

Gouvernance par politiques: Document Source

L'utilité d'un document source

La source est le point de départ. Un document source est un «document de base ou un registre sur lequel s'appuient les écrits, les compositions, les opinions, les croyances ou les pratiques subséquentes». (traduction libre de la définition du dictionnaire Websters).

Lorsque le point de départ n'est pas exprimé de façon simple et claire, les interprétations, les opinions, les écrits et les mises en œuvre peuvent, de manière intentionnelle ou non, s'éloigner de la démarche originelle et ultimement, se confondre. Le point de départ (la source faisant autorité) est John Carver, créateur de la Gouvernance par politiques en collaboration avec Miriam Carver, son associée et maître principal.

En l'absence d'un document source simple et clair, la Gouvernance par politiques ne peut s'implanter sérieusement ni servir d'exemple de gestion. Elle laisse alors place à l'interprétation, à l'adaptation et à la faiblesse. La version anglaise du présent document a été produite par «The International Policy Governance Association» et reconnu par John et Miriam Carver comme étant fidèle à la source.

Ce que la Gouvernance par politiques n'est PAS!

1. La gouvernance par politiques ne vise pas à définir une structure précise de conseil d'administration. Elle ne régit pas la taille du conseil ou le choix des membres et n'a pas besoin d'un PDG. Tout en érigeant des principes pour les comités, elle n'empêche pas la formation de ces comités et n'exige pas la création de comités spécifiques.
2. La Gouvernance par politiques n'est pas un recueil des «meilleures pratiques» ni une liste de conseils en vue d'une amélioration par étapes.
3. La Gouvernance par politiques ne dicte pas aux conseils ce qu'ils doivent faire ou dire au sujet des dynamiques de groupe, des méthodes d'évaluation des besoins, de la résolution de problèmes primaires, de la collecte de fonds ou de la gestion du changement.
4. La Gouvernance par politiques ne trace pas de limites à l'interaction humaine pas plus qu'elle n'étouffe la pensée collective ou individuelle.

Ce qu'EST la Gouvernance par politiques!

La Gouvernance par politiques est un ensemble complet de principes intégrés qui, lorsqu'appliqués de façon uniforme, permettent aux conseils d'administration de diriger des organismes qui sont redevables aux propriétaires.

En s'appuyant sur les raisons fondamentales de l'existence des conseils d'administration et de la nature de leur autorité, la Gouvernance par politiques réunit plusieurs principes uniques qui permettent aux conseils d'exercer un leadership responsable.

Les principes de la Gouvernance par politiques

1. La propriété : Le conseil tire son autorité et son imputabilité de ceux qui moralement, sinon légalement, sont propriétaires de l'organisation –si un tel groupe existe au-delà du conseil lui-même- et considère sa tâche comme celle d'un serviteur de ce groupe. Les «propriétaires» dans le modèle de gouvernance par politiques ne sont pas toutes les parties prenantes de l'entreprise, seulement celle qui occupe une position correspondant à celle d'actionnaires dans une entreprise.
2. Le rôle de la gestion : Les propriétaires se situant au-dessus du conseil et les activités opérationnelles au-dessous, la gouvernance représente un lien distinct dans la chaîne de commande et l'autorité

morale. Son rôle est de commander, pas de conseiller. Le conseil existe afin d'exercer cette autorité et d'obtenir les pleins pouvoirs plutôt que d'agir comme expert-conseil, ornement ou encore comme adversaire. Le conseil – non les employés – détient la responsabilité entière et directe du processus de gouvernance et des fruits qu'il engendre, tout comme il porte la responsabilité de l'autorité confiée à d'autres et de leur rendement.

