Institut sur la gouvernance
d'organisations privées et publiques

LA GOUVERNANCE DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT QUÉBÉCOISES EN 2019

Yvan Allaire
Caroline Cambourieu
Mantote Sambiani

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 | Info@igopp.org | www.igopp.org

Dépôt légal – août 2019
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN 978-2-924055-52-6 (version imprimée)
ISBN 978-2-924055-53-3 (version électronique)

La gouvernance des sociétés d'État québécoises en 2019

Imprimé au Québec

Droits d'auteur © IGOPP / 2019

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.

La gouvernance des sociétés d'État québécoises en 2019

YVAN ALLAIRE, Ph. D. (MIT), MSRC, Ch. O. M.
Président exécutif du conseil
Institut sur la gouvernance (IGOPP)

CAROLINE CAMBOURIEU, M. Sc. Ph. D.
Directrice de la recherche
Institut sur la gouvernance (IGOPP)

MANTOTE SAMBIANI, M. Sc.
Chargé de projet
Institut sur la gouvernance (IGOPP)

Septembre 2019

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE i
Les résultats ii
Constats et recommandations iv
Recommandations au gouvernement du Québec ix
Recommandations aux conseils d'administration des 24 sociétés d'État x

INTRODUCTION 1
RÉSULTATS DE 2017 ET 2019 6
CONSTATS POUR CHACUNE DES DIMENSIONS DE LA GOUVERNANCE 11
1. Composition et structure du conseil 11
2. Dynamique des séances du conseil d'administration et des comités 22
3. Processus de nomination, sélection et évaluation des membres du conseil 28
4. Transparence, divulgation et reddition de comptes 35
CONCLUSIONS 47
Constats 47
Recommandations au gouvernement du Québec 53
Recommandations aux conseils d'administration des 24 sociétés d'État 54

ANNEXES
ANNEXE I - Méthodologie
ANNEXE II - Outil de collecte avec pointage
ANNEXE III - Guide méthodologique

SOMMAIRE

Ce rapport porte sur la qualité de la gouvernance fiduciaire au sein de 24 sociétés d'État québécoises[1] en 2017-2018[2] et fait état de son évolution depuis la période 2015-2016 (Indice IGOPP, édition 2017[3]). L'évaluation concerne les 22 sociétés d'État assujetties à la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*[4] (LGSE) ainsi qu'à leur loi constitutive et 2 autres sociétés d'État, à savoir Hydro-Québec et la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ), lesquelles sont assujetties uniquement à leur loi constitutive.

Ces 24 sociétés d'État affichent des revenus collectifs de 53 milliards $ et emploient quelque 50 000 personnes. Les gouvernements, surtout celui du Québec, leur accordent des subventions annuelles qui totalisent plus de 2,8 milliards $ et certaines d'entre elles versent au gouvernement du Québec quelque 4,8 milliards $ en dividendes. Le tableau A reprend ces informations.

Tableau A

Revenus, subventions, dividendes et employés des 24 sociétés d'État québécoises, édition 2019

Sociétés d'État québécoises (n=24)	REVENUS[5] (millions $)	SUBVENTIONS[6] (millions $)	DIVIDENDES (millions $)	EMPLOYÉS[7] (nombre)
Total	53 202,84	2 847,90	4 818,13	49 455

[1] La mention « 24 sociétés d'État québécoises » fait référence aux 22 sociétés assujetties à la LGSE, à Hydro-Québec et à la Caisse de dépôt et placement du Québec.

[2] Selon les sociétés, il s'agit d'une période de douze mois d'exercice échelonnée sur une année complète ou sur deux années.

[3] *Nos sociétés d'État sont-elles bien gouvernées ? L'IGOPP leur attribue des notes de gouvernance*, IGOPP, 2017.

[4] RLRQ, c. G -1.02.

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

[6] Les subventions représentent toutes les contributions gouvernementales, incluant les contributions municipales et fédérales.

[7] Le nombre d'employés comprend, s'il y'a lieu, les employés temporaires, occasionnels, contractuels, stagiaires, étudiants ou les équivalents temps complets (ETC).

Le score total de gouvernance[8] fut calculé pour chacune de ces 24 sociétés selon une grille d'évaluation portant sur quelque 47 aspects distincts de la gouvernance, regroupés sous 4 dimensions de pondération variable :

D1. Composition et structure du conseil (26 %)

D2. Dynamique des séances du conseil et des comités (14 %)

D3. Processus de nomination, sélection et évaluation des membres du conseil (31 %)

D4. Transparence, divulgation et reddition de comptes (29 %)

Les données factuelles permettant d'apprécier ces 47 aspects de la gouvernance proviennent des documents disponibles sur les sites Internet des sociétés d'État ou, plus généralement, accessibles sur le Web (la Toile) [8].

Les résultats

Dans l'ensemble, la qualité de la gouvernance s'est améliorée sensiblement depuis 2017. Plusieurs sociétés mentionnent[9], dans leur plus récent rapport annuel, avoir apporté des changements pour donner suite aux recommandations formulées dans l'édition 2017 de l'indice IGOPP.

Le tableau de la page suivante fait état du score de gouvernance obtenu par chacune des 24 sociétés en 2019 ainsi qu'en 2017.

[8] La méthodologie ayant mené à l'attribution d'un score de gouvernance à chaque société est décrite à l'annexe I.

[9] Il s'agit des sociétés suivantes : La Financière agricole du Québec, Régie de l'assurance maladie, Société d'habitation du Québec, Société de l'assurance automobile du Québec, Société des établissements de plein air du Québec, Société du Palais des congrès de Montréal et Société du Plan Nord.

Tableau B

Scores de gouvernance des 24 sociétés d'État québécoises - 2017 et 2019, %

Sociétés d'État	Scores IGOPP (%)	
	2017	2019
Caisse de dépôt et placement du Québec	**80**	**82**
Conseil des arts et des lettres	**69**	**71**
Hydro-Québec	**71**	**82**
Investissement Québec	**75**	**75**
La Financière agricole du Québec	**56**	**74**
Régie de l'assurance maladie du Québec	**69**	**73**
Régie des installations olympiques	**72**	**68**
Retraite Québec	**-**	**73**
Société d'habitation du Québec	**87**	**74**
Société de développement des entreprises culturelles	**63**	**72**
Société de la Place des Arts de Montréal	**68**	**89**
Société de l'assurance automobile du Québec	**74**	**85**
Société de télédiffusion du Québec	**67**	**72**
Société des alcools du Québec	**77**	**79**
Société des établissements de plein air du Québec	**76**	**88**
Société des loteries du Québec	**77**	**77**
Société des Traversiers du Québec	**67**	**71**
Société du Centre des congrès de Québec	**70**	**66**
Société du Grand Théâtre de Québec	**63**	**67**
Société du Palais des congrès de Montréal	**72**	**77**
Société du Plan Nord	**69**	**73**
Société québécoise de récupération et de recyclage	**74**	**72**
Société québécoise des infrastructures	**69**	**80**
Transition énergétique Québec[10]	**-**	**77**

Les résultats d'ensemble montrent que la moyenne des notes de gouvernance a augmenté de 5 points de pourcentage entre l'indice IGOPP de 2017 (71 %) et celui de 2019 (76 %). Un changement considérable s'est produit dans la note minimale qui est passée de 56 % à 66 % alors que la note maximale ne s'est accrue que de

[10] Un communiqué du cabinet du ministre de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques, en date du 25 juin 2019, annonce que la nouvelle société Transition énergétique Québec sera abolie et que les fonctions et les ressources de la société seront transférées au ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (MERN).

2 points de pourcentage passant de 87 % à 89 %. La majorité des sociétés, 15 sur 24, ont obtenu des scores se situant entre 70 % et 79 %.

Tableau C

Statistiques descriptives de l'indice IGOPP, éditions 2017 et 2019

	Score IGOPP	
	2017	**2019**
Note moyenne	71 %	76 %
Médiane	71 %	74 %
Minimum	56 %	66 %
Maximum	87 %	89 %
Sociétés ayant ≥ 60 %	95 % (21/22)	100 % (24/24)
Sociétés ayant ≥ 70 %	55 % (12/22)	88 % (21/24)
Nombre de sociétés	22	24*

Note * : 2 nouvelles sociétés d'État ont été ajoutées : Retraite Québec et Transition énergétique Québec.

La dimension 3 de la gouvernance portant sur les processus de nomination, de sélection et d'évaluation des membres obtient le score moyen le plus faible (62 %). Chacune des 3 autres dimensions affiche des scores moyens plus élevés, allant de 79 % pour la transparence, la divulgation et la reddition de comptes, à 83 % pour la composition et la structure du conseil et à 86 % pour la dynamique des séances du conseil d'administration et des comités.

Constats et recommandations

Bien que les sites Internet des 24 sociétés d'État observées soient tous perçus comme conviviaux, il appert toutefois que de nombreuses informations permettant de juger de la qualité de la gouvernance des sociétés d'État ne sont pas rendues publiques ou sont difficilement accessibles, ce qui constitue une entrave majeure à la transparence, pierre angulaire d'une bonne gouvernance.

Dans un esprit d'amélioration continue de la gouvernance de ces sociétés, nous résumons ici nos constatations pour chacune des quatre dimensions de la gouvernance avant de formuler un certain nombre de recommandations tant pour le gouvernement que pour les conseils d'administration des sociétés d'État.

Tableau D 1

Aspects de gouvernance à améliorer selon la dimension 1 évaluée et le nombre de sociétés d'État touchées

Dimension 1 : **Composition et structure du conseil** **Note moyenne 83 %**
Aspects de gouvernance à améliorer : • Conseil incomplet, de 1 à 3 postes d'administrateurs vacants (9 sociétés sur 24) • Présence sur les conseils d'administrateurs dont les mandats sont expirés depuis au moins 3 mois (8 sociétés sur 24) • Diversité des genres au conseil : présence sur les conseils de moins de 40 % d'hommes ou de femmes (8 sociétés sur 24) • Libellés des lois constitutives qui concernent la gouvernance, notamment ceux en matière d'indépendance des administrateurs qui ne sont pas alignés avec les stipulations de la LGSE, ne comportent aucune justification (6 sociétés sur 24) • Administrateurs siégeant à plus de 5 conseils d'administration (5 sociétés sur 24)

Tableau D 2

Aspects de gouvernance à améliorer selon la dimension 2 évaluée et le nombre de sociétés d'État touchées

Dimension 2 : **Dynamique des séances du conseil d'administration et des comités** **Note moyenne 86 %**
Aspects de gouvernance à améliorer : • Absence (ou non-divulgation de l'existence) d'une politique en cas de faible taux de participation d'administrateurs aux réunions (13 sociétés sur 24) • Absence (ou non-divulgation de l'existence) d'un budget discrétionnaire pour faire appel à des conseillers externes par le conseil d'administration (8 sociétés sur 24) • Pas de rencontres à huis clos (ou non-divulgation de la tenue de telles rencontres) des administrateurs sans la présence de la direction après chaque séance (7 sociétés sur 24)

Tableau D 3

Aspects de gouvernance à améliorer selon la dimension 3 évaluée et le nombre de sociétés d'État touchées

Dimension 3 : Processus de nomination, de sélection et évaluation des membres du conseil Note moyenne 62 %
Aspects de gouvernance à améliorer : • Critères utilisés pour établir la rémunération et autres conditions de travail des PDG ne sont presque jamais divulgués dans les documents rendus publics par les sociétés (23 sociétés sur 24) • Administrateurs non rémunérés (15 sociétés sur 24) • Non-divulgation de formations suivies par les administrateurs, de leur contenu et leur durée (14 sur 24 sociétés) • Non-divulgation du profil de compétence recherché pour le conseil (12 sociétés sur 24) • Divulgation insuffisante des biographies des administrateurs (12 sociétés sur 24) • Démarches de consultation du gouvernement auprès du conseil pour établir la rémunération du PDG non précisées (11 sociétés sur 24)

Tableau D 4

Aspects de gouvernance à améliorer selon la dimension 4 évaluée et le nombre de sociétés d'État touchées

Dimension 4 : Transparence, divulgation et reddition de comptes Note moyenne 79 %
Aspects de gouvernance à améliorer : • Information en matière de gouvernance n'est pas facilement accessible ou à jour sur le site Internet des sociétés (7 sociétés sur 24) • Information insuffisante sur la participation du conseil à l'établissement du plan stratégique (10 sociétés sur 24) • Divulgation très insuffisante en ce qui concerne la rémunération des hauts dirigeants : valeurs et modalités des régimes de retraite, indemnités de départ, primes à la signature (22 sociétés sur 24) et également les critères déterminant l'octroi de bonis annuels (12 sociétés sur 24) • Lieu de résidence des administrateurs ou la catégorie d'âge des administrateurs rarement divulgués (20 sociétés sur 24)

À la lumière de ces résultats et afin de renforcer la structure et les pratiques de gouvernance des sociétés d'État évaluées, l'IGOPP formule des recommandations, qui s'adressent selon le cas au gouvernement du Québec ou aux conseils d'administration des 24 sociétés d'État observées[11].

