

Pour une gouvernance efficace dans le sport : apprendre des échecs passés

19 novembre 2015
Comité olympique canadien
Montréal (Québec)

Richard Leblanc, CMC, BSc, MBA, LLB, JD, LLM, PhD
Professeur agrégé, droit, gouvernance et éthique,
York University, et consultant indépendant
auprès de conseils d'administration

- **1. Conditions propices aux échecs de gouvernance**
- **2. Le rôle du code de conduite et de la déclaration des administrateurs**
- **3. L'importance de l'audit interne et des risques**
- **4. Lien entre risque, culture et rémunération**
- **5. La dénonciation protégée**
- **6. La culture d'entreprise et le rôle du conseil**
- **7. Communication, sensibilisation et contrôles**
- **8. Technologie : médias sociaux, risques à la réputation**
- **9. Ton dans les hautes sphères, et maintenant dans les sphères médianes**
- **10. Questions**

J'ai entendu toutes les excuses

- « Ça ne s'applique pas à notre secteur ou organisation. »
- « Ça coûte trop cher. »
- « C'est trop difficile à mettre en place. »
- « On ne l'a jamais fait de cette façon. »
- « Les organismes de réglementation n'ont pas la compétence pour nous dire quoi faire. »
- « Il n'y a pas de lien entre gouvernance et performance. »
- « C'est la loi des conséquences inattendues. »
- « Ce qui fonctionne pour l'un fonctionne pour l'autre. »

**Je suis un expert en
gouvernance, comptabilité et
éthique, pas en sport.**

**Cette ressource se veut de
portée générale.**

CHALLENGE
CREATE
EVOLVE TH
QUESTION
INNOVATE
TRANSF
PROVO
RESEARCH
STUDY
DECONSTRUCT

- Deux organismes sportifs
- Une entreprise de santé-sécurité hautement réglementée
- Une compagnie ferroviaire
- Deux grandes entreprises de TI
- Deux sociétés minières et pétrolières
- Des multinationales en construction et en aérospatiale
- Une compagnie pharmaceutique
- Un organisme religieux dont des prêtres ont été accusés d'actes illicites
- Deux organismes dont les employés ont été accusés d'agression sexuelle
- Une entreprise de casinos

La gouvernance, un domaine en évolution

northern rock **BEAR STEARNS**

WALL ST **WALI MAIN**

REPO 105
TOP SECRET BALANCE SHEET INNOVATION FACILITY
NO TRESPASSING
VIOLATORS WILL VANISH WITHOUT A TRACE

Banking

SHAME **CAP-GREED**

RECESSION

AIG **Bank of America**

Black Swan **Freddie Mac** **GMAC**

Chrysler Financial **Fannie Mae** **CHRYSLER** **Merrill Lynch** **citibank** **FRC**

Basel Committee on Banking Supervision

FSB FINANCIAL STABILITY BOARD

OECD EUROPEAN PARLIAMENT

Basel Committee on Banking Supervision

The Credit Crunch: What Went Wrong? Why? What Lessons Can Be Learned?

150 YEARS of SOLITUDE

GM **RBS**

PRICE REDUCED FORECLOSURE BANK OWNED

Code Corporate Governance

FRC Financial Reporting Council

September 2012

The UK Corporate Governance Code

EUROPEAN COMMISSION

KING CODE OF GOVERNANCE FOR SOUTH AFRICA 2009

The President's Working Group on Financial Markets

Dodd-Frank Act of 2010, H.R. 4173

FSB Principles for Sound Compensation Practices

SENIOR SUPERVISORS GROUP

Principles for enhancing corporate governance

Playing Many Sides of a Deal

Compensation Principles and Standards Assessment Methodology

À quoi ressemble un échec de gouvernance? ⁷



**THE RUSSIA
DOPING CRISIS
IN 60 SECONDS...**



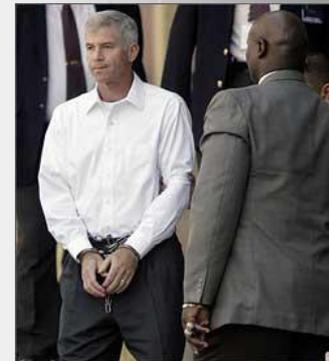
- PROBE FINDINGS**
- HSBC supplied dollars to Islamic and Social Islami Bank, despite terror finance
 - HSBC did not subjectively enhanced monitor despite recommen
 - At Social Islami Bank by two terrorist or was found to be in

TOSHIBA

Quel était mon rôle et que s'est-il passé?

