

Article paru dans la revue Dimension de l'OAAQ.

## **Les principes et normes édictés par l'OAAQ sont les pièces essentielles d'un cadre de « Saine Gestion »**

Bien au-delà du titre, le métier de gestionnaire ou d'administrateur implique des prises de décision qui peuvent parfois entrer en conflit avec les intérêts de l'organisation, de la mission de celle-ci, des employés et même avec les intérêts personnels ou professionnels du gestionnaire. La confiance est l'élément central de la Saine Gestion. Un simple doute peut miner la confiance que doit inspirer le gestionnaire et peut définitivement entacher la mission de l'organisation. D'autre part, même si le risque des affaires est fréquemment associé à des rendements plus intéressants, tous les coups ne sont pas permis pour autant ! Alors jusqu'où pouvons-nous aller et quels moyens pouvons-nous utiliser pour arriver à nos fins sans miner la confiance qu'on nous accorde, sans y laisser notre intégrité? Depuis maintenant 15 ans, l'OAAQ a développé le modèle de Saine Gestion qui dans les faits permet d'établir un véritable cadre de gestion pour les entreprises et pour les organisations.

### **Un besoin présent**

Les nombreux scandales au sein d'organisations que nous rapporte l'actualité, démontrent les lacunes importantes qui entravent la crédibilité de ces organisations. Les principes comptables généralement reconnus (PCGR) qui régissent les actes des comptables ne s'appliquent qu'à la portion comptable de la gestion. Ainsi, les actes de gestion effectués en amont de la comptabilité ne sont pas nécessairement contrôlés par les PCGR et ne sont donc certifiés d'aucune véritable crédibilité. De ce fait, les actes non contrôlés compromettent, entre autres, la crédibilité des résultats comptables qui en découlent. Un cadre de gestion conforme aux Principes de Saine Gestion Généralement Reconnus (PSGGR) apporte une solution crédible et pratique.

### **Pourquoi exercer dans un cadre de « Saine Gestion » ?**

Le concept de Saine Gestion a vu le jour, à la fin des années 1980. Issu tout d'abord de la volonté de créer un cadre conceptuel pour la pratique des Adm.A, ce concept s'est développé pour atteindre un niveau d'application très élaboré. Encadré par l'Ordre des administrateurs agréés du Québec, le concept de Saine Gestion permet d'établir les fondements qui assurent une crédibilité aux yeux de ceux qui confient leurs ressources (que ce soit aux yeux des actionnaires ou des investisseurs ou, dans le cas du gouvernement, aux yeux des contribuables ou d'un emprunteur face à la banque, etc.). **Ainsi, le concept a pour objectifs d'articuler un vocabulaire et des conventions de gestion reconnus et d'encadrer le processus de gestion.**

Rappelons que le concept de Saine Gestion s'articule autour des Principes de Saine Gestion Généralement Reconnus (PSGGR). Ceux-ci regroupent des responsabilités, d'obligations, et normes qui permettent d'appliquer six principes fondamentaux (**la transparence, la continuité, l'efficacité, l'équilibre, l'équité et l'abnégation**), et ce, à tous les actes de gestion. Au quotidien, l'application de ses principes se concrétise dans un cadre de gestion par la combinaison des fonctions de gestion (PODCC : planifier, organiser, diriger, coordonner et contrôler) et des six principes fondamentaux.

Sans toutefois limiter le gestionnaire, l'application de ces principes assure, entre autres, une protection de l'apport des investisseurs, en plus d'enrichir la confiance que l'organisation inspire aux yeux des tiers. Ce faisant, l'organisation démontre qu'elle dispose des préalables

essentiels à sa viabilité économique. D'autre part, contrairement aux autres approches de gestion, le modèle qu'offre la Saine Gestion est le seul véritable cadre de gestion « **auditable** » même s'il est adapté à la réalité quotidienne de l'organisation. Par analogie dans le monde comptable, il serait impossible de procéder à une vérification comptable si la société audité ne disposait pas d'un **système d'information comptable** dûment structuré selon des règles et des normes généralement reconnues. Dans le monde de la gestion, le **cadre de gestion** est aux professionnels de la gestion ce que le système d'information comptable est aux comptables.

### **Liberté de mouvement**

Ce qui caractérise une profession libérale est principalement l'importance que prennent l'opinion et le jugement dans le processus de décision. Le **concept de Saine Gestion** est une référence qui guide le processus de décision, sans pour autant le restreindre. Ce ne sont pas tant les moyens en soi qui sont importants, mais bien de savoir **si les moyens mis en place** respectent les 6 principes fondamentaux de la Saine Gestion (transparence, continuité, efficience, équilibre, équité et abnégation). À titre d'exemple, les principes fondamentaux n'empêchent pas de prendre des risques, mais ils restreignent les possibilités de prendre une décision trop risquée qui pourrait nuire à la viabilité à l'organisation. En effet, le principe de recul, pour ne nommer que celui-ci, sollicite une prudence proportionnelle au risque représenté par une décision. De cette façon, le gestionnaire voit la situation sous d'autres angles, analyse les fondements et les conséquences possibles et porte ainsi un meilleur jugement.

### **Les outils de Saine Gestion : un Audit et un cadre de gestion conforme**

Un Audit de Saine Gestion<sup>®</sup> est une vérification rigoureuse et systématique de l'application des Principes de Saine Gestion Généralement Reconnus (PSGGR) aux processus de gestion de votre organisation. Concrètement, il s'agit d'un portrait de l'organisation à une date précise. Il est important de comprendre qu'un Audit de Saine Gestion<sup>®</sup> ne vise pas les compétences des gestionnaires, mais bien le respect des principes et normes de Saine Gestion au sein du cadre de gestion en vigueur.

Par ailleurs, De concert avec la firme DeVeaux Brault et associés, l'OAAQ a établi le canevas d'un cadre de gestion conforme aux PSGGR. Regroupant des « actions à faire » et des « actions souhaitables à entreprendre », ce canevas est adaptable à votre réalité quotidienne et vous guide dans la mise en place de politiques, directives et processus administratifs.

Depuis quelques années, on assiste à un engouement pour l'instauration de cadres de gestion pour aider les gestionnaires d'entreprises privées à démontrer une gestion responsable. Le terme « cadre de gestion » redevient alors graduellement à la mode. Ce que l'on croyait être du normatif étroit dans les années 80 et 90 est devenu un guide de pratique pour les gestionnaires soucieux de gérer selon les règles de l'art.

Marie-Hélène Brault, B.A.A

En collaboration avec Bernard Brault, F.Adm.A, CMC