Rôle du système de gouvernance dans un contexte de transformation

Michel Clair ASC, ADM.A, avocat à la retraite

Colloque Jean-Yves Rivard

18 février 2016

La gouvernance publique

* **Banque Mondiale:** « Nous définissons la gouvernance comme étant l'ensemble des traditions et institutions par lesquelles le pouvoir s'exerce dans un pays avec pour objectif le bien de tous.» La gouvernance collaborative

* Commission européenne: « La notion de "gouvernance" désigne les règles, les processus et les comportements qui influent sur l'exercice des pouvoirs au niveau européen, particulièrement du point de vue de l'ouverture, de la participation, de la responsabilité, de l'efficacité et de la cohérence.» La Gouvernance européenne: un livre blanc

* **PNUD de l'ONU:** «Governance can be seen as the exercise of economic, political and administrative authority to manage a country's affairs at all levels. It comprises the mechanisms, processes and institutions through which citizens and groups articulate their interests, exercise their legal rights, meet their obligations and mediate their differences.» Governance for sustainable human development

La gouvernance d'entreprise

* **IGOPP:** «La gouvernance, dans sa forme fiduciaire, consiste à mettre en œuvre tous les moyens pour qu'un organisme puisse réaliser les fins pour lesquelles il a été créé, et ce de façon transparente, efficiente et respectueuse des attentes de ses parties prenantes.»

* **Collège des administrateurs de sociétés:** «L'ensemble des responsabilités et pratiques exercées par le conseil d'administration et la direction de l'entreprise avec comme objectif de développer une direction stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, de s'assurer que les risques sont correctement identifiés et gérés et de vérifier si les ressources de l'entreprise sont utilisées avec économie, efficience et efficacité. »

La gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux

* Aux confins de la gouvernance publique et de la gouvernance d'entreprise
* Une décision de «gouvernance publique»: implanter une nouvelle gouvernance des établissements, donc «d'entreprise» (au sens d'organisation)
* Une mise à niveau de la gouvernance des établissements en s'inspirant des meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise
* Des organisations de beaucoup plus grande envergure dans une chaîne d'imputabilité beaucoup plus courte
* Un contexte similaire à une fusion/acquisitions avec changements majeurs dans l'actionnariat

La gouvernance d'entreprise en 2016

* L'encadrement des sociétés privées, publiques, sociétés d'état et OBNL devenu strict et exigeant suite à de nombreux abus.
* Au cœur de la gouvernance: la conformité et la création de valeur dans l'intérêt de l'organisation et de toutes ses parties prenantes, au premier chef ses clients.
* Des bonnes pratiques s'imposent et se répandent en vue d'assurer la pérennité des organisations: transparence et divulgation
* Les administrateurs véritables «fiduciaires» au sens légal et social

Évolution de la gouvernance d'entreprise

* Droit des sociétés, Code civil et jurisprudence
* Lignes directrices des Bourses
* Sarbanes/Oxley en 2002 (Worldcom, Enron)
* Normes des ACVM en 2004
* Loi sur la gouvernance des sociétés d'état en 2006
* Loi sur les contrats des organismes publics 2006/2012

En résumé: plus de divulgation, plus de probité et de transparence, plus de conservation de preuve, plus de responsabilité pour administrateurs et dirigeants

Devoir fiduciaire des administrateurs

* Le premier devoir est d'agir dans les meilleurs intérêts de la société :
  - Art. 122 (1) de la *Loi canadienne sur les sociétés par action*
  - Art. 119 de la *Loi sur les sociétés par actions du Québec*
  - Art. 322 du *Code civil du Québec*
  - Art. 148 de la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*

* Le devoir fiduciaire des administrateurs se divise en deux catégories :
  - Le devoir de loyauté
  - Le devoir de prudence et diligence

Responsabilités de l'administrateur «fiduciaire»

* « Les administrateurs et les gestionnaires doivent, dans l'exercice de leurs fonctions, agir : (1) a) avec intégrité et de bonne foi, au mieux des intérêts de la société »

  (art. 122 de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*)

* «…les administrateurs sont notamment tenus envers la société d'agir avec prudence et diligence de même qu'avec honnêteté et loyauté dans son intérêt »

  (art. 119 de la *Loi sur les sociétés par actions du Québec*)

Devoir de loyauté

* Éviter toute situation de conflit d'intérêts
* Toujours agir dans les meilleurs intérêts de la société
* Garder confidentielle l'information qui leur est confiée et ne pas divulguer une information qui pourrait nuire aux intérêts de l'organisme
* Traiter de façon juste et équitable chaque partie touchée par les actes de l'organisme

