



DILITRUST
CANADA

Le conseiller en gouvernance au cœur du déploiement de la technologie pour les instances de gouvernance

Matthieu Guilhem, Adm.A.
et Kintxo Freiss

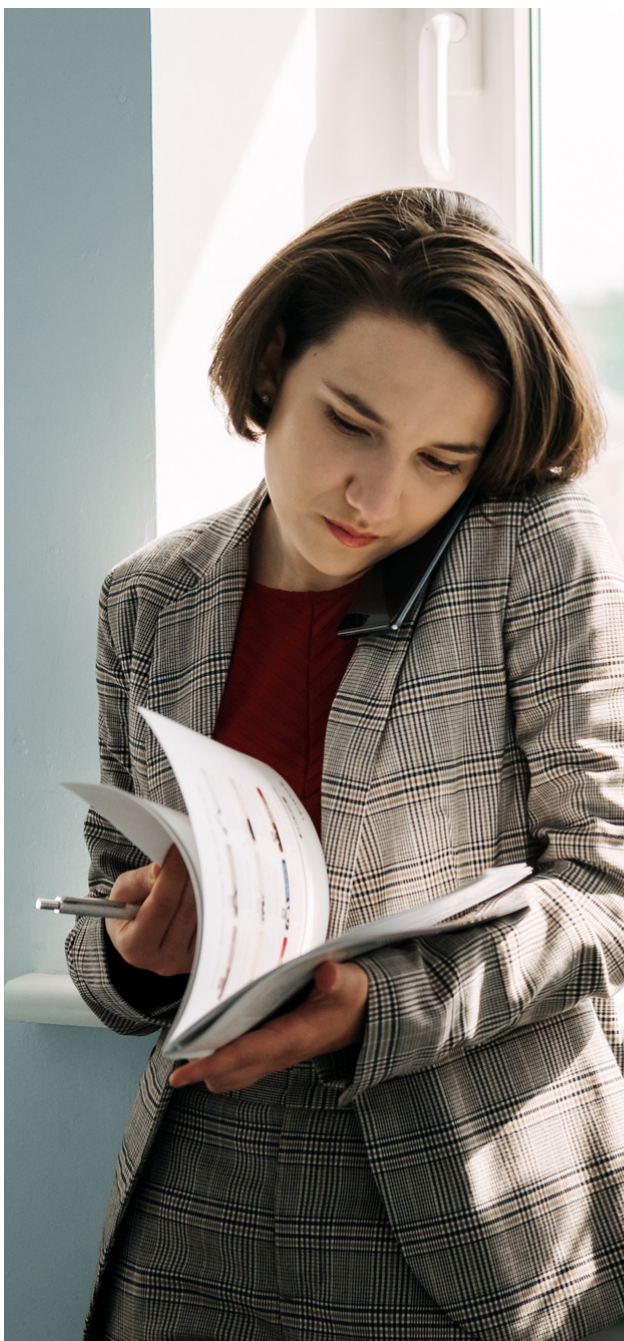


INTRODUCTION

L'actualité récente a vu certains conseils d'administration démissionner en bloc, de force ou de grès, laissant ainsi sans historique, des pans entiers de la gouvernance. Si les administrateurs sont nécessairement de passage au sein d'une organisation, les instances, elles, restent, et doivent perdurer dans leurs activités, quels que soient les acteurs, anciens ou nouveaux, qui sont ou restent en place. Ainsi, une solution technologique, déployée avec l'aide d'un professionnel en gouvernance, apparaît comme un duo qui doit permettre à toute organisation d'être en pleine possession des principes de saine gouvernance.

La définition du conseiller en gouvernance

Qui sont les professionnels de la gouvernance ? Ils sont responsables de la mise en œuvre des politiques et des procédures de gouvernance, du contrôle du respect des lois et des règlements, de la gestion des réunions et des processus du conseil d'administration et de ses comités, ainsi que d'autres activités essentielles. Ils jouent un rôle crucial en veillant à ce qu'une organisation fonctionne de manière efficace, éthique et conforme, et ils s'assurent que l'organisation suit des pratiques de gouvernance de pointe pour la protéger des risques potentiels. Leur rôle est vital pour le succès à long terme de l'organisation et sa réputation [1].



