

## Thème : gouvernance et transparence

**Remarque : il est possible que des recommandations sur les futures dispositions en matière de gouvernance et de transparence à adopter soient exprimées au conseil d'administration suite à l'audit indépendant actuellement mené par Peter Oldham QC. Cet audit constitue un exercice distinct de la présente concertation, bien que le conseil d'administration compte prendre les deux en compte dans ses travaux.**

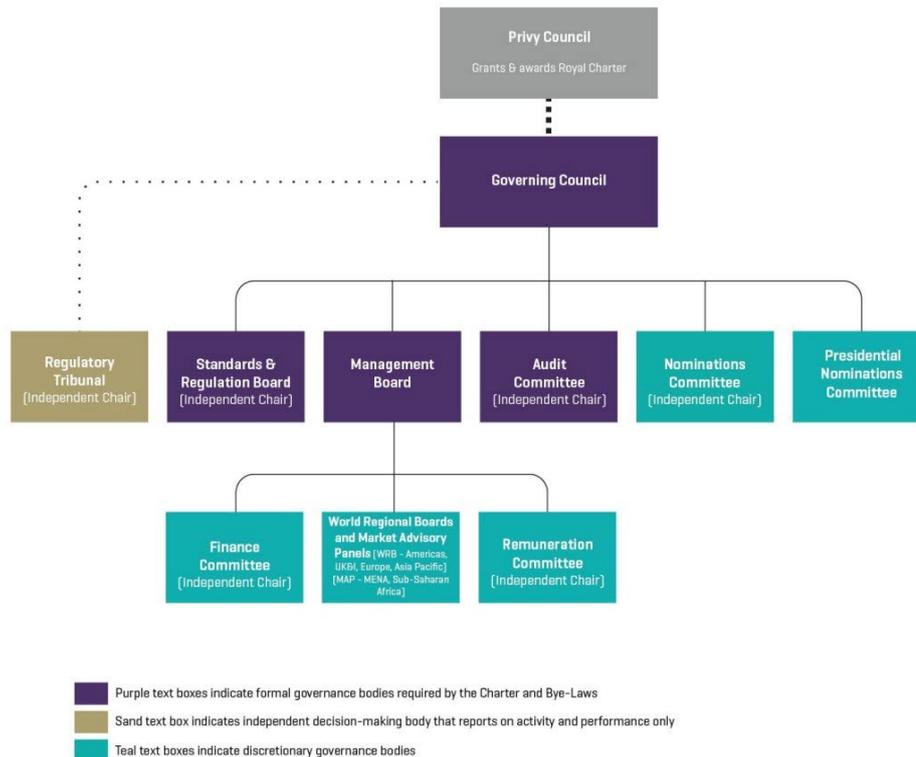
### Introduction et approche actuelle

Le conseil d'administration s'engage à respecter les règles de bonnes pratiques et de transparence dans la manière dont la RICS est gérée.

Les principales modalités de gouvernance de la RICS sont définies dans la Charte et les règlements d'application qui en découlent ; les modalités actuelles ont été pleinement mises en œuvre en mars 2020. Les changements convenus en 2020 portaient sur les points suivants :

- Permettre la mise en place d'un conseil d'administration plus diversifié sur le plan international, composé de membres du monde entier issus des différents secteurs de la profession ;
- Créer un nouveau rôle de président du conseil d'administration, occupé pour un minimum de trois ans, distinct du rôle d'ambassadeur joué par le président de la RICS, qui est remplacé chaque année ;
- Établir un nouveau Conseil des normes et de la réglementation, dirigé de manière indépendante.

Ces réformes ont été conçues pour contribuer à améliorer la pertinence, l'efficacité et l'impact de la RICS, mais aussi pour garantir l'avenir de la profession comme profession auto-réglementée, à laquelle il est fait confiance pour mettre au point et faire respecter des normes au bénéfice de l'intérêt général.



**Figure 1 : Structure de gouvernance actuelle de la RICS**

Vous trouverez de plus amples informations sur les dispositions actuelles en matière de gouvernance sur le [site web de la RICS](#).

Outre ces organes de gouvernance, le travail de la RICS est soutenu par un réseau de groupes régionaux et nationaux qui nous font remonter des informations et s'impliquent dans notre organisation afin d'aider le conseil d'administration à élaborer et à mettre en œuvre sa stratégie. Ces groupes - qui ne font pas partie de la structure de gouvernance de la RICS mais qui jouent un rôle essentiel dans l'implication de nos membres - sont mentionnés dans le document de consultation **Mobilisation et participation des membres**.

Le conseil d'administration est convaincu que le succès de la RICS dépend d'une excellente gouvernance et d'un très bon niveau de mobilisation de ses membres ; une gouvernance optimale ne peut en effet être atteinte sans l'expertise, la contribution et l'engagement que seul un excellent niveau d'implication peut garantir. Il s'agit toutefois d'activités distinctes, un manque de clarté sur cette différence pouvant conduire à la fois à une mauvaise gouvernance et à une mauvaise implication des membres.