[11] Étant donné que des constats similaires avaient déjà été établis dans l'édition 2017 de l'Indice IGOPP, certaines des recommandations prennent une forme identique à celles énoncées dans le rapport de 2017 de l'IGOPP.

Recommandations au gouvernement du Québec

- Le gouvernement devrait s'assurer qu'en matière de gouvernance, les libellés des lois constitutives soient alignés avec les stipulations de la LGSE, notamment en ce qui concerne la proportion des membres qualifiés d'indépendants siégeant aux conseils et comités statutaires. Le cas échéant, les écarts entre la LGSE et les lois constitutives devraient être justifiés clairement dans le texte des lois constitutives.
- Le gouvernement devrait s'assurer que toutes les sociétés d'État rendent publics :
    - le profil de compétences recherché pour le conseil ;
    - les biographies complètes des membres des conseils, incluant, *inter alia*, leur lieu de résidence, leur âge, leur formation et expérience professionnelle, leurs expériences (actuelles et passées) au sein d'autres conseils d'administration ;
    - un tableau montrant la relation entre le profil de compétences recherché pour le conseil et comment chaque membre du conseil contribue à ce profil collectif ;
    - la politique applicable en cas de faible taux de participation des administrateurs aux réunions, la présence ou non d'un budget discrétionnaire destiné à des experts externes autres que ceux de l'audit ;
    - les démarches pour assurer la participation du conseil à l'élaboration du plan stratégique et à l'établissement de la rémunération du PDG ;
    - les critères, les composantes et les modalités d'application de la rémunération (salaire de base, groupes de comparaison, rémunération variable, régimes de retraite et taux d'accumulation des rentes, assurances collectives, avantages liés à l'utilisation d'un véhicule, etc.) et des sommes additionnelles (indemnités de départ, primes à la signature, etc.) qui sont octroyées aux hauts dirigeants (dont le PDG) les mieux rémunérés.

- Le gouvernement devrait transmettre aux sociétés d'État des lignes directrices claires encadrant les informations à divulguer sur la rémunération des hauts dirigeants les mieux rémunérés (salaire de base, groupes de comparaison, rémunération variable, régimes de retraite et taux d'accumulation des rentes, assurances collectives, avantages liés à l'utilisation d'un véhicule, etc.) et des sommes additionnelles (indemnités de départ, primes à la signature, etc.), en précisant si ces hauts dirigeants relèvent ou non de la fonction publique.
- Le gouvernement devrait mettre en place des mesures pour s'assurer de renouveler les mandats ou pourvoir les postes vacants en temps opportun. Si les conseils des sociétés font des recommandations pour la nomination d'administrateurs correspondant à leurs besoins, le gouvernement devrait en tenir compte et accélérer le processus de nomination pour maintenir des conseils avec des membres en bonne et due forme.
- Le gouvernement devrait revoir le processus menant à la divulgation publique du rapport annuel de ces sociétés, et :
    - Imposer le même délai de production (ex. 3 mois) à toutes les sociétés d'État ;
    - Éliminer l'étape du dépôt du rapport à l'Assemblée nationale (en session) avant qu'il ne soit rendu public. Le rapport pourrait être transmis aux membres de l'Assemblée nationale par courriel puis être rendu public simultanément de sorte que l'information soit disponible dans les délais raisonnables.
- Le gouvernement devrait assurer un suivi diligent de la qualité et de la justesse de l'ensemble des informations divulguées en fonction des exigences prescrites par les cadres législatifs.

Recommandations aux conseils d'administration des 24 sociétés d'État

- Les conseils d'administration devraient adopter des principes de gouvernance qui vont au-delà des strictes exigences de leur loi respective, pourvu qu'ils n'enfreignent pas ses prescriptions.

- Les conseils d'administration devraient faire l'examen de leur score de gouvernance attribué par l'IGOPP et prendre des mesures pour corriger certaines lacunes même si leur loi ne l'exige pas.
- Les conseils d'administration devraient s'assurer que le site Internet de leur société est convivial et qu'on y trouve facilement toute l'information pertinente et mise à jour sur leur gouvernance, leurs résultats, leur plan stratégique et les indicateurs de leur performance, etc.
- Les profils de compétence individuels devraient être mis en relation avec le profil d'ensemble recherché pour le conseil.
- Les conseils d'administration devraient s'assurer que le rapport annuel de leur société rend compte de façon juste et transparente :
    - des critères, des composantes et des modalités d'application de la rémunération (salaire de base, groupes de comparaison, rémunération variable, régimes de retraite et taux d'accumulation des rentes, assurances collectives, avantages liés à l'utilisation d'un véhicule, etc.) et des sommes additionnelles (indemnités de départ, primes à la signature, etc.) octroyées aux hauts dirigeants des sociétés d'État les mieux rémunérés (dont le PDG).

INTRODUCTION

Ce rapport évalue la qualité de la gouvernance fiduciaire au sein de 24 sociétés d'État québécoises[12] en 2017-2018[13] et fait état de son évolution depuis la période 2015-2016 (Indice IGOPP, édition 2017[14]).

Les sociétés d'État étant des entités juridiques distinctes, mandataires de l'État, il est attendu qu'elles fassent un bon usage des fonds publics qui leur sont confiés, que leur gestion soit efficace, efficiente et transparente, que leur mandat soit clair et pertinent. La qualité de la gouvernance des sociétés d'État reflète leurs processus et leur structure de surveillance de la direction et de la gestion et leur permet de remplir leur mandat et d'atteindre efficacement leurs objectifs. Dans un modèle de gouvernance articulé autour du conseil d'administration, ce dernier, s'appuyant sur des règles et principes de saine gouvernance, devrait jouer un rôle essentiel à cet égard. En raison du statut de société d'État, leur conseil d'administration est subordonné à un « actionnaire de contrôle » qu'est le gouvernement, lequel s'est adjugé des responsabilités normalement dévolues au conseil d'administration de sociétés ouvertes, comme la nomination du PDG[15] et l'établissement de sa rémunération[16].

Parmi les 24 sociétés d'État observées, 6 d'entre elles étant assujetties à la Loi sur la Fonction publique[17] (La Financière agricole du Québec, Régie de l'assurance maladie du Québec, Retraite Québec, Société d'habitation du Québec, Société de l'assurance automobile du Québec, Transition énergétique Québec), les membres de leur

[12] La mention « 24 sociétés d'État québécoises » fait référence aux 22 sociétés assujetties à la LGSE, à Hydro-Québec et à la Caisse de dépôt et placement du Québec.
[13] Selon les sociétés, il s'agit d'une période de douze mois d'exercice échelonnée sur une année complète ou sur deux années.
[14] *Nos sociétés d'État sont-elles bien gouvernées ? L'IGOPP leur attribue des notes de gouvernance*, IGOPP, 2017.
[15] Sauf pour la Caisse de dépôt et placement du Québec dont le conseil choisit le PDG ; le gouvernement peut cependant exercer un droit de veto sur le choix du conseil.
[16] À l'exception de 5 sociétés pour lesquelles c'est le conseil qui fixe la rémunération du PDG à l'intérieur des paramètres du gouvernement (Caisse de dépôt et placement du Québec, Hydro-Québec, Investissement Québec, Société des alcools du Québec, Société des loteries du Québec).
[17] RLRQ, c. F -3. 1 .1

personnel sont soumis aux mêmes conditions de travail que les fonctionnaires de l'État.

Notre démarche d'évaluation de la qualité de la gouvernance des sociétés d'État s'appuie sur les principes et mesures de « bonne » gouvernance généralement reconnus dans le secteur privé, auxquels nous avons apporté les ajustements nécessaires pour tenir compte de la situation particulière d'une société d'État, nous appuyant sur les recommandations, entre autres, de 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. En utilisant des standards élevés, 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.

Aussi, nous posons un regard sur l'application, par les 24 sociétés d'État, de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*[18] (LGSE) et de leur loi constitutive qui régissent leur gouvernance et leur reddition de comptes. Ces cadres législatifs prescrivent les principes de gouvernance d'entreprise afin « *de renforcer la gestion des sociétés d'État dans une optique visant à la fois l'efficacité, la transparence et l'imputabilité des composantes de leur direction* » (RLRQ, c. G-1,02 art. 1).

Ce rapport fait état des résultats obtenus suite à l'évaluation de la qualité de la gouvernance des 22 sociétés d'État assujetties à la LGSE de 2006 ainsi qu'à leur loi constitutive et deux autres sociétés d'État, Hydro-Québec et la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ), lesquelles sont régies uniquement par leur loi constitutive. Il fait suite au rapport publié par l'IGOPP, en juin 2017, intitulé « Nos sociétés d'État sont-elles bien gouvernées ? L'IGOPP leur attribue des notes de gouvernance. » (IGOPP, 2017).

Lors de la recherche d'informations sur la gouvernance des 24 sociétés d'État qui a permis de réaliser l'édition 2019 de l'indice IGOPP, celles-ci affichaient des revenus collectifs de 53 milliards $ et employaient quelque 50 000 personnes. Les gouvernements, surtout celui du Québec, leur accordaient des subventions annuelles qui totalisaient plus de 2,8 milliards $ et certaines d'entre elles versaient

[18] *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, RLRQ, c. G -1.02

au gouvernement du Québec quelque 4,8 milliards $ en dividendes. Le Tableau 1, à la page suivante, présente ces informations pour chacune d'entre elles.