8

- Mandaté par un CA, un organisme de réglementation ou de surveillance, un corps policier, un juge, un cabinet d'avocats
- Pots-de-vin et corruption au sein de l'entreprise et du CA
- Destruction de biens et décès
- Manipulation boursière et états financiers frauduleux (plusieurs)
- Agressions sexuelles (deux)
- Dépenses inappropriées
- Poursuites contre des administrateurs : « Je vais lui gâcher la vie »
- Amendes importantes et perte de réputation
- Entrevues de fraudeurs (en prison dans trois cas)



- Accès à tous les employés ou tous les documents
- Administrateurs et employés avisés : pleine coopération
- Entrevues confidentielles et triangulation
- Rapport aux organismes de réglementation et cautionnement de recommandations
- Recommandations et mise en œuvre sur 6, 12, 18 mois
- 150 organisations; > 500 entrevues
- Autres experts, dont des juricomptables

Conditions propices aux échecs de gouvernance¹⁰

- Organisations qui croient que les pratiques exemplaires de gouvernance ne s'appliquent pas à elles ou à leur secteur
- Insuffisance des contrôles et de l'étendue du champ de vision du CA
- Mauvaise surveillance des risques, audit interne en particulier
- Dispositif de contrôle interne faible ou immature (existence, conception, implantation)
- Climat éthique incohérent dans les hautes sphères; sans conséquences
- Absence de documentation sur le cadre de tolérance au risque

Conditions propices aux échecs de gouvernance ¹¹

- Absence de documentation de gouvernance et manque de transparence à l'égard des membres
- Le CA et les membres n'approuvent pas la rémunération de la direction
- La quête de rendement n'est pas rattachée à la gestion des risques ou aux considérations éthiques
- Manque d'administrateurs indépendants sans lien avec le secteur, l'industrie ou la direction
- Administrateurs indifférents qui veillent à leurs propres intérêts, cherchent les conflits et ont les mains liées par la direction
- Administrateurs et direction en place depuis trop longtemps et enracinés dans l'organisation

Conditions propices aux échecs de gouvernance¹²

- Comité de direction et direction générale dominants
- Vérification déficiente des antécédents lors de la sélection de la direction générale, du personnel et des administrateurs
- Népotisme, empreinte sur les médias sociaux c. compétences de la direction
- Code de conduite inadéquat : conception, implantation
- Aucun audit de la culture d'entreprise, de l'intégrité, ni de leurs contrôles
- Aucune séance de la direction générale ouverte au conseil ou aux comités
- Mauvais ton dans les hautes sphères (voir vidéo)

Le ton dans les hautes sphères : un bon exemple ¹³



<https://www.youtube.com/watch?v=QaqpoeVgr8U>

©Cartoonbank.com



"All those in favor say 'Aye.'"

"Aye."

"Aye."

"Aye."

"Aye."

"Aye."

H. M. Jones

- Programme de dénonciation dirigé par la direction ni anonyme ni satisfaisant
- Failles dans les enquêtes internes et manque de confiance en celles-ci
- Le fautif : dominant, intimidateur, charmant, charismatique, performant
- Les méfaits commencent à petite échelle, sont découverts, le fautif fait de l'intimidation, puis les choses dérapent (vidéo)
- On permet au comportement dysfonctionnel de se poursuivre plutôt que de l'arrêter
- Culture interne toxique : CA indifférent ou complaisant;
- Mauvaise gestion de crise (vidéo)



<https://www.youtube.com/watch?v=zIsN5AkJ1AI>

Pourquoi les gens ferment-ils les yeux?

