



**COLLÈGE DES
ADMINISTRATEURS
DE SOCIÉTÉS**

Inspirer l'avenir en gouvernance

**MÉMOIRE À LA COMMISSION D'ENQUÊTE SUR LA GESTION DE
LA MODERNISATION DES SYSTÈMES INFORMATIQUES DE LA
SOCIÉTÉ D'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC**

Pistes de réflexion sur la gouvernance des sociétés d'État à considérer dans le
cadre des travaux de la Commission

30 septembre 2025

Table des matières

Préambule.....	2
Portée des propos.....	2
Mise en contexte.....	3
Thème 1 : Nominations	5
Membres du CA	5
Présidence du CA.....	7
Présidence-direction générale	9
Thème 2 : Reddition de compte	12
Thème 3 : Gestion des risques.....	13
Thème 4 : Comités du CA.....	14
Thème 5 : Cycle de vie des membres de CA et du PCA.....	16
Conclusion générale	18

Préambule

À la demande de la Commission Gallant (Commission), le Collège des administrateurs de sociétés soumet des pistes de réflexion relatives à la gouvernance des conseils d'administration (CA) des sociétés d'État québécoises (SE) à considérer dans le cadre des travaux en cours.

Les SE sont des entités juridiques imputables de leurs actions devant le gouvernement. Leur CA en est la principale instance, qui doit notamment exercer un pouvoir décisionnel sur ses actions et veiller à ce que la SE s'acquitte de ses obligations et atteigne la performance attendue. La présidence du CA doit en répondre au ministre responsable auquel la SE est rattachée. À cet égard, depuis leur création, les SE poursuivent un double objectif : (i) répondre à des missions d'intérêt public au cœur du développement collectif québécois, et (ii) décentraliser leur gestion dans une optique d'efficacité, de transparence et d'imputabilité.

Or, la réalité des SE d'aujourd'hui est marquée par une complexité organisationnelle croissante : la vitesse avec laquelle les paramètres décisionnels évoluent, la multiplicité des parties prenantes, le niveau d'attention constant des médias et des citoyens, et bien sûr l'ampleur des projets de transformation majeurs. Ces caractéristiques exigent des structures de gouvernance solides, adaptées et agiles.

Il faut également mettre en exergue le profil varié des différentes SE couvertes par la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (LGSE). Plusieurs attributs les distinguent et rendent leur contexte d'affaires également fort différent, notamment :

- Vocation commerciale vs non commerciale;
- Taille variable (ex. : nombre d'employés, budget d'exploitation, etc.);
- Complexité et sophistication du modèle et des processus d'affaires;
- Secteur d'activité varié (ex. : santé, transport, énergie, éducation, culture, etc.).

Portée des propos

Il est impératif de bien cadrer le périmètre de notre analyse, en clarifiant les intentions et en distinguant les zones couvertes de celles non couvertes.

Notre propos se concentre objectivement sur le contenu de la LGSE qui dresse les grandes exigences de gouvernance (et non pas sur l'ensemble des cadres de référence, politiques ou décrets, par exemple, qui existent actuellement à de multiples niveaux). Il vise spécifiquement deux objectifs :

- Refléter les aspects de la LGSE pouvant avoir été mis en lumière dans le cadre du dossier de la SAAQ.
- Contribuer à la réflexion pour poursuivre les efforts d'amélioration de la gouvernance des SE et de rehaussement des standards.

Par conséquent, il importe de cadrer les limites de notre propos :

- Il ne portera aucun jugement sur le dossier à l'étude à la Commission et ne constitue pas une analyse des différents témoignages de la Commission avec une intention de déterminer les faits, ce qui relève du mandat spécifique de la Commission.
- Il ne constitue pas un diagnostic spécifique des pratiques de gouvernance de la SAAQ, notamment en lien avec le projet de transformation numérique CASA et de la plateforme SAAQclic. Nos propos reposent sur les exigences prévues dans la LGSE, et non pas sur l'application spécifique de celle-ci dans les mécanismes formels ou informels et les pratiques en usage au cours des années, tant à la SAAQ que dans toute autre SE. Il est ainsi convenu que les SE doivent rencontrer les exigences de la loi, mais peuvent également mettre en place des mesures additionnelles selon leur contexte, ce qui est le cas pour la majorité des SE.
- Il ne représente pas une analyse exhaustive de tous les articles de la LGSE, mais bien un regard ciblé sur les composantes que nous jugeons pertinentes dans le cadre des faits mis en lumière jusqu'à maintenant dans cette Commission.
- Il ne constitue pas une analyse sur l'état de la gouvernance de l'appareil gouvernemental et des structures politiques dans son ensemble, mais bien un regard ciblé sur la gouvernance des SE à travers la lentille de la LGSE et ce, à la lumière des meilleures pratiques de gouvernance permettant d'accomplir les rôles et responsabilités de la meilleure façon.

