



## Évaluation de la gouvernance

### Description :

Cet outil présente les six éléments d'une gouvernance saine et un mécanisme pour son évaluation.

### Utilisation :

Cet outil explique quelle forme prend la bonne gouvernance dans une organisation et de quelle manière son évaluation peut révéler les points à améliorer. Il est particulièrement utile lors de la création ou du renforcement de votre groupe directeur.

---

Qu'est-ce que la gouvernance? (Un indice : ce n'est pas la même chose que le gouvernement.)

La gouvernance repose sur certains principes précis :

- décrire le processus décisionnel d'une organisation;
- déterminer qui devrait détenir de l'autorité et pourquoi;
- préciser qui sont les décideurs;
- expliquer le degré de responsabilité devant la direction ou le conseil d'administration des différents décideurs.

***Tout simplement, les principes de gouvernance établissent le portrait de la structure décisionnelle d'une organisation, des responsabilités des uns et des autres, des règles de reddition de comptes, etc.***

Six facteurs pèsent particulièrement lourd sur l'état de la gouvernance :

- **Leadership et compétences** — Le leadership est peut-être le facteur le plus important d'une saine gouvernance et, à ce titre, un élément tout à fait critique du succès d'une organisation. Les leaders doivent donner le ton et l'exemple dans l'orientation et la mobilisation de tous les intervenants en vue d'atteindre des objectifs communs.
- **Rôles et responsabilités** — Quel que soit le modèle de gouvernance s'appliquant dans votre organisation, il est essentiel de définir clairement les rôles et des responsabilités de tous.
- **Plans et politiques** — Le succès de votre organisation dépend de la qualité des plans à long terme, des stratégies, des politiques et des interventions de la direction.
- **Responsabilité et transparence** — Être responsable devant autrui signifie qu'on reconnaît et qu'on assume la responsabilité de ses actions et leurs conséquences. Faire preuve de transparence signifie qu'on prend ses décisions à découvert, sans rien cacher à personne, dans la mesure du possible.
- **Systèmes et programmes** — C'est le facteur le plus concret de la saine gouvernance. Il concerne la mise en pratique des concepts, le regroupement des processus d'orientation, de formation et de perfectionnement, les processus décisionnels, les processus de planification stratégique et





annuelle, etc.

- **Rapports et communication** — Toute organisation qui réussit est avant tout un ensemble de relations fécondes fondées sur le respect et la confiance. Une approche en matière de communication qui sollicite l'apport des intervenants, favorise l'écoute de leurs préoccupations, les tient au courant des activités des services de santé, les informe des échecs et des réussites, et sollicite leurs commentaires sur une base continue, garantira un large appui à vos processus de planification.

## Évaluation

Le modèle d'évaluation que nous présentons ici repose sur cinq piliers de saine gouvernances applicables aux organisations de services aux Autochtones<sup>1</sup>.

### **1. Intégration des valeurs et de la culture autochtones.**

- a. Déterminez et définissez les valeurs et les éléments culturels que vous souhaitez intégrer aux politiques et aux pratiques de votre organisation. Voici quelques pistes utiles si l'un ou plusieurs de vos partenaires ne sont pas des Premières Nations :
  - i. Désignez un nombre minimal de représentants des Premières Nations devant siéger au conseil de santé en tout temps pour veiller au respect des valeurs de la communauté.
  - ii. Inscrivez le fait que le président doit toujours être un membre des Premières Nations.
  - iii. Déterminez un ensemble de critères de sélection des membres qui ne sont pas issus des Premières Nations.
  - iv. Faites participer la population au processus décisionnel et demandez-lui son avis sur vos services.
  - v. Faites participer des aînés au conseil (à titre de membres avec ou sans droit de vote, ou encore de conseillers).

Dans quelle mesure votre conseil ou votre comité de santé reflète-t-il les valeurs de votre communauté?

---

---

---

### **2. Qualité de l'exécutif et du comité ou conseil de santé.**

- a. Les cinq piliers dépendent beaucoup du conseil ou comité de santé. Le défi est de trouver les bonnes personnes (qualifications, culture, valeurs et compétences) pour y siéger.

Dans quelle mesure votre conseil ou comité de santé est-il à la hauteur de la situation?

---

<sup>1</sup> D'après un document de l'Institut sur la gouvernance (Mitchell et Bruhn, 2009).