17



<https://www.youtube.com/watch?v=OsFEV35tWsg>

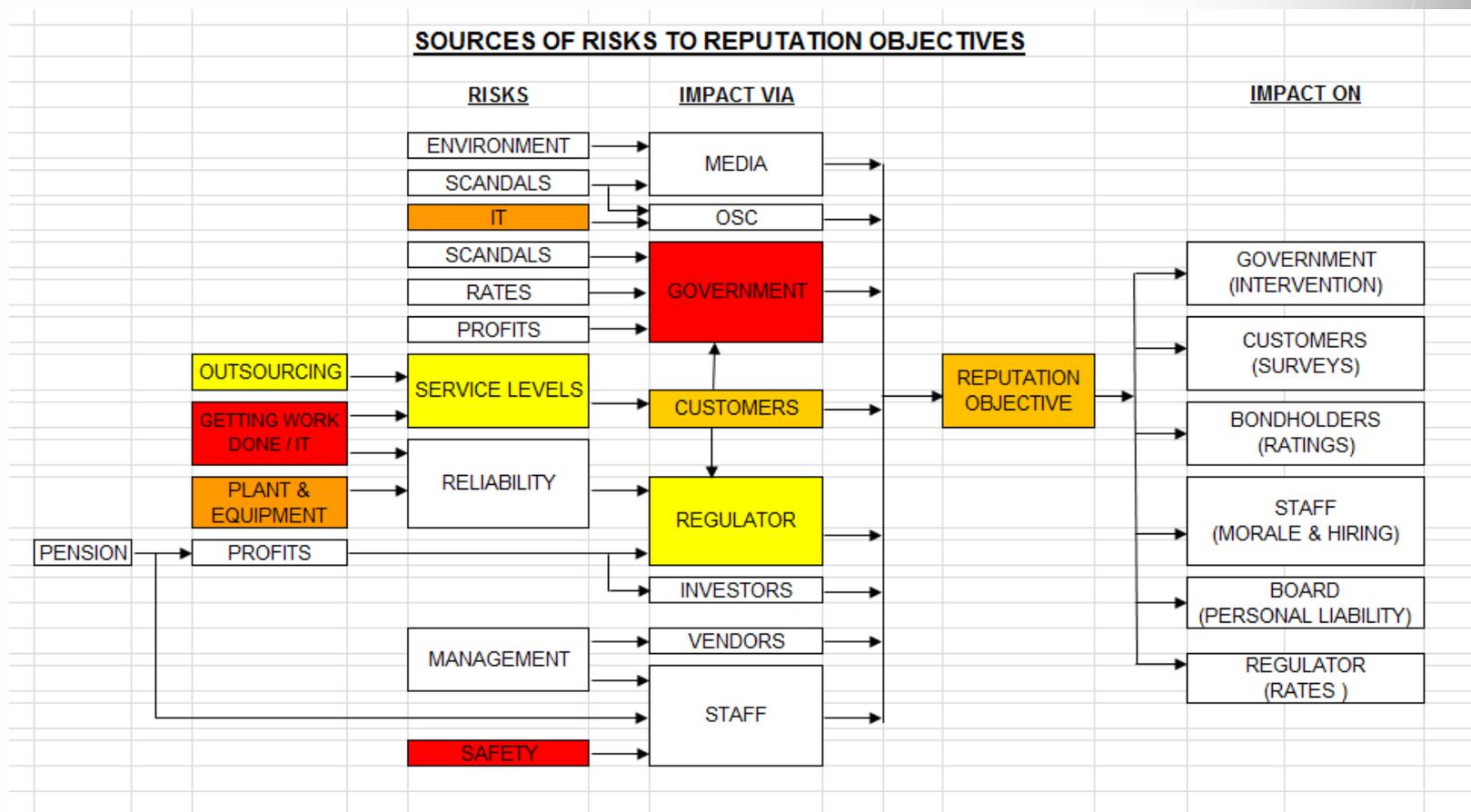
7 Social Processes That Grease the Slippery Slope of Evil

- Mindlessly Taking the First Small Step
- Dehumanization of Others
- De-individuation of Self (anonymity)
- Diffusion of Personal Responsibility
- Blind Obedience to Authority
- Uncritical Conformity to Group Norms
- Passive Tolerance of Evil Through Inaction, or Indifference

Les manquements à l'éthique et à la loi sont toujours un échec du CA – pas seulement de la direction.

Il n'y pas de mauvaise entreprise, que de mauvais CA.

- Corruption des organismes de réglementation et gouvernements
- Absence de test de choc exogène
- Justification et généralisation des pratiques passées et dans l'industrie
- Respect de la lettre des règlements, sans égard à l'effet cumulé, à l'esprit ou au principe
- Comité d'audit indifférent
- Vivre continuellement au-dessus de ses moyens
- Bloquer les expertises externes (très commun)



Note : Les couleurs indiquent le niveau de risque associé à chaque source.

Aucune couleur : le niveau de risque n'a jusqu'à présent pas été qualifié de moyen ou haut.