Mise en contexte

La gouvernance dans tous les types d'organisation a beaucoup évolué depuis les quarante dernières années et s'inscrit dans un mouvement de professionnalisation. Jusqu'au début des années 90 environ, plusieurs défaillances récurrentes étaient observées dans les CA (ex. : mauvaise compréhension des rôles et responsabilités, CA de complaisance, nominations honorifiques, profils homogènes et enjeux d'indépendance, encadrement réglementaire insuffisant, scandales financiers, etc.). Un mouvement de professionnalisation à travers le monde a mis en évidence le besoin de reconnaître l'expertise derrière le rôle d'administrateur.trice (ex. : émergence de codes, normes, réglementations et saines pratiques, reddition de comptes, arrivée d'organismes réglementaires et professionnels, émergence des formations et certifications en gouvernance, etc.).

Durant la même période est apparue au Royaume-Uni et en Nouvelle-Zélande, puis dans plusieurs pays de l'OCDE, notamment le Canada, une approche de gestion, la Nouvelle Gestion Publique (NGP ou New Public Management (NPM)), qui s'appuie sur un mélange de logiques économiques (marché et incitatifs), de sciences de gestion (gestion par objectifs, mesures de performance) et de théories organisationnelles (décentralisation, autonomie), avec comme fil conducteur la volonté d'améliorer la performance du secteur public en s'inspirant du privé.

Au cours des années, la gouvernance des SE québécoises s'est également professionnalisée dans une logique de NGP. Jusqu'au milieu des années 2000, le fonctionnement des SE reposait principalement sur les lois constitutives individuelles et les cadres généraux applicables aux organismes publics. La LGSE a été adoptée en 2006, puis modifiée en 2022 avec l'objectif de renforcer et d'uniformiser notamment en étendant sa portée à l'ensemble des SE. Le tout a permis de lier la performance des SE à celle de l'État québécois et de cadrer le rôle du CA de SE comme mandataire de leur société et fiduciaire de l'intérêt public.

La LGSE s'inscrit dans une logique fondamentale de décentralisation. On retrouve dans l'article 1 l'énoncé de trois *exigences critiques*, soit (i) l'efficacité de la société d'État dans les différentes sphères de performance (ex : atteinte de la mission, satisfaction des usagers / citoyens, efficience, qualité des services rendus, respect des budgets, etc., tout dépendant des missions des SE), (ii) la transparence, notamment à travers les mécanismes de divulgation, et (iii) l'imputabilité, notamment via les mécanismes de reddition de comptes et de responsabilisation. Cette dernière est notamment explicitée à l'article 14 dans lequel on y énonce que le CA est imputable des décisions de la SE auprès du gouvernement et le président du CA est chargé d'en répondre auprès du ministre. Par ailleurs, la transparence constitue une condition essentielle d'une gouvernance efficace : elle permet aux citoyens de mieux comprendre et de suivre l'action publique, tout en renforçant leur confiance envers les institutions.

Dans l'absolu, une logique de décentralisation implique une condition d'autonomie à laquelle se rattachent des droits décisionnels et une liberté d'action, encadrée certes, mais qui doit, également, être suffisante pour répondre aux exigences d'imputabilité et d'efficacité. Conceptuellement, une décentralisation des pouvoirs sans un niveau d'autonomie d'action adéquat peut créer un déséquilibre susceptible de fragiliser à la fois l'imputabilité et l'efficacité.

Or, dans le cas de la LGSE, les trois exigences mentionnées précédemment sont clairement formalisées, mais, à certains égards, l'autonomie peut être limitée. Sans parler de pleine autonomie pour bien tenir compte de la ligne d'imputabilité incluant potentiellement les ministres, le Conseil des ministres et l'Assemblée nationale, un CA, pour bien jouer son rôle, se doit d'avoir une autonomie suffisante. Est-ce que le fait de ne pas reconnaître ce principe explicitement, bien que visible dans plusieurs éléments de fonctionnement et de responsabilités

pour mener à bien son mandat, pourrait se traduire ultimement par un certain décalage au niveau des leviers d'actions disponibles au CA, notamment au niveau des nominations ? Est-ce que ce potentiel décalage pourrait nuire à l'engagement et à la pleine contribution des membres de CA et ultimement à l'efficacité des SE ? Notre analyse de certaines pratiques importantes en gouvernance, à la lumière de la LGSE, vise à apporter un certain éclairage à ces questions en soulevant différentes considérations et en proposant des pistes de réflexion et d'action.

