



Institut sur la gouvernance
d'organisations privées et publiques

NOS SOCIÉTÉS D'ÉTAT SONT-ELLES BIEN GOUVERNÉES?

L'IGOPP LEUR ATTRIBUE DES NOTES DE GOUVERNANCE

**Yvan Allaire
François Dauphin**



Institut sur la gouvernance
d'organisations privées et publiques

1000, rue de la Gauchetière Ouest, bureau 1410, Montréal (Québec) H3B 4W5

Téléphone 514.439.9301 | **Télécopieur** 514.439.9305 | **Courriel** info@igopp.org | **www.igopp.org**

**Nos sociétés d'État sont-elles bien gouvernées?
L'IGOPP leur attribue des notes de gouvernance**

Dépôt légal – Juin 2017

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-924055-38-0 (version imprimée)

ISBN 978-2-924055-39-7 (version électronique)

Imprimé au Canada

Design par KB design s.e.n.c.

Droits d'auteur © IGOPP / 2017

Ce document est disponible gratuitement sur le site www.igopp.org

La reproduction d'extraits est autorisée à des fins non commerciales avec mention de la source.

Toute reproduction partielle doit être fidèle au texte utilisé.

NOS SOCIÉTÉS D'ÉTAT SONT-ELLES BIEN GOUVERNÉES ?

L'IGOPP LEUR ATTRIBUE DES NOTES DE GOUVERNANCE

Par

Yvan Allaire, Ph. D. (MIT), MSRC
Président exécutif du conseil
Institut sur la gouvernance (IGOPP)

François Dauphin, MBA, CPA, CMA
Directeur de la recherche
Institut sur la gouvernance (IGOPP)

Avec le concours de

Mantote Sambiani, M. Sc.
Chargé de projets
Institut sur la gouvernance (IGOPP)

Juin 2017

Table des matières

Sommaire	4
Introduction	8
Constats pour chacune des dimensions mesurées	13
1. Composition et structure du conseil	13
2. Déroulement des séances	19
3. Compétences et processus de nomination/sélection	21
4. Transparence, divulgation et reddition de comptes	27
Recommandations	36
Annexes	39
Annexe I Méthodologie	39
Annexe II Outil de collecte (grille de pointage)	43
Annexe III Guide méthodologique	46
À propos de l'IGOPP	59

Sommaire

Les sociétés d'État québécoises jouent un rôle économique et fiscal de grande importance. Les 46 sociétés visées par cette étude affichent des revenus collectifs de 63 milliards \$ et emploient quelque 65 000 personnes. Les gouvernements, surtout celui du Québec, leur accordent des subventions annuelles qui, en 2016, totalisent plus de 4,3 milliards \$ alors que d'autres sociétés versent au gouvernement du Québec quelque 4,6 milliards \$ en dividendes.

Il nous apparaît donc utile d'évaluer la qualité de la gouvernance fiduciaire au sein de ces sociétés d'État québécoises. Le Ministère des Finances du Québec ¹ recense 59 sociétés d'État ; de ce nombre nous avons retranché 13 sociétés parce qu'elles étaient soit virtuellement inactives, soit parce qu'elles étaient de trop petite taille. Un score total de gouvernance fut donc compilé pour 46 d'entre elles selon une grille d'évaluation portant sur quelque 47 aspects distincts de la gouvernance, regroupés sous quatre dimensions de pondération variable :

- D1.** *Composition et structure du conseil* (26 %)
- D2.** *Déroulement des séances du conseil* (14 %)
- D3.** *Compétences des membres du conseil et processus de nomination/sélection* (31 %)
- D4.** *Transparence, divulgation et reddition de comptes* (29 %)

Le tableau ci-dessous montre les moyennes obtenues pour chacune des dimensions observées. On constate d'emblée que la troisième dimension, portant sur les compétences et le processus de nomination, est celle où les sociétés ont obtenu, en moyenne, une note très faible, ayant pour conséquence de tirer la moyenne générale sous la note de passage.

	D1	D2	D3	D4	TOTAL
Pondération (%)	26,00	14,00	31,00	29,00	100,00
Moyenne	18,00	8,02	10,72	19,54	56,28

1. Ministère des Finances du Québec, *Liste des sociétés d'État*, Mai 2016, disponible en ligne http://www.finances.gouv.qc.ca/documents/ministere/fr/MINFR_Liste2016_SocietesEtat.pdf

On constate une grande variabilité dans les notes de gouvernance obtenues par nos sociétés d'État, leur score allant de 25 % à 87 %.

De façon générale, nous observons une différence importante entre les organisations assujetties à la Loi québécoise sur la gouvernance des sociétés d'État promulguée en 2006 et celles qui ne le sont pas. En effet, les sociétés assujetties doivent divulguer davantage d'information ne serait-ce que pour s'y conformer. Aussi, elles ont en moyenne une note de 70,7, comparativement à 45,2 pour les sociétés qui ne se conforment qu'aux exigences de leurs lois respectives.

Statistiques comparatives entre les groupes de sociétés d'État selon la Loi qui régit leur gouvernance

	SOCIÉTÉS ASSUJETTIES À LA LOI SUR LA GOUVERNANCE DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT	SOCIÉTÉS DONT LA GOUVERNANCE EST DÉFINIE PAR UNE AUTRE LOI
Note moyenne (sur 100)	70,7	45,2
Minimum	56	25
Maximum	87	80
Nombre avec 60 ou plus	19	4
Nombre de sociétés	20	26

23 des 46 sociétés d'État observées obtiennent la note de passage (60 ou plus).

QUELQUES RECOMMANDATIONS

Nous résumons ici certaines des recommandations et suggestions parsemées tout au long de ce rapport.

D'abord au gouvernement du Québec

- Plusieurs sociétés sont régies par des lois désuètes leur enjoignant une forme de gouvernance qui n'est pas optimale. Le gouvernement devrait revoir ces lois et les modifier pour que les sociétés qu'elles régissent doivent se doter d'une gouvernance de haut niveau.
- Le gouvernement pourrait aussi élargir la portée de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État pour y inclure un certain nombre d'organismes qui pourraient aisément se conformer aux exigences de cette loi.

- Le gouvernement du Québec devrait exiger que toutes les sociétés d'État rendent publics 1) le profil d'expertise et d'expérience établi par et pour le conseil; 2) les biographies complètes des membres des conseils, incluant, *inter alia*, leur lieu de résidence, leur âge, leur formation et expérience professionnelle, leurs expériences au sein d'autres conseils d'administration présentement et par le passé; la date de leur première nomination au conseil, la date d'échéance de leur présent mandat et; 3) un tableau montrant la relation entre le profil d'expérience et d'expertise recherché et ce que chaque membre du conseil contribue à ce profil collectif.
- Le gouvernement devrait mettre en place les mesures requises pour s'assurer qu'il y ait le moins possible d'administrateurs siégeant après l'échéance de leur mandat.
- Le gouvernement devrait revoir le processus menant à la divulgation publique du rapport annuel de ses sociétés, en particulier en éliminant le nécessaire dépôt du rapport à l'Assemblée nationale (en session) avant qu'il ne soit rendu public. Le rapport pourrait fort bien être transmis aux membres de l'Assemblée nationale par courriel puis, après le délai prévu, rendu public de sorte que l'information soit disponible dans les délais raisonnables.

Puis aux conseils d'administration de ces sociétés

- La recherche d'une gouvernance optimale devrait inciter les conseils à adopter des principes et démarches de gouvernance qui vont au-delà des strictes exigences de leur loi respective, pourvu qu'ils n'enfreignent pas ainsi des prescriptions de leur loi. Les conseils devraient faire l'examen de leur note de gouvernance et prendre des mesures pour corriger certaines lacunes, même si leur loi ne l'exige pas.
Cela nous apparaît flagrant en ce qui concerne la divulgation des profils de compétence, divulgation non-obligatoire mais non-prohibée.
- Les conseils d'administration devraient s'assurer que le site Web de leur société est convivial et qu'on y trouve facilement toute l'information pertinente sur leur gouvernance, leurs résultats, leur plan stratégique et les indicateurs de leur performance. La divulgation commence par l'accès facile à une information complète.
- Les conseils d'administration devraient s'assurer de tenir une rencontre à huis clos sans la présence de la direction à la fin de chacune des réunions du conseil.
- Une divulgation exhaustive des éléments de rémunération des hauts dirigeants est incontournable. À cet effet, les sociétés devraient s'inspirer des pratiques de divulgation des sociétés inscrites en bourse.
- La reddition de compte suppose l'établissement d'orientations stratégiques, de cibles à atteindre (annuellement et pour la durée du plan), et d'indicateurs de performance qui serviront à mesurer l'évolution de la société en regard de ses orientations au fil du temps. Le rapport annuel doit rendre compte des résultats obtenus pour les indicateurs retenus.

Introduction

Les sociétés d'État québécoises jouent un rôle économique et fiscal de grande importance. Les 46 sociétés visées par cette étude affichent des revenus collectifs de 63 milliards \$ et emploient quelque 65 000 personnes. Les gouvernements, surtout celui du Québec, leur accordent des subventions annuelles qui, en 2016, totalisent plus de 4,3 milliards \$ alors que d'autres sociétés versent au gouvernement du Québec quelque 4,6 milliards \$ en dividendes.

Les contribuables s'attendent à ce que ces sociétés fassent bon usage des fonds publics qui leur sont confiés, que leur gestion soit efficace, efficiente et transparente, que leur mandat soit clair et pertinent. Leur conseil d'administration, s'appuyant sur des règles et principes de saine gouvernance, devrait jouer un rôle essentiel à cet égard.

Évidemment, en raison de leur statut de sociétés d'État, leurs conseils d'administration sont subordonnés à un « actionnaire de contrôle » qu'est le gouvernement, lequel s'est adjugé des responsabilités normalement dévolues au conseil d'administration, comme la nomination du PDG² et l'établissement de sa rémunération.

Porter un jugement sur la gouvernance d'une société exige parfois plus de nuances que ne le permettent les mesures standardisées. Les palmarès publiés annuellement sur différents aspects de la gouvernance des sociétés cotées en Bourse suscitent toujours des critiques et des réserves (dont celles maintes fois exprimées par un des auteurs de cette recherche).

Une première critique porte sur le fait que la relation entre « bonne » gouvernance et performance s'avère introuvable, statistiquement nulle, ou, en quelques études, faible et ténue.

Puis, ces évaluations ne portent que sur les aspects « fiduciaires » de la gouvernance. Or, nous de l'IGOPP nous sommes évertués à démontrer les limites d'une gouvernance de type fiduciaire avec son emphase sur l'indépendance des administrateurs comme pierre d'assise, voire pierre philosophale, de la « bonne » gouvernance.

Nous proposons plutôt une « gouvernance créatrice de valeurs » dont la légitimité et la crédibilité du conseil en sont les fondements. Cette crédibilité des membres de conseil passe, condition préalable, par leur indépendance vis-à-vis de la direction et de l'actionnaire ; mais la crédibilité provient surtout de l'intégrité des membres du conseil ainsi que du haut niveau et de la pertinence de leur connaissance des enjeux et des particularités de la société qu'ils sont appelés à gouverner.

2. Sauf pour la Caisse de dépôt et placement dont le conseil choisit le PDG ; le gouvernement peut cependant exercer un droit de veto sur le choix du conseil. Situation similaire pour Héma-Québec et la Société québécoise d'information juridique.

Ces limites étant constatées, il demeure qu'une bonne gouvernance fiduciaire, bien que n'étant pas garante de haute performance, peut agir comme une sorte de garde-fous. Il faut supposer qu'un conseil alerte et consciencieux saura améliorer les démarches de prise de décisions, insister sur une divulgation complète de l'information, imposer des indicateurs de performance appropriés, s'opposer judicieusement aux initiatives par trop hasardeuses de la direction, lui faire éviter des écueils, débusquer les pratiques douteuses.

Alors qu'on médiatise tous les cas de déliquescence, il est rare que l'on puisse encenser des conseils d'administration pour leur vigilance, pour les erreurs de gestion qu'ils ont détectées et fait corriger, pour les projets mal avisés qu'ils ont bloqués *puisque ces évènements et ces situations ne sont pas connus ni divulgués*.

BUT DU RAPPORT

Il nous apparaît donc utile d'évaluer la qualité de la gouvernance fiduciaire au sein de ces sociétés d'État québécoises. Le Ministère des Finances du Québec³ recense 59 sociétés d'État; de ce nombre nous avons retranché 13 sociétés parce qu'elles étaient soit virtuellement inactives, soit parce qu'elles étaient de trop petite taille. Un score total de gouvernance fut donc compilé pour 46 d'entre elles selon une grille d'évaluation portant sur quelque 47 aspects distincts de la gouvernance, regroupés sous quatre dimensions de pondération variable :

- D1.** *Composition et structure du conseil* (26 %)
- D2.** *Déroulement des séances du conseil* (14 %)
- D3.** *Compétences des membres du conseil et processus de nomination/sélection* (31 %)
- D4.** *Transparence, divulgation et reddition de comptes* (29 %)

Le lecteur trouvera à l'annexe méthodologique (Annexe I) les détails de l'opération minutieuse qui fut menée pour attribuer un score de gouvernance à chaque société.

Notre démarche d'évaluation incorpore les mesures habituelles que l'on retrouve dans différents indices de la gouvernance dans le secteur privé, auxquelles nous avons ajouté des mesures propres aux organisations publiques en nous inspirant des meilleures pratiques de gouvernance proposées, entre autres, par l'OCDE. Lorsque des échelles devaient être établies, nous avons utilisé les standards retenus et reconnus par les agences spécialisées en matière de gouvernance pour les sociétés inscrites en bourse.

3. Ministère des Finances du Québec, *Liste des sociétés d'État*, Mai 2016, disponible en ligne http://www.finances.gouv.qc.ca/documents/ministere/fr/MINFR_Liste2016_SocietesEtat.pdf

En utilisant des standards élevés, nous savions que nous pourrions obtenir des scores relativement faibles mais nous avons choisi de ne pas faire de compromis et d'évaluer nos sociétés d'État selon les meilleures pratiques et les plus hauts standards de gouvernance fiduciaire.

RÉSULTATS

Le Tableau 1 présente le résultat de cette démarche. On y constate une grande variabilité dans les notes de gouvernance obtenues par nos sociétés d'État, leur score allant de 25% à 87%.