Autrefois, fonction réservée à des juristes, principalement des avocats en droit des affaires, la fonction de conseiller en gouvernance – dont la nomenclature des titres varie de secrétaire corporatif à conseiller à la gouvernance en passant par conseil-expert – a évolué, sous l'influence du monde anglo-saxon, vers une profession spécialisée, qui est allé jusqu'à voir l'émergence de certifications, dont deux sont accessibles au Canada.

Le Chartered Governance Institute of Canada propose le International Qualifying Program (IQP), une qualification professionnelle générale qui permet aux secrétaires corporatifs et aux professionnels de la gouvernance d'acquérir les compétences dont ils ont besoin et de devenir Chartered Governance (CG). L'IQP couvre sept sujets sur deux niveaux [1] :

- gouvernance d'entreprise;
- conformité et administration des entreprises;
- droit des sociétés;
- interprétation des informations financières et comptables;
- développement de la stratégie;
- gestion des risques;

Dynamique du conseil d'administration

Governance Professional Canada (GPC) propose la désignation GPC.D. Le titre GPC.D est un titre canadien reconnu que l'on obtient en suivant le programme "Gouvernance en pratique". Ce programme a été créé pour renforcer les compétences des personnes qui pratiquent la gouvernance. L'objectif est d'aider les conseils d'administration et les organisations à améliorer l'ensemble de leurs processus de gouvernance. [2]

Le programme de formation se compose de trois cours : les fondements de la gouvernance, la gouvernance appliquée et la gouvernance stratégique. Le contenu de cette formation s'applique à tous les types d'organisations, à toutes les industries et à toutes les juridictions, en mettant l'accent sur le rôle pratique et concret des professionnels de la gouvernance.

Chacune de ces certifications doit, une fois qu'elle a été obtenue, être maintenue par de la formation continue tout au long de la carrière du professionnel en gouvernance.

L'auteur principal de ce livre blanc étant inscrit au International Qualifying Program (IQP). Il peut témoigner que le matériel pédagogique présenté dans ce type de formation permet une acquisition de nombreuses compétences transversales. En effet, la formation dont il a bénéficié lui a permis de consolider les acquis de ses formations antérieures (Certificat en droit, diplôme en communication et management) et de développer des réflexes pour un meilleur accompagnement de ses clients. Le programme couvre l'ensemble des domaines traités par un conseil d'administration du point de vue du professionnel en gouvernance et de l'accompagnement qu'il doit fournir à l'égard des administrateurs, dans le cadre de leurs fonctions.

[1] Traduction libre par l'auteur
Matthieu Guilhem de la définition du
professionnel en gouvernance
[National GP Day \(gpccanada.org\)](http://NationalGPDay(gpccanada.org))

[2] Traduction libre par l'auteur
Matthieu Guilhem depuis [International
Qualifying Program \(IQP\) - CGIC
\(cqiofcanada.ca\)](http://InternationalQualifyingProgram(IQP)-CGIC(cqiofcanada.ca))