Thème 1 : Nominations

Membres du CA

Référentiel

Article 3.1 de la LGSE : *Les membres du conseil d'administration d'une société, autres que le président de celui-ci et le président-directeur général, sont nommés par le gouvernement en tenant compte des profils de compétence et d'expérience approuvés par le conseil. La durée de leur mandat ne peut excéder quatre ans.*

Considérations

- **Processus de nomination :** Normalement, un CA gouverne une organisation et se gouverne comme CA, soit les assises d'une gouvernance ambidextre. Dans l'optique de se gouverner, un CA a normalement la responsabilité d'identifier ses besoins, de définir les profils recherchés pour les membres de son CA, de s'assurer d'un processus rigoureux pour identifier les bons candidats et de les recommander aux actionnaires pour leur nomination (ou aux membres selon la structure juridique). Dans le cas présent, la LGSE aborde les extrêmes du processus en reconnaissant que le CA dresse les profils de compétences recherchées et en prévoyant que le gouvernement soit responsable des nominations. Il existe cependant un flou dans les autres composantes du processus, ce qui peut, à l'occasion, soulever certains enjeux.
 - Conceptuellement, il est normal qu'il existe intrinsèquement une asymétrie d'information entre une entité décentralisée et l'entité centrale ayant choisi de décentraliser. Le CA d'une SE (entité décentralisée) est en effet beaucoup plus proche de son propre contexte d'action et de ses besoins, ainsi que de la réalité de la SE dans son ensemble, que peut l'être le gouvernement (l'entité centrale), et ce, malgré les nombreux canaux de communication existants entre les deux instances. Cette compréhension fine de la SE et de son CA représente une force sur laquelle le gouvernement cherche à capitaliser par une décentralisation et qui milite pour une implication et une considération importante du CA dans le processus de nomination pour s'assurer d'une composition optimale du CA.

- Appliquée strictement, la Loi pourrait avoir comme impact de contribuer à une appréciation moins fine des besoins quant au profil recherché et l'évaluation pointue des personnes candidates.
- **Support à la décision** : Les points de référence pour la nomination des nouveaux membres par le gouvernement sont actuellement les profils de compétences et d'expérience approuvés par le conseil. En amont, cela implique que le CA a bien établi une matrice des compétences et identifié les potentiels écarts entre les compétences recherchées et les compétences actuellement présentes au conseil. Par ailleurs, cela suppose que cette matrice de compétences est alignée sur les enjeux spécifiques de la SE et sur son plan stratégique. La LGSE prévoit cette portion et reconnaît implicitement que le CA est effectivement le mieux placé pour déterminer ses besoins. Toutefois, il demeure certains enjeux :
 - La loi ne prévoit pas de mécanismes de recommandations formelles formulées par le CA. Ainsi, il existe un risque que le gouvernement puisse, à l'occasion, procéder à la nomination sur la simple base de profils recherchés par le CA, et non à partir de l'identification préalable d'une liste de candidatures potentielles soumises par le CA à la suite des travaux de son comité de gouvernance ou encore qu'il ne tienne pas compte des candidatures identifiées par le comité de gouvernance.
 - La loi met l'accent sur des critères de compétence et d'expérience sans mention explicite des attributs personnels pouvant affecter la dynamique collective et la cohésion du CA (ex. : valeurs, qualités personnelles, attitudes, visions, etc.). Dans les cas où un CA serait moins impliqué, l'appréciation des candidatures vis-à-vis des préoccupations de dynamique collective et de cohésion pourrait être plus complexe à réaliser. Les recherches sur la culture des équipes, dont le CA, mettent en évidence que pour mobiliser la pleine intelligence collective d'un groupe, il faut au point de départ une culture favorable et fonctionnelle. Bien que ces éléments soient très fréquemment inclus dans les profils utilisés pour cibler les candidatures des membres de CA des SE, leur appréciation fine peut constituer un défi plus important pour le gouvernement considérant la distance mentionnée précédemment.

Pistes de réflexion et d'action

- S'assurer d'optimiser le rôle du CA dans le processus de recrutement de ses membres.. Ceci pourrait impliquer, en plus de l'établissement des profils de compétence et d'expérience déjà prévu dans la loi, (i) l'identification des candidatures potentielles, (ii) la rencontre des candidatures, et (iii) l'analyse des candidatures. Ces pratiques existent déjà dans une grande majorité de cas et l'implication actuelle du Secrétariat aux emplois supérieurs accomplit un travail important à cet effet pour supporter les SE.
- Par la suite, différentes options (non limitatives) seraient envisageables selon le degré d'autonomie souhaitée :
 - Le CA soumet une liste restreinte, ordonnée ou non, de candidatures au gouvernement à partir de laquelle le choix doit se faire.
 - Le CA soumet une liste restreinte de candidatures au gouvernement à partir de laquelle le choix doit *préférentiellement* se faire. Dans le cas où le gouvernement voudrait sortir de cette liste, les raisons devraient être documentées. Cette approche diffère de celle des entreprises privées. Toutefois, dans un contexte où les SE sont des entreprises publiques et où l'intérêt collectif doit demeurer au cœur des priorités, elle contribue à assurer une transparence accrue, recherchée par le gouvernement dans l'esprit même de la LGSE.
- En complément de l'article 38 qui prévoit déjà que le rapport annuel de toutes les SE doit fournir notamment un résumé du profil de compétences et d'expérience de chacun des membres du CA et un état de leur assiduité aux réunions du conseil et des comités, prévoir un mécanisme de divulgation additionnel où la SE communique :
 - le processus d'identification et de nomination des nouveaux membres;
 - le rôle assumé par le comité de gouvernance ou de nomination (ex. : composition, indépendance, etc.);
 - les critères utilisés (ex. : compétences, expérience, diversité, indépendance).

