

La ligne entre gouvernance et gestion

Un aide-mémoire pour les administrateurs et les DG

Le concept le plus important en gouvernance des OBNL est la ligne entre la gouvernance et la gestion. La plupart des défaillances de gouvernance, et la plupart des ruptures dans la relation DG-conseil, découlent du fait que cette ligne est floue, ignorée ou franchie.

Le conseil gouverne	Le DG gère
Établit ou approuve l'orientation stratégique	Élabore la stratégie que le conseil examine et approuve
Surveille la performance financière	Gère les finances et en rend compte au conseil
Embauche, soutient et tient responsable le DG	Embauche, dirige et gère l'ensemble du personnel
Établit l'appétence au risque et la politique de surveillance	Gère les risques selon le cadre approuvé
Assure la conformité juridique et réglementaire	Met en œuvre les systèmes et processus de conformité
Approuve les décisions importantes qui dépassent le niveau de délégation	Prend toutes les décisions dans le cadre de la délégation du conseil
Surveille la performance organisationnelle	Mène la performance organisationnelle
Représente l'organisation au niveau de la gouvernance	Représente l'organisation sur le plan opérationnel

La zone de travail commune

La ligne entre gouvernance et gestion n'est pas un mur. La stratégie, la performance financière, le risque et la performance du DG se situent tous dans une zone de travail commune où les deux parties ont un rôle à jouer : celui du conseil est la surveillance et l'approbation, celui du DG est l'élaboration et la mise en œuvre. Ce n'est pas un problème, c'est ainsi que fonctionne la gouvernance. Le problème survient lorsqu'une partie empiète sur le territoire de l'autre et s'y installe.

Signes que la ligne a été franchie

Le conseil qui empiète sur la gestion

- Des administrateurs contactent le personnel directement, en contournant le DG
- Le conseil approuve des décisions opérationnelles sous un niveau de délégation raisonnable
- Des administrateurs donnent individuellement des directives au DG en dehors des réunions du conseil
- Le conseil réécrit les documents du DG plutôt que de les approuver ou de les rejeter
- Des administrateurs assistent à des réunions opérationnelles ou se joignent à des groupes de travail

Le DG qui empiète sur la gouvernance

- Le DG contrôle quelle information le conseil reçoit et à quel moment
- Les documents du conseil arrivent systématiquement sans laisser de temps pour un examen véritable
- Le DG présente des recommandations sans exposer de véritables options
- Le DG gère les administrateurs individuellement plutôt que le conseil collectivement
- Le DG répond aux remises en question du conseil par la conformité plutôt que par l'engagement

La cause la plus courante de rupture dans la relation DG-conseil n'est pas une mauvaise performance du DG. C'est l'ingérence du conseil, souvent bien intentionnée. Le DG qui ne peut pas s'opposer à cette ingérence finit par partir. Le conseil qui la tolère finit par perdre un bon DG.