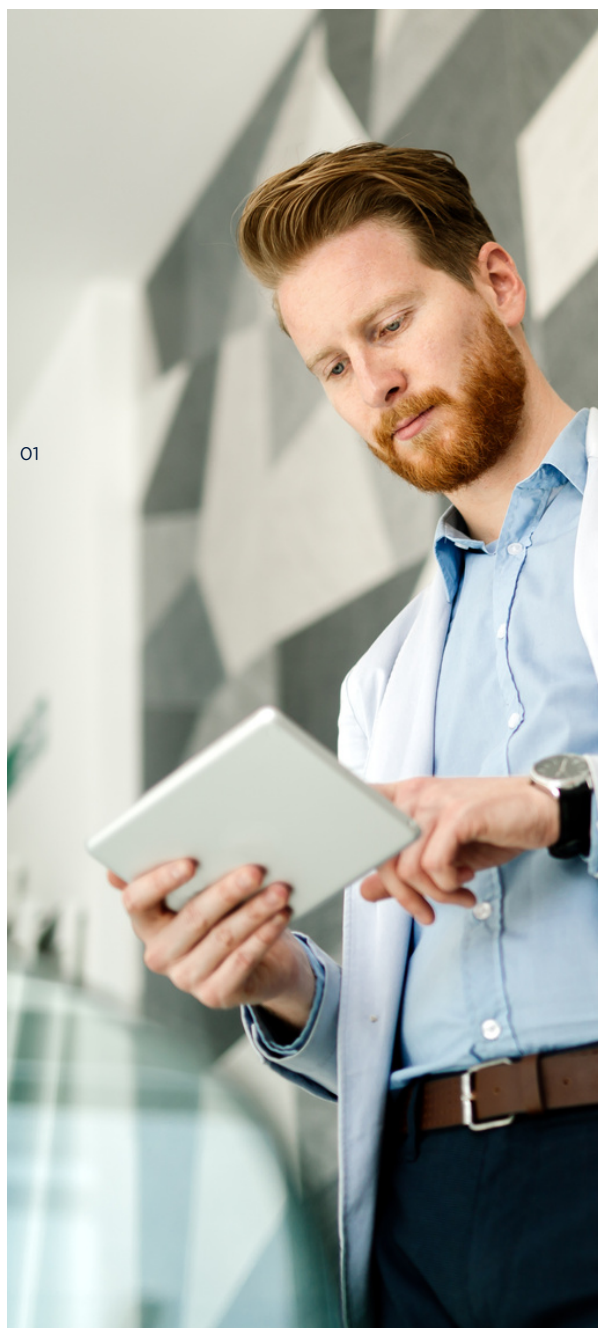
La distinction du conseiller en gouvernance entre une entreprise privée/publique et un OBNL

Que ce soit par son intervention au sein d'une entreprise privée/publique ou dans un Organisme à But Non Lucratif (OBNL), le conseiller en gouvernance est amené à jouer le même rôle au niveau de l'implantation de la technologie. Les grandes différences vont résulter dans l'identification des besoins des administrateurs et dans la distinction à faire entre des administrateurs siégeant au sein d'un OBNL et ceux qui siègent dans des entreprises privées ou publiques.

Les administrateurs dans les OBNL sont la plupart du temps des bénévoles qui souhaitent s'impliquer dans l'organisation et qui siègent en complément de l'exercice de leur profession. En ce sens, le conseiller en gouvernance va jouer auprès d'eux un rôle de guide et de soutien, pour faciliter en tout temps leur préparation aux rencontres, mais également leur fournir des conseils en matière de gouvernance.

L'implantation d'une solution technologique permettra une facilité dans la préparation. Toutefois, il est à noter que la courbe d'apprentissage pourrait être un peu plus grande pour les administrateurs d'OBNL. En effet, il se pourrait qu'ils n'aient jamais utilisé une telle solution technologique auparavant dans le cadre de leurs fonctions sur un conseil d'administration, advenant la situation selon laquelle ils auraient déjà siégé sur un conseil d'administration.

À l'inverse, nous observons chez les administrateurs de compagnies publiques ou privées une tendance à ce que cette fonction soit plus professionnalisée. Les personnes nommées le sont davantage pour leurs expertises et siègent souvent sur plusieurs conseils d'administration en parallèle.



01



Le conseiller en gouvernance agira ici davantage en tant que facilitateur dans la préparation et la diffusion de la documentation. La numérisation des instances étant une tendance de plus en plus présente, il est à anticiper que les administrateurs puissent déjà être familiers avec une ou plusieurs plateformes de numérisation. Ainsi, on ne parlerait pas ici d'une courbe d'apprentissage, mais plutôt une courbe de gestion du changement, l'administrateur devant se familiariser avec la hiérarchisation de la documentation en fonction du CA sur lequel il siège.

Les notions de courbe d'apprentissage ou de gestion du changement sont peut-être à nuancer en considérant la tendance actuelle de voir de plus en plus de jeunes administrateurs de moins de 40 ans, qui seront nécessairement plus à l'aise avec la technologie et plus enclins à adopter rapidement ce type de technologie. À l'inverse, un administrateur qui siège depuis plus longtemps sur des Conseils d'administration aura connu pendant longtemps l'utilisation du papier comme seul médium pour la tenue des séances.

Quel que soit le profil des administrateurs faisant face à la numérisation des instances, le conseiller en gouvernance demeure un accompagnateur de l'administrateur, qui exerce une fonction de plus en plus professionnalisée.