Présidence du CA

Référentiel

Article 3.2 de la LGSE : *Le président du conseil d'administration d'une société est nommé par le gouvernement. La durée de son mandat ne peut excéder cinq ans.*

Considérations

- **Processus de nomination** : La présidence du conseil d'administration (PCA) constitue le chef d'orchestre du CA qui fait la liaison entre ses membres et la direction générale, ainsi qu'avec le ministre responsable. Il est bien sûr souhaitable que cette personne puisse avoir une bonne compréhension de la mission et des enjeux de la SE concernée

et une intégration complète des attentes de son actionnaire, le gouvernement du Québec. Par ailleurs, au-delà de son profil professionnel, le PCA doit afficher des aptitudes particulières, notamment en matière de leadership et de qualités relationnelles. Dans les pratiques de gouvernance reconnues, un CA a normalement la responsabilité d'élire son président. Le fait que le gouvernement, et non le CA d'une SE, soit responsable de la nomination peut soulever un risque d'une distance trop importante entre le décideur et la SE et sa réalité d'action. Comme pour la nomination des membres mentionnée précédemment, cette situation soulève certains enjeux :

- En situation d'asymétrie d'information, comme mentionné précédemment, le CA possède la compréhension juste de son contexte d'action et de ses besoins, ainsi que de la réalité de la SE dans son ensemble. Ceci milite pour une implication et une considération accrues du CA dans le processus de nomination du PCA pour s'assurer du choix optimal d'une candidature interne ou externe selon le besoin identifié.
 - Plus spécifiquement, la distance du gouvernement par rapport à la réalité de la SE pourrait contribuer à une appréciation moins fine des besoins quant au profil recherché et dans l'évaluation pointue des personnes candidates.
- **Support à la décision** : Il n'existe actuellement dans la loi aucun point de référence formel pour le choix du PCA. Cette situation soulève différents enjeux :
 - Potentiel risque de ne pas avoir en amont le profil de compétences et d'expérience approuvé par le conseil à la lumière des besoins identifiés.
 - Potentiel risque de désalignement avec les enjeux spécifiques de la SE et sur son plan stratégique.
 - Dans certains cas, l'absence de recommandations formulées par le CA pourrait, faire en sorte que le gouvernement procède à la nomination du PCA sans obtenir l'identification préalable d'une liste de candidatures soumises par le CA à la suite des travaux de son comité de gouvernance. À titre d'exemple, cette nomination pourrait se faire sans que la volonté du CA de favoriser une candidature interne par souci de continuité ou une candidature externe dans une intention d'insuffler une nouvelle orientation, n'ait pu être prise en compte.

Pistes de réflexion et d'action

- S'assurer d'optimiser le rôle du CA dans le processus de recrutement du PCA. Ceci pourrait impliquer notamment (i) l'établissement du profil de compétences et d'expérience, (ii) l'identification des candidatures potentielles, (iii) la rencontre des candidatures, et (iv) l'analyse des candidatures.
- Compte tenu de la responsabilité gouvernementale, le gouvernement pourrait valider en amont le profil de compétences et d'expérience recherché afin d'assurer le respect des orientations globales de la SE.
- Par la suite, différentes options (non limitatives) seraient envisageables selon le degré d'autonomie souhaitée :
 - Le CA soumet une liste restreinte de candidatures au gouvernement, ordonnée ou non, à partir de laquelle le choix doit se faire.
 - Le CA soumet une liste restreinte de candidatures au gouvernement à partir de laquelle le choix doit *préférentiellement* se faire. Dans le cas où le gouvernement voudrait sortir de cette liste, les raisons devraient être documentées. Cette approche diffère de celle des entreprises privées. Toutefois, dans un contexte où les sociétés d'État sont des entreprises publiques et où l'intérêt collectif doit demeurer au cœur des priorités, elle contribue à assurer une transparence accrue, recherchée par le gouvernement dans l'esprit même de la LGSE.
- En complément de l'article 38 qui prévoit déjà des mécanismes de divulgation, prévoir des éléments additionnels à communiquer par la SE :
 - le processus d'identification et de nomination du PCA;
 - le rôle assumé par le comité de gouvernance ou de nomination (ex. : composition, indépendance, etc.);
 - les critères utilisés (ex. : compétences, expérience, diversité, indépendance).