Tableau 1

Indice IGOPP de gouvernance fiduciaire des Sociétés d'État

SOCIÉTÉS D'ÉTAT	D1	D2	D3	D4	SCORE	REVENUS ¹	SUBVENTIONS ²	DIVIDENDES	FIN D'EXERCICE
Score maximal	26	14	31	29	100	(millions \$)	(millions \$)	(millions \$)	date
Agence du revenu du Québec	17	9	12	25	63	1 104,6	0,69	-	31 mars 2016
Agence métropolitaine de transport	19	9	1	15	44	497,5	414,63	-	31 décembre 2015
Bibliothèque et Archives nationales du Québec	13	8	17	19	57	88,5	84,09	-	31 mars 2016
Caisse de dépôt et placement du Québec	21	13	24	22	80	20 109,0 [†]	-	-	31 décembre 2015
Centre de recherche industrielle du Québec	19	2	1	11	33	29,5	14,06	-	31 mars 2016
Centre de services partagés du Québec	11	5	8	19	43	611,0	2,80	-	31 mars 2016
Commission de la capitale nationale	16	3	4	9	32	18,2	16,62	-	31 mars 2016
Commission de la construction du Québec	8	11	9	17	45	103,4	-	-	31 décembre 2015
Conseil de gestion de l'assurance parentale	11	7	6	20	44	39,7	-	-	31 décembre 2015
Conseil des arts et des lettres du Québec	21	10	15	23	69	108,1	107,13	-	31 mars 2016
Corporation d'Urgences-santé	13	3	3	13	32	129,9	97,02	-	31 mars 2016
École nationale de police	6	4	1	14	25	33,9	19,70	-	30 juin 2016
Fonds de recherche du Québec - Nature et technologies	19	4	4	18	45	60,4	59,80	-	31 mars 2016
Fonds de recherche du Québec - Santé	18	1	4	18	41	98,9	97,88	-	31 mars 2016
Fonds de recherche du Québec - Société et culture	19	1	4	18	42	52,3	51,81	-	31 mars 2016
Héma-Québec	16	3	14	16	49	393,7	32,10	-	31 mars 2016
Hydro Québec	17	8	20	26	71	13 754,0	-	2 360,0	31 décembre 2015
Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec	16	6	1	15	38	34,5	26,46	-	30 juin 2016
Institut national de santé publique du Québec	14	5	4	19	42	68,0	58,66	-	31 mars 2016
Institut national d'excellence en santé et services sociaux	23	9	6	22	60	18,6	16,99	-	31 mars 2016
Investissement Québec	24	11	18	22	75	939,9	-	-	31 mars 2016
La Financière agricole du Québec	10	9	13	24	56	548,0	519,20	-	31 mars 2016
Musée d'Art contemporain de Montréal	15	7	7	13	42	16,4	9,80	-	31 mars 2016
Musée de la civilisation	19	3	5	10	37	33,7	26,84	-	31 mars 2016
Musée national des beaux-arts du Québec	17	3	6	11	37	24,6	14,42	-	31 mars 2016
Régie de l'assurance maladie du Québec	16	9	20	24	69	11 782,6	760,77	-	31 mars 2016
Régie des installations olympiques	26	12	18	16	72	58,3	29,30	-	31 octobre 2015
Régie du bâtiment du Québec	13	6	4	18	41	67,8	1,87	-	31 mars 2016
Société d'habitation du Québec	26	12	23	26	87	1 053,1	844,44	-	31 mars 2016
Société de développement de la Baie-James	17	5	0	16	38	36,4	13,30	-	31 décembre 2015
Société de développement des entreprises culturelles	18	12	10	23	63	76,5	64,30	-	31 mars 2016
Société de financement des infrastructures locales du Québec	13	14	6	25	58	581,9	572,16	-	31 mars 2016
Société de la Place des arts de Montréal	21	11	16	20	68	33,6	14,03	-	31 août 2016
Société de l'assurance automobile du Québec	22	11	20	21	74	2 194,4	-	-	31 décembre 2015
Société de télédiffusion du Québec	23	11	12	21	67	79,3	61,35	-	31 août 2015
Société des alcools du Québec	22	14	18	23	77	3 073,6	-	1 034,0	26 mars 2016
Société des établissements de plein air du Québec	23	11	17	25	76	144,6	16,64	-	31 mars 2016
Société des loteries du Québec	22	13	18	24	77	3 562,4	-	1 202,0	31 mars 2016
Société des Traversiers du Québec	20	9	13	25	67	122,0	97,17	-	31 mars 2016
Société du Centre des congrès de Québec	24	9	13	24	70	23,0	14,77	-	31 mars 2016
Société du Grand Théâtre de Québec	24	9	12	18	63	12,0	7,45	-	31 août 2015
Société du Palais des congrès de Montréal	22	9	16	25	72	62,0	34,09	-	31 mars 2016
Société du Plan Nord	20	9	13	27	69	78,4	78,29	-	31 mars 2016
Société québécoise de récupération et de recyclage	22	12	15	25	74	40,4	28,94	-	31 mars 2016
Société québécoise des infrastructures	19	14	16	20	69	1 010,0	26,69	-	31 mars 2016
Société québécoise d'information juridique	13	3	6	14	36	13,7	-	-	31 mars 2016
Total						63 022,2	4 336,3	4 596,0	

1 Les revenus totaux incluent les revenus autonomes, les revenus d'intérêts et de placement, et les subventions directes.

2 Les subventions représentent toutes les contributions gouvernementales, incluant les contributions municipales et fédérales.

† Pour la Caisse de dépôt et placement du Québec, les revenus totaux inscrits correspondent au résultat de placement net avant distribution aux déposants, incluant donc les gains non réalisés.

De façon générale, nous observons une différence importante entre les organisations assujetties à la Loi québécoise sur la gouvernance des sociétés d'État promulguée en 2006 et celles qui ne le sont pas. En effet, les sociétés assujetties doivent divulguer davantage d'information ne serait-ce que pour s'y conformer. Aussi, comme le montre le Tableau 2, elles ont en moyenne une note de 70,7, comparativement à 45,2 pour les sociétés qui ne se conforment qu'aux exigences de leurs lois respectives, et la différence est statistiquement significative⁴.

Tableau 2

Statistiques comparatives entre les groupes de sociétés d'État selon la Loi qui régit leur gouvernance

	SOCIÉTÉS ASSUJETTIES À LA LOI SUR LA GOUVERNANCE DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT	SOCIÉTÉS DONT LA GOUVERNANCE EST DÉFINIE PAR UNE AUTRE LOI
Note moyenne (sur 100)	70,7	45,2
Minimum	56	25
Maximum	87	80
Nombre avec 60 ou plus	19	4
Nombre de sociétés	20	26

23 des 46 sociétés d'État observées obtiennent la note de passage, dont 95% des sociétés assujetties à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État.

4. Statistique t = 8,1853 ; p=0,0000

Constats pour chacune des dimensions mesurées

1. COMPOSITION ET STRUCTURE DU CONSEIL

Ce premier volet de gouvernance, comptant pour 26 % de la note globale, veut apprécier des aspects précis de la gouvernance comme la composition du conseil, le cumul de postes, le renouvellement des mandats, la disponibilité des administrateurs et la diversité au sein des membres du conseil. Nous notons une grande variabilité sur ces dimensions puisque les notes des 46 sociétés varient de 6 à 26.

L'indépendance des conseils et de leurs comités

Selon l'OCDE, « [p]our accroître l'objectivité des conseils d'administration, il convient d'exiger un nombre minimum d'administrateurs indépendants au sein des conseils d'administration des entreprises publiques. »⁵ Selon la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, « [a]u moins les deux tiers des membres du conseil d'administration, dont le président, doivent, de l'avis du gouvernement, se qualifier comme administrateurs indépendants⁶ ». Nous avons donc retenu ce seuil pour la notation de la composition en matière d'indépendance.

Dix sociétés d'État (21,7 %) ont un conseil d'administration dont moins des deux tiers des membres se qualifient à titre d'indépendant (voir **Figure 1**). Trois d'entre elles ont cependant une majorité de membres indépendants, mais moins du deux tiers habituellement prescrit. En tout, on compte donc sept (15,2 %) sociétés d'État dont le conseil est composé d'une majorité de membres non indépendants. Pour le Centre de services partagés du Québec, la Commission de la construction du Québec, l'École nationale de police et la Société de financement des infrastructures locales du Québec, cette situation s'explique par le cadre légal qui prescrit la nomination de membres non indépendants, et ces sociétés respectent donc leur Loi.

5. OCDE, *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques*, Édition 2015, p.85.

6. Section I, article 4 de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État.

Constats pour chacune des dimensions mesurées

Trois autres sociétés avaient également un conseil composé d'une majorité de membres non indépendants: La Financière agricole du Québec, la Régie de l'assurance maladie du Québec et la Société de développement des entreprises culturelles. Or, selon l'article 6 de la Loi sur La Financière agricole du Québec, l'article 8 de la Loi sur la Régie de l'assurance maladie du Québec et l'article 5 de la Loi sur la Société de développement des entreprises culturelles, «[a]u moins huit [des 15] membres, dont le président, doivent, de l'avis du gouvernement, se qualifier comme administrateurs indépendants.»

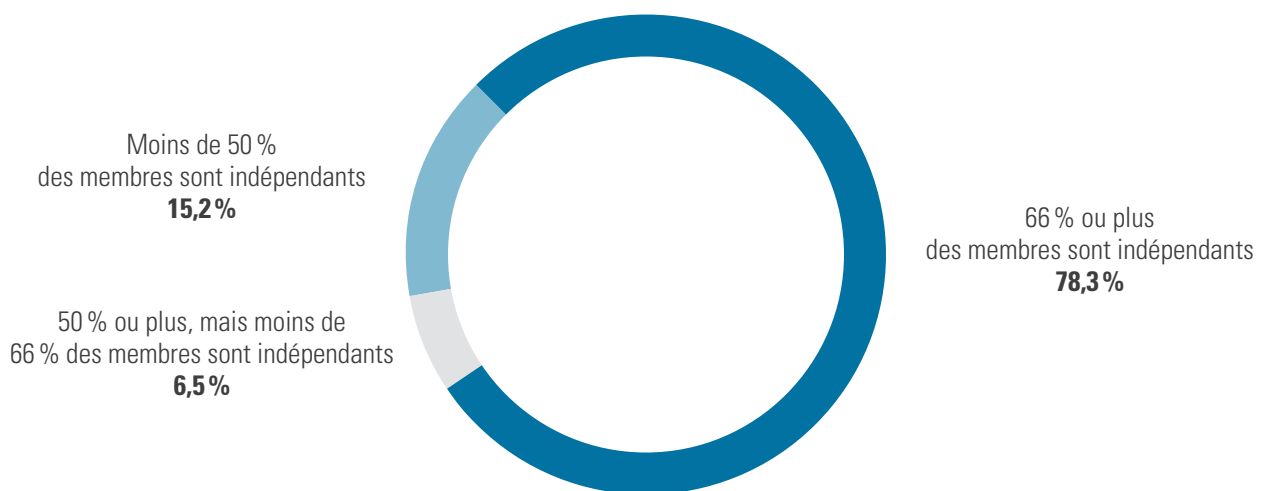
Pourtant, au 31 mars 2016, La Financière agricole du Québec comptait 8 membres sur 14 qui ne se qualifiaient pas à titre d'indépendants (toujours vrai en mai 2017).

Situation similaire à la Régie de l'assurance maladie du Québec, qui comptait 8 membres sur 15 qui ne se qualifiaient pas à titre d'indépendants au 31 mars 2016. En mai 2017, un siège est vacant et nous retrouvons maintenant 8 membres sur 14 qui ne sont pas indépendants.

À la Société de développement des entreprises culturelles, on compte 7 membres non indépendants, mais deux sièges vacants, ce qui rend donc les membres non indépendants majoritaires au conseil (7 sur 13). La situation n'a pas changé entre le 31 mars 2016 et mai 2017.

Figure 1

Pourcentage des membres du conseil se qualifiant à titre d'indépendant



Donnée préoccupante, il semble que plusieurs des sociétés observées ne fassent pas l'effort de nommer un comité d'audit composé entièrement de membres indépendants. Ainsi, dix-huit (39,1 %) sociétés avaient au moins un administrateur non indépendant nommé à titre de membre du comité d'audit.

Il s'agit pourtant d'une pratique reconnue dans le secteur privé, mais aussi souhaitable dans les organisations publiques, comme le rappelle l'OCDE : « [l]e comité d'audit doit [...] être exclusivement composé d'administrateurs indépendants connaissant bien les questions financières. »⁷ Cette proportion est encore plus élevée au sein des comités de gouvernance et d'éthique (47,8%) et des comités de ressources humaines (54,3 %).

Notons au passage que nous avons utilisé la définition d'indépendance retenue dans la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. Or, cette définition d'indépendance devrait probablement être révisée. En effet, selon cette définition, un ministre souhaitant quitter ses fonctions pourrait être nommé au conseil d'administration d'une société d'État le lendemain de sa démission et être considéré comme indépendant. Même si de tels cas sont plutôt rares, nous croyons que certaines précisions s'imposent pour déterminer la qualité d'indépendance d'un administrateur.

Cumul des postes de Président du conseil et de PDG

D'après l'OCDE, « [i]l est admis que la bonne pratique consiste à séparer la présidence du conseil de la direction générale. Cette séparation contribue à assurer un juste équilibre des pouvoirs, à améliorer la redevabilité et à renforcer la capacité du conseil d'administration de prendre des décisions impartiales à l'abri de toute influence indue de la direction. »⁸ Or, nous constatons que sept des sociétés observées (15,2 %) permettent encore le cumul des fonctions. Une situation qui devrait être corrigée si nous souhaitons instaurer les meilleures pratiques en matière de gouvernance fiduciaire. Il s'agit de l'Agence métropolitaine de transport, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, la Commission de la capitale nationale, la Commission de la construction du Québec, le Conseil de gestion de l'assurance parentale, Corporation d'Urgences-santé, et l'Institut national de santé publique du Québec.

Néanmoins, on ne peut blâmer l'Agence métropolitaine de transport, l'Institut national de santé publique du Québec, la Commission de la construction du Québec, la Commission de la capitale nationale et Corporation d'Urgences-santé car la loi respective de ces entités **exige** le cumul des fonctions.

La Loi sur l'assurance parentale n'interdit pas formellement le cumul des fonctions au Conseil de gestion de l'assurance parentale, mais le cumul n'est pas prescrit. La situation prévalait toujours en mai 2017.

7. Op. cit., p.89

8. Op. cit., p.87

Finalement, les fonctions étaient cumulées au moment de la publication du rapport annuel de Bibliothèque et Archives nationales du Québec, mais la société respectait le cadre légal en place à ce moment. À la suite de l'entrée en vigueur de la Loi modernisant la gouvernance de Bibliothèque et Archives nationales du Québec, la situation a été corrigée quelque sept mois après la fin de l'exercice avec la nomination d'un nouveau président du conseil en décembre 2016. Désormais, l'article 4.2 de la Loi sur Bibliothèque et Archives nationales du Québec stipule que « [l]e président du conseil et le président-directeur général sont nommés par le gouvernement ; leurs fonctions ne peuvent être cumulées. »

Nombre excessif de conseils

Nous avons aussi observé que certains administrateurs cumulaient des charges de travail supérieures à ce que suggèrent les meilleures pratiques de gouvernance. Dans le cadre de notre étude, nous avons fixé à *cinq* le nombre de conseils d'administration auxquels un administrateur peut siéger sans considérer que sa charge de travail ne soit excessive (sans toutefois tenir compte des comités ou des responsabilités supplémentaires assumées sur ces conseils).