Risk Rating Key

Very High

High

Medium/High

Medium/Low



- Indice de corruption *Transparency International* : pays hôte décoté ou banni
- Code de conduite, politique de conflits d'intérêts, transactions de parties associées, déclaration des administrateurs et de la direction, dénonciation : tous mal conçus et manque de contrôles pour en assurer le respect
- Failles dans la déclaration des administrateurs et de la direction, la divulgation et les contrôles financiers
- Application du code auprès des agents : contrôle diligent des contreparties
- Aucune vérification de crédit ou des antécédents : administrateurs, direction, commanditaires, donateurs, employés et autres intervenants

- Mauvaise gestion de l'attribution des contrats et des employés
- Recours à la rémunération au résultat, aux commissions, aux agents non experts
- Aucune politique de refus de cadeaux et recours aux paiements de facilitation
- Aucun droit d'audit aux fournisseurs, clients et assureurs
- Recours limité aux experts-conseils pour pots-de-vin, fraude, rémunération, dépenses
- Implantation du code : formation et sensibilisation déficientes, surtout dans les régions corrompues et auprès des fournisseurs
- Pression, confidentialité, fiefs, zones d'exclusion aérienne, imputabilité diffuse

- Absence de politiques en matière de tenue de livres, dépenses et comptabilité
- Les contrats sont attribués en fonction de relations personnelles et d'avantages indus et non du prix, de la qualité et du service
- Ententes parallèles ou pratiques informelles non approuvées par le CA
- Emploi d'adresses de courriels personnelles plutôt que d'entreprise, réticence à documenter
- L'agent n'est pas payé dans le pays dans lequel se déroule le projet

- Opacité des services à rendre par l'agent et de l'étendue des travaux
- Agents qui ne divulguent pas le nom du mandant dont ils relèvent, ou sous-agents
- Manque d'implication de professionnels du droit et de la conformité à l'étape de la rédaction du contrat, de l'octroi du contrat et du paiement
- Exagération des qualifications dans le processus d'appel d'offres et insertion d'employés de haut niveau aux fins de la soumission

Rappel

Rien n'échappe à l'emprise des conseils d'administration. On ne peut pas leur donner plus de pouvoirs. Selon mes observations, les dérapages éthiques découlent systématiquement de l'inaction ou des actes répréhensibles du CA.

À faire lundi :

27

- Passez en revue mes diapos et choisissez les cinq points qui s'appliquent le plus à votre CA ou à votre fédération
- Réunissez à huis clos les administrateurs indépendants de votre CA
- La direction ne doit pas être présente
- Discutez et établissez des priorités
- Faites de petits pas pour améliorer la gouvernance
- Rappelez-vous de vos leviers : approbation, information, questions

MERCI!

QUESTIONS

CHALLENGE
CREATE
EVOLVE TH
QUESTION
INNOVATE
TRANSF
PROVO
RESEARCH
STUDY
DECONSTRUCT

Professeur Richard Leblanc
Faculty of Liberal Arts & Professional Studies
York University

Tél. : 416 736-2100, poste 33744

Courriel : rleblanc@yorku.ca



Twitter : <http://twitter.com/DrRLeblanc>

Groupe LinkedIn :  Boards & Advisors

LinkedIn 

Le professeur **Richard Leblanc** est enseignant, chercheur, consultant, avocat et spécialiste en comptabilité et gouvernance d'entreprise. Ancien membre du *Canada's Top 40 Under 40™*, il a été nommé parmi les cinq meilleurs professeurs d'université en Ontario et au *Canadian Who's Who*.

- Son champ d'expertise en recherche est la gouvernance d'entreprise, plus précisément l'efficacité des conseils d'administration. Fort d'une vaste expérience comme consultant externe auprès de CA primés par des instituts nationaux pour leurs pratiques de gouvernance, M. Leblanc offre des moyens concrets de relever les défis auxquels sont susceptibles de faire face les administrateurs.
- Directement ou indirectement, ses travaux ont exercé une influence sur des entreprises dans le monde entier, notamment celles qui ont adopté sa méthodologie pour renforcer l'efficacité de leur gouvernance et leurs pratiques comptables.
- M. Leblanc offre aux milieux corporatifs et professionnels une richesse d'informations issues de ses travaux de recherche et auprès de plus de 150 organisations, ainsi que l'évaluation et la formation de plus de 1 000 administrateurs et cadres.