Tableau 1
Quelques données sur les 24 sociétés d'État québécoises

SOCIÉTÉS D'ÉTAT	EMPLOYÉS[19]	REVENUS[20]	SUBVENTIONS[21]	DIVIDENDES	FIN D'EXERCICE
	nombre	(millions $)	(millions $)	(millions $)	date
Caisse de dépôt et placement du Québec	1 311	11 790,00[22]	-	-	31 décembre 2018
Conseil des arts et des lettres du Québec	72	115,13	114,39	-	31 mars 2018
Hydro-Québec	19 904	14 370,00	-	2 394,00	31 décembre 2018
Investissement Québec	515	1 293,43	-	-	31 mars 2018
La Financière agricole du Québec	556	588,89	518,54	-	31 mars 2018
Régie de l'assurance maladie du Québec	1 970	12 618,33	744,74	-	31 mars 2018
Régie des installations olympiques	265	57,00	33,06	-	31 octobre 2017
Retraite Québec	2 033	247,50[23]	33,94	-	31 décembre 2017
Société d'habitation du Québec	391	1 359,51	938,15	-	31 mars 2018
Société de développement des entreprises culturelles	103	77,10	64,94	-	31 mars 2018
Société de l'assurance automobile du Québec	3 470	1 834,14	-	-	31 décembre 2017
Société de la Place des Arts de Montréal	281	39,60	17,69	-	31 août 2018
Société de télédiffusion du Québec	276	84,71	63,64	-	31 août 2018
Société des alcools du Québec	6 884	3 251,68	-	1 113,66	31 mars 2018
Société des établissements de plein air du Québec	3 226	158,49	19,41	-	31 mars 2018
Société des loteries du Québec	5 986[24]	3 769,22	-	1 310,47	31 mars 2018
Société des Traversiers du Québec	649	141,61	116,41	-	31 mars 2018
Société du Centre des congrès de Québec	70	25,67	14,06	-	31 mars 2018
Société du Grand Théâtre de Québec	232	15,71	8,47	-	31 août 2018
Société du Palais des Congrès de Montréal	203	63,03	33,97	-	31 mars 2018
Société du Plan Nord	55	74,46	74,12	-	31 mars 2018
Société québécoise de récupération et de recyclage	-[25]	48,88	37,38	-	31 mars 2018
Société québécoise des infrastructures	919	991,21	-	-	31 mars 2018
Transition énergétique Québec[26]	84	187,55	15,00	-	31 mars 2018
Total	**49 455**	**53 202,84**	**2 847,90**	**4 818,13**	

[19] Le nombre d'employés comprend, s'il y'a lieu, les employés temporaires, occasionnels, contractuels, stagiaires, étudiants ou les équivalents temps complets (ETC).

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

[21] Les subventions représentent toutes les contributions gouvernementales, incluant les contributions municipales et fédérales.

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

[23] Pour Retraite Québec, les revenus totaux proviennent uniquement de l'état financier de Retraite Québec, excluant ceux du Régime de rentes du Québec et des régimes de retraite du secteur public.

[24] Les activités de la Société des loteries du Québec se réalisant par l'entremise de ses nombreuses filiales, le nombre de leurs employés en fait état.

[25] La Société québécoise de récupération et de recyclage n'indique pas le nombre total d'employés.

[26] Un communiqué du cabinet du ministre de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques, daté du 25 juin 2019, indique que la société Transition énergétique Québec serait abolie et que les fonctions et les ressources de la société seraient transférées au ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (MERN).

L'évaluation de la qualité de la gouvernance se reflète dans un score total de gouvernance[27], calculé pour chacune des sociétés 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. Dynamique des séances du conseil et des comités (14 %) ;

D3. Processus de nomination, sélection et évaluation des membres du conseil (31 %) ;

D4. Transparence, divulgation et reddition de comptes (29 %).

Les données factuelles en matière de gouvernance permettant de répondre aux questions des quatre dimensions ont été recueillies à partir des documents accessibles sur les sites Internet des sociétés d'État ou sur le Web (la Toile)[27].

Notre rapport comprend deux sections, la première rend compte et compare les résultats globaux des évaluations de la qualité de la gouvernance des sociétés d'État obtenus en 2017 à ceux de 2019. La seconde présente les résultats de 2019 des 24 sociétés observées, pour chacune des dimensions de la gouvernance et les rapprochent avec ceux de l'étude similaire menée en 2017 par l'IGOPP[28]. La conclusion résume brièvement les aspects de gouvernance jugés utiles d'examiner plus à fond et énonce des recommandations mettant de l'avant les actions qu'il serait souhaitable que le gouvernement du Québec et les conseils d'administration des sociétés d'État mettent en place afin de poursuivre l'amélioration de leurs structure et pratiques de gouvernance.

[27] La méthodologie ayant mené à l'attribution d'un score de gouvernance à chaque société est décrite à l'annexe I.

[28] *Nos sociétés d'État sont-elles bien gouvernées ? L'IGOPP leur attribue des notes de gouvernance*, IGOPP, 2017.

RÉSULTATS DE 2017 ET 2019

Les résultats des démarches d'évaluation de la qualité de la gouvernance entreprise par l'IGOPP sont présentés au Tableau 2, lequel compare les résultats obtenus en 2019 avec ceux de 2017 (IGOPP, 2017).

Les scores de gouvernance pour ces 24 sociétés d'État varient de 66 % (Société du Centre des Congrès de Québec) à 89 % (Société de la Place des Arts de Montréal). La majorité d'entre elles, 15 sociétés sur 24, ont obtenu des scores se situant entre 70 % et 79 %. Trois sociétés, la Société de l'assurance automobile du Québec, la Société des établissements de plein air du Québec et la Société de la Place des Arts de Montréal ont obtenu les scores les plus élevés (atteignant respectivement 85 %, 88 % et 89 %). Les scores de gouvernance les plus bas sont ceux de la Société du Centre des Congrès de Québec (66 %), de la Société du Grand Théâtre de Québec (67 %) et de la Régie des Installations olympiques (68 %).

Tableau 2

Scores de gouvernance des 24 sociétés d'État québécoises - éditions de l'indice 2017 et 2019, %

Sociétés d'État	Scores IGOPP - %	
	2017	2019
Caisse de dépôt et placement du Québec	**80**	**82**
Conseil des arts et des lettres	**69**	**71**
Hydro-Québec	**71**	**82**
Investissement Québec	**75**	**75**
La Financière agricole du Québec	**56**	**74**
Régie de l'assurance maladie du Québec	**69**	**73**
Régie des installations olympiques	**72**	**68**
Retraite Québec	**-**	**73**
Société d'habitation du Québec	**87**	**74**
Société de développement des entreprises culturelles	**63**	**72**
Société de la Place des Arts de Montréal	**68**	**89**
Société de l'assurance automobile du Québec	**74**	**85**
Société de télédiffusion du Québec	**67**	**72**
Société des alcools du Québec	**77**	**79**
Société des établissements de plein air du Québec	**76**	**88**
Société des loteries du Québec	**77**	**77**
Société des Traversiers du Québec	**67**	**71**
Société du Centre des congrès de Québec	**70**	**66**
Société du Grand Théâtre de Québec	**63**	**67**
Société du Palais des congrès de Montréal	**72**	**77**
Société du Plan Nord	**69**	**73**
Société québécoise de récupération et de recyclage	**74**	**72**
Société québécoise des infrastructures	**69**	**80**
Transition énergétique Québec	**-**	**77**

Dans l'ensemble, nous constatons une amélioration notable de la qualité de la gouvernance entre les deux périodes. Les statistiques descriptives — médiane, minimum et maximum — montrent une nette progression. Un changement considérable s'est produit dans la note minimale qui passe de 56 % à 66 %. En 2015-2016, un peu plus de la moitié de l'échantillon soit 12 sur 22 avait obtenu une note de 70 % et plus alors qu'en 2017-2018, 21 sociétés sur 24 obtenaient un tel score.

Tableau 3

Statistiques descriptives de l'indice IGOPP, éditions 2017 et 2019

	Score IGOPP	
	2017	**2019**
Note moyenne/100	71 %	76 %
Médiane	71 %	74 %
Minimum	56 %	66 %
Maximum	87 %	89 %
Sociétés ayant ≥ 60 %	95 % (21/22)	100 % (24/24)
Sociétés ayant ≥70 %	55 % (12/22)	88 % (21/24)
Nombre de sociétés	22	24*

Note * : Les 2 nouvelles sociétés d'État qui se sont ajoutées dans l'analyse de la période 2017-2018 sont Retraite Québec et Transition énergétique Québec.

La dimension de la gouvernance traitant des processus de nomination, de sélection et d'évaluation des membres obtient le score moyen le plus faible (62 %). Chacune des trois autres dimensions affiche des scores moyens plus élevés, qui sont de 79 % pour celle sur la transparence, la divulgation et la reddition de comptes, de 83 % pour celle traitant de la composition et la structure du conseil et de 86 % pour celle concernant la dynamique des séances du conseil d'administration et des comités.

La comparaison entre les scores moyens des quatre dimensions de gouvernance des éditions 2017 et 2019 illustre des évolutions différentes. Les notes moyennes de celle portant sur la composition et la structure du conseil a légèrement cru et celle sur la transparence, la divulgation et la reddition de compte a légèrement décru. Les notes moyennes des dimensions traitant de la dynamique des séances du conseil et des comités ainsi que celles sur les processus de nomination, sélection et évaluation des membres ont augmenté de façon notable, passant respectivement de 77 % à 86 % et de 53 % à 62 %.

Tableau 4

Notes moyennes attribuées aux quatre dimensions de la gouvernance de l'indice IGOPP, éditions 2017 et 2019

Dimensions de la gouvernance évaluées	Pondération	Score moyen, note et %	
		2017 (n=22)	2019 (n=24)
Composition et structure du conseil	26	21,1 (81 %)	21,8 (83 %)
Dynamique des séances du conseil d'administration et des comités	14	10,8 (77 %)	12,1 (86 %)
Processus de nomination, sélection et évaluation des membres du conseil	31	16,4 (53 %)	19,1 (62 %)
Transparence, divulgation et reddition de comptes	29	22,9 (79 %)	22,8 (79 %)
	100 %	**71 %**	**76 %**

CONSTATS
POUR CHACUNE DES DIMENSIONS DE LA GOUVERNANCE

Cette section présente les résultats obtenus par les 24 sociétés d'État et les compare à ceux obtenus en 2017 (IGOPP, 2017) pour chacune des quatre dimensions :

1. la composition et structure du conseil (26 %) ;
2. la dynamique des séances du conseil d'administration et des comités (14 %) ;
3. le processus de nomination, de sélection et de l'évaluation des membres du conseil d'administration (31 %) ;
4. la transparence, la divulgation et la reddition de comptes (29 %).

1. Composition et structure du conseil

Ce premier volet, comptant pour **26 %** de la note globale, apprécie des aspects précis de la gouvernance comme la composition et la taille du conseil, l'indépendance des membres, le cumul de postes, le renouvellement des mandats, la disponibilité des administrateurs et la diversité au sein du conseil.

Les notes compilées en 2019 varient de 12 à 26 avec une moyenne de 21,8 points sur 26. Trois sociétés ont des notes parfaites (2 en 2017), 17 ont un score compris entre 20 et 25 et les 4 autres ont cumulé entre 12 et 19 points.

Le tableau 5, à la page suivante, montre les notes obtenues par les sociétés d'État et leur variation entre 2017 et 2019.