Présidence-direction générale

Référentiel

Article 3.3 (partie I) de la LGSE : *Le président-directeur général d'une société est nommé par le gouvernement, sur la recommandation du conseil d'administration, en tenant compte du profil de compétences et d'expérience approuvé par le conseil. La durée de son mandat ne peut excéder cinq ans.*

Considérations

- **Processus de nomination** : Le président-directeur général (PDG) est le chef d'orchestre qui gère l'ensemble des ressources (financières, matérielles, humaines, technologiques, etc.) de la SE et relève généralement directement du CA. Normalement, un CA a la responsabilité de nommer son PDG, de l'évaluer, de fixer sa rémunération, de le relever de ses fonctions au besoin et d'assurer un plan de relève et de succession. Dans le contexte d'une SE, le PDG est un employé du gouvernement puisqu'il s'agit, sauf exception, d'un titulaire d'un emploi supérieur à temps plein. La LGSE prévoit que le gouvernement nomme le PDG sur recommandation du CA. Cette situation peut soulever certains enjeux :
 - Le rôle du CA se limite à fournir une recommandation. Le gouvernement peut à l'occasion procéder à la nomination sans tenir compte de celle-ci. Parmi les risques qui peuvent en découler, notons la complexité de développer une dynamique de collégialité reposant sur la confiance, l'ouverture et la collaboration en plus de fragiliser l'alignement stratégique nécessaire à une gouvernance efficace.
 - Dans le cas d'une nomination différente de la recommandation du CA, il existe également un risque de nuire à la légitimité du PDG et du CA, respectivement. D'une part, le PDG n'est pas la personne de choix ou de confiance du CA. Le décalage entre le profil tracé et la personne nommée peut notamment créer des insatisfactions, des tensions, des guerres de pouvoir ou une période de transition difficile. D'autre part, puisque le CA n'a pas nommé le PDG (et qu'il ne le relève pas formellement de ses fonctions), il pourrait être perçu comme moins légitime dans le déploiement de ses responsabilités fiduciaires.
 - En situation d'asymétrie d'information, le CA possède une meilleure compréhension de la réalité organisationnelle de la SE. Il est souhaitable d'éviter que la distance du gouvernement par rapport à la réalité de la SE puisse nuire à l'appréciation fine des besoins quant au profil recherché et dans l'évaluation pointue des personnes candidates susceptibles de satisfaire pleinement ces exigences.
- **Support à la décision** : Le point de référence pour le choix des candidatures est le profil de compétences et d'expérience approuvé par le conseil. En amont, cela implique que le CA a bien établi les besoins en cohérence avec les enjeux spécifiques de la SE et sur son plan stratégique. La LGSE prévoit adéquatement cette portion et donc il est reconnu que le CA est effectivement le mieux placé pour déterminer ses besoins. Toutefois, il demeure certains enjeux :
 - Il peut exister un risque que l'accent soit mis en très grande partie sur des critères de compétence et d'expérience au détriment d'attributs personnels pouvant affecter la dynamique organisationnelle (ex. : style de leadership, approche

visionnaire, approches décisionnelles, etc.). Bien que ces éléments soient très fréquemment inclus dans les profils utilisés pour cibler les candidatures, leur appréciation fine peut constituer un défi plus important pour le gouvernement, qui est plus éloigné de la réalité de la SE

- Par ailleurs, il existe toujours le risque que la décision du gouvernement s'inscrive ou non dans la lignée du plan de relève et de succession développée par le CA, notamment la préparation de candidatures internes.

Pistes de réflexion et d'action

- S'assurer d'optimiser le rôle du CA dans le processus de recrutement du PDG. En plus de l'établissement du profil de compétences et d'expérience, l'identification des candidatures potentielles et l'analyse des candidatures déjà prévues dans la loi, ceci demande une implication active dans le choix final.
- Compte tenu de la responsabilité gouvernementale, le gouvernement aurait aussi tout avantage à valider en amont le profil de compétences et d'expérience recherché afin d'assurer le respect des orientations globales de la SE.
- Par la suite, différentes options (non limitatives) seraient envisageables selon le degré d'autonomie souhaitée :
 - Le CA soumet une liste restreinte de candidatures au gouvernement, ordonnancée ou non, à partir de laquelle le choix doit se faire.
 - Le CA soumet une liste restreinte de candidatures au gouvernement à partir de laquelle le choix doit *préférentiellement* se faire. Dans le cas où le gouvernement voudrait sortir de cette liste, il devrait fournir une explication publique pour appuyer sa décision.
- Prévoir un mécanisme de divulgation où la SE communique :
 - le processus d'identification et de nomination du PDG;
 - le rôle du comité de ressources humaines (ex. : composition, indépendance, etc.);
 - les critères utilisés (ex. : compétences, expérience).

