

**PRINCIPES DE SAINE GESTION**

**2.2 TRANSPARENCE**

**Principes**

2.2 (1) **«Transparence»** : Qualité de ce qui laisse paraître la réalité tout entière, sans qu'elle ne soit altérée ou biaisée. Il n'est d'autre principe plus vertueux que la transparence de l'acte administratif par l'administrateur qui exerce un pouvoir au nom de celui de qui origine le pouvoir. Celui qui est investi d'un pouvoir doit rendre compte de ses actes à son auteur.

2.2 (2) Essentiellement, on peut déterminer que l'administrateur doit rendre compte de son administration; que ce soit au mandant ou à une personne ou un groupe désigné par celui-ci, par exemple: à un conseil d'administration, à un comité de surveillance ou à un vérificateur.

2.2 (3) Dans la mesure où le mandant le permet et qu’il n'en subit aucun préjudice, l'administrateur doit également agir de façon transparente envers les tiers ou les préposés pouvant être affectés par ses actes.

2.2 (4) Ainsi, la transparence implique de rendre l'information accessible aux tiers, incluant les membres de son organisation afin d'assurer la saine gestion.

2.2 (5) L’administrateur doit divulguer à son mandant tous ses intérêts propres, financiers ou personnels, de même que ceux de sa famille immédiate (telle que définie au paragraphe 1.2 (5.1)), qui puissent affecter son travail ou ses fonctions. (28-04-1998.)

**2.3 CONTINUITÉ**

**Principes**

2.3 (1) **«Continuité»** : Caractère de ce qui permet à l'administration de ne pas être interrompue dans le temps. La continuité implique l'obligation du mandataire de s'assurer de la passation de tous pouvoirs et de tout ce qui est accessible à l'exercice du pouvoir lui ayant été confié. La continuité implique de plus une vision à long terme des entreprises et des organisations. L'administrateur doit, pour exercer la saine gestion, choisir parmi les avenues de solutions disponibles celles qui favorisent la survie ou la croissance à long terme de l'organisation qu'il gère. En matière de saine gestion, l'atteinte d'objectifs à court terme ne doit pas menacer la viabilité future.

**Normes**

***Continuité de la gestion***

2.3 (2) L’organisation doit survivre à ceux qui la gèrent. L'administrateur, implicitement ou explicitement, reçoit un mandat de gestion pour une période donnée. Que cette période soit prédéterminée ou qu'elle prenne fin avec ou contre sa volonté, l'administrateur doit prendre toutes les dispositions qu'il juge nécessaires, ou celles lui étant proposées, de temps à autre pendant son mandat pour assurer la saine gestion quel que soit le niveau de gestion dont il a la responsabilité.

2.3 (3) Au terme de son mandat, il doit offrir dans la mesure du possible, avec diligence et bonne foi, sa disponibilité et sa collaboration quant à l'échange des informations nécessaires à la transition des pouvoirs.

2.3 (4) Conscient du principe de continuité, l'administrateur n'agira pas de mauvaise foi, ni ne retiendra en aucun moment des renseignements ou des documents, ou ne créera aucune situation illicite qui rendrait son renvoi ou la terminaison de son mandat impossible sans causer de sévères préjudices au mandant ou à l'organisation.

2.3 (5) L’administrateur doit, pour assurer la continuité de son administration : préparer des dossiers, conserver les notes, mémos, procès verbaux, et rapports de comité de travail, ou autres et en assurer le transfert. Il doit également s'assurer que ses principaux aides et assistants connaissent les rouages de l'administration dont il est responsable.

***Continuité de l'organisation***

2.3 (6) Malgré les organisations et entreprises créées uniquement pour une mission temporaire ou un projet *ad hoc*, le succès d'une organisation et de ses dirigeants se mesure par leur capacité à répéter ou à maintenir ce succès dans le temps. L'administrateur dirigeant doit donc conséquemment mettre en place une infrastructure favorisant le développement et la croissance de son organisation.

2.3 (7) L'administrateur doit, pour assurer la continuité de l'organisation qu'il gère, mettre en place les mécanismes appropriés aux circonstances, visant la résolution de conflits et la prévention de l'interruption des activités de l'organisation.

2.3 (8) L'administrateur doit gérer dans une perspective où le succès et l'atteinte d'objectifs pourraient excéder la période de son mandat.