Tableau 5

Notes obtenues par les sociétés d'État et variation entre 2017 et 2019

➢ Dimension 1 : composition et structure du conseil d'administration

	Indice IGOPP – Dimension 1 Score maximal : 26 Composition et structure du conseil d'administration		
Sociétés d'État	**2017**	**2019**	**Variation 2017-2019**
Caisse de dépôt et placement du Québec	21	23	2
Conseil des arts et des lettres	21	20	-1
Hydro-Québec	17	20	3
Investissement Québec	24	22	-2
La Financière agricole du Québec	10	18	8
Régie de l'assurance maladie du Québec	16	21	5
Régie des installations olympiques	26	23	-3
Retraite Québec	-	12	-
Société d'habitation du Québec	26	24	-2
Société de développement des entreprises culturelles	18	19	1
Société de la Place des Arts de Montréal	21	25	4
Société de l'assurance automobile du Québec	22	21	-1
Société de télédiffusion du Québec	23	24	1
Société des alcools du Québec	22	26	4
Société des établissements de plein air du Québec	23	26	3
Société des loteries du Québec	22	24	2
Société des Traversiers du Québec	20	23	3
Société du Centre des congrès de Québec	24	23	-1
Société du Grand Théâtre de Québec	24	26	2
Société du Palais des congrès de Montréal	22	22	0
Société du Plan Nord	20	17	-3
Société québécoise de récupération et de recyclage	22	21	-1
Société québécoise des infrastructures	19	22	3
Transition énergétique Québec	-	22	-
Moyenne	**21,1**	**21,8**	**0,7**

L'indépendance des conseils et de leurs comités

Selon la LGSE, « [au] *moins les deux tiers des membres du conseil d'administration, dont le président, doivent, de l'avis du gouvernement, se qualifier comme administrateurs indépendants* »[29]. Nous avons donc retenu ce seuil pour la notation en matière d'indépendance.

Dix-neuf sociétés d'État sur les 24 sont gouvernées par un conseil d'administration dont au moins les deux tiers des membres se qualifient à titre d'indépendants. Cinq sociétés (Conseil des arts et des lettres du Québec, La Financière agricole du Québec, Régie de l'assurance maladie du Québec, Société de développement des entreprises culturelles[30], Retraite Québec[31]) comptent moins du deux tiers de membres indépendants.

En matière d'indépendance des membres du conseil, alors que la LGSE stipule qu'au moins deux tiers des administrateurs (66 %) du conseil doivent être indépendants, certaines lois constitutives précisent une proportion minimale inférieure variant entre 41 % (La Financière agricole du Québec) et 53 % (Retraite Québec).

Le comité d'audit

L'indépendance de tous les membres des comités d'audit est une norme universellement reconnue (voire obligatoire) dans le secteur privé ; cette norme s'applique également aux sociétés d'État, ainsi que le décrète la LGSE[32].

Vingt-deux des vingt-quatre sociétés observées ont un comité d'audit composé entièrement de membres indépendants. Les 2 sociétés ayant au moins un administrateur non indépendant sont la Société québécoise des infrastructures et la Société du Plan Nord. Parmi celles-ci, la Société du Plan Nord fait une interprétation inexacte de l'article 19 de la LGSE, qui indique que le comité d'audit ne doit être composé que de membres indépendants alors que l'article 46 de sa loi constitutive stipule « *Pour l'application de l'article 19 de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (chapitre G-1.02), le conseil d'administration constitue un comité de*

[29] Section I, article 4 de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, RLRQ, c. G -1.02.
[30] Dans le cas de ces 4 sociétés, leur loi constitutive stipule qu'au moins huit membres sur quinze, dont le président, doivent se qualifier comme administrateurs indépendants.
[31] La loi constitutive de Retraite Québec stipule que son conseil d'administration doit être composé de 17 membres nommés par le gouvernement, dont au moins sept membres, dont le président, doivent se qualifier comme administrateurs indépendants.
[32] Article 19 de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, RLRQ, c. G -1.02.

gouvernance, d'éthique et de ressources humaines et un comité de vérification, composés chacun d'une majorité de membres indépendants. ».

Les autres comités statutaires (gouvernance, ressources humaines)

La LGSE stipule également que les 2 autres comités statutaires du conseil doivent être composés que de membres indépendants. Toutefois, les lois constitutives de certaines sociétés d'État stipulent que ces comités peuvent être composés d'au moins un membre non indépendant : comités de gouvernance et d'éthique (Conseil des arts et des lettres du Québec, Retraite Québec, Société de développement des entreprises culturelles) ou comités des ressources humaines (Retraite Québec, Société de développement des entreprises culturelles, Société du Palais des congrès de Montréal). Pour certaines, ces résultats s'expliquent par leur loi constitutive. Par exemple, le cadre légal constituant Retraite Québec stipule que les comités — de ressources humaines, de gouvernance et d'éthique — doivent être présidés par un membre indépendant, les autres membres pouvant être non indépendants (RLRQ c. R -26.3, Loi sur Retraite Québec).

D'autres cas reflètent une interprétation inexacte de l'article 19 de la LGSE sur le nombre de membres indépendants devant siéger aux comités statutaires qui stipule que « *Ces comités* ***ne sont composés que de membres indépendants***. ». Il s'agit des lois constitutives du Conseil des arts et des lettres du Québec, de la Société de développement des entreprises culturelles et de la Société du Plan Nord qui indiquent qu'en vertu de l'article 19 de la LGSE, les membres de ces comités doivent être « *composés* ***majoritairement*** *de membres indépendants* ».

Le gouvernement devrait s'assurer qu'en matière de gouvernance, les libellés des lois constitutives soient alignés avec les stipulations de la LGSE. Dans le cas d'écarts entre la LGSE et les lois constitutives, ceux-ci devraient être justifiés clairement dans le texte des lois constitutives.

Cumul des postes de président du conseil et de PDG

La séparation des postes de PDG et de président du conseil est devenue un incontournable de la gouvernance.

Les 24 sociétés d'État observées ont toutes attribué des rôles distincts au Président du conseil et au PDG. Cette situation reste identique à celle constatée lors de

l'édition 2017 de l'indice IGOPP (IGOPP, 2017) alors que la séparation de ces deux fonctions était universellement adoptée.

Taille des conseils

Les opinions sont partagées quant à la taille optimale d'un conseil, celle-ci étant influencée par des facteurs comme la complexité de la société, les exigences de représentativité, et autres facteurs.

Bien qu'il n'y ait pas de règle absolue, l'expérience semble militer pour une taille des conseils se situant entre 8 et 12 membres (Holburn, 2019 [33]; OCDE, 2018[34]). Les lois constitutives propres à chacune des 24 sociétés d'État stipulent que leur conseil doit être composé d'un nombre variable d'administrateurs (comme le montre le tableau 6) sans aucune indication des critères sur lesquels se fonde cette variabilité.

[33] Holburn, G., & Fremeth, A. (2019, mars). *Best Practice Principles of Corporate Governance for Crown Corporations.*

[34] OCDE, (2018). *Ownership-and-Governance-of-State-Owned-Enterprises-A-Compendium-of-National-Practices 2018*.

Tableau 6

Nombre d'administrateurs des conseils de sociétés d'État selon leur loi constitutive

Société d'État	Nombre d'administrateurs selon la loi constitutive
Caisse de dépôt et placement du Québec	9 à 15
Conseil des arts et des lettres du Québec	15
Hydro-Québec	17
Investissement Québec	15
La Financière agricole du Québec	15
Régie de l'assurance maladie du Québec	15
Régie des installations olympiques	11
Retraite Québec	17
Société d'habitation du Québec	9
Société de développement des entreprises culturelles	15
Société de la Place des Arts de Montréal	11
Société de l'assurance automobile du Québec	9 à 15
Société de télédiffusion du Québec	11
Société des alcools du Québec	9 à 15
Société des établissements de plein air du Québec	9
Société des loteries du Québec	9 à 15
Société des Traversiers du Québec	9
Société du Centre des congrès de Québec	11
Société du Grand Théâtre de Québec	9
Société du Palais des congrès de Montréal	11
Société du Plan Nord	9 à 15
Société québécoise de récupération et de recyclage	11
Société québécoise des infrastructures	11
Transition énergétique Québec	9 à 15

Nous nous sommes assurés que la taille officielle des conseils respectait les termes de leur loi constitutive, ce qui est le cas pour les 24 sociétés. Toutefois, comme nous le verrons plus loin, l'enjeu porte surtout sur les postes vacants et les non-renouvellements de mandats en temps opportun.

Diversité au conseil

La LGSE impose une parité collective hommes-femmes au sein des conseils. L'alinéa 2 de l'article 43 de la LGSE précise que le gouvernement établit une politique ayant pour objectifs : « … 2° *que les conseils d'administration soient,* ***pour l'ensemble des sociétés****, constitués à parts égales de femmes et d'hommes à compter du 14 décembre 2011 ;* … ».

Selon l'IGOPP, afin d'atteindre cet objectif collectif, il convient d'adopter une politique ministérielle selon laquelle chaque société devrait comporter au moins 40 % d'hommes et 40 % de femmes au conseil. Ainsi, selon nos observations, pour 8 sociétés d'État sur 24, leur conseil était constitué de moins de 40 % de femmes ou d'hommes en date de fin de leur exercice. Six d'entre elles (Investissement Québec, Société d'habitation du Québec, Société de télédiffusion du Québec, Société des loteries du Québec, Société des Traversiers du Québec, Société québécoise de récupération et de recyclage) avaient un conseil constitué de moins de 40 % d'hommes alors que les deux autres sociétés (La Financière agricole du Québec, Retraite Québec) comptaient moins de 40 % de femmes sur leur conseil.

Renouvellement des conseils

Expiration des mandats des membres

Afin qu'un conseil puisse assumer légitimement ses responsabilités, les nominations et renouvellements de mandats des membres des conseils doivent se faire promptement après l'échéance de ces mandats.

En date de leur fin d'année financière, neuf sociétés comptaient au moins un membre ayant un mandat échu. Le nombre d'administrateurs dont le mandat est échu varie d'une société à l'autre.

Tableau 7

Sociétés d'État dont les membres du conseil ont un mandat échu selon le nombre de membres du conseil

Société d'État	Nombre de membres dont le mandat est échu/nombre de membres du conseil
Caisse de dépôt et placement du Québec	1/13
Conseil des arts et des lettres du Québec	10/12
Hydro-Québec	4/15
Régie des installations olympiques	1/10
Société de développement des entreprises culturelles	6/12
Société de l'assurance automobile du Québec	3/15
Société du Palais des Congrès de Montréal	3/9
Société du Plan Nord	4/9
Société québécoise de récupération et de recyclage	5/8

Comme cela fut mentionné dans l'édition 2017 (IGOPP, 2017), la durée des mandats (généralement entre 3 et 5 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 de leur mandat jusqu'à ce que celui-ci soit renouvelé (ou qu'un autre administrateur soit nommé en remplacement), les longs délais du gouvernement à nommer ou à reconduire les membres des conseils d'administration étonne. Tous les conseils des sociétés d'État assujetties à la LGSE devraient être composés de membres dont le mandat est valide.

Postes vacants aux conseils

En comparant le nombre d'administrateurs prescrit dans la loi constitutive d'une société, on constate que des postes d'administrateurs ne sont pas pourvus. Par exemple, la loi constitutive de la Société d'habitation du Québec stipule que la taille du conseil doit être de 9 membres alors qu'au moment de notre étude, son conseil ne comptait que 6 administrateurs. La même situation prévaut pour la Société québécoise de récupération et de recyclage. Le tableau 8 fait état de cette situation.