Devoir de prudence et diligence

Agir avec prudence et diligence entraîne:

* le devoir de s'informer
* de poser des questions
* le devoir de surveillance
* de prendre en compte l'ensemble des positions des parties prenantes
* de décider dans l'intérêt de l'entreprise

... ce qui suppose une obligation de compétence et d'indépendance pour remplir sa mission

Test de l'administrateur prudent et diligent

Lorsqu'il prend une décision, l'administrateur doit pouvoir établir que celle-ci a été prise :

- De façon **informée** et **indépendante**
- Dans **l'intérêt** de la société
- Qu'elle est **raisonnable et équitable** dans les circonstances pour les actionnaires, les créanciers , les clients et les autres parties prenantes

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

GOUVERNANCE
CORPORATIVE
CONFORMITÉ

GOUVERNANCE
D'AFFAIRES
PERFORMANCE

FIABILITÉ
TRANSPARENCE
IMAGE FIDÈLE

CRÉATION DE
VALEURS STRATÉGIQUES
MISE EN VALEUR
DES RESSOURCES

PERSPECTIVE
HISTORIQUE

ORIENTATION
VERS L'AVENIR

STRUCTURE DE GOUVERNANCE

De quoi est faite la gouvernance fonctionnelle

* De règles d'imputabilité
* De principes de fonctionnement mis en place par le conseil d'administration pour arrêter les orientations stratégiques de l'organisation
* Pour assurer la supervision de la direction,
* En apprécier la performance économique et sociale
* favoriser l'émergence de valeurs de probité, de transparence et d'excellence au sein de l'organisation.

La mise en place d'une telle gouvernance fiduciaire représente un progrès certain dans la plupart des domaines d'activités. Source: IGOPP

Gouvernance d'entreprise et gouvernance d'établissements

Entreprises et sociétés d'état

* Conformité et création de valeur avec encadrement strict
* Obligations légales de fiduciaire des administrateurs
* Plan stratégique et choix des dirigeants sont clés
* Divulgation trimestrielle des résultats financiers et opérationnels
* Imputabilité juridique et publique du CA et de la Direction sur des opérations sous leur contrôle
* Transparence et divulgation sur la performance obligatoire sur KPIs et perspectives selon des règles prescrites

Établissements de santé

* Conformité et création de valeur avec encadrement nouveau
* Obligations similaires, plus floues et bidirectionnelles
* Plan stratégique et premiers dirigeants définis
* Reddition de compte en continu vers le MSSS, mais non divulguée
* Imputabilité vers le MSSS et dans des assemblées publiques sur des opérations sous leur influence
* Culture de transparence sur la performance clinique et opérationnelle non développée ni prescrite

Deux exemples parmi d'autres: Hydro-Québec et Cascades

* Une société d'état et une entreprise publique
* Résultats financiers et opérationnels trimestriels
* Analyse de la Direction des résultats financiers
* Suivi des indicateurs clés de performance (KPIs)
* Commentaires et analyse de la direction

Deux exemples de transparence en Angleterre et en Australie

* Le Royal Brompton & Harefield NHS Foundation Trust
* Le plus grand hôpital en cardio et pneumo du Royaume-Uni (rbht.nhs.uk)
* Informations en ligne: plan stratégique 2014/2019, plan opérationnel 2014/16, rapports de la Commission sur la qualité des soins, analyse des KPIs par le «Monitor», résultats cliniques comparatifs
* L'État du New South Wales: le Bureau of Health information

De vrais défis actuels en gouvernance

* Concrétiser l'approche création de valeur pour les citoyens
* Implanter le mode de financement axé sur le patient
* Mesurer et rendre compte de la performance «clinique» et opérationnelle avec des indicateurs reconnus internationalement
* Divulgation des directives ministérielles et des résultats sur une base régulière et des cibles connues
* Pousser plus loin en matière d'indépendance des administrateurs (Réseau, RAMQ et Cliniques médicales)
* Structurer la reddition de compte des médecins volet clinique et volet fonctionnement (ex frais de cabinet)
* Instaurer une vraie gouvernance des services médicaux de première ligne pour accompagner la responsabilité populationnelle inhérente

Conclusion

* La gouvernance: La clé du succès de toute grande organisation en transformation
* Les administrateurs et dirigeants font vivre la «bonne» gouvernance
* Pas de gouvernance sans des coûts unitaires comparables, des objectifs clairs et mesurables et une reddition de compte transparente
* Les bonnes pratiques développées dans tous les autres secteurs devraient continuer d'inspirer celui de la santé et des services sociaux