**2.4 EFFICIENCE**

**Principes**

2.4 (1) **«Efficience»** : Qualité qui allie les caractères d'efficacité, c'est-à-dire l'atteinte des résultats, et d'économie des ressources dans l'acte administratif. L’administrateur est efficient s'il obtient un rendement optimal tout en maintenant une utilisation minimale des ressources.

2.4 (2) Conscient que toute ressource est limitée, l'administrateur dans l'exercice de ses fonctions doit chercher systématiquement, avec diligence et au meilleur de ses connaissances, à utiliser au minimum les ressources qui lui sont confiées pour atteindre les résultats optimums anticipés.

2.4 (3) L'absence flagrante de cette recherche systématique de l'économie des ressources constitue une négligence, une faute qui porte préjudice aux commettants, c’est-à-dire ceux qui ont confié le soin de gérer leurs ressources.

2.4 (4) En outre, l'utilisation efficace des ressources ne doit pas se faire au détriment ni au préjudice indu de tiers ou de préposés, par exemple quant à la qualité de vie et au respect de l'environnement.

2.4 (5) Être efficace est une qualité essentielle de l'administrateur. Être efficace et économique sont des attributs de la saine gestion.

**2.5 ÉQUILIBRE**

**Principes**

2.5 (1) **«Équilibre»** : État de stabilité découlant de la juste proportion entre des forces et des idées opposées. L’harmonie est une résultante de l'équilibre et elle contribue à la saine gestion des entreprises. L'administrateur manifeste son équilibre, dans l'exercice de ses pouvoirs, par le juste choix des moyens mis à sa disposition et des actes qu'il doit poser pour atteindre les objectifs ou les résultats anticipés.

2.5 (2) L'administrateur manifeste aussi son équilibre par la juste utilisation dynamique des moyens en fonction des ressources disponibles, des pouvoirs dont il dispose, des objectifs recherchés, des contraintes et des limites, dans un contexte d'environnement en constante évolution. (05-05-2002)

**Normes**

2.5 (3) Pour assurer l'équilibre, l’administrateur doit éviter les extrêmes et exercer son bon jugement dans l'application particulière et le suivi des principes et modules du présent Guide. (28-04-1998.)

2.5 (4) Pour assurer la saine gestion, l'administrateur doit éviter l'inadéquation des moyens utilisés en fonction des objectifs recherchés et des résultats espérés. (05-05-2002)

2.5 (5) Pour assurer l'équilibre, l'administrateur dirigeant doit mettre en place des mécanismes qui permettent de répartir et contrebalancer l'exercice du pouvoir. Cette norme ne vise pas la dilution du pouvoir mais la répartition équilibrée de son exercice entre des fonctions nécessitant des compétences et des habiletés différentes.

**2.6 ÉQUITÉ**

**Principes**

2.6 (1) **«Équité»** : Caractère de ce qui est fondamentalement juste. Il émane des principes de base qui doivent gouverner toute action qu'une personne entreprend ou commet. Ces principes impliquent et produisent des effets vis-à-vis d'autres personnes. Plusieurs applications sont enchâssées dans la Charte canadienne des droits et libertés, dans la Loi canadienne sur les droits de la personne et dans la Charte québécoise des droits et libertés de la personne et doivent servir de règle de conduite à tout administrateur à l'égard d'autrui dans toute circonstance afin d'assurer une qualité de saine gestion à l'organisation ou à l'entreprise.

On doit comprendre que cette norme est issue d'un ensemble de principes connus sous l'appellation de «justice naturelle» (c’est-à-dire la Rule of Law) qui ont été institués afin de prévenir l'exercice abusif ou arbitraire du pouvoir.

**Normes**

2.6 (2) Le principe d'équité implique un traitement juste et égal pour toute personne, sans distinction, exclusion ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap. Toute discrimination à ces égards est illégale, interdite, et non conforme aux pratiques de saine gestion.

2.6 (3) Nul ne peut exercer de discrimination dans l'embauche, l'apprentissage, la durée de la période de probation, la formation professionnelle, la promotion, la mutation, le déplacement, la mise à pied, la suspension, le renvoi ou les conditions de travail d'une personne ainsi que dans l'établissement de catégories ou de classifications d'emploi.