Tableau 8

Nombre d'administrateurs et postes vacants à la fin de l'exercice comme prescrit par la loi constitutive de la société, selon la société d'État

Société d'État	Nombre d'administrateurs à la fin d'exercice observée	Nombre d'administrateurs selon la loi constitutive	Postes vacants selon la loi constitutive
Caisse de dépôt et placement du Québec	13	9 à 15	-
Conseil des arts et des lettres du Québec	12	15	3
Hydro-Québec	15	17	2
Investissement Québec	15	15	0
La Financière agricole du Québec	14	15	1
Régie de l'assurance maladie du Québec	15	15	0
Régie des installations olympiques	10	11	1
Retraite Québec	17	17	0
Société d'habitation du Québec	6	9	3
Société de développement des entreprises culturelles	12	15	3
Société de la Place des Arts de Montréal	11	11	0
Société de l'assurance automobile du Québec	15	9 à 15	-
Société de télédiffusion du Québec	11	11	0
Société des alcools du Québec	12	9 à 15	-
Société des établissements de plein air du Québec	9	9	0
Société des loteries du Québec	9	9 à 15	-
Société des Traversiers du Québec	9	9	0
Société du Centre des congrès de Québec	10	11	1
Société du Grand Théâtre de Québec	9	9	0
Société du Palais des congrès de Montréal	9	11	2
Société du Plan Nord	9	9 à 15	-
Société québécoise de récupération et de recyclage	8	11	3
Société québécoise des infrastructures	11	11	0
Transition énergétique Québec	13	9 à 15	-

Taux de rotation des membres de conseils

La qualité de la gouvernance dépend en partie d'un conseil expérimenté. Une rotation trop faible ou trop forte des membres des conseils peut contribuer à une efficacité réduite du conseil. Ce que notre étude constate, comme elle l'a fait en 2017, c'est que le taux de remplacement des membres des conseils des sociétés

d'État québécoises est relativement élevé par comparaison à ce que l'on observe à l'échelle des 100 sociétés ouvertes canadiennes de l'indice CSSBI 100[35].

Ainsi, pour la période 2013 à 2018, la proportion des membres siégeant depuis *5 ans et moins* aux conseils des grandes sociétés d'État était de 82 %. Pour les sociétés cotées en bourse, la proportion n'était que de 52 %.

Le taux de rotation qui serait optimal reste une question ouverte, mais le fait que plus de 4 membres sur 5 des conseils de sociétés d'État québécoises ont moins de 5 ans d'expérience soulève un enjeu de gouvernance.

Tableau 9

Comparaison des taux de rotation des membres des conseils des sociétés d'État québécoises et des sociétés publiques canadiennes, échantillons choisis, 2013-2018

	Sociétés d'État québécoises	Sociétés publiques canadiennes
Proportion des membres siégeant depuis 5 ans et moins	82 %	52 %
Échantillon	10 sociétés d'État québécoises : Caisse de dépôt et placement du Québec, Hydro-Québec, Investissement Québec, Financière agricole du Québec, Régie de l'assurance maladie du Québec, Société d'habitation du Québec, Société d'assurance automobile du Québec, Société des alcools du Québec, Société des loteries du Québec, Société québécoise des infrastructures	100 sociétés du Canadian Spencer & Stuart Board Index 100 (CSSBI 100)

Sources: Compilation IGOPP; 2018 Canada Spencer Stuart Board Index.

Nombre excessif de conseils

Le nombre maximal de conseils pour un administrateur donné varie bien sûr selon sa disponibilité (occupe-t-il un emploi à plein temps ?), selon la complexité des sociétés, etc. Dans le cadre de notre étude, nous estimons qu'un administrateur assume une charge excessive s'il siège à 5 conseils et plus (sans toutefois tenir compte des comités ou des responsabilités supplémentaires assumées sur ces conseils).

[35] Il s'agit du *Canadian Spencer & Stuart Board Index 100* (CSSBI 100), qui regroupe les cent sociétés ouvertes canadiennes dont les revenus annuels sont supérieurs à un milliard de dollars (Spencer & Stuart, 2018).

Cinq sociétés d'État comptaient au moins un administrateur siégeant à plus de 5 conseils (Société québécoise des infrastructures, Société du Plan Nord, Société de l'assurance automobile du Québec, Investissement Québec, Caisse de dépôt et placement du Québec). Le constat de l'IGOPP portant sur cette question fut identique pour ces mêmes cinq sociétés en 2015-2016 (IGOPP, 2017).

Administrateurs siégeant sur les conseils d'autres sociétés d'État

Seules 2 sociétés sur les 24 ont, sur leur conseil, au moins un administrateur qui siège sur le conseil d'au moins deux autres sociétés d'État (Société du Centre des congrès de Québec, Société du Plan Nord).

Dimension 1 — Aspects de gouvernance à améliorer — Récapitulatif

Aspects de gouvernance à améliorer Dimension 1 Composition et structure du conseil
• Conseil incomplet, de 1 à 3 postes d'administrateurs vacants (9 sociétés sur 24) • Présence sur les conseils d'administrateurs dont les mandats sont expirés depuis au moins 3 mois (8 sociétés sur 24) • Diversité des genres au conseil : présence sur les conseils de moins de 40 % d'hommes ou de femmes (8 sociétés sur 24) • Libellés des lois constitutives qui concernent la gouvernance, notamment ceux en matière d'indépendance des administrateurs qui ne sont pas alignés avec les stipulations de la LGSE, ne comportent aucune justification (6 sociétés sur 24) • Administrateurs siégeant à plus de 5 conseils d'administration (5 sociétés sur 24)

2. Dynamique des séances du conseil d'administration et des comités

Ce deuxième volet de notre évaluation, qui compte pour **14 %** de la note globale, porte sur certains aspects du fonctionnement du conseil et des comités, telles la tenue de rencontres à huis clos entre les membres indépendants, la divulgation du nombre de réunions du conseil et de ses comités, l'assiduité des membres, la présence d'observateurs permanents lors des réunions et la possibilité pour le conseil d'avoir accès à un budget pour défrayer les coûts d'experts indépendants autres que ceux du comité d'audit.

Les sociétés se sont mérité des notes varient de 9 à 14 points avec une moyenne de 12 points. Sept sociétés ont obtenu une note parfaite et 5 le score le plus bas. Sur cet aspect de la gouvernance, la moyenne des notes de 2019 (12,1/14) marque une augmentation par rapport à celle de l'édition 2017 (10,8/14) (IGOPP, 2017).

Tableau 10

Notes obtenues par les sociétés d'État et variation entre 2017 et 2019

➢ Dimension 2 : dynamique des séances du conseil d'administration et des comités

	Indice IGOPP – Dimension 2 Score maximal : 14 Dynamique des séances du conseil d'administration et des comités		
Sociétés d'État	**2017**	**2019**	**Variation 2017-2019**
Caisse de dépôt et placement du Québec	13	14	1
Conseil des arts et des lettres	10	12	2
Hydro-Québec	8	14	6
Investissement Québec	11	13	2
La Financière agricole du Québec	9	10	1
Régie de l'assurance maladie du Québec	9	9	0
Régie des installations olympiques	12	14	2
Retraite Québec	-	14	-
Société d'habitation du Québec	12	14	2
Société de développement des entreprises culturelles	12	12	0
Société de la Place des Arts de Montréal	11	13	2
Société de l'assurance automobile du Québec	11	11	0
Société de télédiffusion du Québec	11	12	1
Société des alcools du Québec	14	13	-1
Société des établissements de plein air du Québec	11	14	3
Société des loteries du Québec	13	14	1
Société des Traversiers du Québec	9	9	0
Société du Centre des congrès de Québec	9	9	0
Société du Grand Théâtre de Québec	9	9	0
Société du Palais des congrès de Montréal	9	13	4
Société du Plan Nord	9	9	0
Société québécoise de récupération et de recyclage	12	12	0
Société québécoise des infrastructures	14	12	-2
Transition énergétique Québec	-	12	-
Moyenne	**10,8**	**12,1**	**1,3**

Rencontres à huis clos

La grande majorité des sociétés, soit 17 sur 24, tiennent une rencontre sans la présence de la direction lors des réunions du conseil. De ces 17 sociétés, 14 planifient

de telles rencontres après chaque séance de conseil ; 3 indiquent tenir une telle réunion après une majorité des réunions du conseil. Évidemment, le score des 7 sociétés qui ne fournissent aucune information sur ce point a souffert de ce fait (Conseil des arts et des lettres, Régie de l'assurance maladie du Québec, Société de l'assurance automobile du Québec, Société des Traversiers du Québec, Société du Centre des congrès de Québec, Société du Grand Théâtre de Québec, Société du plan Nord).

Représentants du gouvernement comme membres des conseils des sociétés

Cinq sociétés comptent un sous-ministre ou un représentant du gouvernement au sein de leur conseil d'administration : La Financière agricole du Québec, Hydro-Québec, la Régie de l'assurance maladie du Québec, Retraite Québec et Transition énergétique Québec. Pour 3 de ces 5 sociétés, La Financière agricole du Québec, Retraite Québec, Régie de l'assurance maladie du Québec, la composition de leur conseil découle d'un article de leur loi constitutive qui stipule qu'un ou plusieurs de leurs membres doit représenter le gouvernement sur leur conseil.

Présence d'observateurs permanents non membres du conseil

Les observateurs permanents 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 au cours de séances et sur la prise de décisions. Selon les informations divulguées par les 24 sociétés d'État, aucune d'entre elles n'a d'observateurs permanents lors des séances du conseil[36].

Réunions du conseil et de ses comités et assiduité des membres à ces réunions

Toutes les sociétés divulguent le nombre de réunions du conseil et des comités tenus durant l'année dans leur rapport annuel. Ces informations sont clairement présentées sous forme de tableaux synthèses regroupant le nombre des réunions par type et la

[36] Notons toutefois que la nouvelle Société québécoise du cannabis, filiale de la Société des alcools du Québec, doit accueillir à chaque réunion du conseil, quatre observateurs gouvernementaux désignés respectivement par le ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire, le ministre des Finances, le ministre de la Santé et des Services sociaux et le ministre de la Sécurité publique.

participation de chaque membre, ce qui permet d'apprécier l'assiduité des administrateurs[37].

Généralement, les membres des conseils et des comités statutaires affichent un taux d'assiduité[38] de 80 % et plus, ce qui représente tout au plus une absence par cinq réunions. En deçà de ce taux, il est possible qu'un membre puisse avoir des difficultés à suivre l'évolution de la société et en cela, qu'il ne puisse contribuer de façon optimale à son développement.

Les taux d'assiduité des membres aux comités de vérification sont toujours supérieurs à 80 %. Ceux des membres du conseil et du comité de gouvernance varient entre 75 % et 79 %. Les taux d'assiduité les moins élevés se constatent auprès des membres du comité de ressources humaines de 3 sociétés, la société du Centre des Congrès de Québec (50 %), la Société des établissements de plein air (60 %) et la Société québécoise de récupération et de recyclage (67 %).

Le taux d'assiduité de la Société québécoise des infrastructures n'a pu être calculé, car elle ne divulgue pas le nombre de séances du conseil et des comités auxquels chaque administrateur a assisté par rapport au nombre de séances auquel il a été convié, mais bien par rapport au nombre de séances totales tenues durant l'exercice.

[37] L'assiduité des administrateurs prend en compte les séances régulières et le cas échéant les séances extraordinaires et les conférences téléphoniques.

[38] Le taux d'assiduité des administrateurs est la moyenne des taux de présence individuelle des administrateurs.