[1] Traduction libre par l'auteur
Matthieu Guilhem depuis [Certification \(qpcanada.org\)](http://Certification.qpcanada.org)

La professionnalisation de la fonction d'administrateur nécessite un accompagnement

Les administrateurs ont aujourd'hui accès à des formations certifiantes qui leur permettent d'acquérir compétence, réflexes et comportement à adopter pour exercer au mieux leur fonction d'administrateurs, quels que soient le type et la taille de l'organisation.

Ainsi, le Collège des Administrateurs de Société de l'Université Laval propose une formation de deux journées sur la Gouvernance des OBNL, ainsi qu'une Certification en Gouvernance. L'Institut des Administrateurs de Sociétés offre quant à lui un programme de perfectionnement, qui n'est pas une certification universitaire bien que le programme soit développé en partenariat avec les écoles de gestion du pays, mais dont le titre obtenu est reconnu. Ces formations, qui nécessitent après l'obtention du titre le maintien de celui-ci par des heures de formation continue, démontrent la volonté de l'écosystème de la gouvernance pancanadienne de fournir aux administrateurs, novices ou plus chevronnés, des formations pour leur permettre de mieux performer en tant qu'administrateur, et de se perfectionner en continu.



Fort de cet engouement pour la gouvernance, l'École Supérieure de Gestion (ESG) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) lancera dès septembre 2023 deux formations universitaires créditées et destinées spécifiquement aux membres des conseils d'administration. Le programme court de 2e cycle en gouvernance et contrôle des risques et le Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées (D.E.S.S) en gouvernance, contrôle des risques et prévention de la fraude comptable offriront ainsi une formation spécialisée aux personnes qui occuperont ou qui occupent déjà des fonctions au sein d'un conseil d'administration.

La Loi renforçant la gouvernance des sociétés d'État et modifiant d'autres dispositions législatives, sanctionnée le 3 juin 2022, vient statuer sur plusieurs aspects professionnalisants de la fonction d'administrateur. Ainsi, elle intègre la mise en place d'une rémunération en fonction d'une grille officielle selon le poste occupé (président du CA, président de comité, membre du CA, membre d'un comité) et le niveau dans lequel se positionne l'organisation. Par exemple, des sociétés d'État telles que l'Autorité des marchés financiers sont positionnées au niveau 1, tandis que le niveau 4 va concerner des Sociétés d'État de plus petite taille. La loi vient également positionner des obligations au niveau de l'Équité, de l'inclusion et de la diversité.

En ce sens, les conseils d'administration deviennent non seulement plus professionnalisés, au travers de la rémunération, mais également plus représentatifs de la société civile, ce qui a une grande importance pour la dynamique du fonctionnement des instances de gouvernance et pour la planification stratégique.

“ Une solution technologique, déployée avec l'aide d'un professionnel en gouvernance, apparaît comme un duo qui doit permettre à toute organisation d'être en pleine possession des principes de saine gouvernance ”

La technologie une nécessité quel que soit le type d'organisation

À l'heure où les aspects de cybersécurité et de gestion des renseignements personnels et professionnels font partie intégrante de la gestion des risques, une solution technologique permettra de gérer en partie ces aspects, en plus de tout ce qui est lié à l'échange d'informations souvent confidentielles.



01. Vestibulum tristique vel ex sit amet sodales. Sed sagittis magna eget lorem tempor semper. Proin dolor massa, molestie eget ex et.
02. Vestibulum tristique vel ex sit amet sodales. Sed sagittis magna eget lorem tempor semper. Proin dolor massa, molestie eget ex et.
03. Vestibulum tristique vel ex sit amet sodales. Sed sagittis magna eget lorem tempor semper. Proin dolor massa, molestie eget ex et.

Cela facilite grandement l'échange d'information, surtout qu'il y a désormais beaucoup de choses qui se font à distance ou de façon hybride. Quel que soit le lieu de résidence ou de travail de l'administrateur, il peut accéder à la documentation sans attendre un envoi postal ou une livraison par coursier.



“ Contrairement aux idées reçues, en dépit de l’adoption de la technologie, l’aspect humain demeure fondamental. L’adoption d’une technologie juridique ne peut se faire que si celle-ci répond aux besoins des différentes parties prenantes”.