Référentiel

Article 3.3 (partie II) de la LGSE : *Si le conseil d'administration ne recommande pas la nomination d'une personne au poste de président-directeur général dans un délai raisonnable, le gouvernement peut nommer celui-ci après en avoir avisé les membres du conseil.*

Considérations

- La nomination du PDG étant une décision fondamentale pour un CA, si ce dernier n'est pas partie prenante du processus, la situation pourrait s'avérer problématique.
- Un écart de vision sur la notion même de *délai raisonnable* et sur son appréciation en fonction du contexte pourrait créer une brèche dans le niveau d'autonomie de la SE et empêcher le déploiement harmonieux du plan de relève et de succession.

Pistes de réflexion et d'action

Différentes options sont envisageables selon le degré d'autonomie relative souhaitée :

- Déterminer le délai jugé raisonnable.
- Assurer l'autonomie suffisante de la SE dans le choix du PDG en privilégiant une approche où la SE dispose en tout temps d'un plan de relève et de succession à jour incluant notamment des candidatures potentielles internes et externes, mais également des candidatures pour assurer un intérim le temps d'identifier la bonne ressource pour le futur de la SE.

Conclusion préliminaire du thème 1 - Nominations

Toutes les pistes de réflexion et d'action mentionnées reposent sur les saines pratiques de gouvernance. Elles permettraient d'encadrer davantage les nominations dans un souci de transparence, de performance et d'imputabilité prévues par la LGSE, et ce, tout en augmentant le niveau d'autonomie du CA suffisamment pour bien assumer leur responsabilité fiduciaire. Parallèlement, ceci aurait également pour effet de limiter les risques pour le gouvernement pouvant découler d'une nomination ne respectant pas les besoins d'une SE ou pouvant avoir des effets, qu'ils soient directs ou indirects, sur la performance de celle-ci.

Thème 2 : Reddition de comptes

Référentiel

Article 15 de la LGSE : *De plus, le conseil d'administration exerce notamment les fonctions suivantes :...*

2° approuver le plan d'immobilisation, le plan d'exploitation, les états financiers, le rapport annuel de gestion et le budget annuel de la société.

Plus : Instructions du Secrétariat du Conseil du trésor et Lois constitutives des sociétés d'État

Considérations

- Toutes les SE doivent produire un rapport annuel de gestion. Toutefois, il n'existe actuellement aucune obligation uniforme pour l'ensemble d'elles de rendre compte publiquement de manière périodique en cours d'année de leurs résultats et de leurs projets stratégiques. En comparaison, les saines pratiques de gouvernance en matière de reddition de comptes dans le contexte des sociétés cotées en bourse, par exemple, nécessitent une divulgation trimestrielle publique pour informer les parties prenantes, notamment les actionnaires.
- Les délais prescrits pour le dépôt du rapport annuel varient aussi d'une SE à l'autre selon les modalités de leur loi constitutive. Plus le délai de dépôt est long, plus le risque de problématiques non divulguées augmente, ce qui contraste avec les attentes de transparence, d'imputabilité et d'efficacité de la LGSE.

Pistes de réflexion et d'action

- Intensifier les exigences de reddition de comptes publique en cours d'année sur une base périodique à définir (ex. : bisannuel, semestriel, trimestriel) au niveau des résultats et des projets stratégiques.
- Dans l'esprit des lois sur les valeurs mobilières, considérer l'approche des déclarations périodiques du PDG et de la vice-présidence aux finances qui attestent la véracité et l'exactitude des informations financières transmises aux autorités.

Thème 3 : Gestion des risques

Référentiel

Article 14 de la LGSE : *Le conseil d'administration établit les orientations stratégiques de la société, s'assure de leur mise en application et s'enquiert de toute question qu'il juge importante.*

Article 15 de la LGSE : *De plus, le conseil d'administration exerce notamment les fonctions suivantes : 1° adopter le plan stratégique; 2° approuver le plan d'immobilisation, le plan d'exploitation, les états financiers, le rapport annuel de gestion et le budget annuel de la société; ...7° établir les politiques d'encadrement de la gestion des risques associés à la conduite des affaires de la société; etc.*

Article 31 de la LGSE : *Le président-directeur général assume la direction et la gestion de la société dans le cadre de ses règlements et de ses politiques. Il propose au conseil d'administration les orientations stratégiques ainsi que les plans d'immobilisation et d'exploitation de la société.*

Considérations

- La gestion intégrée des risques (GIR) constitue une préoccupation centrale de tout CA, peu importe le type d'organisation. Elle est un levier de résilience organisationnelle, permettant d'anticiper et d'atténuer notamment les risques stratégiques, opérationnels, financiers et réputationnels liés entre autres à l'innovation, aux transformations numériques, aux changements réglementaires ou aux attentes des parties prenantes. Bien que la LGSE mentionne sommairement la gestion des risques ou la sous-entende, et malgré le fait qu'elle soit abordée notamment dans le cadre de gestion du Secrétariat du Conseil du trésor pour la reddition de comptes de certaines sociétés d'État, son importance critique n'est pas spécifiquement reflétée dans le contexte du CA.