Siégeant sur six conseils ou plus, un administrateur risque d'assumer une charge de travail difficile à concilier avec le plein exercice de sa fonction d'administrateur (même si, bien sûr, il y aura toujours des individus d'exception pour qui ces règles sont inopérantes). Malheureusement, plusieurs sociétés d'État ont été pénalisées sur cet élément d'évaluation en raison d'une divulgation insuffisante. Néanmoins, nous constatons qu'au moins quinze (32,6 %) des sociétés comptaient *au minimum un membre du conseil siégeant sur plus de cinq conseils d'administration*, incluant quelques présidents de conseil. Ces sociétés sont les suivantes : la Caisse de dépôt et placement du Québec, le Fonds de recherche du Québec – Santé, Investissement Québec, La Financière agricole du Québec, la Société de développement des entreprises culturelles, la Société de la Place des arts de Montréal, la Société de l'assurance automobile du Québec, la Société de télédiffusion du Québec, la Société des alcools du Québec, la Société des loteries du Québec, la Société des Traversiers du Québec, la Société du Centre des congrès de Québec, la Société du Plan Nord, la Société québécoise de récupération et de recyclage et la Société québécoise des infrastructures.

Renouvellement des mandats

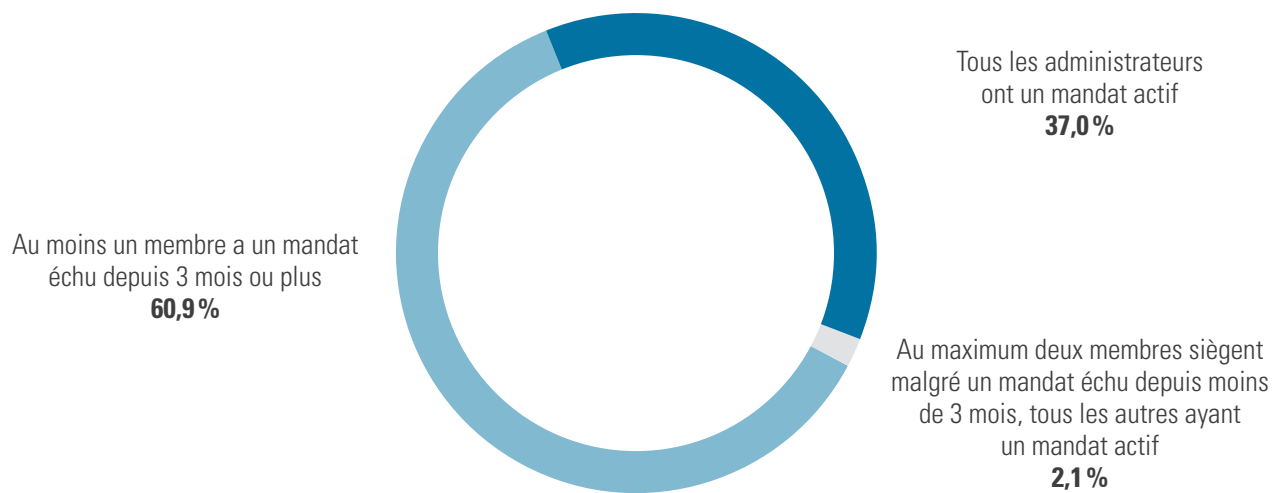
À la date de leur fin d'année financière, vingt-huit (60,9 %) sociétés d'État avaient au moins un administrateur dont le mandat était échu depuis plus de trois mois (**Figure 2**). Certaines sociétés comptaient même plusieurs administrateurs dans cette situation. En observant la situation de ces sociétés en mai 2017, nous constatons que plusieurs ont toujours des administrateurs au conseil dont le mandat est échu. Sans les nommer toutes, on retrouve, à titre d'exemple, La Financière agricole du Québec (3 membres sur 14), le Conseil des arts et des lettres du Québec (4 sur 14), la Société des loteries du Québec (8 sur 10) et l'Agence du revenu du Québec (7 sur 13).

Il ne serait pas surprenant que des personnes dont le mandat est échu et qui peuvent donc être remplacées à tout moment ne démontrent pas la même motivation ni ne jouissent de la même légitimité dans leur fonction.

La durée des mandats (généralement entre trois et cinq ans) et leur date d'échéance sont connues au moment de la nomination; même si la loi permet habituellement aux administrateurs de siéger après l'échéance du mandat jusqu'à ce que celui-ci soit renouvelé (ou qu'un autre administrateur ne soit nommé en remplacement), il est difficile de comprendre ce laxisme du gouvernement à nommer ou reconduire les membres des conseils d'administration. Tous les conseils devraient être composés de membres dont le mandat est valide.

Figure 2

Pourcentage des sociétés avec des membres ayant un mandat échu



Le taux de renouvellement des conseils d'administration ne faisait pas partie de notre indice, et n'est donc pas reflété dans la note finale obtenue par les sociétés. Cependant, lors de la collecte de données, les chercheurs ont observé ce qui leur semblait être une rotation élevée parmi les administrateurs. À la lumière de cette observation, et pour vérifier si elle était fondée, nous avons comparé le taux de renouvellement des conseils sur cinq ans de 15 sociétés d'État (parmi les plus grandes en termes de revenus) avec celui de grandes entreprises québécoises (Tableau 3). Nous constatons, du moins à la hauteur de notre échantillon, que le taux de renouvellement est effectivement beaucoup plus élevé au sein des sociétés d'État (tout près de deux fois plus élevé), et que la différence entre les moyennes des deux groupes est statistiquement significative⁹.

9. Statistique t = 3,6635; p < 0,001

Tableau 3

Comparaison du taux de renouvellement des conseils[†] sur cinq ans

SOCIÉTÉS D'ÉTAT	ENTREPRISES INSCRITES À LA BOURSE
Agence du revenu du Québec	Alimentation Couche-Tard Inc.
Agence métropolitaine de transport	Banque Nationale du Canada
Caisse de dépôt et placement du Québec	BCE Inc.
Héma-Québec	CAE Inc.
Hydro Québec	Compagnie des Chemins de Fer Nationaux du Canada
Investissement Québec	Dollarama Inc.
La Financière agricole du Québec	Groupe CGI Inc.
Régie de l'assurance maladie du Québec	Groupe SNC-Lavalin Inc.
Société d'habitation du Québec	Industrielle Alliance
Société de l'assurance automobile du Québec	Le Groupe Jean Coutu (PJC) Inc.
Société de télédiffusion du Québec	Les Vêtements de Sport Gildan Inc.
Société des alcools du Québec	Metro Inc.
Société des établissements de plein air du Québec	Power Corporation du Canada
Société des loteries du Québec	Quebecor Inc.
Société des Traversiers du Québec	Transcontinental Inc.
Taux de renouvellement moyen : 86,09 %	Taux de renouvellement moyen : 44,93 %

[†] Le taux de renouvellement est calculé comme suit : Somme des nouvelles nominations durant les cinq dernières années, divisée par le nombre d'administrateurs au conseil à la dernière année. Le résultat est multiplié par 100.

Représentants du gouvernement et diversité

En termes de composition, on observe que douze sociétés (26,1 %) ont un sous-ministre ou son représentant siégeant sur leur conseil d'administration. En termes de diversité de genre, dix sociétés (21,7 %) n'atteignaient pas le seuil de 40 % de femmes au conseil à la date de production du rapport annuel, dont deux de ces sociétés sont pourtant assujetties à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, Loi qui intègre une politique sans équivoque visant la parité hommes-femmes au sein des conseils. En mai 2017, le seuil de 40 % a été atteint chez certaines de ces sociétés, mais les suivantes étaient toujours en deçà¹⁰ : La Financière agricole du Québec (35,7 %), la Régie du bâtiment du Québec (30 %), la Société de développement de la Baie-James (16,7 %), la Société de financement des infrastructures locales du Québec (28,6 %), la Société du Grand Théâtre de Québec (37,5 %), et la Société québécoise d'information juridique (33,3 %).

2. DÉROULEMENT DES SÉANCES

Ce deuxième volet de notre évaluation, qui compte pour 14 % de la note globale, portait sur des aspects essentiels du déroulement des réunions et de la dynamique au sein du conseil comme la tenue de rencontre à huis-clos entre les seuls membres indépendants du conseil, le nombre de réunions du conseil et de ses comités, l'assiduité des membres aux réunions. Les sociétés se sont méritées des notes allant de 1 à 14 sur cet aspect de la gouvernance.

Rencontres à huis clos

La grande majorité (84,8 %) des sociétés ne prévoient pas (ou ne divulguent rien à cet effet) une période de rencontre sans la présence de la direction lors des réunions du conseil. L'absence de divulgation à cet effet ne permet toutefois pas de tirer des conclusions. Il faut noter que certaines sociétés planifient systématiquement une séance à huis clos des membres indépendants à chacune des réunions du conseil. À titre d'exemple, l'article 4 du Règlement de gouvernance et de régie interne de la Société québécoise de récupération et de recyclage précise que « [l]'ordre du jour doit prévoir une séance de huis clos des membres indépendants. » Il s'agit là d'une pratique qui devrait être adoptée par l'ensemble des sociétés.

La présence d'observateurs permanents est désormais plutôt rare (6,5 % des sociétés). Les observateurs sont habituellement des représentants du ministère duquel relève la société. Leur présence, même sans droit de vote, a assurément une influence sur la dynamique du conseil, notamment sur le déroulement des discussions en cours de séance et sur la prise de décisions.

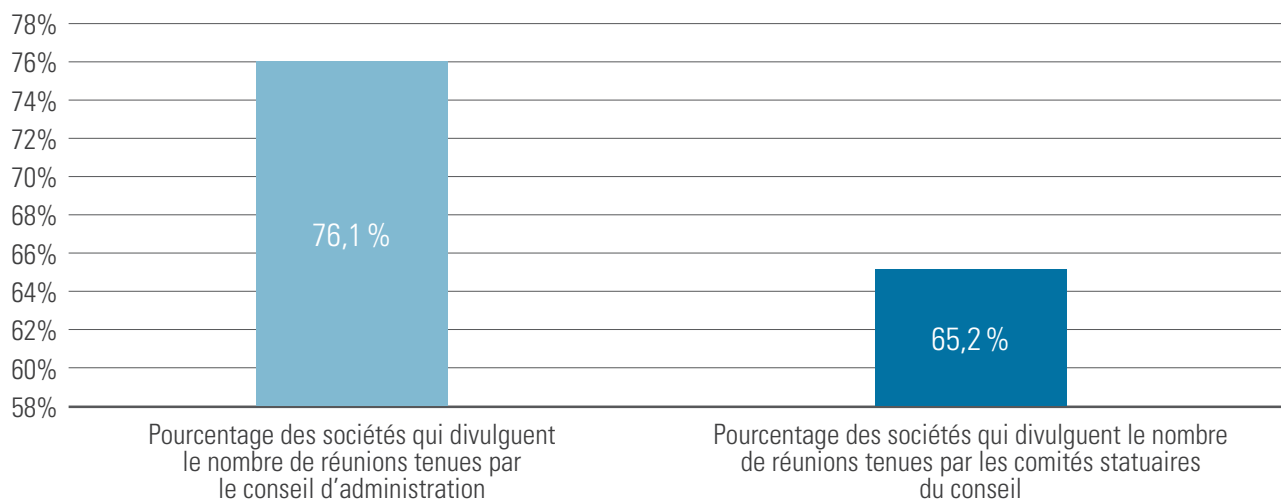
10. Le taux étant calculé de la façon suivante : nombre de femmes au conseil, divisé par le nombre d'administrateurs en poste (excluant donc les sièges vacants). Le résultat étant multiplié par 100 pour obtenir un pourcentage.

Constats pour chacune des dimensions mesurées

Les sociétés divulguent, pour la majorité, le nombre de réunions tenues durant l'année (voir **Figure 3**). Toutefois, il est surprenant que près du quart d'entre elles n'en font aucune mention. Seize sociétés (34,8 %) ne divulguent pas le nombre de réunions tenues par les comités statutaires.

Figure 3

Divulgarion du nombre de réunions tenues durant l'année



L'assiduité des membres du conseil

Dix-neuf sociétés (41,3 %) ne fournissent pas l'information sur l'assiduité des membres aux réunions du conseil. Pour celles-ci, il est donc impossible de déceler des carences d'assiduité. Étrangement, huit sociétés prennent la peine d'indiquer le nombre de réunions tenues, mais ne jugeaient pas pertinent d'indiquer le nombre de réunions auxquelles les membres individuels ont assisté. À cet effet, il est important que la société divulgue également le nombre de réunions auxquelles un administrateur a été convié. En effet, en raison des changements au conseil ou aux comités, par le jeu des nominations en cours d'année, l'assiduité d'un membre ne peut s'évaluer que si l'on connaît le nombre de réunions auxquelles il devait participer.

Politique de remplacement en cas d'absences répétées

Trente-deux sociétés (69,6 %) n'ont pas de politique en cas de faible taux de participation des administrateurs aux réunions. La majorité, sinon la totalité, des lois individuelles prévoient que le règlement de régie interne peut définir le nombre d'absences (et les circonstances) qui peuvent constituer une vacance. Or, le règlement de régie interne n'est pas toujours rendu public ou on n'y définit pas avec précision ce qui constitue une vacance.

3. COMPÉTENCES ET PROCESSUS DE NOMINATION/SÉLECTION

Cette dimension de la gouvernance compte pour 31 % de la note globale. Les sociétés ont obtenu un score allant de 0 à 24 pour des aspects essentiels comme le processus de nomination des membres du conseil, l'établissement et la divulgation du profil de compétences recherché pour le conseil, l'information complète sur l'expérience et l'expertise de chaque membre de conseil, incluant la divulgation de tous les autres conseils où cette personne siège ou a siégé, la relation entre l'expérience de chacun et le profil d'expérience recherché pour le conseil, les programmes de formation et d'évaluation des membres du conseil.

Processus de nomination

Le conseil d'administration de 39,1 % des sociétés étudiées n'a joué aucun rôle dans le processus de nomination des administrateurs, du moins absolument rien n'est divulgué à cet effet (**Figure 4**). Pour plusieurs d'entre elles, les administrateurs sont nommés unilatéralement par le gouvernement, ou encore par des tiers définis par les lois individuelles (souvent pour des questions de représentativité). À celles-ci s'ajoutent 23 autres (50,0 %) pour lesquelles le conseil a pour seul rôle d'établir un profil de compétences dont le gouvernement devrait tenir compte au moment de la nomination des administrateurs. Ainsi, dans seulement cinq cas avons-nous trouvé une participation claire de la part du conseil dans le processus de sélection des candidats et candidates au poste d'administrateur. Bien sûr, le manque de transparence fausse peut-être en partie les données pour cet élément. Néanmoins, la participation du conseil dans le processus de sélection est extrêmement importante pour assurer non seulement la présence de compétences et d'expériences complémentaires au groupe, mais aussi pour faciliter l'obtention (ou le maintien) d'une dynamique de groupe fonctionnelle.