Le besoin lié à la conformité est aussi un aspect important à considérer en secrétariat corporatif. La technologie va permettre de répondre à ce besoin. Ainsi, elle permet, pour l’ensemble des documents constituant le livre de la société, de les dématérialiser et les rendre disponibles en tout temps, dans un espace sécurisé, accessible aux seules personnes devant ou pouvant avoir accès à ces documents. Le livre des minutes quant à lui, dans un contexte de numérisation, permet d’être accessibles rapidement, tant aux administrateurs qu’aux parties prenantes telles les auditeurs ou les conseillers juridiques, sans devoir procéder à des recherches fastidieuses dans des archives papiers ou sur serveurs, et devant par la suite faire l’objet d’une transmission par courriel ou envoi postal.

On peut illustrer ces propos en pensant aux entreprises qui possèdent, dans des boîtes d’archives ou dans des répertoires électroniques, de nombreux documents officiels qui sont mal répertoriés, dont la numérisation laisse à désirer, et qui pourraient être perdus ou détruits par négligence.

Imaginez un conseiller juridique qui demande, dans le cadre d'un avis juridique, de voir des procès-verbaux ou des résolutions prises il y a plusieurs années. Cela nécessiterait de nombreuses heures de recherches dans les boîtes d'archivages, de numérisation et d'envoi. Une simple recherche par mots-clés ou par date sur une plateforme dédiée à la gestion des réunions de votre conseil d'administration permettraient de trouver rapidement et de partager les documents demandés. Encore mieux, vous pourriez créer un profil pour votre conseiller juridique et lui notifier directement via la plateforme les documents demandés. On constate donc une attitude beaucoup plus diligente vis-à-vis des requêtes qui concernent le professionnel en gouvernance.

La nécessité de se doter d'un outil technologique adapté, tel un Board Portal, va permettre de répondre efficacement à tous les aspects de cybersécurité et de contrôle des accès qui sont des préoccupations de plus en plus présentes au sein des conseils d'administration. La confidentialité est assurée en tout temps par la plateforme, et le contrôle des accès est plus précis. En effet, il suffira de supprimer les accès à un administrateur sortant pour que celui-ci ne puisse plus consulter aucun document. Il est regrettable de constater qu'encore beaucoup d'organisations ne possèdent pas de plateforme dédiée à la gouvernance. Celles-ci utilisent les adresses courriel personnelles ou professionnelles des administrateurs pour leur transmettre des documents sensibles et confidentiels. Il est même très rare que l'organisation mette en place son propre système de courriel. De fait, un grand risque est présent : celui que les administrateurs conservent les documents confidentiels, et ce même après avoir quitté leurs fonctions.

Mais alors, comment gérer le changement et intégrer la technologie, tout en restant efficient dans les travaux des instances ? Oui, intégrer la technologie apparaît comme une nécessité, voire une priorité pour les instances de gouvernance, mais il est impossible de stopper le travail des instances le temps du déploiement de la solution technologique. Il faut mener les deux activités en parallèle, et pour cela adopter une stratégie de gestion du changement qui consiste dans un premier à bien prévoir le projet pour amener le changement de façon optimale. Pour cela, le conseiller en gouvernance joue un rôle éminemment important dans la mise en œuvre et le déploiement d'une solution de numérisation des instances au sein des CA qu'il accompagne.

Comment voir le rôle du conseiller en gouvernance dans un contexte de déploiement de solution technologique

Il y a dans un premier temps un rôle de gestionnaire de projet au travers de la planification du déploiement, qui doit faire l'objet d'un échéancier précis, organisé autour des étapes clés du déploiement que sont : déterminer les différentes instances, classer/organiser la documentation à intégrer à la plateforme ou encore planifier le parcours d'intégration des utilisateurs.

En amont et lors du déploiement, le conseiller en gouvernance devient aussi un agent de changement, avec l'objectif de faire adopter le plus rapidement possible l'implantation de la solution dans le quotidien de la vie du Conseil et de ses comités, sans négliger les autres parties prenantes, telle la direction générale, la direction administrative ou tout autre collaborateur à l'interne qui pourrait être amené à consulter ou préparer de la documentation destinée à être diffusée sur la plateforme.