Piste de réflexion et d'action

- Reconnaître la gestion intégrée des risques comme une fonction centrale du CA et des comités, notamment en valorisant la portée d'intervention du CA au-delà de la surveillance du processus de gestion des risques via le comité d'audit, mais aussi dans l'accompagnement de la direction pour l'identification des principaux risques, l'appréciation de leur criticité et les stratégies d'atténuation.
- Formaliser la reddition de comptes en continu de la GIR au CA, dans les comités et dans le suivi des projets majeurs.

Thème 4 : Comités du CA

Référentiel

Article 19 de la LGSE : *Le conseil d'administration doit constituer les comités suivants: 1° un comité de gouvernance et d'éthique; 2° un comité d'audit; et 3° un comité des ressources humaines. Ces comités ne sont composés que de membres indépendants.*

Article 20 de la LGSE : *Le conseil d'administration peut constituer d'autres comités pour l'étude de questions particulières ou pour faciliter le bon fonctionnement de la société.*

Article 21 de la LGSE : *Le président du conseil d'administration peut participer à toute réunion d'un comité.*

Article 29 de la LGSE : *Le président du conseil d'administration préside les réunions du conseil et voit à son bon fonctionnement. En cas de partage, il a voix prépondérante. Il voit également au bon fonctionnement des comités du conseil.*

Considérations

- Les comités sont des outils précieux pour une saine gouvernance. C'est à ces instances que les dossiers sont travaillés et discutés plus en profondeur. Au point de départ, comme discuté précédemment au thème 1, les processus actuels prévoient que le gouvernement est responsable de nommer les membres du CA, ce qui peut, occasionnellement, exposer à un risque qu'un membre de comité n'a pas été choisi par le CA au point de départ.
- La loi ne reconnaît pas explicitement la possibilité, et ne l'empêche pas non plus, que des gens ne siégeant pas au CA soient membres d'un comité. Bien que cette pratique soit présentement en cours dans plusieurs SE, une formalisation de cette pratique pourrait encourager le recours à cette approche qui permet de renforcer l'expertise au sein des différents comités, notamment pour des enjeux pointus, techniques ou très contemporains.
- Le rôle des comités est particulièrement déterminant dans le cadre de projets majeurs qui mobilisent intensément l'organisation, génèrent une panoplie de risques et nécessitent parfois de nouvelles expertises. Un CA d'une SE peut actuellement s'engager dans un projet majeur en mobilisant les comités existants pour le soutenir dans son rôle fiduciaire. Il peut également constituer un comité ad hoc pour un projet majeur ou un comité permanent pour l'ensemble des projets majeurs, mais il n'en a pas l'obligation.
- Rien n'est formellement prévu dans la LGSE en lien avec la nomination des présidences des comités.

Pistes de réflexion et d'action

- Encourager certaines pratiques, incluant les suivantes :
 - la possibilité d'accueillir sur les comités des membres qui ne siègent pas au CA, par exemple des spécialistes externes, des experts dans différents domaines, des contributeurs en provenance d'autres entités gouvernementales, etc.
 - la création d'un comité ad hoc du CA dédié à un projet majeur ou un comité permanent pour tous les projets jugés majeurs par le CA.
 - la responsabilité formelle du PCA dans la coordination entre les différents comités du CA.
 - l'établissement de mécanismes de nomination des présidents de comités afin que le tout puisse être réalisé par le CA avec la même rigueur que pour le PCA. Les personnes présidant les comités doivent être indépendantes et détenir les compétences requises, et ce, en adéquation avec les enjeux spécifiques des SE.

Éléments de comparaison

Selon l'enquête Gouvernance au Québec : Portrait et perspectives 2025¹ publiée annuellement par le Collège des administrateurs de sociétés en collaboration avec le Centre universitaire d'expertise en gouvernance de sociétés :

- Les CA des SE comptent en moyenne 4,1 comités variant entre 3 et 6.
- Outre les trois comités réguliers (soit audit, ressources humaines et gouvernance), les comités les plus répandus sont (i) comité TI (30%) et (ii) comité stratégie / planification stratégique (20%).
- 7% des CA des SE ont un comité de gestion des risques et 7% ont un comité infrastructure / immobilisation / projet.