Tableau 11

Taux d'assiduité des administrateurs aux séances du conseil d'administration, des comités de vérification, de gouvernance et de ressources humaines – %

Société d'État	Assiduité des membres du conseil	Assiduité des membres du comité d'audit	Assiduité des membres du comité de gouvernance	Assiduité des membres du comité de ressources humaines
Caisse de dépôt et placement du Québec	93 %	100 %	100 %	100 %
Conseil des arts et des lettres du Québec	76 %	100 %	100 %	-
Hydro-Québec	91 %	92 %	94 %	91 %
Investissement Québec	81 %	96 %	75 %	100 %
La Financière agricole du Québec	96 %	100 %	100 %	100 %
Régie de l'assurance maladie du Québec	80 %	100 %	100 %	100 %
Régie des installations olympiques	91 %	93 %	93 %	89 %
Retraite Québec	79 %	96 %	86 %	83 %
Société d'habitation du Québec	88 %	93 %	90 %	90 %
Société de développement des entreprises culturelles	91 %	100 %	83 %	75 %
Société de la Place des Arts de Montréal	86 %	92 %	83 %	83 %
Société de l'assurance automobile du Québec	97 %	100 %	98 %	100 %
Société de télédiffusion du Québec	81 %	85 %	83 %	100 %
Société des alcools du Québec	95 %	88 %	90 %	94 %
Société des établissements de plein air du Québec	79 %	81 %	100 %	60 %
Société des loteries du Québec	93 %	96 %	81 %	94 %
Société des Traversiers du Québec	100 %	100 %	100 %	100 %
Société du Centre des congrès de Québec	89 %	100 %	75 %	50 %
Société du Grand Théâtre de Québec	87 %	92 %	92 %	92 %
Société du Palais des congrès de Montréal	88 %	97 %	100 %	78 %
Société du Plan Nord	89 %	89 %	87 %	87 %
Société québécoise de récupération et de recyclage	87 %	100 %	92 %	67 %
Société québécoise des infrastructures	-	-	-	-
Transition énergétique Québec	88 %	92 %	100 %	100 %
Ensemble des sociétés	**88 %**	**95 %**	**91 %**	**88 %**

Politique de remplacement en cas d'absences répétées

Les politiques de remplacement des administrateurs en cas d'absences répétées aux réunions du conseil et de ses comités sont consignées dans deux documents : la loi constitutive de la société et dans les règlements de régie interne, ces derniers établissent le nombre d'absences non justifiées qui constituent une vacance.

Alors que les 24 sociétés sont soumises à une telle disposition législative, seules onze d'entre elles précisent, dans leurs règlements de régie interne, le nombre et le type d'absences qui créent une vacance. Là où un tel règlement fut adopté, le libellé sur la vacance d'un membre est stipulé habituellement comme suit « *… une absence d'un membre du conseil d'administration à trois séances consécutives du conseil, dûment convoquées, constitue une vacance. Cette vacance prend effet à la clôture de la première séance qui suit les trois séances consécutives où le membre du conseil s'est absenté, sauf si, à cette séance, le conseil d'administration est d'avis que l'intéressé a été dans l'impossibilité, en fait, d'assister aux séances, dû à un motif sérieux et hors de son contrôle.* » (Règlement de gouvernance et de régie intérieur de Transition énergétique Québec, art. 18, 2018). Toutefois, ce cas échéant, étant donné qu'aucune information précisant s'il s'agit d'absence consécutive n'est divulguée, il est impossible de vérifier si ces règlements sont respectés. Les informations publiées permettent uniquement de calculer pour chaque membre, le nombre de séances durant lesquelles il était absent.

Budget disponible pour avoir recours à des experts autres que les auditeurs externes

Seize sociétés nous informent qu'elles disposent d'un budget discrétionnaire ou d'un autre mécanisme permettant au conseil d'administration de faire appel à des consultants externes indépendants dans des domaines autres que la vérification comptable. Les 8 autres sociétés ne divulguent aucune information à ce sujet.

Dimension 2 — Aspects de gouvernance à améliorer — Récapitulatif

Aspects de gouvernance à améliorer Dimension 2 Dynamique des séances du conseil et des comités
• Absence (ou non-divulgation de l'existence) d'une politique en cas de faible taux de participation d'administrateurs aux réunions (13 sociétés sur 24) • Absence (ou non-divulgation de l'existence) d'un budget discrétionnaire pour faire appel à des conseillers externes par le conseil d'administration (8 sociétés sur 24) • Pas de rencontres à huis clos (ou non-divulgation de la tenue de telles rencontres) des administrateurs sans la présence de la direction après chaque séance (7 sociétés sur 24)

3. Processus de nomination, sélection et évaluation des membres du conseil

Cette dimension, qui compte pour **31 %** de la note globale, porte sur des aspects essentiels comme le processus de nomination des membres du conseil, l'établissement et la divulgation de leur profil de compétence, l'information sur l'expérience et l'expertise de chaque membre, incluant la divulgation des autres conseils sur lesquels ils siègent ou ont siégé, la relation entre l'expérience de chacun et le profil de compétence recherché ainsi que les programmes de formation et les démarches d'évaluation du conseil.

Les notes compilées pour cette dimension varient de 10 à 28 avec une moyenne de 19. Ainsi, 11 sociétés ont un score compris entre 21 et 28 points, 5 entre 17 et 20 points et 8 autres ont 16 points et moins. Les notes moyennes pour cette dimension ont crû de 16,4/31 en 2017 à 19,1 en 2019.

Tableau 12

Notes obtenues par les sociétés d'État et variation entre 2017 et 2019

➢ Dimension 3 : processus de nomination, sélection et évaluation des membres du conseil

	Indice IGOPP – Dimension 3 Score maximal : 31 Processus de nomination, sélection et évaluation des membres du conseil		
Sociétés d'État	**2017**	**2019**	**Variation 2017-2019**
Caisse de dépôt et placement du Québec	24	21	-3
Conseil des arts et des lettres	15	16	1
Hydro-Québec	20	26	6
Investissement Québec	18	17	-1
La Financière agricole du Québec	13	23	10
Régie de l'assurance maladie du Québec	20	21	1
Régie des installations olympiques	18	15	-3
Retraite Québec	-	22	-
Société d'habitation du Québec	23	13	-10
Société de développement des entreprises culturelles	10	16	6
Société de la Place des Arts de Montréal	16	24	8
Société de l'assurance automobile du Québec	20	28	8
Société de télédiffusion du Québec	12	20	8
Société des alcools du Québec	18	17	-1
Société des établissements de plein air du Québec	17	24	7
Société des loteries du Québec	18	18	0
Société des Traversiers du Québec	13	14	1
Société du Centre des congrès de Québec	13	10	-3
Société du Grand Théâtre de Québec	12	16	4
Société du Palais des congrès de Montréal	16	17	1
Société du Plan Nord	13	22	9
Société québécoise de récupération et de recyclage	15	16	1
Société québécoise des infrastructures	16	22	6
Transition énergétique Québec	-	21	-
Moyenne	**16,4**	**19,1**	**2,7**

Processus de nomination

Pour la majorité des sociétés (20/24) il est simplement fait mention que le gouvernement doive consulter le conseil ou respecter le profil de compétence établi par le conseil lors de la sélection de nouveaux membres : « *le gouvernement nomme les membres du conseil, autres que le président de celui-ci et le président-directeur général, en tenant compte des profils de compétence et d'expérience établis par le*

conseil » (Lois constitutives de Transition énergétique Québec, Société des alcools du Québec, Société québécoise de récupération et de recyclage).

Seulement 4 sociétés fournissent une information détaillée sur leur processus et la forme de participation du conseil lors de la sélection des candidats et candidates au poste d'administrateur. Il arrive parfois que pour des questions de représentativité, après la prise en compte du profil de compétence et d'expérience établi par le conseil, des administrateurs soient nommés après consultation d'organismes considérés représentatifs de certains milieux ou régions (Conseil des arts et des lettres du Québec, La Financière agricole du Québec, Régie de l'assurance maladie du Québec, Retraite Québec).

La participation active du conseil dans le processus de sélection joue un rôle important pour assurer non seulement la présence des compétences complémentaires au sein du conseil, mais aussi pour créer et maintenir un climat et une dynamique de groupe appropriés.

De façon générale, l'information divulguée sur le processus de sélection ne satisfait pas aux attentes de transparence. La faute incombe aussi au gouvernement qui ne se soumet pas aux exigences de transparence sur cette question.

Profil de compétence et d'expérience

Toutes les sociétés soumises à notre examen déclarent avoir établi un profil de compétence et d'expérience requises pour leur conseil. Toutefois, seulement 11 sociétés sur les 24 en divulguent les détails. La majorité des sociétés ne publient pas les informations pertinentes. Les sociétés d'État devraient donc rendre public ce profil, même si leur loi ne les y oblige pas.

Une seule société, La Financière agricole du Québec, présente une grille qui relie les compétences individuelles des administrateurs au profil de compétence et d'expérience recherché pour le conseil. Force est de constater que cette pratique, pourtant répandue chez les sociétés inscrites en bourse, n'a pas encore été adoptée par les sociétés d'État ni rendue obligatoire par le gouvernement ou la LGSE. Les sociétés pourraient également produire une grille associant les compétences de chaque administrateur au profil d'ensemble recherché par le conseil, cela ***même si leur loi ne les y oblige pas.***

Biographie des administrateurs

Vingt-deux sociétés sur les 24 présentent dans leurs rapports annuels une biographie des membres du conseil incluant les autres conseils auxquels ils siègent. Nous distinguons l'information fournie au rapport annuel de celle affichée sur le site Internet. En effet, l'information inscrite au rapport annuel prend une valeur historique puisqu'elle permet d'observer la composition du conseil à un moment précis dans le temps au fil des ans.

Toutefois, 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 selon les 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 propose une section d'archives permettant de consulter les biographies des anciens membres du conseil.

Formation des administrateurs

Pour assumer pleinement ses responsabilités fiduciaires, 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 de son secteur d'activités. À cette fin, le conseil doit mettre sur pied un programme de formation pour les administrateurs (nouveaux et actuels) ainsi qu'un programme continu de mise à jour de l'information pertinente relative à la société.

Comme on peut le constater à la figure 1, à l'exception d'une société (Société des alcools du Québec), les autres mentionnent l'existence d'un processus assurant la formation continue des administrateurs.

De ces 23 sociétés, 13 ne fournissent aucune information sur la nature de cette formation alors que 10 sociétés offrent davantage de précision. Ainsi, ces 10 sociétés divulguent les thèmes ou les durées des formations dispensées. Parmi celles-ci, 3 d'entre elles divulguent sur leur site le programme détaillé de formation destiné aux administrateurs (Retraite Québec, Société du Plan Nord, Transition énergétique Québec).

En particulier, il convient de citer en exemple la société Retraite Québec qui fournit des informations détaillées, sous forme de grille, à propos des formations individuelles et de groupes selon les thèmes, le nom des administrateurs qui y ont participé ainsi que le nombre d'heures qu'ils y ont consacrées.

Figure 1

Information divulguée au sujet de la formation des administrateurs, Nombre de sociétés d'État

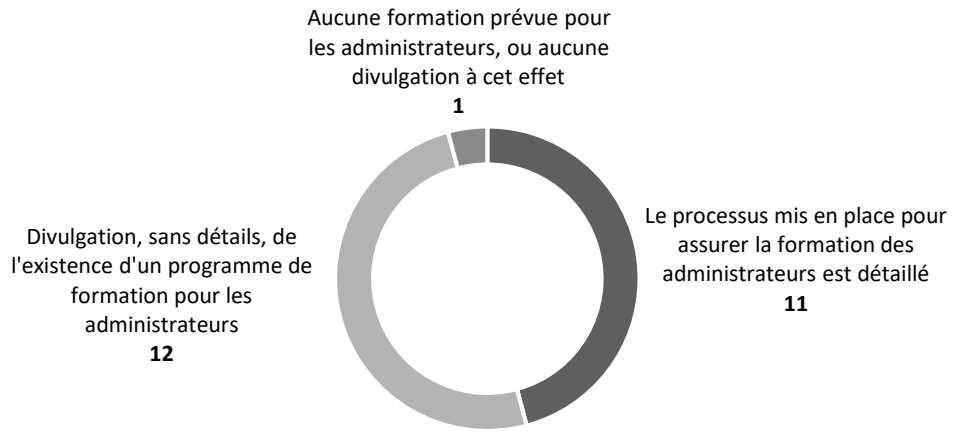

Figure 2

Divulgation d'information sur la nature et la durée des formations suivies par les administrateurs, Nombre de sociétés d'État

L'évaluation du conseil

Les conseils d'administration des 24 sociétés étudiées ont établi un processus formel d'évaluation du conseil dans son ensemble. Parmi celles-ci, 21 sociétés nous informent sur la façon dont cette évaluation est menée. Trois sociétés fournissent peu d'information sur cette démarche (Caisse de dépôt et placement du Québec, Hydro-Québec, Investissement Québec).