Figure 4

Processus de nomination des administrateurs



Profil de compétences et d'expériences

L'établissement d'un profil de compétences et d'expérience que l'on souhaite retrouver chez les membres du conseil d'administration est devenu une pratique pour une majorité des sociétés (29 sociétés sur les 46). Par contre, le fait que le gouvernement nomme les membres des conseils « en tenant compte du profil établi » *alors que ce profil de compétences est rarement rendu public* – quatre sociétés seulement en font une divulgation partielle ou totale – pose problème. C'est donc sans étonnement que nous constatons que seulement trois sociétés établissent un lien entre la biographie de leurs administrateurs et les compétences recherchées, une pratique maintenant incontournable chez les sociétés inscrites en bourse.

Comme le souligne l'OCDE, « [l]a transparence totale sur les qualifications des membres du conseil d'administration est particulièrement importante pour les entreprises publiques. »¹¹ L'établissement du profil de compétences et d'expériences recherchées pour le conseil s'avère le fondement même d'une gouvernance de bon niveau.

Sans une divulgation publique de ce profil, il est impossible de jauger sa capacité à s'acquitter de son rôle et de ses responsabilités, et d'apprécier son aptitude à contribuer au développement et au rayonnement de la société. Les sociétés d'État devraient donc rendre public ce profil, **même si leur loi ne les y oblige pas**. Les sociétés devraient également produire un descriptif ou une grille permettant de repérer aisément l'adéquation entre les compétences et expériences individuelles des administrateurs et le profil général recherché par le conseil.

11. Op. cit., p.76

Biographie des administrateurs

Un peu plus de la moitié des sociétés observées (52,2 %, voir **Figure 5**) divulguaient une biographie détaillée de chacun des membres du conseil d'administration. Nous distinguons entre l'information fournie au rapport annuel de celle qui est affichée sur le site Internet. En effet, l'information inscrite au rapport annuel a une valeur historique, car elle permet d'observer la composition du conseil à un moment précis dans le temps. L'information divulguée sur le site Internet se doit d'être dynamique, adaptée en temps opportun au fil des changements dans les activités personnelles des membres du conseil, ou encore au fil des nouvelles nominations. Un renvoi au site Internet ne correspond donc pas à une divulgation appropriée dans le cadre de la publication d'un rapport annuel, à moins que le site Internet ne garantisse une section d'archives permettant de consulter les biographies des anciens membres du conseil. À titre d'exemple, les membres du conseil d'administration de la Société de développement de la Baie James, à l'exception du président du conseil et du PDG ne sont pas nommés dans le rapport annuel (hormis les nominations ou départs annuels dans les remerciements du président), alors que les membres actuels sont présentés sur le site Internet; il est très difficile de reconstituer le conseil qui siégeait au moment de la publication d'un rapport annuel de cette société.

Dans tous les cas, la présentation d'une simple liste de noms est insuffisante, et l'ajout de la fonction occupée par les individus fournit à peine davantage d'information au lecteur.

Figure 5

Information divulguée sur les administrateurs dans le rapport annuel



Formation des administrateurs

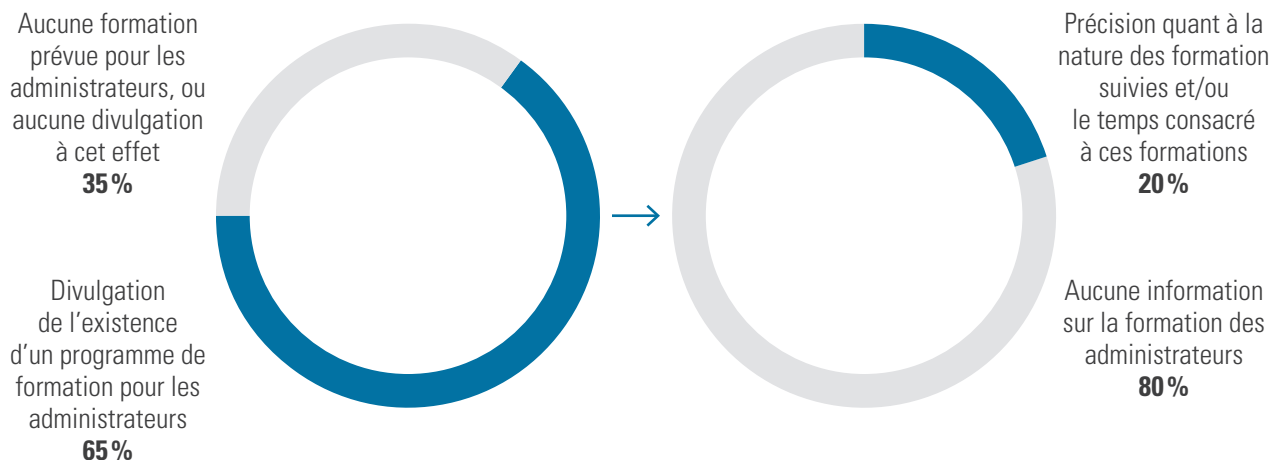
Pour jouer pleinement son rôle de fiduciaire, le conseil doit bien connaître les enjeux, défis et particularités économiques et sociales de la société et se garder bien au fait de l'évolution du secteur d'activités d'une société. À cette fin, le conseil doit mettre sur pied un programme de formation pour les nouveaux administrateurs ainsi qu'un programme continu de mise à jour de l'information pertinente.

Comme on peut le constater à la **Figure 6**, 65 % des sociétés mentionnent l'existence d'un programme de formation. À noter que cette information n'est souvent disponible qu'à même la Loi individuelle de la société ou dans les rôles et responsabilités précisés dans le règlement de régie interne.

Toutefois, comme le montre la Figure 6, quelque 80 % des sociétés qui divulguent pourtant l'existence d'un programme de formation ne fournissent aucune information quant à la nature des formations suivies ou le temps consacré à celles-ci.

Figure 6

Information divulguée au sujet de la formation des administrateurs



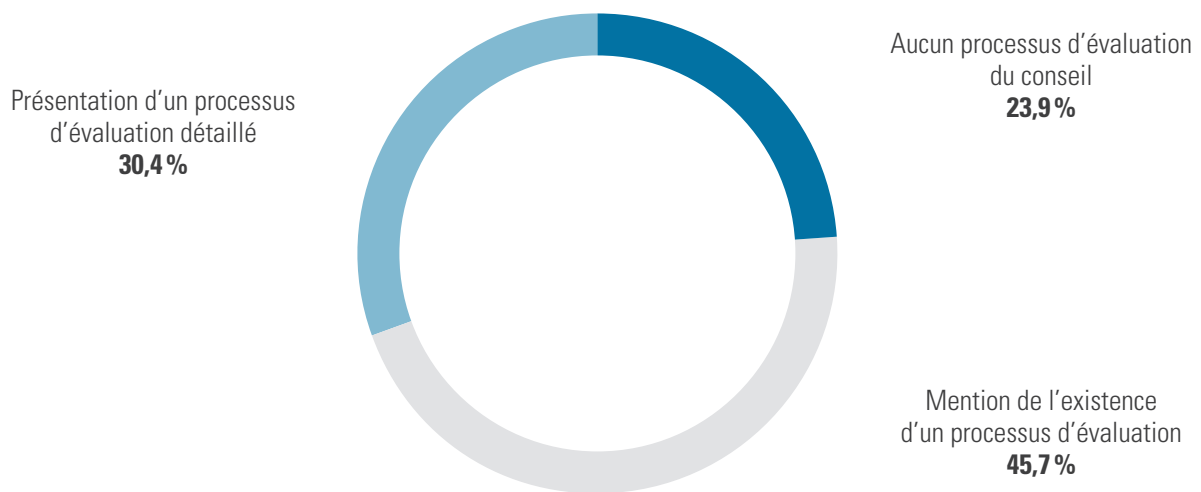
L'évaluation du conseil

Selon l'OCDE, «[u]n processus d'évaluation systématique constitue un instrument nécessaire pour renforcer le professionnalisme du conseil d'administration de l'entreprise publique, car il met en relief ses responsabilités et précise les fonctions de ses membres¹². »

La majorité des conseils d'administration des sociétés étudiées prévoyaient un processus formel d'évaluation du conseil dans son ensemble (76,1 %, voir **Figure 7**). Cependant, seulement 30,4 % des sociétés décrivent de façon détaillée comment cette évaluation est menée.

Figure 7

Processus d'évaluation du conseil d'administration



On constate également que 23,9 % de ces organisations n'ont pas de processus d'évaluation ou n'en divulguent pas l'existence, alors qu'une évaluation périodique du conseil est devenue une pratique usuelle et quasi-universelle dans le secteur privé.

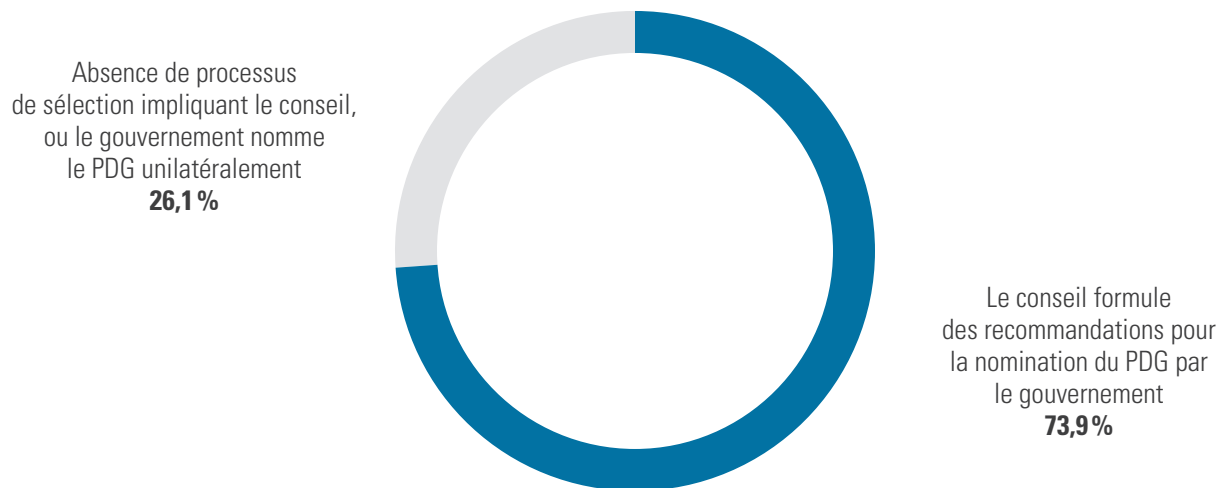
12. Op. cit., p.90

Rôle du conseil dans le choix du PDG

Comment le conseil participe-t-il au choix du premier dirigeant n'est guère transparent. Néanmoins, en examinant attentivement les informations fournies lors d'un changement de PDG, nous avons pu établir que le gouvernement nomme le PDG après, semble-t-il, avoir obtenu des recommandations du conseil, et ce dans 73,9 % des cas (**Figure 8**). Cependant, très peu de détails sont communiqués sur la démarche du conseil pour formuler des recommandations, sur la nature de ces recommandations et si le choix du gouvernement se porte sur des candidats ou candidates recommandés par le conseil.

Figure 8

Participation du conseil au processus de sélection du PDG



Finalement, on observe que seulement neuf sociétés (19,6%) prévoient une rémunération pour les administrateurs.

4. TRANSPARENCE, DIVULGATION ET REDDITION DE COMPTES

Cet aspect de la gouvernance compte pour 29 % de la note globale. Les sociétés d'État obtiennent un score variant de 9 à 27 sur cette importante dimension, laquelle porte sur la qualité et l'étendue de l'information fournie au public. Cette information doit être complète, facile d'accès et disponible en temps opportun. Elle doit informer le lecteur sur la performance de la société, sur les indicateurs choisis par le conseil pour apprécier cette performance ainsi que sur la rémunération des dirigeants.

D'après l'OCDE, « [l]État doit se comporter en actionnaire éclairé et actif de manière à garantir que la gouvernance des entreprises publiques est exercée de façon transparente et responsable, avec un haut degré de professionnalisme et d'efficacité¹³. »

Une information disponible en temps opportun

La transparence repose non seulement sur l'exhaustivité de l'information divulguée, mais également sur le délai de publication de cette information. Pour les sociétés d'État, les délais varient, mais toutes doivent remettre leur rapport annuel au ministre responsable dans un délai de trois à quatre mois après la fin de leur exercice financier.

Le ministre doit ensuite déposer le rapport annuel à l'Assemblée nationale avant que celui-ci ne soit rendu public. C'est généralement cette seconde obligation qui retarde considérablement le dévoilement des résultats, car de nombreux rapports sont remis en début d'été alors que l'Assemblée nationale ne siège pas et ne siègera pas avant l'automne.

Bien que cela ne soit pas l'objet de notre étude, nous notons **qu'une période moyenne de 173,4 jours s'est écoulée entre la date de fin d'exercice des sociétés observées et le dépôt du rapport annuel à l'Assemblée nationale**. Bref, le public intéressé doit attendre en moyenne près de six mois pour avoir accès aux résultats des sociétés, allant jusqu'à plus de 200 jours pour environ 20 % d'entre elles. **Cette situation est inacceptable et constitue un véritable déni de l'information essentielle** pour porter un jugement en temps opportun sur la gestion de nos sociétés. À l'ère numérique, il conviendrait de revoir ces obstacles à la publication des résultats et du rapport annuel des sociétés d'État.