Nous bénéficions d'un programme important de mobilisation et de communication avec nos membres, nos partenaires et le grand public au sujet de notre travail. Conformément à notre stratégie « priorité au numérique », ce programme passe principalement par des canaux numériques, y compris les médias sociaux. En outre, nous publions officiellement

des informations sur nos activités et nos finances à l'intention de nos membres, notamment :

- Notre plan opérationnel ;
- Des rapports trimestriels de performance au niveau mondial ;
- Une revue annuelle et un rapport de rémunération ;
- Un rapport annuel et nos états financiers.

Nous tenons également une assemblée générale annuelle ouverte à nos membres.

Le plan opérationnel, les rapports de performance trimestriels et la revue annuelle sont également disponibles publiquement.

## Ce que nous faisons et ce que nous pourrions faire

### Gouvernance

Dans le but d'adopter les meilleures pratiques en matière de structure, de processus et de culture de gouvernance, le conseil d'administration a examiné les mesures supplémentaires qui pourraient être prises pour renforcer l'approche de la RICS. Les avis exprimés dans le cadre de cette consultation contribueront à éclairer ce processus.

Le conseil d'administration s'est penché sur les meilleures pratiques adoptées par d'autres organisations, sur les caractéristiques déterminantes de la RICS - qui doivent influencer l'approche adoptée - et sur ce qu'il considère comme les meilleures pratiques actuelles en matière de principes de gouvernance. Les caractéristiques principales de l'organisation sont que la RICS :

- a) est un organisme établi par charte royale et constitué de membres professionnels ;
- b) est un organisme professionnel, normatif et réglementaire international servant à renforcer la profession et son utilité publique ;
- c) met l'accent sur l'autorégulation indépendante de la profession dans l'intérêt général, tout en apportant un soutien apprécié par les membres de la RICS et leurs employeurs ;
- d) est une organisation de taille importante, avec un chiffre d'affaires de plus de 80 millions de livres sterling et une implantation à l'échelle internationale, ainsi qu'un leader reconnu dans le domaine de l'environnement naturel et bâti ;
- e) opère dans un environnement extérieur complexe qui évolue rapidement en termes politiques, économiques, juridiques et technologiques ;
- f) doit dialoguer avec un large éventail d'acteurs pour accomplir son mandat ;
- g) estime que la confiance est essentielle à sa mission.

Bien que les orientations en matière de bonne gouvernance et les normes publiées officiellement soient avant tout requises pour les sociétés cotées, l'excellence en matière de gouvernance concerne tous les types d'organisation : organismes de réglementation

et de normalisation, organismes de service public ou d'intérêt public, sociétés privées, organisations professionnelles et syndicats. Les caractéristiques de la RICS ne constituent pas un obstacle au respect des bonnes pratiques de gouvernance ; on peut dire que l'exigence de notre charte d'agir en faveur de l'intérêt général exige même de faire preuve d'excellence et de leadership dans ce domaine.

Après avoir examiné les caractéristiques d'une série d'autres organisations bien gérées, le conseil d'administration a identifié les principes suivants qui, selon lui, représentent ce à quoi devrait ressembler une bonne gouvernance de la RICS.

- a) **Professionalisme** : la RICS doit disposer de toutes les compétences, capacités et expertises requises pour atteindre l'excellence en matière de gouvernance d'entreprise.
- b) **Réactivité** : l'organisation doit être capable de réagir rapidement et avec agilité dans un environnement en rapide évolution.
- c) **Transparence** : la clarté, la simplicité et la transparence devraient définir les structures de gouvernance, les responsabilités, les contrôles, les processus et les flux d'information de la RICS.
- d) **Confiance** : la RICS doit gagner la confiance de ses interlocuteurs et du public en opérant de manière transparente, en faisant preuve d'indépendance, en agissant dans l'intérêt général et en fixant et en appliquant rigoureusement des normes élevées et cohérentes.
- e) **Résilience** : l'organisation est conçue de manière à pouvoir continuer à fonctionner sur le long terme, tout en faisant preuve de flexibilité et de résistance aux chocs à court terme.
- f) **Diversité** : il convient de garantir la diversité des positions et réflexions au sein de l'organisation et de s'assurer qu'elle conserve toujours sa pertinence dans toutes ses dimensions, quel que soit le pays, le sexe ou l'origine des personnes concernées.
- g) **Inclusivité** : l'orientation prise par l'organisation doit être façonnée par l'implication active de tous ses acteurs - qu'il s'agisse de ses membres, du public, des décideurs politiques et des clients - d'une manière ouverte et inclusive.
- h) **Éthique** : l'organisation doit rester éthique, durable et responsable dans toutes ses actions.
- i) **Leadership** : tous les secteurs et codes de pratique doivent être passés en revue, afin de créer et de maintenir la meilleure gouvernance possible, étayée par un suivi rigoureux des performances et un processus d'amélioration continue.
- j) **Efficacité** : l'organisation doit s'assurer qu'elle analyse clairement le coût nécessaire à sa gouvernance et qu'elle offre un bon rapport qualité-prix.