Thème 5 : Cycle de vie des membres de CA et du PCA

Référentiel

Article 3.1 de la LGSE : *Les membres du conseil d'administration d'une société, autres que le président de celui-ci et le président-directeur général, sont nommés par le gouvernement en tenant compte des profils de compétence et d'expérience approuvés par le conseil. La durée de leur mandat ne peut excéder quatre ans.*

Article 3.2 de la LGSE : *Le président du conseil d'administration d'une société est nommé par le gouvernement. La durée de son mandat ne peut excéder cinq ans.*

Article 12 de la LGSE : *Le mandat des membres du conseil d'administration peut être renouvelé deux fois à ce seul titre, consécutivement ou non. En outre des mandats accomplis à titre de membre du conseil, le mandat du président du conseil peut être renouvelé deux fois à ce titre, consécutivement ou non.*

Considérations

- Les saines pratiques en gouvernance suggèrent qu'un cycle de vie optimal pourrait varier entre 9 et 12 ans, le membre passant à travers un cycle en trois étapes : (i) l'intégration (variant entre 1 et 2 ans), (ii) la pleine contribution (variant 2 et 10 ans), et (iii) la contribution changeante (après 10 ans). Durant la dernière étape, il peut émerger

¹ https://www.cas.ulaval.ca/wp-content/uploads/2025/02/CAS_Enquete_gouvernance_2025-01_v7_web.pdf

certains risques de voir décliner le rendement d'un membre, notamment à cause d'un manque de renouvellement dans la vision et les compétences, l'attachement au passé, le rapprochement de la direction, les zones de confort, le niveau de motivation dû à l'usure du temps.

- Actuellement, un membre peut ainsi siéger 12 ans au CA alors que le PCA pourrait siéger 15 ans, en plus de ses années à titre de membre régulier.
- Le contexte de la SE peut évoluer dans le temps et la composition globale du CA pourrait ne pas couvrir l'ensemble des compétences requises en fonction des enjeux et du plan stratégique. Un renouvellement au CA et dans la présidence de celui-ci est souhaitable dans le temps, mais sans négliger l'importance d'une certaine stabilité et continuité au CA. Un CA a donc besoin de marge de manœuvre pour demeurer agile et pertinent dans le temps.
- Les questionnements ne se situent possiblement pas tant au niveau de la durée totale des mandats, sauf possiblement pour le PCA, mais plutôt par rapport aux modalités permettant l'atteinte de cette durée qui pourraient réduire l'agilité du CA dans ses besoins de renouvellement, particulièrement à l'étape de la contribution changeante.

Pistes de réflexion et d'action

- Introduire davantage de souplesse dans la gestion du cycle de vie du membre de CA et du PCA, notamment en déclinant différemment la durée totale par un nombre de mandats plus élevé, mais d'une durée moins longue. Par exemple, actuellement un membre de CA peut siéger douze ans, soit trois mandats de quatre ans. Davantage de souplesse pourrait être obtenue, par exemple, par la possibilité de quatre mandats, mais d'une durée de trois ans.
- Examiner la possibilité de réduire la durée maximale actuellement pour le PCA.

Éléments de comparaison

Selon l'enquête Gouvernance au Québec : Portrait et perspectives 2025¹ publiée annuellement par le Collège des administrateurs de sociétés en collaboration avec le Centre universitaire d'expertise en gouvernance de sociétés :

- Durée d'un mandat : en moyenne pour tous les types d'organisations confondues, pour 74,3 % des CA, les mandats ont une durée prédéterminée. La durée moyenne des mandats est de 2,6 années et elle varie entre 1 et 5 ans.
- Nombre de mandats : en moyenne, 31,1 % des CA ont prévu un nombre maximal de mandats. La limite moyenne du nombre de mandats est de 2,8 et elle varie entre 1 et 5 mandats.

Conclusion générale

Les SE ont été créées pour conjuguer mission d'intérêt public et autonomie décisionnelle. Aujourd'hui, elles évoluent dans un contexte où les projets sont de plus en plus vastes, les environnements plus volatiles et les attentes des citoyens plus élevées. La majorité des mécanismes de gouvernance contemporains existent et ils se doivent d'être activés adéquatement et avec la bonne intensité. Dans une logique de professionnalisation de l'expertise en gouvernance, améliorer les pratiques de gouvernance et profiter des occasions pour bonifier les façons de faire constitue un bénéfice certain pour toutes les parties prenantes. Ainsi, le gouvernement améliorera la performance des SE, les membres de CA seront pleinement confiants dans leur capacité de jouer leur rôle et le public gagnera en confiance.

Collège des administrateurs de sociétés
30 septembre 2025