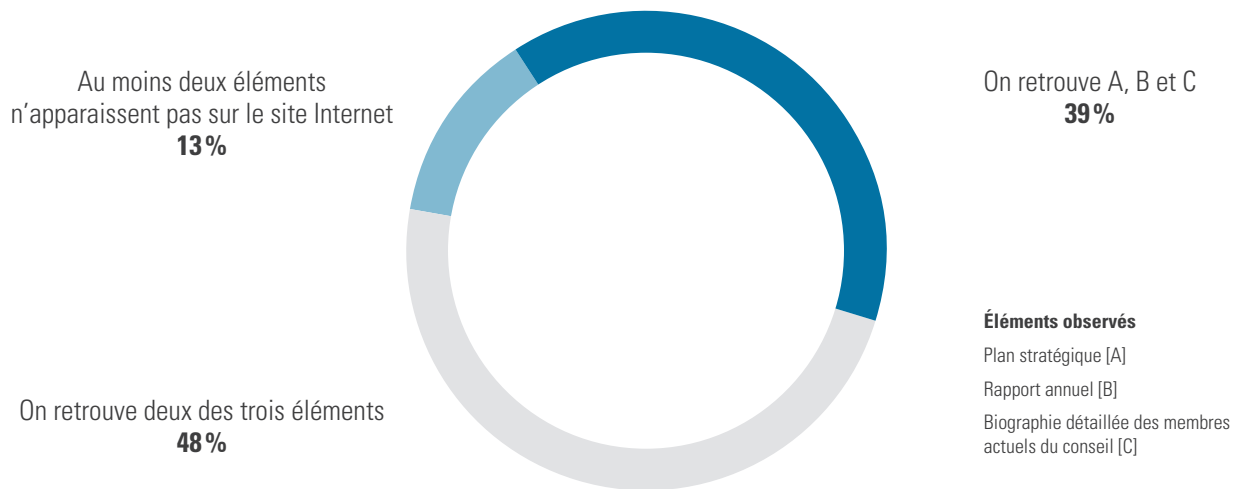
13. Op. cit., p.20

Information disponible sur le site Web de la société

Ainsi que le montre la **Figure 9**, six (13 %) sociétés étudiées ne présentent pas sur leur site au moins deux des trois éléments fondamentaux en matière de divulgation, soit le plan stratégique de la société (ou son équivalent), le rapport annuel, et la biographie détaillée des membres actuels du conseil d'administration. En fait, seulement 18 (39 %) d'entre elles divulguent une information sur ces trois aspects essentiels sur leur site.

Figure 9

Information divulguée sur le site Internet des sociétés



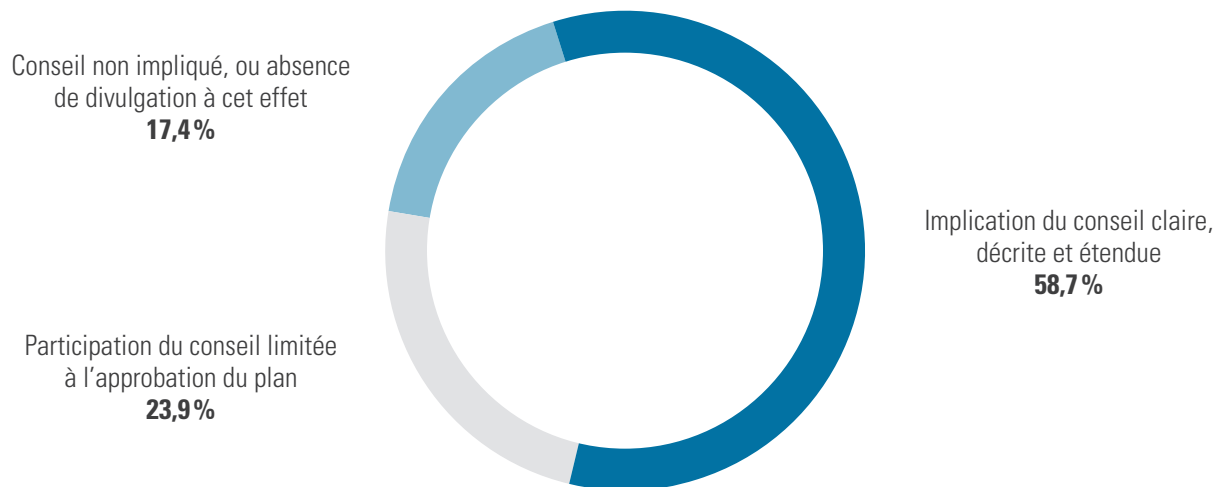
Participation du conseil au processus de planification stratégique

Vingt-sept sociétés (58,7 %) ont adopté un plan stratégique auquel le conseil a réellement contribué pour en définir les orientations. L'implication du conseil prend différentes formes, allant de la création d'un comité de planification stratégique à la tenue de réunions spéciales du conseil pour discuter des orientations stratégiques; on trouve aussi parfois l'ajout systématique aux agendas du conseil de périodes de discussion sur les orientations stratégiques.

Par contre, la **Figure 10** montre que onze (23,9 %) sociétés ne divulguent que très peu d'information à ce sujet, se bornant à l'approbation du plan stratégique et le suivi de son évolution. Huit autres (17,4 %) n'en font aucune mention.

Figure 10

Implication du conseil d'administration dans l'élaboration du plan stratégique



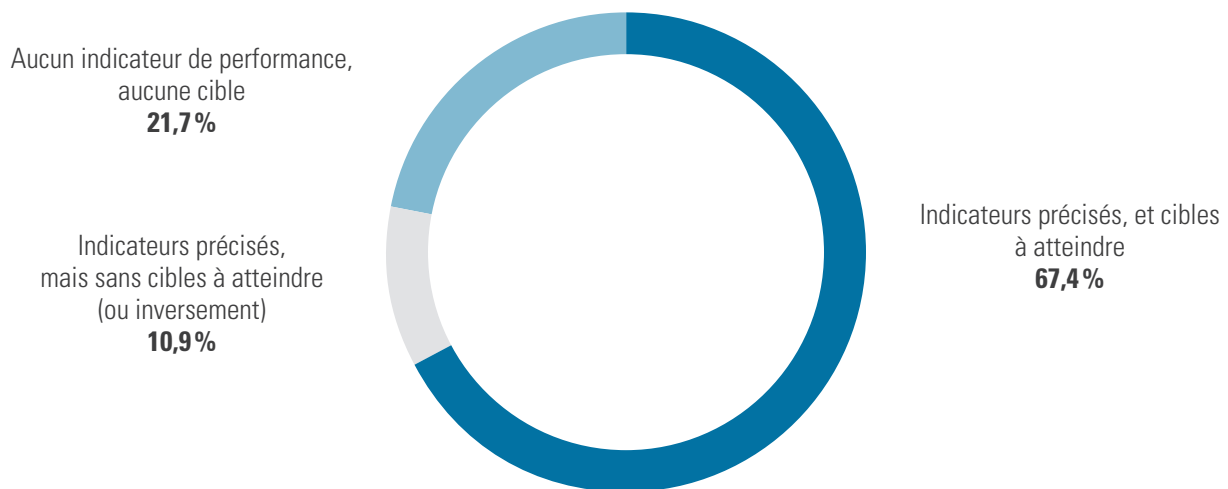
Indicateurs de performance

Un plan stratégique doit nécessairement s'accompagner d'indicateurs de performance qui mesurent le progrès de l'organisation dans l'atteinte des objectifs et orientations établis au plan stratégique.

Comme on peut le constater à la **Figure 11**, trente et une sociétés étudiées (67,4 %) fournissent des indicateurs précis et des cibles à attendre. Par ailleurs, cinq sociétés (10,9 %) présentent des indicateurs, mais sans préciser de cibles à atteindre (ou des cibles à atteindre sans indiquer comment elles seront mesurées), et dix sociétés (21,7 %) ne fournissent aucun indicateur ou cible permettant d'évaluer leur performance, ou ne rendent pas public leur plan stratégique. Parmi celles-ci, on trouve la Commission de la capitale nationale, Héma-Québec, la Société de la Place des arts de Montréal, la Société du Grand Théâtre de Québec et la Société québécoise des infrastructures.

Figure 11

Évaluation de la performance dans le plan stratégique

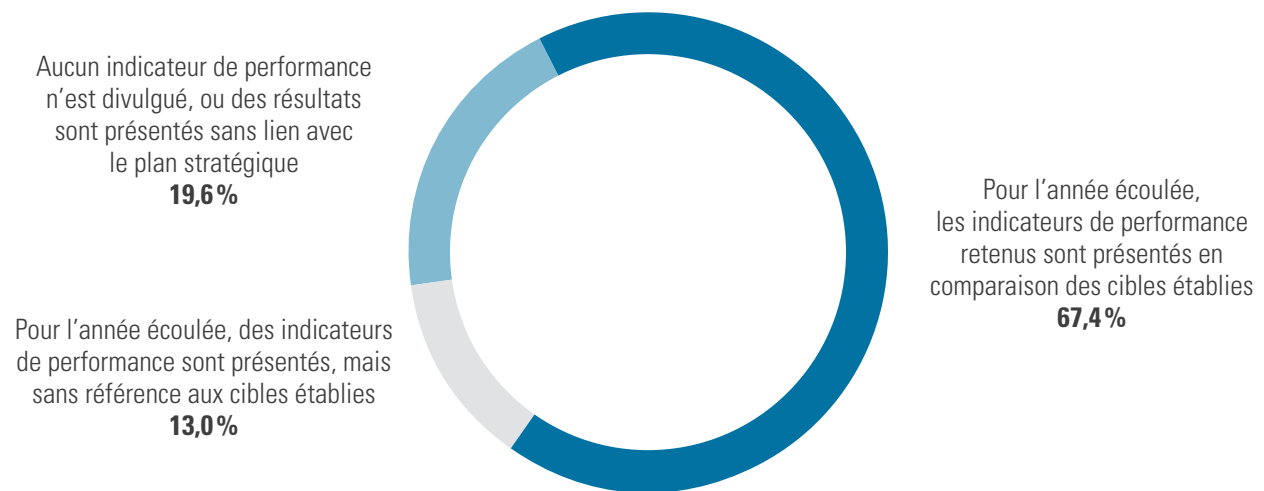


Évaluation de la performance dans le rapport annuel

Lorsqu'une société s'est dotée d'un plan stratégique, il est habituel que le rapport annuel fasse état de la performance de la société en rapport avec ce plan. Comme on peut le constater à la **Figure 12**, quelque 32,6 % des sociétés étudiées présentent des résultats qui ne permettent pas au lecteur de juger de leur performance puisque les résultats obtenus ne sont rapprochés d'aucune cible ou objectif établi au préalable.

Figure 12

Évaluation de la performance dans le rapport annuel



Si la performance économique des sociétés d'État ne peut toujours être pleinement évaluée, il en va autrement en matière environnementale. En effet, toutes les sociétés ont adopté un plan d'action de développement durable (tel que prescrit), et toutes rendent compte de leur performance quant aux objectifs prévus dans ce plan. En matière de développement durable, donc, toutes les sociétés étudiées divulguent l'information requise et *obtiennent une note parfaite*.

La divulgation de la rémunération des dirigeants

La rémunération des hauts dirigeants des sociétés inscrites à la bourse constitue toujours un enjeu de taille. Au fil des années, la divulgation en matière de rémunération s'est considérablement accrue pour ces sociétés, à tel point que la section de la circulaire de sollicitation de procurations par la direction portant sur la rémunération représente maintenant 35 pages en moyenne pour les grandes sociétés du TSX.

Cette longue description de tous les aspects (ou presque) de la rémunération contient moult informations sur les salaires, bonis et autres rémunérations incitatives pour les cinq dirigeants les mieux payés.

Or, à l'aune des exigences imposées aux entreprises inscrites en Bourse, seules six sociétés d'État (13,0 %) pratiquent une divulgation de ce niveau en matière de rémunération (voir **Figure 13**). Vingt sociétés font toutefois un effort pour présenter une bonne partie de l'information requise. La carence la plus fréquente provient du manque d'information sur la valeur des régimes de retraite des dirigeants. Tout comme pour les sociétés inscrites en bourse, les sociétés d'État devraient également divulguer quelle serait la rente de retraite versée annuellement si le dirigeant prenait sa retraite en date du rapport annuel et à l'âge de 65 ans¹⁴.

Figure 13

Information divulguée sur la rémunération des hauts dirigeants



14. À noter que les sociétés n'ont pas été pénalisées si cette information n'était pas divulguée. En effet, la valeur de la contribution versée au régime de retraite des dirigeants suffisait pour l'obtention du maximum de points, pour autant que les autres composantes de la rémunération fussent également divulguées.

Le gouvernement fixe les paramètres de la rémunération du PDG dans plusieurs cas. Néanmoins, une description des paramètres – et des critères d'évaluation de la performance – nous semble une information utile, surtout si un programme de bonification était prévu (bien que la majorité des sociétés n'aient pas versé de boni au cours de la dernière année afin de respecter le cadre fixé par le gouvernement). Comme le conseil n'assume pas la responsabilité de la rémunération des dirigeants dans beaucoup de cas, on nous réfère au site du Ministère du Conseil exécutif, à la page de l'accès à l'information au sujet des indemnités, allocations et salaires annuels des titulaires d'un emploi supérieur pour prendre connaissance du salaire du PDG.

L'information divulguée est alors présentée dans un tableau sans précision ou justification pour la valeur de la rémunération accordée, et sans les détails de la valeur du régime de retraite. D'ailleurs, la mention qu'un dirigeant est admissible à un régime de retraite particulier ou un autre ne constitue pas une divulgation de la valeur du régime de retraite pour établir la rémunération dite « totale » au sens de la définition que nous avons retenue (voir le guide méthodologique à l'Annexe III).

La transparence quant à la rémunération des hauts dirigeants des sociétés d'État peut et devrait être grandement améliorée, ne serait-ce que pour se rapprocher des exigences imposées aux sociétés pourtant dites « privées ».

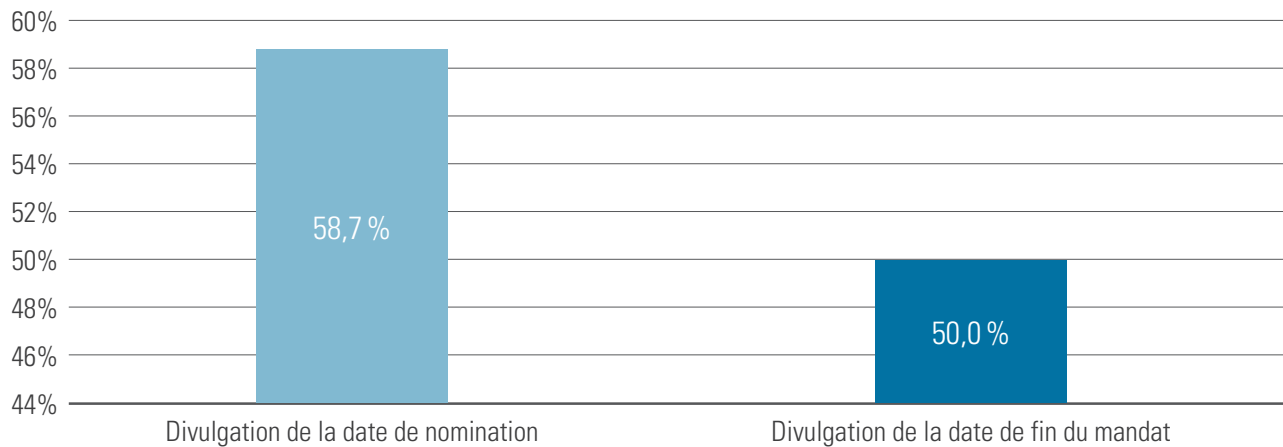
Il faut noter que quelque 95,6 % des sociétés se sont dotées d'un code d'éthique à l'intention des administrateurs, et rendent ce code accessible, parfois dans leur rapport annuel ou encore directement sur leur site Internet. Seulement deux sociétés (l'Agence métropolitaine de transport et la Commission de la capitale nationale) ne rendent pas leur code d'éthique accessible au public, ou n'en ont simplement pas adopté un.