3. L'holisme du conseil : Le conseil prend des décisions qui s'adressent aux gestionnaires de l'entreprise, à lui-même, à ses membres et aux comités en tant que groupe au complet. Cela signifie que l'autorité du conseil est une autorité de groupe plutôt qu'un ensemble d'autorités individuelles.
4. Les politiques de fins : Le conseil définit par écrit a) les résultats, les changements ou les avantages qui devraient survenir pour b) des récipiendaires, bénéficiaires ou autres groupes déterminés et c) à quel coût ou priorité relative pour les divers bénéficiaires ou divers bénéficiaires. Ceux-ci ne sont pas tous les éventuels «avantages marginaux» qui pourraient survenir mais ceux qui sont la raison d'être de l'entreprise, dont la réalisation constitue le succès organisationnel. Les documents de politiques qui contiennent uniquement ces décisions sont classés dans la catégorie des «Fins» dans la description du modèle de Gouvernance par politiques mais peuvent être nommés autrement si le conseil le désire, en autant que le concept est strictement respecté.
5. Les politiques ayant trait aux moyens qu'utilise le Conseil : Le conseil définit par écrit les comportements, la valeur ajoutée, les pratiques, la discipline, les règles de conduite du conseil lui-même ainsi que la relation délégation de tâches/imputabilité entre le conseil et ses sous-composantes et avec la direction de l'entreprise. Comme ces décisions ne relèvent pas des «fins», elles sont nommées «moyens du conseil» afin de les distinguer des fins et des moyens du personnel. Dans la description du modèle de gouvernance par politiques, les documents qui contiennent uniquement ces décisions sont classés dans la catégorie du Processus de gouvernance et de la Délégation Conseil/Gestionnaires mais peuvent être nommés autrement si le conseil le désire, en autant que le concept est strictement respecté.
6. Politiques de contraintes exécutives (ou limites de la direction) : Le Conseil prend seulement des décisions proscriptives en égard aux décisions de moyens et d'actions choisis par le personnel afin, de façon simultanée a) d'éviter d'ordonner les moyens et b) de défendre l'utilisation de moyens inacceptables même s'ils sont efficaces. Les documents qui contiennent uniquement ces décisions sont classés dans la catégorie des «contraintes exécutives», dans la description du modèle de gouvernance par politiques mais peuvent être nommés autrement par le conseil en autant que le concept est strictement réservé.
7. La «taille» des politiques : Les décisions du conseil en ce qui touche les fins, le processus de gouvernance, la délégation conseil/gestionnaires et les contraintes exécutives sont d'abord prises au niveau le plus étendu et le plus inclusif possible. Si nécessaire, le processus se poursuit à des niveaux plus détaillés qui vont préciser la gamme d'interprétations formulées au niveau supérieur, un niveau bien défini à la fois. Ces documents – qui remplacent ou suppriment les termes mission, vision, philosophie, valeurs, stratégie et budget – sont appelés politiques dans la description du modèle de gouvernance par politiques, mais peuvent être nommés autrement par le conseil en autant que le concept est strictement préservé.
8. Délégation aux gestionnaires : Si le conseil choisit de déléguer des décisions aux gestionnaires, par l'entremise d'un président-directeur-général, il reconnaît l'autorité/imputabilité de ce rôle comme lien unique entre la direction et la gestion.
9. L'interprétation raisonnable : Si le conseil délègue d'autres décisions – au-delà de celles inscrites dans les politiques du conseil- le conseil accorde au délégué le droit d'interpréter les politiques de

manière raisonnable. Dans le cas des fins et des contraintes exécutives, lorsqu'il existe un P-D-G, ce dernier devient le délégué. Dans le cas du processus de gouvernance et de la Délégation Conseil-gestionnaires, ce délégué est le chef de la gouvernance, à moins que le conseil n'ait expressément désigné un autre membre ou comité du conseil.

10. Monitoring : Le conseil surveille le rendement organisationnel par le biais d'une évaluation juste mais systématique en s'assurant que les politiques de Fins et de contraintes exécutives sont respectées, tenant compte du fait que le PDG peut justifier auprès du conseil toute interprétation de ces politiques comme étant raisonnable. S'il existe un PDG, ceci constitue son évaluation.

Toutes les autres pratiques, documents et règles doivent être en accord avec les principes ci-haut mentionnés. Par exemple, si une administration extérieure demande au conseil des actions qui ne sont pas compatibles avec la Gouvernance par politiques, le conseil utilise «l'agenda automatique» – ou autres moyens créatifs – pour demeurer dans la légalité tout en ne compromettant pas le modèle de gouvernance par politiques.

La Gouvernance par politiques est un système de précision qui garantit une excellente gouvernance en autant qu'il est utilisé avec précision. Ces principes de gouvernance constituent un exemple ou un modèle homogène. Comme dans le cas d'une horloge, si l'on enlève une roue, l'horloge ne changera pas d'apparence mais elle perdra sa capacité d'indiquer l'heure. Pour la Gouvernance par politiques, la même analogie s'applique : toutes les pièces doivent être présentes pour que la Gouvernance par politiques soit efficace. Quant tout est en place, cela permet à un conseil de devenir un organisme redevable à ses propriétaires. Lorsque les principes ne sont pas tous utilisés, nous ne retrouvons pas une réelle imputabilité envers les propriétaires.

Les conseils qui appliquent la Gouvernance par politiques suivent ces principes dans tout ce qu'ils sont, font et disent.

Produit par l'Association Internationale de Gouvernance par politiques (International Policy Governance Association) en consultation avec John et Miriam Carver, 2005-2006.

La Gouvernance par politiques est une marque de service enregistrée de John Carver. Ne pas utiliser sans permission.

La reproduction est permise en autant que la source soit citée. En cas de référence comme document source, la référence doit contenir le document au complet et si reproduit, le document doit l'être au complet.