<b>Un bon conseil/comité :</b>	<b>Oui</b>	<b>Oui, mais à améliorer</b>	<b>Non</b>
Veille à la santé financière de l'organisation			
Entretien de bonnes relations avec tous les intervenants			
Assure un bon rendement et l'atteinte des objectifs			
Communique bien et sait se faire valoir auprès de la population			
Se dote d'une vision à long terme qu'il n'a pas peur de modifier au besoin			
Veille au maintien d'un cadre de gouvernance sain (règlements administratifs, politiques, pratiques)			

Votre comité ou conseil de santé présente-t-il des faiblesses? Lesquelles?

---

---

---

Le comité ou conseil de santé a souvent son mot à dire dans la sélection du directeur général, un autre rouage clé de la saine gouvernance.

<b>Un bon directeur général :</b>	<b>Oui</b>	<b>Oui, mais à améliorer</b>	<b>Non</b>
A une vision pour l'organisation			
Participe activement à la vie communautaire			
Fait preuve d'excellentes capacités de gestion			
Est souple, créatif, curieux et conscient de ses forces et faiblesses			
Adopte une approche rassembleuse du leadership qui encourage la collaboration			

Votre directeur général répond-il aux critères ci-dessus?

Quelles sont les autres qualités d'un bon directeur général auxquelles votre organisation attache de l'importance?

---





### 3. Processus formels et structures.

- a. Ce volet comprend les structures comme :
  - i. les hiérarchies et les rapports;
  - ii. les rôles et les responsabilités
  - iii. les politiques et les procédures.

<b>Codes et politiques :</b>	<b>Oui</b>	<b>Oui, mais à améliorer</b>	<b>Non</b>
Mécanismes pour la conception, l’approbation et la diffusion de politiques			
Énoncé de relation entre le conseil et l’organisation			
Énoncé de relation entre le conseil et le comité de santé			
Rôles et responsabilité du conseil, du comité et du personnel			
Code de conduite			
Gestion des réunions du conseil ou comité			
Politiques en matière de conflits d’intérêts			
Procédure pour le dépôt de griefs et le recours à l’appel			
Formulaire d’évaluation d’une réunion — pour le conseil et les comités			
Évaluation du conseil ou des comités			
Critères de sélection des membres du conseil			

### 4. Cycles de planification et d’évaluation

- a. Votre organisation a un plan stratégique qui indique où vous en êtes, où vous voulez être et comment vous y arriverez.
  - i. Ce plan peut couvrir une période de 5, 10 ou 20 ans, selon vos priorités.
  - ii. On le renouvelle à un intervalle correspondant aux plans et aux priorités locales.
  - iii. Le plan stratégique s’intègre à la planification et aux activités quotidiennes de l’organisation.
  - iv. On l’évalue régulièrement, qu’on en ressente le besoin ou non.
  - v. Lors de ces évaluations portent sur les processus, les résultats et l’atteinte des objectifs.
  - vi. Elles peuvent comprendre des évaluations du rendement du personnel, du conseil, des intervenants externes, des partenaires et des membres de la communauté.





<b>Lors de votre planification stratégique vous :</b>	<b>Oui</b>	<b>Oui, mais à améliorer</b>	<b>Non</b>
Répertoriez les principaux défis de l'organisation et cherchez des solutions			
Réexaminez la mission et les valeurs de l'organisation			
Tenez compte des inquiétudes des intervenants internes et externes afin de vous assurer de leur soutien			
Faites participer des employés de tous les secteurs, particulièrement les cadres et la direction			
Abordez les grands problèmes objectivement et honnêtement			
Veillez à ce que votre plan contienne des mesures concrètes pour l'application des stratégies			
Mettez l'accent sur les mesures immédiates qui ont un effet positif sur l'avenir			

Savez-vous ce que vous voulez accomplir, comment vous y prendre et combien de temps cela va prendre?

---

---

---

Vos activités et vos objectifs cadrent-ils avec votre vision ou votre mission?

---

---

---

À quelle fréquence votre organisation reprend-elle son exercice de planification stratégique?

---

Qui participe?

---

---

---





Quelles sont vos priorités en matière de changement?

---

---

---

**5. Pérennité.**

- a. Il est important que vous trouviez l'équilibre entre les ententes de financement qui garantissent la pérennité de vos activités, d'une part, et la marge de manœuvre qu'il vous faut pour répondre ponctuellement aux besoins de vos parties prenantes.
- b. Tenez compte de vos pratiques relatives aux ressources humaines et de vos relations avec les entités politiques et autres intervenants du milieu.
- c. Prenez garde à protéger vos activités de toute ingérence politique.

Comment votre organisation assure-t-elle sa pérennité dans les domaines suivants?

Finances :

---

---

---

Ressources humaines :

---

---

---

Relations (population, intervenants du milieu, partenaires, entités politiques, etc.)

---

---

---

Que pourriez-vous améliorer?

---

---

---

---

---