Durée des mandats des administrateurs

L'information sur les administrateurs est importante. Plusieurs lois ou règlements internes limitent le nombre de mandats (71,7 % des sociétés observées), et les mandats ont toujours une durée précisée par décret au moment de la nomination. Comme on peut le constater à la **Figure 14**, quelque 58,7 % des sociétés divulguent la date de nomination des membres de leur conseil. Toutefois, les sociétés devraient également fournir les dates de renouvellement de mandat, s'il y a lieu, afin que le lecteur soit informé du nombre d'années d'ancienneté de chaque membre du conseil. Par ailleurs, seulement 50 % des sociétés indiquent la date de fin de mandat de leurs administrateurs, une information pourtant importante pour le lecteur.

Figure 14

Pourcentage des sociétés divulguant de l'information sur les mandats des administrateurs



Il est surprenant que 89,1% des sociétés ne divulguent ni l'âge des administrateurs, ni leur lieu de résidence, pourtant une information utile pour jauger la représentativité générationnelle et régionale des conseils.

En effet, certaines sociétés doivent obligatoirement comporter une représentation régionale, d'autres exigent des administrateurs résidant au Québec. Par exemple, à la Caisse de dépôt et placement du Québec, au moins les trois quarts des membres du conseil d'administration doivent résider au Québec, et selon l'article 11 de la Loi sur la Société des alcools du Québec, «[n]ul ne peut faire partie du conseil d'administration s'il n'est domicilié au Québec, mais la qualité d'actionnaire n'est pas requise». L'article 5 de la Loi sur le Conseil des arts et des lettres du Québec précise «[qu']au moins trois de[s] membres [du conseil d'administration] doivent provenir de diverses régions du Québec, autres que celles de Montréal et de la Capitale-Nationale». Pourtant le lieu de résidence n'est pas indiqué dans ces trois cas, alors qu'il s'agit d'une variable importante. Un exemple de bonne pratique, la Société de télédiffusion du Québec divulgue le lieu de résidence des administrateurs sur son site Internet, ce qui permet de valider le respect de ses obligations (au moins trois membres de cette société doivent provenir de diverses régions du Québec, autres que celle de Montréal).

L'âge pourrait sembler être une donnée superflue. Cependant, le gouvernement a clairement manifesté son intention de voir apparaître une diversité générationnelle au sein des conseils d'administration de ses sociétés. L'âge devient donc une variable essentielle.

Recommandations

Nous voulons rassembler ici certaines des recommandations et suggestions parsemées tout au long de ce rapport.

D'abord au gouvernement du Québec

- Plusieurs sociétés sont régies par des lois désuètes leur enjoignant une forme de gouvernance qui n'est pas optimale. Le gouvernement devrait revoir ces lois et les modifier pour que les sociétés qu'elles régissent doivent se doter d'une gouvernance de haut niveau.
- Le gouvernement pourrait aussi élargir la portée de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État pour y inclure un certain nombre d'organismes qui pourraient aisément se conformer aux exigences de cette loi.
 - Par ailleurs, le gouvernement devrait revoir et raffermir la définition d'indépendance retenue dans cette Loi.
- Le gouvernement du Québec devrait exiger que toutes les sociétés d'État rendent publics 1) le profil d'expertise et d'expérience établi par et pour le conseil; 2) les biographies complètes des membres des conseils, incluant, inter alia, leur lieu de résidence, leur âge, leur formation et expérience professionnelle, leurs expériences au sein d'autres conseils d'administration présentement et par le passé; la date de leur première nomination au conseil, la date d'échéance de leur présent mandat et; 3) un tableau montrant la relation entre le profil d'expérience et d'expertise recherché et ce que chaque membre du conseil contribue à ce profil collectif.
- Le gouvernement devrait mettre en place les mesures requises pour s'assurer qu'il y ait le moins possible d'administrateurs siégeant après l'échéance de leur mandat. Si les conseils des entités font des recommandations pour la nomination d'administrateurs correspondant à leurs besoins, le gouvernement devrait en faciliter la nomination et accélérer le processus pour maintenir des conseils avec des membres en bonne et due forme.

- Si la diversité de genre au sein des conseils est une priorité, un meilleur suivi devrait être exercé à cet effet. Lorsque la présence de membres d'office ne permet pas l'atteinte de cet objectif, l'ajout de membres indépendants – si la taille le permet – ou la révision des exigences de nomination d'office sont des voies à explorer pour permettre l'atteinte d'au moins 40 % de mixité. La problématique se posera assurément de la même façon au moment de faire place à la diversité générationnelle.
- Le gouvernement devrait revoir le processus menant à la divulgation publique du rapport annuel de ses sociétés, en particulier en éliminant le nécessaire dépôt du rapport à l'Assemblée nationale (en session) avant qu'il ne soit rendu public. Le rapport pourrait fort bien être transmis aux membres de l'Assemblée nationale par courriel puis, après le délai prévu, rendu public de sorte que l'information soit disponible dans les délais raisonnables.

Puis aux conseils d'administration de ces sociétés

- La recherche d'une gouvernance optimale devrait inciter les conseils à adopter des principes et démarches de gouvernance qui vont au-delà des strictes exigences de leur loi respective, pourvu qu'ils n'enfreignent pas ainsi des prescriptions de leur loi. Les conseils devraient faire l'examen de leur note de gouvernance et prendre des mesures pour corriger certaines lacunes, même si leur loi ne l'exige pas.
Cela nous apparaît flagrant en ce qui concerne la divulgation des profils de compétence, divulgation non-obligatoire mais non-prohibée.
- Les conseils d'administration devraient s'assurer que le site Web de leur société est convivial et qu'on y trouve facilement toute l'information pertinente sur leur gouvernance, leurs résultats, leur plan stratégique et les indicateurs de leur performance. La divulgation commence par l'accès facile à une information complète.
- Les conseils d'administration devraient s'assurer de tenir une rencontre à huis clos sans la présence de la direction à la fin de chacune des réunions du conseil. Une telle pratique peut même être inscrite dans le règlement de régie interne de la société, et ce règlement devrait toujours être rendu public. On y définit entre autres très clairement les rôles et les responsabilités du conseil et des comités statutaires, en plus des rôles et responsabilités des principales fonctions du conseil (président du conseil, secrétaire, présidents de comités, etc.).
- Une divulgation exhaustive des éléments de rémunération des hauts dirigeants est incontournable. À cet effet, les sociétés devraient s'inspirer des pratiques de divulgation des sociétés inscrites en bourse.

- La reddition de compte suppose l'établissement d'orientations stratégiques, de cibles à atteindre (annuellement et pour la durée du plan), et d'indicateurs de performance qui serviront à mesurer l'évolution de la société en regard de ses orientations au fil du temps. Il est nécessaire de présenter clairement dans le rapport annuel les résultats obtenus pour les indicateurs retenus.
- Chaque conseil d'administration devrait se donner un programme d'amélioration de leur gouvernance selon les notes qui leur furent attribuées.

Annexes

ANNEXE I MÉTHODOLOGIE

Dans le cadre de notre étude, nous avons utilisé la liste des sociétés d'État publiée par le Ministère des Finances du Québec¹⁵ en mai 2016. Cette liste comprend 59 sociétés d'État constituées essentiellement d'organismes autres que budgétaires¹⁶ et d'entreprises du gouvernement¹⁷. Par la suite, nous avons retiré les sociétés ayant un revenu inférieur à 10 millions de dollars, celles qui étaient inopérantes et celles de moins d'un an d'existence. Notre étude se compose donc de 46 sociétés d'État. L'évaluation de ces dernières s'est appuyée sur une grille d'évaluation qui les analyse selon 47 critères répartis en 4 dimensions : 1° la composition et la structure du conseil d'administration ; 2° le déroulement des séances du conseil d'administration ; 3° les compétences et le processus de nomination ; 4° la transparence, la divulgation et la reddition des comptes. Les critères, qui représentent des éléments de gouvernance, sont présentés sous forme de questions ayant une pondération propre. Les notes totales sont évaluées par une échelle de 0 à 100. La grille d'évaluation, qui fait également office d'outil de collecte, est présentée à l'annexe II.

Le choix des éléments de gouvernance évalués a été fait en deux temps. Premièrement, nous avons retenu tous les éléments de gouvernance évalués dans les indices et scores de gouvernance reconnus, notamment dans la grille du *Board Games* du *Globe and Mail*, à laquelle nous avons ajouté les éléments spécifiques se rapportant aux organisations publiques, tirés du guide de l'OCDE à cet effet. Lorsque des mesures devaient être établies (comme le nombre de conseils jugés excessifs), nous avons observé les critères fixés par des agences de conseil en vote par procurations, notamment Institutional Shareholder Services et Glass Lewis. La grille finale et le guide qui l'accompagnait pour limiter le recours au jugement du chercheur ont été soumis pour commentaires aux membres du conseil d'administration de l'IGOPP. Des éléments supplémentaires ont ainsi été évalués à la suite de cette démarche, et plusieurs précisions ont été apportées pour mieux encadrer la collecte.

15. Ministère des Finances du Québec. (2016). Liste des sociétés d'État. [En ligne]. http://www.finances.gouv.qc.ca/documents/ministere/fr/MINFR_Liste2016_SocietesEtat.pdf

16. Annexe 2 de la loi sur l'administration financière.

17. Annexe 3 de la loi sur l'administration financière.

La grille et le guide ont été validés par une première étape lors de tests de corroboration des résultats. Dans ce cadre, certains critères du guide méthodologique qui pouvaient donner lieu à des interprétations subjectives et à des évaluations discordantes ont été corrigés et précisés dans la mesure du possible. Il était important que les critères révisés satisfassent à des conditions établies, à savoir la clarté, la fiabilité, la représentativité, la disponibilité des données et la comparabilité. Le guide méthodologique est présenté à l'annexe III.

La collecte d'informations s'est alors amorcée, et s'est déroulée entre les mois de février et avril 2017. Deux chercheurs ont noté indépendamment et individuellement les 46 sociétés d'État. Pour cela, ils ont extrait les informations nécessaires à l'évaluation dans des documents publics disponibles sur le site web des sociétés concernées, et sur les autres sites pertinents. Les documents les plus consultés furent les rapports annuels, les plans stratégiques ou ce qui leur servait d'équivalents (s'il y a lieu), les règlements de régie interne (s'il y a lieu), les codes de déontologie à l'intention des administrateurs, le site officiel du Premier ministre du Québec (s'il y a lieu), le site d'accès à l'information et protection des renseignements personnels du ministère du Conseil exécutif et la Gazette officielle du Québec (s'il y a lieu). Ces documents publics consultés durant l'évaluation sont recensés dans le **tableau 4**.

Tableau 4

Documents publics consultés

DOCUMENTS PUBLICS CONSULTÉS DURANT L'ÉVALUATION DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT

Rapports annuels	Plans stratégiques ou équivalents
Lois régissant chacune des sociétés	Règlements de régie interne
Codes de déontologie à l'intention des administrateurs	Site officiel du Premier ministre du Québec
Site du ministère du Conseil exécutif	Gazette officielle du Québec

Outre la loi sur la gouvernance des sociétés d'État, les lois régissant chacune des sociétés, présentées dans le **tableau 5**, ont également été consultées.

Tableau 5**Lois des sociétés d'État évaluées****LOIS DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT ÉVALUÉES DURANT L'ÉVALUATION DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT**

Loi sur l'Agence du revenu du Québec	Loi sur l'Agence métropolitaine de transport
Loi sur Bibliothèque et Archives nationales du Québec	Loi sur la Caisse de dépôt et placement du Québec
Loi sur le Centre de recherche industrielle du Québec	Loi sur le Centre de services partagés du Québec
Loi sur la Commission de la capitale nationale	Loi sur la Société québécoise d'information juridique
Loi sur l'assurance parentale	Loi sur le Conseil des arts et des lettres du Québec
Loi sur les services préhospitaliers d'urgence	Loi sur la police
Loi sur les infrastructures publiques	Loi sur Héma-Québec et sur le Comité de biovigilance
Loi sur Hydro-Québec	Loi sur l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec
Loi sur l'Institut national de santé publique du Québec	Loi sur l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux
Loi sur Investissement Québec	Loi sur La Financière agricole du Québec
Loi sur les musées nationaux	Loi sur la Régie de l'assurance maladie du Québec
Loi sur la Régie des installations olympiques	Loi sur le bâtiment
Loi sur le développement de la région de la Baie-James	Loi sur la Société de développement des entreprises culturelles
Loi sur la Société de financement des infrastructures locales du Québec	Loi sur la Société de la place des arts de Montréal
Loi sur la Société de l'assurance automobile du Québec	Loi sur la Société de télédiffusion du Québec
Loi sur la Société des alcools du Québec	Loi sur la Société des établissements de plein air du Québec
Loi sur la Société des loteries du Québec	Loi sur la Société des traversiers du Québec
Loi sur la Société d'habitation du Québec	Loi sur la Société du Centre des congrès de Québec
Loi sur la Société du Grand Théâtre de Québec	Loi sur la Société du Palais des congrès de Montréal
Loi sur la Société du Plan Nord	Loi sur la Société québécoise de récupération et de recyclage
Loi sur le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie	Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main d'œuvre dans l'industrie de la construction

Durant la troisième étape, les chercheurs se sont soumis à un exercice de double vérification des notes. Cet exercice a permis d'obtenir les pointages définitifs. Il a également permis d'observer les écarts entre les notes individuelles obtenues par chacun des chercheurs et les notes définitives de chacune des sociétés. Les écarts constatés, pour la plupart, provenaient d'informations non perçues par l'un ou l'autre des chercheurs, car la divulgation d'informations n'était pas toujours systématique et était souvent difficile d'accès. En effet, l'information relative à l'évaluation de certains critères a parfois demandé des recherches de plusieurs heures. Par exemple, il était parfois laborieux de trouver le plan stratégique sur le site web de certaines sociétés ou encore l'information pour établir l'indépendance ou non des administrateurs. De même, la recherche de certains règlements de régie interne ou d'informations sur la durée du mandat des administrateurs et leur présence sur d'autres conseils d'administration fut souvent un défi pour les chercheurs. Également, les sources d'information variaient d'une société à l'autre.

En dépit de ces difficultés, nous sommes confiants quant à la validité et la fiabilité de nos résultats avec une marge d'erreur que nous estimons de quelque 2,07 points. Ce qui signifie qu'un autre chercheur formé à l'outil de collecte qui souhaiterait procéder à l'évaluation obtiendrait des notes individuelles pour des sociétés similaires avec un écart moyen de plus ou moins 2 points.