Rôle du conseil dans la sélection, l'évaluation et la rémunération du PDG

Vingt-trois des 24 sociétés indiquent que leur premier dirigeant est nommé par le gouvernement suite à la recommandation du conseil en tenant compte du profil de compétence et d'expérience établi par le conseil. Toutefois, en raison du peu d'informations divulguées à ce sujet, il est impossible d'établir si le choix du gouvernement se porte sur des candidats ou candidates recommandés par le conseil.

Treize sociétés divulguent des informations sur la participation du conseil dans l'établissement de la rémunération (incluant la rémunération variable) et des autres conditions de travail du PDG. Pour les 11 autres sociétés, soit il est précisé que c'est le gouvernement qui décide unilatéralement de ses conditions de travail et de sa rémunération, soit, le rôle du conseil ne fait pas l'objet d'une divulgation adéquate[39].

Rémunération des administrateurs

Les meilleures pratiques en gouvernance des sociétés d'État incluent une rémunération adéquate pour les administrateurs (Holburn, 2019 [40]; Vérificatrice générale de l'Ontario, 2016 [41]; Vérificateur général du Canada, 2005 [42]; Ministère des Finances, 2004[43]). Cela va de soi si l'on souhaite réunir aux conseils des sociétés d'État une équipe d'administrateurs compétents et chevronnés. Toutefois, cette rémunération ne devrait pas être élevée au point de « nuire à la capacité d'indépendance d'un administrateur, sincère dans ses vues ou disposé à contester la direction ou le statu quo » (CCGG, 2013[44]).

Alors qu'en droit fédéral, l'article 108 de la Loi sur la gestion des finances publiques[45] stipule que le gouvernement en conseil établit le barème de rémunération des administrateurs, la LGSE ne fait aucune référence à la rémunération des membres du conseil d'administration. Toutefois, des dispositions de certaines lois constitutives

[39] Par divulgation adéquate, il est question d'une information à jour accessible à partir des documents produits par la société et rendus publics.
[40] Holburn, G., & Fremeth, A. (2019, mars). *Best Practice Principles of Corporate Governance for Crown Corporations*.
[41] Office of the Auditor General of Ontario. (2016). 2016 Annual Report Volume 1, chapter 4: *Toward Better Accountability (Introduction)*.
[42] Auditor General of Canada. (2005). 2005 *February Status Report of the Auditor General of Canada*. Chapter 7.
[43] *Rapport du groupe de travail [avec Yvan Allaire] sur la gouvernance des sociétés d'État québécoises,* soumis au Ministre des Finances (2004).
[44] CCGG (Canadian Coalition for Good Governance). (2013). *Building High Performance Boards*.
[45] L.R.C. (1985), ch. F-11.

énoncent que c'est le gouvernement qui établit les conditions de rémunération des administrateurs, si ces derniers ne siègent pas à titre gratuit.

Des 24 sociétés d'État, seules 8 d'entre elles rémunèrent leurs administrateurs et en font mention dans leur rapport annuel. Parmi les 16 autres sociétés qui ne rémunèrent pas leurs administrateurs, 2 d'entre elles ne mentionnent pas cette information dans leur rapport annuel. La Régie des installations olympiques est la seule société à mentionner les conditions particulières décrétées par le gouvernement pour lesquelles les membres du conseil d'administration, généralement non rémunérés, le seraient[46].

[46] Le décret du gouvernement du Québec du 9 août 1989, qui se trouve dans les rapports annuels de la Régie des installations olympiques, stipule que les administrateurs sont rémunérés, après qu'ils aient participé, durant une même année, à au moins l'équivalent de 12 journées de séances du conseil ou de l'un de ses comités permanents, pourvu que les réunions des comités permanents se tiennent une journée distincte de celle du conseil d'administration. Il est aussi spécifié que si la participation des administrateurs répond à ces critères, l'allocation de présence est de 200 $ par jour et de 100 $ par demi-journée (*Rapport annuel 2017*, Régie des installations olympiques, p.60). À cet égard, dans le rapport annuel de la société de 2010, il est mentionné que des allocations de présence ont été versées à trois membres du conseil (*Rapport annuel 2010*, Régie des installations olympiques, p.31).

Dimension 3 — Aspects de gouvernance à améliorer — Récapitulatif

Aspects de gouvernance à améliorer Dimension 3 Processus de nomination, sélection et évaluation des membres
• Critères utilisés pour établir la rémunération et autres conditions de travail des PDG ne sont presque jamais divulgués dans les documents rendus publics par les sociétés (23 sociétés sur 24) • Administrateurs non rémunérés (15 sociétés sur 24) • Non-divulgation de formations suivies par les administrateurs, de leur contenu et leur durée (14 sur 24 sociétés) • Non-divulgation du profil de compétence recherché pour le conseil (12 sociétés sur 24) • Divulgation insuffisante des biographies des administrateurs (12 sociétés sur 24) • Démarches de consultation du gouvernement auprès du conseil pour établir la rémunération du PDG non précisées (11 sociétés sur 24)

4. Transparence, divulgation et reddition de comptes

Comptant pour **29 %** de la note globale, ce volet de la gouvernance 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.

Sur cette importante dimension, les sociétés d'État obtiennent des notes variant de 16 à 27 points avec un score moyen de 22,8. De 2017 à 2019, les scores moyens pour cette dimension n'ont pour ainsi dire pas varié (22,9 en 2017 et 22,8 en 2019).

Tableau 13

Notes obtenues par les sociétés d'État et variation entre 2017 et 2019

➢ Dimension 4 : Transparence, divulgation et reddition de comptes

	Indice IGOPP - Dimension 4 Score maximal : 29 Transparence, divulgation et reddition de comptes		
Sociétés d'État	**2017**	**2019**	**Variation 2017-2019**
Caisse de dépôt et placement du Québec	22	24	2
Conseil des arts et des lettres	23	23	0
Hydro-Québec	26	22	-4
Investissement Québec	22	23	1
La Financière agricole du Québec	24	23	-1
Régie de l'assurance maladie du Québec	24	22	-2
Régie des installations olympiques	16	16	0
Retraite Québec	-	25	-
Société d'habitation du Québec	26	23	-3
Société de développement des entreprises culturelles	23	25	2
Société de la Place des Arts de Montréal	20	27	7
Société de l'assurance automobile du Québec	21	25	4
Société de télédiffusion du Québec	21	16	-5
Société des alcools du Québec	23	23	0
Société des établissements de plein air du Québec	25	24	-1
Société des loteries du Québec	24	21	-3
Société des Traversiers du Québec	25	25	0
Société du Centre des congrès de Québec	24	24	0
Société du Grand Théâtre de Québec	18	16	-2
Société du Palais des congrès de Montréal	25	25	0
Société du Plan Nord	27	25	-2
Société québécoise de récupération et de recyclage	25	23	-2
Société québécoise des infrastructures	20	24	4
Transition énergétique Québec	-	22	-
Moyenne	**22,9**	**22,8**	**-0,1**

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. À la fin de leur exercice financier, toutes les sociétés d'État doivent remettre leur rapport annuel au

ministre responsable en fonction des délais indiqués dans leur loi constitutive. Ceux-ci varient entre 3 à 6 mois. La majorité des sociétés (14) disposent d'un délai s'échelonnant de 4 à 6 mois, 8 d'entre elles ont un délai de 3 mois, une société (Caisse de dépôt et placement du Québec) dispose d'un délai de 3,5 mois et une seule autre (Hydro-Québec) ne précise aucun délai pour le dépôt de son rapport annuel.

Tableau 14

Délai pour le dépôt au ministre responsable du rapport annuel d'activités des 24 sociétés d'État

Sociétés d'État	Fin d'exercice	Dépôt au ministre	Délai selon la fin d'exercice
Caisse de dépôt et placement du Québec	31 décembre	Avant le 15 avril	3,5
Conseil des arts et des lettres du Québec	31 mars	30 juin	3
Hydro-Québec	31 décembre	-[47]	-
Investissement Québec	31 mars	30 juin	3
La Financière agricole du Québec	31 mars	30 septembre	6
Régie de l'assurance maladie du Québec	31 mars	31 juillet	4
Régie des installations olympiques	31 octobre	31 mars	5
Retraite Québec	31 décembre	30 juin	6
Société d'habitation du Québec	31 mars	30 septembre	6
Société de développement des entreprises culturelles	31 mars	30 juin	3
Société de l'assurance automobile du Québec	31 décembre	30 avril	4
Société de la Place des Arts de Montréal	31 août	31 décembre	4
Société de télédiffusion du Québec	31 août	31 décembre	4
Société des alcools du Québec	31 mars	30 juin	3
Société des établissements de plein air du Québec	31 mars	30 septembre	6
Société des loteries du Québec	31 mars	30 juin	3
Société des Traversiers du Québec	31 mars	30 juin	3
Société du Centre des congrès de Québec	31 mars	31 juillet	4
Société du Grand Théâtre de Québec	31 août	31 décembre	4
Société du Palais des congrès de Montréal	31 mars	31 juillet	4
Société du Plan Nord	31 mars	30 juin	3
Société québécoise de récupération et de recyclage	31 mars	30 septembre	6
Société québécoise des infrastructures	31 mars	30 septembre	6
Transition énergétique Québec	31 mars	30 juin	3

Le fait que le délai permis pour le dépôt du rapport d'activités entre la fin de l'exercice et le dépôt au ministre responsable soit supérieur à 3 mois peut contribuer à allonger

[47] L'article 20 de la loi constitutive d'Hydro-Québec stipule que la Société doit transmettre au ministre chaque année ses états financiers et un rapport d'activités comportant un état détaillé des biens en sa possession, sans préciser de date.

la période de temps s'écoulant jusqu'à ce qu'il soit rendu public. Aucune raison n'est donnée pour ces variations dans les délais de dépôt du rapport annuel des sociétés aux ministres responsables.

Le ministre doit ensuite déposer le rapport annuel à l'Assemblée nationale avant que celui-ci ne soit rendu public. Cette seconde obligation retarde aussi 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 siégera pas avant l'automne.

Lors de l'édition 2017 de l'indice IGOPP, nous avions mentionné qu'***une période moyenne de 173,4 jours s'était écoulée entre la date de fin d'exercice des sociétés observées et le dépôt du rapport annuel à l'Assemblée nationale*****.** Ainsi le public intéressé devait attendre en moyenne près de 6 mois pour avoir accès aux résultats des sociétés, ce délai s'allongeant à plus de 200 jours pour environ 20 % d'entre elles.

Force est de constater que cette situation n'a pas changé depuis. À titre d'exemple, les rapports annuels de la Société de télédiffusion du Québec et de la Société de la Place des Arts dont les exercices se sont clos le 31 août 2018 ont été rendus publics sur le site de l'Assemblée nationale le 26 mars 2019, soit quelque 7 mois après la clôture de leur exercice. ***Ces délais demeurent inacceptables et constituent 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 réduire les délais de publication des résultats et du rapport annuel des sociétés d'État. Cela est d'autant plus opportun dans un contexte où le gouvernement a mis de l'avant une Stratégie de transformation numérique de l'État 2019-2023[48].