2.6 (4) Nul ne peut congédier, refuser d'embaucher ou autrement pénaliser dans le cadre de son emploi une personne du seul fait qu'elle a été reconnue coupable ou s'est avouée coupable d'une infraction pénale ou criminelle, si cette infraction n'a aucun lien avec l'emploi ou si cette personne en a obtenu le pardon.

2.6 (5) Tout employeur doit, sans discrimination, accorder un traitement ou salaire égal aux membres de son personnel qui accomplissent un travail équivalent au même endroit.

2.6 (6) Malgré le paragraphe 2.6 (5) il n'y a pas de discrimination si une différence de salaire ou de traitement est fondée sur l'expérience, l’ancienneté, la durée du service, l'évaluation au mérite, la quantité de production ou le temps supplémentaire, si ces critères sont communs à tous les membres du personnel.

2.6 (7) Par dérogation aux paragraphes 2.6 (2) à 2.6 (6), la loi précise qu'une distinction, exclusion ou préférence fondée sur les aptitudes ou les qualités requises par un emploi, ou justifiée par le caractère charitable, philanthropique, religieux, politique ou éducatif d'une institution sans but lucratif ou qui est vouée exclusivement au bien-être d’un groupe ethnique est réputée non discriminatoire.

***Harcèlement***

2.6 (8) Il est de la responsabilité des administrateurs de faire en sorte que le milieu de travail soit exempt de sources d'embarras, de malaise, intimidation ou d’humiliation liées aux types de discrimination interdits par la loi.

2.6 (9) Il est de la responsabilité de l’administrateur de prendre les moyens raisonnables pour prévenir toute forme de harcèlement psychologique ou physique, et pour faire cesser de telles pratiques lorsqu’elles sont portées à sa connaissance. (30-06-2005)

**2.7 ABNÉGATION**

**Principes**

2.7 (1) **«Abnégation»** : Qualité de celui qui renonce à tout avantage ou intérêt personnel autre que ce qui lui est contractuellement ou explicitement accordé dans l'exercice de ses fonctions d'administrateur, en faveur de ceux de l'organisation.

2.7 (2) Pour assurer la saine gestion, l'administrateur doit, dans l'exercice de ses fonctions, subordonner ses intérêts et se dévouer à la sauvegarde du patrimoine de l'organisation.

2.7 (2.1) Il y a conflit potentiel ou réel lorsque les intérêts privés de l'administrateur se heurtent aux intérêts de l'organisation. (28-04-1998.)

**Normes**

2.7 (2.2) L'administrateur ne peut user de son autorité de façon à s'attribuer un avantage personnel, ni se conduire de façon telle à laisser croire qu'il en est ainsi à toute personne qui est raisonnablement bien informée. (28- 04-1998.)

2.7 (3) L'administrateur ne peut se placer dans une situation potentielle ou réelle de conflit entre ses propres intérêts et ceux de l'organisation qu'il est chargé de gérer.

2.7 (4) L'administrateur doit de plus prévenir et divulguer aux préjudiciés, le cas échéant, tout conflit potentiel ou réel découlant, sans s'y limiter, d'intérêts économiques et financiers possédés directement ou indirectement à l'extérieur de l'entreprise ou de l'organisation et de cadeaux octroyés ou reçus dans le cadre de ses fonctions.

2.7 (5) L'administrateur dirigeant doit s'assurer qu'il existe des ententes explicites, de préférence écrites, établissant formellement les rémunérations, les droits ainsi que les autres avantages conférés aux dirigeants, gestionnaires et employés cadres.

2.7 (6) En acceptant toute charge qui lui est confiée, l'administrateur doit évaluer l'ensemble de ses intérêts, activités et relations de façon à s'assurer que le fait pour lui d'occuper une position particulière ou de participer à une activité particulière ne le place pas en situation de conflit d'intérêt réel ou potentiel. (28-04-1998.)

2.7 (7) L’administrateur ne doit pas détenir d’intérêts financiers qui entrent en conflit avec l'accomplissement de ses fonctions et l'assumation de ses responsabilités. (28-04-1998.)

Source : Le cadre de SAINE GESTION, un modèle de GOUVERNANCE INTÉGRÉ

Bernard Brault, F.Adm A, CCH 2007

Diffusion faite par Denis Lefebvre, Adm.A 819-856-7800