ANNEXE II OUTIL DE COLLECTE (GRILLE DE POINTAGE)

SCORE IGOPP - SOCIÉTÉS D'ÉTAT	POINTS	SUR (MAX)
Section 1 - Composition et structure du conseil (26%)		
1.1 Quel pourcentage des membres du conseil sont indépendants ?		4
1.2 Quel pourcentage des membres du comité d'audit sont indépendants ?		2
1.3 Quel pourcentage des membres du comité de gouvernance sont indépendants ?		1
1.4 Quel pourcentage des membres du comité de ressources humaines sont indépendants ?		1
1.5 Y a-t-il séparation des rôles de Président du conseil et du PDG ?		3
1.6 Le conseil présente-t-il une diversité de genre ?		2
1.7 Quelle est la taille du conseil ?		3
1.8 Le conseil est-il composé de membres dont le mandat est expiré ?		3
1.9 Est-ce qu'un sous-ministre ou un membre du gouvernement siège au conseil ?		3
1.10 Est-ce que des administrateurs siègent sur des conseils de deux autres Sociétés d'État ou plus ?		2
1.11 Est-ce que des administrateurs siègent sur plus de cinq (5) conseils d'administration au total, incluant les organismes à but non lucratif ?		2
Section 1 - total		26
Section 2 - Déroulement des séances (14%)		
2.1 Les administrateurs indépendants se rencontrent-ils sans la présence de la direction (huis clos) ?		2
2.2 Les réunions se déroulent-elles en présence d'observateurs permanents ?		3
2.3 La Société divulgue-t-elle le nombre de réunions du conseil ?		1
2.4 La Société divulgue-t-elle le taux de présence individuel aux réunions du conseil ?		2
2.5 La Société divulgue-t-elle le nombre de réunions des différents comités statutaires du conseil ?		1
2.6 La Société divulgue-t-elle le taux de présence individuel aux réunions des différents comités ?		2
2.7 La Société a-t-elle une politique en cas de faible taux de participation des administrateurs aux réunions ?		1
2.8 Est-ce que le conseil dispose d'un budget discrétionnaire pour faire appel à des consultants externes, ou est-ce qu'un mécanisme est prévu pour permettre au conseil de faire appel à des experts indépendants (autres que les auditeurs) ?		2
Section 2 - total		14

Section 3 - Compétences et processus de nomination/sélection (31 %)		
3.1	Est-ce que la Société divulgue, sur son site Web ou dans son rapport annuel, le processus mis en place par le conseil pour procéder à une démarche de consultation par le gouvernement pour la nomination des administrateurs ?	3
3.2	Est-ce qu'un profil de compétences requises pour les administrateurs est établi ?	2
3.3	Est-ce qu'un profil de compétences requises pour les administrateurs est rendu public ?	5
3.4	Dans son rapport annuel, est-ce que la Société divulgue une biographie complète de chacun de ses administrateurs, incluant la divulgation des autres conseils sur lesquels ils siègent ou ont déjà siégés ?	4
3.5	La Société présente-t-elle une grille liant les compétences des administrateurs en poste au profil des compétences recherchées ?	3
3.6	Est-ce que la Société divulgue, sur son site Web ou dans son rapport annuel, le processus mis en place pour assurer la formation continue des administrateurs ?	3
3.7	La Société divulgue-t-elle la nature des formations suivies par ses administrateurs, de même que le temps consacré à ces formations ?	2
3.8	Le conseil choisit-il le PDG de la Société ou, si le PDG est nommé par le gouvernement, la démarche de consultation du gouvernement auprès du conseil est-elle explicite ?	2
3.9	Le conseil définit-il les critères pour établir la rémunération du PDG (incluant la rémunération variable) ou, si ces critères sont déterminés par le gouvernement, la démarche de consultation du gouvernement auprès du conseil à cet effet est-elle explicite ?	3
3.10	Est-ce que le conseil a un processus formel d'évaluation du fonctionnement du conseil dans son ensemble ?	2
3.11	Les administrateurs sont-ils rémunérés ?	2
Section 3 - total		31

Section 4 - Transparence, divulgation et reddition de comptes (29%)		
4.1	Le site Internet de la Société est-il convivial ?	1
4.2	L'information pertinente en matière de gouvernance est-elle accessible et à jour sur le site Web de la Société, et la documentation est-elle à jour ?	3
4.3	La Société présente-t-elle clairement la démarche avec le conseil pour établir son plan stratégique et ses objectifs ?	3
4.4	Dans son plan stratégique, la Société présente-t-elle les indicateurs retenus pour évaluer sa performance ?	2
4.5	Dans son rapport annuel, la Société rend-elle compte de sa performance à l'égard des indicateurs proposés et des objectifs fixés dans son plan stratégique ?	2
4.6	La Société divulgue-t-elle clairement les bases d'évaluation et les critères de performance ayant mené à l'octroi de bonis annuels (s'il y a lieu) à des membres de la haute direction ?	2
4.7	La Société divulgue-t-elle des éléments permettant d'évaluer sa performance sociale et/ou environnementale ?	2
4.8	La Société divulgue-t-elle la rémunération totale versée à ses hauts dirigeants ?	3
4.9	La Société divulgue-t-elle un code d'éthique/déontologie à l'intention des administrateurs ?	2
4.10	La Société divulgue-t-elle le nombre d'années d'ancienneté au conseil pour chaque administrateur ?	1
4.11	La Société divulgue-t-elle la date de fin de mandat des administrateurs ?	1
4.12	La Société divulgue-t-elle l'âge et le lieu de résidence des administrateurs ?	2
4.13	Est-ce que la Société (ou sa loi constituante) impose un nombre maximal de mandats pour les administrateurs ?	1
4.14	Est-ce que le mandat du gouvernement à l'endroit de la Société est clairement présenté et accessible ?	1
4.15	Est-ce que le rôle et les responsabilités du conseil sont clairement expliqués et présentés ?	1
4.16	La fonction d'audit interne est-elle rattachée au conseil ou au comité d'audit ?	1
4.17	Est-ce que la Société présente les liens administratifs et hiérarchiques entre le gouvernement et les ministères concernés, et la Société d'État, son conseil et sa direction ?	1
Section 4 - total		29
TOTAL - SCORE DE GOUVERNANCE		100

ANNEXE III GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

La grille de collecte étant sous forme de questions, les nuances de pointage et la description des éléments d'évaluation sont détaillés dans le guide ci-dessous.

SECTION 1 Composition et structure du conseil (26 %)

1.1 Quel pourcentage des membres du conseil sont indépendants? (4%)

Pour cette question, nous observons les administrateurs au moment de la divulgation du rapport annuel.

- 4 points si 66-2/3 % ou plus des membres sont indépendants.
- 2 points si 50 % ou plus, mais moins de 66-2/3 %.
- Aucun point si moins de 50 % des administrateurs sont indépendants.

Pour déterminer si un administrateur est indépendant, nous utilisons la définition retenue dans la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État :

« Un membre se qualifie comme [indépendant] s'il n'a pas, de manière directe ou indirecte, de relations ou d'intérêts, par exemple de nature financière, commerciale, professionnelle ou philanthropique, susceptibles de nuire à la qualité de ses décisions eu égard aux intérêts de la société.

Un administrateur est réputé ne pas être indépendant :

1. s'il est ou a été, au cours des trois années précédant la date de sa nomination, à l'emploi de la société ou de l'une de ses filiales en propriété exclusive ;
2. s'il est à l'emploi du gouvernement ou d'un organisme du gouvernement au sens de l'article 4 de la Loi sur le vérificateur général ;
3. si un membre de sa famille immédiate fait partie de la haute direction de la société ou de l'une de ses filiales. »

1.2 Quel pourcentage des membres du comité d'audit sont indépendants? (2%)

Pour cette question, nous observons les administrateurs au moment de la divulgation du rapport annuel.

- 2 points si 100 % des membres sont indépendants, sinon 0.
- Si le comité n'existe pas, la note de zéro est attribuée.

1.3 Quel pourcentage des membres du comité de gouvernance sont indépendants? (1%)

Pour cette question, nous observons les administrateurs au moment de la divulgation du rapport annuel.

- 1 point si 100 % des membres sont indépendants, sinon 0.
- Si le comité n'existe pas, la note de zéro est attribuée.

1.4 Quel pourcentage des membres du comité de ressources humaines sont indépendants? (1%)

Pour cette question, nous observons les administrateurs au moment de la divulgation du rapport annuel.

- 1 point si 100 % des membres sont indépendants, sinon 0.
- Si le comité n'existe pas, la note de zéro est attribuée.

1.5 Y a-t-il séparation des rôles de Président du conseil et du PDG? (3%)

- 3 points si les rôles sont séparés, sinon 0.

1.6 Le conseil présente-t-il une diversité de genre? (2%)

Pour cette question, nous observons les administrateurs au moment de la divulgation du rapport annuel.

- 2 points si au moins 40 % des membres sont des femmes, sinon 0.

1.7 Quelle est la taille du conseil? (3%)

Pour cette question, nous observons le conseil au moment de la divulgation du rapport annuel.

- 3 points si 15 membres et moins.
- Aucun point s'il y a plus de 15 administrateurs au conseil.

1.8 Le conseil est-il composé de membres dont le mandat est expiré? (3%)

Pour cette question, nous observons les administrateurs au moment de la divulgation du rapport annuel.

- 3 points si tous les membres ont un mandat actif.
- 2 points si au maximum deux membres siègent malgré un mandat échu depuis moins de 3 mois, les autres ayant un mandat actif.
- Aucun point si au moins un membre a un mandat échu depuis 3 mois ou plus. Si la durée des mandats n'est pas précisée par la Société, par la Loi ou par le communiqué émis lors de la nomination par le conseil des ministres, ou si le décret n'est pas facilement accessible, il est impossible de déterminer si un mandat est actif par la seule date de nomination ; la note de zéro est alors attribuée.

À noter que si la Loi indique que les mandats sont « d'au plus » un certain nombre d'années, nous ne pouvons assumer que la durée maximale a été retenue. Nous considérons toutefois que les mandats ne sont pas inférieurs à une année.

1.9 Est-ce qu'un sous-ministre ou un membre du gouvernement siège au conseil? (3%)

Pour cette question, nous observons les administrateurs au moment de la divulgation du rapport annuel.

- 3 points si aucun membre du gouvernement ne siège au conseil.
- 1 point si au maximum un membre du gouvernement œuvrant au sein d'un ministère non relié à la Société siège au conseil.
- 0 point si un sous-ministre ou un membre du ministère en lien avec la Société siège au conseil, ou si deux membres ou plus du gouvernement œuvrant au sein d'un ministère non relié à la Société siègent au conseil.

1.10 Est-ce que des administrateurs siègent sur des conseils de deux autres Sociétés d'État ou plus? (2%)

Pour cette question, nous observons les administrateurs au moment de la divulgation du rapport annuel.

- 2 points si aucun administrateur ne siège sur des conseils de deux autres Sociétés d'État ou plus, sinon 0. Si rien n'est divulgué à cet effet (voir questions 3.4 et/ou 4.2), la note de 0 est automatiquement attribuée.

1.11 Est-ce que des administrateurs siègent sur plus de cinq (5) conseils d'administration au total, incluant les organismes à but non lucratif? (2 %)

Pour cette question, nous observons les administrateurs au moment de la divulgation du rapport annuel.

- 2 points si aucun ne siège sur plus de 5 conseils.
- 1 point si un seul siège sur plus de 5 conseils.
- 0 point si deux administrateurs ou plus siègent sur plus de 5 conseils.
- Si rien n'est divulgué à cet effet (voir questions 3.4 et/ou 4.2), la note de 0 est automatiquement attribuée.

SECTION 2 - Déroulement des séances (14 %)

2.1 Les administrateurs indépendants se rencontrent-ils sans la présence de la direction (huis clos)? (2 %)

- 2 points si des rencontres ont lieu après chaque séance.
- 1 point si des rencontres ont lieu après une majorité de séances (50 % ou plus).
- 0 point si ce n'est pas divulgué ou si ces rencontres ont lieu après moins de 50 % des séances.

2.2 Les réunions se déroulent-elles en présence d'observateurs permanents? (3 %)

- 3 points s'il n'y a pas d'observateurs permanents.
- 0 point s'il y a présence d'observateurs de façon régulière (30 % ou plus des séances).

Un observateur permanent est une personne assistant à toutes les réunions du conseil sans toutefois être membre à part entière, et sans avoir de droit de vote.

2.3 La Société divulgue-t-elle le nombre de réunions du conseil? (1 %)

- 1 point si le nombre est divulgué, 0 sinon.

2.4 La Société divulgue-t-elle le taux de présence individuel aux réunions du conseil? (2 %)

- 2 points si le nombre est divulgué, 0 si l'information pour le calcul du taux est incomplète ou absente.

Le taux de présence individuel requière deux informations pour être calculé :

1. le nombre de réunions auxquelles l'administrateur a assisté, et
2. le nombre de réunions auxquelles l'administrateur a été convié.

2.5 La Société divulgue-t-elle le nombre de réunions des différents comités statutaires du conseil? (1 %)

- 1 point si le nombre est divulgué, 0 sinon.

2.6 La Société divulgue-t-elle le taux de présence individuel aux réunions des différents comités? (2 %)

- 2 points si le nombre est divulgué, 0 si l'information pour le calcul du taux est incomplète ou absente.

Le taux de présence individuel requière deux informations pour être calculé :

1. le nombre de réunions des comités statutaires auxquelles l'administrateur a assisté, et
2. le nombre de réunions des comités statutaires auxquelles l'administrateur a été convié.

2.7 La Société a-t-elle une politique en cas de faible taux de participation des administrateurs aux réunions? (1 %)

- 1 point si une telle politique existe.
- 0 point s'il n'y en a pas ou si rien n'est divulgué à cet effet.

2.8 Est-ce que le conseil dispose d'un budget discrétionnaire pour faire appel à des consultants externes, ou est-ce qu'un mécanisme est prévu pour permettre au conseil de faire appel à des experts indépendants (autres que les auditeurs) (2 %)

- 2 points si on évoque l'existence d'un tel budget et l'existence d'un mécanisme accordant au conseil la possibilité de faire appel à des experts externes (autres que les auditeurs).
- 0 point en l'absence d'un tel budget ou mécanisme, ou si rien n'est divulgué à cet effet.

SECTION 3 - Compétences et processus de nomination/sélection (31 %)

3.1 Est-ce que la Société divulgue, sur son site Web ou dans son rapport annuel, le processus mis en place par le conseil pour procéder à une démarche de consultation par le gouvernement pour la nomination des administrateurs? (3 %)

- 3 points si le processus est détaillé. Une description complète et exhaustive accorde le maximum de points.

Ex. Le comité de ressources humaines a retenu 4 candidatures pour les deux postes à combler, en tenant compte des profils de compétences approuvés. Le gouvernement a retenu 2 de ces candidatures et a procédé à la nomination des administrateurs.