L'application de ces principes peut permettre d'obtenir une structure très efficace présentant les caractéristiques suivantes :

- a) Fait la distinction entre organes de gouvernance et de mobilisation ;
- b) Responsabilise ses employés et membres ;
- c) Fait en sorte que cet esprit de responsabilité s'accompagne de contrôles effectifs ;
- d) Assure la clarté et la simplicité de son fonctionnement ;
- e) Fait la distinction entre organes de surveillance et d'exécution.

Sur la base de cette consultation, le conseil d'administration continuera à examiner la meilleure façon d'appliquer ces principes à la RICS.

## Transparence

L'adoption de la stratégie « priorité au numérique » et le passage à des réunions et à des événements en ligne en lieu et place ou en complément des réunions physiques, accroît les possibilités d'une plus grande transparence. L'assemblée générale annuelle de 2020, qui s'est déroulée pour la première fois entièrement en ligne, en est une illustration. Beaucoup plus de membres ont assisté à cette réunion que lors des précédentes AGA, où une majorité de participants avait assisté en personne et où la participation en ligne avait été limitée.

Dans le cadre de ses futurs travaux sur la bonne gouvernance, le conseil d'administration examinera comment garantir que ses propres travaux et ceux des autres organes de gouvernance, ainsi que les informations sur ses activités et les résultats financiers de la RICS, puissent être mis à la disposition des membres en temps utile et sous une forme facilement accessible.

En ce qui concerne la conduite effective des réunions des organes de gouvernance, d'autres organisations similaires utilisent des approches telles que :

- a) la publication des ordres du jour des réunions et des documents ne contenant pas d'informations confidentielles ;
- b) l'ouverture d'une partie ou de la totalité des réunions aux médias appropriés, afin de permettre le compte-rendu rigoureux des activités de l'organisation ;
- c) l'ouverture d'une partie ou de la totalité des réunions aux membres et au public ;
- d) la tenue d'un forum ouvert annuel avec les membres et le public ;
- e) la publication de comptes-rendus des réunions.

Votre avis est sollicité sur les mesures qui pourraient être envisagées pour assurer la visibilité du travail des organes de gouvernance de la RICS afin de maintenir la confiance dans son travail et la solidité de sa gouvernance.

## Questionnaire

### Gouvernance

1. Êtes-vous d'accord que les principales caractéristiques de la RICS en tant qu'organisation permettent l'élaboration de ses futures modalités de gouvernance ?
2. Quelle caractéristique de la RICS est-elle la plus pertinente pour cette question ?
3. Quelle caractéristique est-elle la moins pertinente pour cette question ?
4. Êtes-vous d'accord avec les principes de bonne gouvernance de la RICS ?
5. Lesquels de ces principes sont-ils actuellement respectés par la RICS ? Sélectionnez toutes les réponses pertinentes.
  - (a) Professionnalisme
  - (b) Réactivité
  - (c) Transparence
  - (d) Confiance
  - (e) Résilience
  - (f) Diversité
  - (g) Inclusion
  - (h) Éthique
  - (i) Leadership
  - (j) Efficacité

6. Lesquels de ces principes ne sont-ils pas respectés par la RICS ? Sélectionnez toutes les réponses pertinentes.
- (a) Professionnalisme
  - (b) Réactivité
  - (c) Transparence
  - (d) Confiance
  - (e) Résilience
  - (f) Diversité
  - (g) Inclusion
  - (h) Éthique
  - (i) Leadership
  - (j) Efficacité
7. Êtes-vous d'accord avec les principes structurels de bonne gouvernance de la RICS ?
8. Si vous avez répondu « Non » à la question 7, avec quelles caractéristiques êtes-vous le plus en désaccord ?

## Transparence

9. Considérez-vous que les travaux du conseil d'administration et de ses organes de gouvernance sont suffisamment transparents ?
10. Pensez-vous que la RICS est suffisamment transparente s'agissant de ses performances financières ?
11. Disposez-vous de suffisamment d'informations sur la façon dont votre cotisation d'adhérent est dépensée ?
12. « La RICS fournit en temps utile des informations suffisantes sur les travaux du conseil d'administration. » Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec cette déclaration ?
13. « La RICS fournit en temps utile des informations suffisantes sur ses finances et sa performance. » Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec cette déclaration ?
14. Parmi les mesures de soutien à la transparence des organes de gouvernance parfois utilisées dans d'autres organisations, quelle est celle que la RICS pourrait le plus envisager d'adopter pour améliorer sa propre transparence ?
15. Souhaitez-vous formuler d'autres commentaires qui nous aideront dans notre passage en revue des modalités de gouvernance et de transparence mises en œuvre par la RICS ?
16. Autorisez-vous la RICS à publier vos réponses ?

Dans la mesure du possible, veuillez répondre en anglais par le biais de notre **plateforme [iconsult](#)**. Si vous préférez répondre dans une autre langue, veuillez envoyer les formulaires remplis par courriel à l'adresse **[review2021@rics.org](mailto:review2021@rics.org)**