entreprises privées, essentiellement orientées sur les bénéficiaires financiers. Que non! Les Vérificateurs généraux des assemblées législatives agissent déjà pour une meilleure gouvernance des organismes publics. À Ottawa comme à Québec, des appels ont été faits en ce sens depuis quelques années et des décisions commencent à se prendre par nos parlementaires.

Au Canada, le rapport Dey (1994) est le document qui a entraîné les organismes de régulation à expliciter les éléments-clé d'une saine gouvernance. On y définit ainsi ladite gouvernance :

« La gouvernance corporative signifie les processus et la structure utilisées afin de diriger et gérer les affaires d'une organisation. Les processus et les structures définissent la division du pouvoir et établissent les mécanismes permettant de rendre responsable les actionnaires, le C.A. et la direction. La direction d'une entreprise devrait tenir compte de l'impact sur d'autres intervenants que les employés, les consommateurs, les fournisseurs et les communautés. »

L'Organisation de Coopération et de Développement Économique (O.C.D.E.) s'est aussi penchée sur la gouvernance des organismes publics. Dans sa dernière étude, datant de 2004, elle met en évidence les deux pôles de la gouvernance et l'ampleur du concept de gouvernance :

« Un régime de gouvernement d'entreprise doit assurer un pilotage stratégique de l'entreprise et la surveillance effective de la gestion par le conseil d'administration ainsi que la responsabilité et la loyauté du C.A. vis-à-vis de la société et de ses actionnaires. »

Plus près de nous, le Gouvernement du Québec vient justement de rendre public son Énoncé de politiques intitulé « Moderniser la gouvernance des sociétés d'États » (avril 2006). Le Premier ministre Jean Charest y écrit :

« Pour la première fois, un gouvernement dépeint des objectifs et des moyens visant à moderniser le mode de gouvernance de différentes sociétés d'État et d'organismes gouvernementaux placés sous la responsabilité d'un conseil d'administration.»

Ce document à portée gouvernementale traite d'éléments significatifs de la gouvernance d'un organisme public et reflète l'introduction de pratiques du secteur privé dans le domaine public :

- -répartition claire des responsabilités entre C.A. et direction générale
- -des C.A. renforcés et indépendants
- -une composition de 9 à 15 membres
- -des responsabilités précises à l'égard des plans, des budgets et des rapports
- -éthique et transparence
- -comités stratégiques obligatoires
- -rôle accru du Vérificateur général axé sur l'évaluation de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie.

Depuis toujours, les lois définissent les conseils d'administration comme juridiquement responsable de la bonne marche des organisations dotées d'une existence

juridique. Les lois et la jurisprudence établissent clairement les devoirs de bonne foi, de compétence et de diligence, de respect des lois et de surveillance.

La loi sur les services de santé et les services sociaux s'inscrivent tout à fait dans le même sens. L'évolution des pratiques de la gouvernance dans l'ensemble de la société et les engagements gouvernementaux s'étendent inévitablement à l'administration du réseau de la santé et des services sociaux.

Le présent document de l'Association vise à renforcer dans l'ensemble des établissements une meilleure compréhension des exigences d'une gouvernance renouvelée. Celle-ci sera explicite afin de mettre en relief les principaux éléments qui se déploient autour de cette définition »

« La gouvernance est l'arrangement institutionnel des pouvoirs et des responsabilités dans une organisation, l'exercice de ces pouvoirs et responsabilités et la reddition de compte de son activité »

Jean-Claude Deschênes
12 mai 2006