- 1 point si on divulgue l'existence d'un processus, sans en donner les détails (ou très peu de détails).

Ex. Le gouvernement nomme les administrateurs en tenant compte des profils de compétences approuvés par le conseil.

- 0 point s'il n'y a aucun processus formel établi ou s'il n'est pas divulgué, ou si on indique clairement que le gouvernement et/ou de tierces parties nomment unilatéralement les membres sans consulter le conseil.

3.2 Est-ce qu'un profil de compétences requises pour les administrateurs est établi? (2 %)

- 2 points si on divulgue l'établissement d'un profil de compétences.
- 0 point s'il n'existe pas un tel processus ou s'il n'est pas divulgué.

3.3 Est-ce qu'un profil de compétences requises pour les administrateurs est rendu public? (5 %)

- 5 points si le profil est divulgué et s'il est présenté de façon détaillée.
- 2 points si le profil est divulgué, mais avec peu d'explications ou peu de détails.
- 0 point si le profil n'est pas divulgué.

3.4 Dans son rapport annuel, est-ce que la Société divulgue une biographie complète de chacun de ses administrateurs, incluant la divulgation des autres conseils sur lesquels ils siègent ou ont déjà siégés? (4%)

- 4 points pour une biographie complète, décrivant les domaines d'expertise ou les qualifications précises des administrateurs. Les conseils d'administration actuels et passés des administrateurs sont présentés.
- 2 points pour une biographie sous forme de liste de fonctions occupées sans précisions quant aux compétences spécifiques. Les autres conseils d'administration actuels sont présentés.
- 1 point pour une biographie sommaire.

Ex. limitée aux activités professionnelles actuelles de l'administrateur.

- 0 point si aucune information n'est divulguée, ou si elle n'est divulguée que pour un nombre limité d'administrateurs.

3.5 La Société présente-t-elle une grille liant les compétences des administrateurs en poste au profil des compétences recherchées? (3%)

- 3 points si une grille est présentée (une description détaillée liant les compétences individuelles au profil de compétences sera considérée au même titre qu'une grille).
- 1 point sans la grille, mais avec une description des compétences spécifiques requises par les administrateurs lors de leur nomination à des rôles précis ou sur divers comités.
- 0 point s'il n'y a pas une telle grille.

3.6 Est-ce que la Société divulgue, sur son site Web ou dans son rapport annuel, le processus mis en place pour assurer la formation continue des administrateurs? (3%)

- 3 points si le processus est détaillé, justifiant les formations requises, les compétences recherchées et souhaitées. Une description complète et exhaustive accorde le maximum de points.
- 2 points si on divulgue l'existence d'un processus ou d'un programme de formation, sans en donner les détails.
- 0 point s'il n'existe pas un tel processus ou s'il n'est pas divulgué.

3.7 La Société divulgue-t-elle la nature des formations suivies par ses administrateurs, de même que le temps consacré à ces formations? (2%)

- 2 points si la Société divulgue les formations individuelles (les administrateurs ayant suivi des formations sont identifiés, de façon individuelle ou en groupe) ET le temps consacré à chacune de ces formations (ou le temps total de formation par administrateur) est précisé.
- 1 point si l'une ou l'autre des informations est fournie (formations suivies OU temps individuel consacré aux formations) ou si l'information est donnée de manière collective.
- 0 point si rien n'est divulgué.

3.8 Le conseil choisit-il le PDG de la Société ou, si le PDG est nommé par le gouvernement, la démarche de consultation du gouvernement auprès du conseil est-elle explicite? (2%)

- 2 points si le conseil choisit le PDG ou si la démarche de consultation précise est présentée. Le simple libellé extrait du texte de la Loi n'est pas suffisant pour obtenir le maximum de points, à moins que le texte de la Loi établisse clairement qu'une démarche de consultation est prévue, ou que le conseil recommande la candidature.

Exemple pour deux points: « *Le gouvernement, sur la recommandation du conseil d'administration, nomme le président-directeur général en tenant compte du profil de compétence et d'expérience établi par le conseil.* »

- 1 point si on divulgue l'existence d'un processus, sans en donner les détails (ou très peu de détails).

Exemple pour 1 point: « *Le comité de ressources humaines a le mandat d'élaborer et de proposer un profil de compétence et d'expérience pour la nomination du président-directeur général.* » ; « *Le gouvernement nomme le président-directeur général en tenant compte du profil de compétence approuvé par le conseil.* »

- 0 point s'il n'existe pas un tel processus ou s'il n'est pas divulgué.

3.9 Le conseil définit-il les critères pour établir la rémunération du PDG (incluant la rémunération variable) ou, si ces critères sont déterminés par le gouvernement, la démarche de consultation du gouvernement auprès du conseil à cet effet est-elle explicite? (3 %)

- 3 points si le conseil établit les critères ou si la démarche de consultation précise est présentée. Le simple libellé extrait du texte de la Loi n'est pas suffisant pour obtenir le maximum de points (si aucun boni n'est versé selon les directives du gouvernement, la Société n'est pas pénalisée et obtient le maximum de points), à moins que le libellé soit clair à cet effet.

Exemple d'un article de loi pour 3 points : « *le conseil d'administration fixe la rémunération, les avantages sociaux et les autres conditions de travail du président-directeur général. La rémunération et les avantages sociaux du président-directeur général sont soumis à l'approbation du gouvernement.* »

- 1 point si on divulgue l'existence d'une démarche de consultation, sans en donner les détails (ou très peu de détails). Le texte de la Loi, s'il établit clairement qu'une démarche de consultation doit être mise en place, peut suffire à l'obtention d'un point.
- 0 point s'il n'existe pas un tel processus (le gouvernement décide unilatéralement) ou s'il n'est pas divulgué.

Exemple (aucun point) : « *Le gouvernement désigne [...] un président-directeur général. Il détermine sa rémunération, ses avantages sociaux et ses autres conditions de travail.* »

3.10 Est-ce que le conseil a un processus formel d'évaluation du fonctionnement du conseil dans son ensemble? (2 %)

- 2 points si le processus est décrit.
- 1 point si on divulgue l'existence d'un processus, sans plus de détails.
- 0 point s'il n'y a pas de processus ou si on ne divulgue rien à cet effet.

3.11 Les administrateurs sont-ils rémunérés? (2 %)

- 2 points si les administrateurs sont rémunérés, sinon 0.

SECTION 4 - Transparence, divulgation et reddition de comptes (29 %)

4.1 Le site Internet de la Société est-il convivial? (1 %)

- 1 point si un utilisateur peut localiser rapidement (moins de 5 minutes) l'information importante en matière de gouvernance, si les hyperliens sont fonctionnels, et si l'information utile est rassemblée pour naviguer aisément d'un document à l'autre (ex. du rapport annuel au plan stratégique).
- 0 point si des hyperliens sont dysfonctionnels et l'information que ceux-ci devaient fournir n'est pas accessible autrement. 0 point également si les recherches nécessaires sont à ce point laborieuses que l'utilisateur passe plus de 5 minutes sur le site avant de repérer toute l'information pertinente.

4.2 L'information pertinente en matière de gouvernance est-elle accessible et à jour sur le site Web de la Société, et la documentation est-elle à jour? (3 %)

- 3 points si on retrouve le plus récent plan stratégique [A], les plus récents résultats financiers [B] (au minimum le plus récent rapport annuel), et la biographie à jour des membres actuels du conseil [C].
- 2 points si on retrouve 2 éléments parmi [A], [B], et [C], donc un des trois est manquant.
- 0 point si 2 éléments sur trois (ou les trois) sont manquants.

4.3 La Société présente-t-elle clairement la démarche avec le conseil pour établir son plan stratégique et ses objectifs? (3 %)

- 3 points si l'implication du conseil est claire, décrite et étendue. Exemples : création d'un comité de planification stratégique, réunions pour discuter des orientations stratégiques, périodes de discussion prévues aux réunions du conseil sur ce sujet, etc.
- 1 point si l'implication du conseil est vaguement décrite (on déclare que le conseil a participé [ou approuvé le plan ; suivi de son évolution, etc.], sans plus de détails).
- 0 point si le conseil n'est pas impliqué, ou si on ne divulgue rien à cet effet.

4.4 Dans son plan stratégique, la Société présente-t-elle les indicateurs retenus pour évaluer sa performance? (2%)

- 2 points si les indicateurs sont précisés, et des cibles sont fournies, en lien avec les orientations stratégiques retenues (méthode de calcul au besoin).
- 1 point si les indicateurs sont présentés, mais sans les cibles à atteindre pour la durée du plan stratégique (ou inversement, donc les cibles sont présentées sans les indicateurs pour les mesurer).
- 0 point si on ne précise pas comment la performance est évaluée.

4.5 Dans son rapport annuel, la Société rend-elle compte de sa performance à l'égard des indicateurs proposés et des objectifs fixés dans son plan stratégique? (2%)

- 2 points si les scores obtenus lors de la dernière année pour les indicateurs de performance retenus sont présentés en comparaison des cibles établies.
- 1 point si les scores de performance sont présentés, sans référence aux cibles établies.
- 0 point si les scores ne sont pas divulgués, ou s'il n'existe pas d'indicateurs.

4.6 La Société divulgue-t-elle clairement les bases d'évaluation et les critères de performance ayant mené à l'octroi de bonis annuels (s'il y a lieu) à des membres de la haute direction? (2%)

- 2 points si les critères d'évaluation sont présentés, de même que les cibles atteintes justifiant la valeur des bonis octroyés, s'il y a lieu (si aucun boni n'est versé selon les directives du gouvernement, la Société n'est pas pénalisée et obtient le maximum de points).
- 1 point si les critères d'évaluation sont divulgués, mais sans précision sur les cibles atteintes et les méthodes de calcul utilisés pour l'octroi de bonis annuels (s'il y a lieu).
- 0 point si les critères ne sont pas divulgués.

4.7 La Société divulgue-t-elle des éléments permettant d'évaluer sa performance sociale et/ou environnementale? (2%)

- 2 points si l'information est produite et disponible (site Web, rapport annuel ou rapport distinct produit à cet effet).
- 0 point si la Société ne produit rien à cet égard.

4.8 La Société divulgue-t-elle la rémunération totale versée à ses hauts dirigeants? (3%)

- 3 points si la rémunération du PDG et celle d'au moins 2 autres dirigeants (total de 3) est présentée. La rémunération totale inclut le salaire, les bonis, les différents avantages sociaux consentis, incluant le régime de retraite.
- 1 point si seulement la rémunération totale du PDG est présentée OU si le salaire du PDG et celui d'au moins 2 autres dirigeants (total de 3) est présenté, mais pas la rémunération totale de ceux-ci (autres éléments de rémunération incomplets [ex. régime de retraite non présenté]).
- 0 point si seulement le salaire est divulgué, ou si rien n'est présenté.

4.9 La Société divulgue-t-elle un code d'éthique/déontologie à l'intention des administrateurs? (2%)

- 2 points si le code est disponible, sinon 0.

4.10 La Société divulgue-t-elle le nombre d'années d'ancienneté au conseil pour chaque administrateur? (1%)

- 1 point si l'ancienneté est divulguée (l'indication de l'année du début du premier mandat sera considérée comme une indication de l'ancienneté également), sinon 0.

4.11 La Société divulgue-t-elle la date de fin de mandat des administrateurs? (1%)

- 1 point si la date est divulguée, sinon 0.

4.12 La Société divulgue-t-elle l'âge et le lieu de résidence des administrateurs? (2%)

- 2 points si l'âge et le lieu de résidence sont divulgués.
- 1 point si seulement l'une ou l'autre des informations est divulguée.
- 0 point si l'information n'est pas disponible.

4.13 Est-ce que la Société (ou sa loi constituante) impose un nombre maximal de mandats pour les administrateurs? (1%)

- 1 point si une telle politique existe ou si la loi l'impose.
- 0 point en l'absence d'une telle politique ou si rien n'est divulgué à cet effet.

4.14 Est-ce que le mandat du gouvernement à l'endroit de la Société est clairement présenté et accessible? (1 %)

- 1 point si le mandat est présenté, ou qu'une demande du conseil à cet effet a été présentée au gouvernement.
- 0 point si rien n'est divulgué à ce sujet.

4.15 Est-ce que le rôle et les responsabilités du conseil sont clairement expliqués et présentés? (1 %)

- 1 point si une section explique le rôle et les responsabilités du conseil.
- 0 point si rien n'est divulgué à ce sujet.

4.16 La fonction d'audit interne est-elle rattachée au conseil ou au comité d'audit? (1 %)

- 1 point si c'est le cas.
- L'absence de la fonction, ou la non-divulgateion de ce lien hiérarchique ou fonctionnel entraîne la note de zéro. Le point est cependant accordé si la description de la relation entre le comité d'audit ou de vérification et la direction de l'audit interne montre clairement que la fonction relève dans les faits du comité du conseil.

Ex. « *le comité approuve le plan de vérification interne et rencontre régulièrement la direction de l'audit interne pour faire un suivi du plan de vérification* », même si un organigramme ne présente pas cette relation.

4.17 Est-ce que la Société présente les liens administratifs et hiérarchiques entre le gouvernement et les ministères concernés, et la Société d'État, son conseil et sa direction? (1 %)

- 1 point si les liens sont présentés et décrits (un organigramme peut remplacer cette description).
- 0 point si les liens (ou l'organigramme) ne sont pas divulgués OU si les liens sont flous ou erronés.

À propos de l'IGOPP

LA RÉFÉRENCE EN GOUVERNANCE

Créé en 2005 par deux établissements universitaires (HEC Montréal et l'Université Concordia-École de gestion John-Molson) ainsi que par l'Autorité des marchés financiers et la Fondation Stephen Jarislowsky, l'Institut sur la gouvernance (IGOPP) est devenu un centre d'excellence en matière de gouvernance. Par ses activités de recherche, ses programmes de formation, ses prises de position et ses interventions dans les débats publics, l'IGOPP s'est affirmé comme référence incontournable pour tout sujet de gouvernance tant dans le secteur privé que dans le secteur public.

NOTRE MISSION

- Renforcer la gouvernance fiduciaire dans le secteur public et privé ;
- Faire évoluer les sociétés d'une gouvernance strictement fiduciaire **vers une gouvernance créatrice de valeurs®** ;
- Contribuer aux débats et à la solution de problèmes de gouvernance par des prises de position sur des enjeux importants ainsi que par une large diffusion des connaissances en gouvernance.

NOS ACTIVITÉS

Les activités de l'Institut portent sur les quatre domaines suivants :

- **Prises de position**
- **Formation**
- **Recherche**
- **Diffusion des connaissances**



Institut sur la gouvernance
d'organisations privées et publiques

1000, rue de la Gauchetière Ouest, bureau 1410, Montréal (Québec) H3B 4W5

Téléphone 514.439.9301 | **Télécopieur** 514.439.9305 | **Courriel** info@igopp.org | **www.igopp.org**