



COLLÈGE DES
ADMINISTRATEURS
DE SOCIÉTÉS

Inspirer l'avenir en gouvernance

13_X-2113

PISTES DE RÉFLEXION SUR LA GOUVERNANCE DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT

COMMISSION GALLANT

22 OCTOBRE 2025





COLLÈGE DES
ADMINISTRATEURS
DE SOCIÉTÉS

Inspirer l'avenir en gouvernance

Approche proposée

3 temps

1. Orientations générales du mémoire
2. Contexte et assises
3. Thématiques principales
 - Nomination
 - Reddition de compte
 - Gestion des risques
 - Comités du CA
 - Cycle de vie des membres du CA / PCA

ORIENTATIONS GÉNÉRALES DU MÉMOIRE

Analyse objective de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (LGSE)

2 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

LIMITES DE NOTRE PROPOS

- Aucun jugement sur la SAAQ et ses acteurs ou analyse des témoignages à la Commission
- Emphase sur les articles pertinents de la LGSE (*vs l'ensemble des cadres de référence, politiques, décrets, etc.*)
- Pas un diagnostic spécifique de la gouvernance de la SAAQ
 - ✓ *Emphase sur les exigences la Loi (vs application formelle ou informelle dans les pratiques en usage)*
- Emphase sur le CA des SE (*vs appareil gouvernemental et structures politiques*)

CONTEXTE ET ASSISES

1- PROFESSIONNALISATION DE LA GOUVERNANCE

- Début des années 90, à l'échelle mondiale, reconnaissance de l'expertise et du besoin d'encadrement
- Mouvement d'inspiration des pratiques du secteur privé
- LGSE adoptée en 2006 puis modifiée en 2022 (*vs lois constitutives et cadres généraux des organismes publics*)

CONTEXTE ET ASSISES

2- GOUVERNANCE AMBIDEXTRE

Un CA gouverne et se
gouverne

- Gouverner l'organisation
 - Conformité, stratégie, pérennité
 - Performance de l'organisation
- Se gouverner comme CA
 - Cohésion collective
 - Efficacité du CA
- CA: mandataire de la SE et fiduciaire de l'intérêt public

CONTEXTE ET ASSISES

3- RAISON D'ÊTRE DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT

Double objectif:

- Répondre à des missions d'intérêt public au cœur du développement collectif
- Décentraliser la gestion dans une optique d'efficacité, de transparence et d'imputabilité.

CONTEXTE ET ASSISES

4- DÉCENTRALISATION

Décentralisation



Asymétrie d'information



Autonomie suffisante



Imputabilité

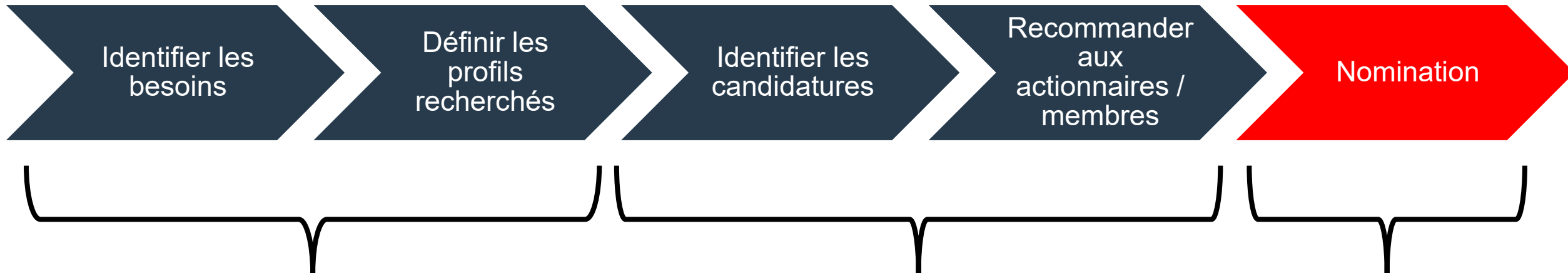
THÉMATIQUES PRINCIPALES

1- NOMINATIONS

- Membres du CA
- Présidence du CA (PCA)
- Présidence-direction générale (PDG)

RÔLE HABITUEL DU CA

PROCESSUS DE NOMINATION



En fonction:

- Enjeux spécifiques de la SE
- Plan stratégique de la SE
- Matrice des compétences
- Dynamique collective et culture du CA

Considérant:

- Asymétrie d'information
- Appréciation fine des besoins et des candidatures pour y répondre

CA: par les actionnaires
PCA: par le CA
PDG: par le CA

PORTÉE DE LA LGSE



Membres du CA



PCA



PDG



PISTES DE RÉFLEXION ET D'ACTION



Membres du CA



PCA



PDG



THÉMATIQUES PRINCIPALES

2- REDDITION DE COMPTES

Actuellement:

- Rapport annuel de gestion

Pistes de réflexion et d'action:

- Reddition de comptes périodique au niveau des résultats et des projets stratégiques (*ex: bisannuel, semestriel, trimestriel*)

THÉMATIQUES PRINCIPALES

3- GESTION DES RISQUES

Actuellement:

- Importance relative modeste
*(vs cadre de gestion du Secrétariat
du conseil du trésor)*

Pistes de réflexion et d'action:

- Fonction centrale du CA au-delà de la surveillance du processus
- Accompagnement de la direction et reddition de comptes accrue

THÉMATIQUES PRINCIPALES

4- COMITÉS DU CA

Actuellement:

- Approche générale

Pistes de réflexion et d'action:

- Membres externes
- Comité projets majeurs (ad hoc ou permanent)
- Coordination des comités par le PCA
- Mécanisme de nomination des présidences des comités

THÉMATIQUES PRINCIPALES

5- CYCLE DE VIE DES MEMBRES DU CA ET PCA

Actuellement:

- CA: 3 mandats de 4 ans
- PCA: 3 mandats de 5 ans

Pistes de réflexion et d'action:

- Saines pratiques 9 à 12 ans
- Moduler différemment la durée totale
- Réduire la durée totale du PCA



COLLÈGE DES
ADMINISTRATEURS
DE SOCIÉTÉS

Inspirer l'avenir en gouvernance

PISTES DE RÉFLEXION SUR LA GOUVERNANCE DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT

COMMISSION GALLANT

22 OCTOBRE 2025