Enfin, il devient un accompagnateur et un ambassadeur après la formation offerte par l'éditeur de solution technologique, pour poursuivre le processus d'adoption de l'outil pour une utilisation appropriée à la culture du conseil et des comités sur lequel l'administrateur siège.

Pour remplir ces trois fonctions, le conseiller en gouvernance possède deux outils principaux.

Une fine connaissance des administrateurs, des pratiques en gouvernance au sein du CA et des procédures. Cela permet au conseiller de bien identifier ce qui doit être mis en place en termes de formations, gabarits et processus. Le but étant toujours d'assurer un déploiement efficace et bénéfique dès les premières semaines, tant pour l'organisation que pour ses instances.

À cette connaissance vient s'ajouter, en totale complémentarité, la relation privilégiée qui s'installe entre le conseiller en gouvernance et l'éditeur de la solution technologique, dès la décision d'implanter la solution. Ainsi, l'éditeur de solution technologique devient un partenaire du conseiller en gouvernance, grâce notamment à la mise à disposition de son savoir technologique, des outils de formations, et de son accompagnement permanent.

Mesurer l'impact lié à l'adoption d'une technologie juridique (gestion des changements, mise en place du projet, formation des utilisateurs) : étude de cas pratique

Il est ici intéressant de constater que la mesure de l'impact résulte surtout de deux aspects très importants : l'humain et la conformité/question éthique, notamment dans le cas des conflits d'intérêts.

Contrairement aux idées reçues, en dépit de l'adoption de la technologie, l'aspect humain demeure fondamental. L'adoption d'une technologie juridique ne peut se faire que si celle-ci répond aux besoins des différentes parties prenantes. Elles sont composées par les administrateurs et les membres du secrétariat corporatif ou de la direction générale. Une partie prenante qui ne comprendrait pas l'utilité de la plateforme tout au long du cycle de vie de la gouvernance ne verrait pas l'impact positif que peut avoir cet outil lorsqu'il est utilisé par les administrateurs, ni la facilité que permet une telle application dans la diffusion, la prise de connaissance et le traitement de la documentation.

La question relative aux conflits d'intérêts est un aspect important de la gouvernance. Elle doit pouvoir être adressée lors de la mise en place d'une solution technologique de gestion des organes de gouvernance (instances). Il convient en tout temps de penser, développer et appliquer les processus permettant d'identifier et de traiter les conflits d'intérêts, quelle qu'en soit la forme. Or, la solution technologique devient un formidable outil pour assurer la conformité des échanges et des interventions des administrateurs. On sous-estime souvent, notamment en phase d'implantation de la plateforme, l'impact de la configuration des accès et la gestion granulaire des permissions, de téléchargement et d'impression des documents déposés sur la plateforme. Une bonne planification des risques de conflits d'intérêts, lors de la création des profils des utilisateurs, permettra de configurer au cas par cas les permissions, et de les modifier de façon quasi instantanée, selon les critères préalablement déterminés.



CONCLUSION

Les organisations de toutes tailles qu'elles soient publiques ou privées reconnaissent l'importance de s'entourer d'un conseiller en gouvernance, pour faciliter le déploiement d'une solution technologique. Cette solution technologique permettra de faciliter grandement la gestion des instances de gouvernance tout en répondant aux défis liés à la conformité, à la sécurité des données et aux bonnes pratiques de gouvernance. Plus le conseil en gouvernance se professionnalise, plus les considérations technologiques dans les formations seront intégrées, meilleure sera la systématisation du déploiement d'outils technologiques au service des instances de gouvernance. Tout comme un plan de relève est important au sein d'un Conseil d'administration, la gestion de la documentation dans une perspective de passer le flambeau est primordiale. La gouvernance étant une discipline évolutive et adaptative, les solutions technologiques, leur déploiement et leur maintenance doivent l'être tout autant.



DILITRUST
CANADA

DiliTrust Canada

2045 Stanley Street, suite 1500
Montréal, QC, H3A 2V4, Canada

www.dilitrust.ca

contact-ca@dilitrust.com

1-855-923-3117



Suivez-nous

DEMANDER UNE DÉMO