Information disponible sur le site Web de la société

Les 24 sociétés disposent d'un site Internet où la navigation entre les différents contenus se fait aisément. Toutefois, ce qui différencie ces sites Internet ce sont les documents essentiels auxquels il est possible ou non d'accéder. Dix-sept sociétés présentent sur leur site 3 éléments fondamentaux récents 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. Quatre

[48] Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023 - Des services publics adaptés à la réalité d'aujourd'hui par une administration publique innovante. Services Québec, 3 juin 2019. http://www.fil-information.gouv.qc.ca/Pages/Article.aspx?Page=5&idArticle=2706034245 .

sociétés étudiées (Régie de l'assurance maladie du Québec, Société du Centre des congrès de Montréal, Société du Palais des congrès de Montréal, La Financière agricole du Québec) ne publient sur leur site que 2 de ces 3 éléments fondamentaux et 3 d'entre elles n'en divulguent qu'un élément sur 3 (Société du Grand Théâtre de Québec, Société de télédiffusion du Québec, Régie des installations olympiques).

Participation du conseil au processus de planification stratégique

Quatorze sociétés sur les 24 indiquent que leur conseil a réellement contribué à la définition des orientations de leur plan stratégique. 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.

Les 10 autres sociétés divulguent peu d'information à ce sujet. Les documents consultés révèlent que pour ces dernières, l'implication du conseil se résume à la simple approbation du plan stratégique et au suivi de son évolution (Tableau 15).

Tableau 15

Nature de l'implication du conseil d'administration dans l'élaboration du plan stratégique telle que divulguée par les sociétés d'État

Implication du conseil dans l'élaboration du plan stratégique de la société	
De moyenne à forte et clairement décrite (n=14)	**Limitée à son approbation (n=10)**
La Financière agricole du Québec	Caisse de dépôt et placement du Québec
Régie de l'assurance maladie du Québec	Conseil des arts et des lettres
Retraite Québec	Hydro-Québec
Société d'habitation du Québec	Investissement Québec
Société de développement des entreprises culturelles	Régie des installations olympiques
Société de la Place des Arts de Montréal	Société de l'assurance automobile du Québec
Société de télédiffusion du Québec	Société des établissements de plein air du Québec
Société des alcools du Québec	Société des loteries du Québec
Société du Centre des congrès de Québec	Société des Traversiers du Québec
Société du Grand Théâtre de Québec	Transition énergétique Québec
Société du Palais des congrès de Montréal	
Société du Plan Nord	
Société québécoise de récupération et de recyclage	
Société québécoise des infrastructures	

Indicateurs de performance

Un plan stratégique doit nécessairement s'accompagner d'indicateurs de performance pour mesurer le progrès de l'organisation en rapport avec ses orientations stratégiques et ses objectifs.

Vingt et une sociétés étudiées fournissent des indicateurs précis et des cibles à atteindre en lien avec leurs orientations stratégiques tandis que 3 sociétés ne publient aucun indicateur ou cible permettant d'évaluer leur performance (Régie des installations olympiques, Société de télédiffusion du Québec, Société du Grand Théâtre de Québec).

Évaluation de la performance dans le rapport annuel

Lorsqu'une société se dote d'un plan stratégique, il est habituel que le rapport annuel fasse état de sa performance en rapport avec les objectifs de ce plan. Une société, la Caisse de dépôt et placement du Québec, constitue une exception dans la mesure où, pour des considérations de concurrence, elle ne divulgue aucune information détaillée sur ses objectifs et le niveau d'atteinte de ceux-ci.

Autrement, quelque 18 sociétés présentent des indicateurs de performance annuels qui sont comparés aux cibles du plan stratégique. Pour les 5 autres sociétés, les informations divulguées ne permettent pas au lecteur de juger de leur performance puisque les résultats ne sont pas comparés aux cibles ou aux objectifs établis au préalable. Il s'agit de la Régie des installations olympiques, la Société de télédiffusion du Québec, la Société des loteries du Québec, la Société du Grand Théâtre de Québec et la Société québécoise des infrastructures.

Toutes les sociétés ont adopté un plan de développement durable (tel que prescrit) et rendent compte de leur performance quant aux objectifs prévus dans leur plan. Ainsi, en matière de développement durable toutes les sociétés étudiées obtiennent une note parfaite.

Durée des mandats des administrateurs

Les lois ou règlements internes établissent le nombre permissible de mandats ainsi que la durée de chaque mandat. L'information pertinente est fournie au décret de la nomination des membres des conseils. À l'exception d'une société qui ne précise pas l'échéance des mandats de ses administrateurs (Caisse de dépôt et placement du Québec), toutes les autres sociétés indiquent les dates d'entrée en poste des

administrateurs ainsi que celle de la fin de leur mandat. Ces informations permettent de déduire leur nombre d'années d'ancienneté au conseil.

Mandat de chaque société

Toutes les sociétés affichent clairement le mandat qu'elles ont reçu du gouvernement. Elles présentent également une description simple des liens administratifs et hiérarchiques qui les lient au gouvernement et aux ministères pertinents.

Seules 4 sociétés divulguent l'âge et le lieu de résidence des administrateurs et 7 fournissent une seule de ces 2 informations. Treize sociétés ne divulguent ni l'âge des administrateurs ni leur lieu de résidence, une information pourtant utile pour jauger la représentativité générationnelle et régionale des conseils.

En effet, certaines sociétés doivent obligatoirement refléter la diversité régionale ; d'autres exigent que les administrateurs soient résidents du 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, pourtant le lieu de résidence n'est pas indiqué alors qu'il s'agit d'une variable importante. L'âge pourrait sembler être une donnée superflue. Cependant, le gouvernement a clairement manifesté son intention de favoriser une diversité générationnelle au sein des conseils d'administration de ses sociétés[49]. L'âge devient donc une variable essentielle à cette fin.

Un exemple de bonne pratique en matière de divulgation de l'âge et du lieu de résidence des membres est celui fourni par Investissement Québec. Cette société publie dans son rapport annuel le lieu de résidence des administrateurs et précise le nombre de femmes et d'hommes sur le conseil ainsi que les groupes d'âge auxquels ceux-ci appartiennent. Le tout est libellé comme suit : « Le conseil d'administration d'Investissement Québec compte 15 membres (…). Il comprend dix femmes et cinq hommes, dont 13 membres indépendants. Parmi les dix femmes, une appartient au groupe d'âge de 35 à 50 ans, et neuf font partie du groupe de 51 ans ou plus. Parmi les cinq hommes, un appartient au groupe d'âge de 35 à 50 ans, et quatre font partie

[49] L'alinéa 3 de l'article 43 de la LGSE stipule que « *Le gouvernement établit une politique ayant pour objectifs : (…) 3° que chacun des conseils d'administration de toutes les sociétés soit constitué d'au moins un membre âgé de 35 ans ou moins au moment de sa nomination à compter du 7 décembre 2021.* »

du groupe d'âge de 51 ans ou plus. Deux membres font partie d'un groupe minoritaire »[50].

Code d'éthique et de déontologie des administrateurs

Toutes les sociétés étudiées se sont dotées d'un code d'éthique et de déontologie à l'intention des administrateurs qu'elles incluent dans leur rapport annuel, tel que stipulé dans la LGSE, et qu'elles publient parfois aussi sur leur site Internet.

La divulgation de la rémunération des hauts dirigeants

La divulgation des informations sur la rémunération des hauts dirigeants tant des sociétés ouvertes que des sociétés d'État est souvent source de controverses. Au fil des ans, les informations divulguées sur la rémunération des hauts dirigeants des sociétés inscrites à la bourse sont devenues de plus en plus abondantes et complexes.

La situation est bien différente pour la rémunération des hauts dirigeants des sociétés d'État québécoises. Les informations divulguées sont souvent insuffisantes et presque toujours incomplètes, et ce bien que l'article 39 de la LGSE stipule que la société d'État a l'obligation d'inclure dans son rapport annuel d'activités « (…) *2° la rémunération, y compris la rémunération variable et les autres avantages, versée à chacun des cinq dirigeants les mieux rémunérés de la société ; 3° la rémunération, y compris la rémunération variable et les autres avantages, des administrateurs et des cinq dirigeants les mieux rémunérés de toute filiale en propriété exclusive de la société…* »[51].

La rémunération des PDG

Parmi les 24 sociétés d'État observées, les PDG de 19 sociétés sont considérés comme étant titulaires d'un emploi supérieur à temps plein et leur rémunération est fixée selon les échelles salariales présentées dans les *Règles concernant la rémunération et les autres conditions de travail des titulaires d'un emploi supérieur à temps plein*[52]. Pour les PDG des cinq autres sociétés (Caisse de dépôt et placement du Québec, Hydro-Québec, Investissement Québec, Société des alcools du Québec, Société des loteries du Québec), leur rémunération et autres conditions de travail sont établies

[50] Membre d'une minorité visible ou personne handicapée selon la définition de la Loi sur l'équité en matière d'emploi, (*Rapport annuel d'activités et de développement durable 2017-2018*, Investissement Québec, p. 53).
[51] Section III, article 39, alinéas 2 et 3, RLRQ, c. G-1,02.
[52] Décrets 450-2007 (20 juin 2007) et 536-2019 (5 juin 2019).

hors de ces échelles, conjointement par leur conseil et le ministère du Conseil exécutif à partir des paramètres déterminés par le gouvernement.

Les informations divulguées sur la rémunération des PDG

La seule société d'État qui publie dans son rapport annuel, de façon complète, les critères qui déterminent la rémunération et autres conditions de travail du PDG est la Caisse de dépôt et placement du Québec.

Pour les 23 autres, les informations sur la rémunération et autres conditions de travail de leur PDG ne sont pas divulguées dans les documents publics des sociétés d'État, mais devraient l'être. Il s'impose, tout particulièrement pour les PDG des quatre sociétés dont la rémunération est établie hors des échelles du gouvernement (Hydro-Québec, Investissement Québec, Société des alcools du Québec, Société des loteries du Québec), que celles-ci fournissent toute l'information pertinente, incluant s'il y a lieu l'utilisation de groupes-témoins d'entreprises pour fins de comparaison et d'établissement de leurs rémunérations.

La rémunération des hauts dirigeants autres que les PDG

La rémunération des hauts dirigeants autres que le PDG est établie différemment selon qu'ils sont ou non nommés par le gouvernement. Lorsque le gouvernement nomme ces hauts dirigeants, ceux-ci sont alors considérés comme étant titulaires d'un emploi supérieur et leurs rémunérations, avantages sociaux, indemnités de départ et autres conditions de travail sont fixés par le gouvernement, en fonction des *Règles concernant la rémunération et les autres conditions de travail de titulaires d'un emploi supérieur à temps plein*[53].

Pour cinq des 24 sociétés observées, le gouvernement nomme les hauts dirigeants (La Financière agricole du Québec, Régie de l'assurance maladie du Québec, Retraite Québec, Société d'habitation du Québec, Société québécoise des infrastructures). La rémunération et autres conditions de travail des hauts dirigeants sont alors établies selon les échelles de traitement et les dispositions s'appliquant aux titulaires d'un emploi supérieur comme prescrit par ces Règles.

[53] Décrets 450-2007 (20 juin 2007) et 536-2019 (5 juin 2019).

Dans les 19 autres sociétés, les hauts dirigeants n'étant pas nommés par le gouvernement, leur rémunération, leurs avantages sociaux et autres conditions de travail sont établis (hors échelle) par la société ou son conseil d'administration et peuvent être encadrés par le Conseil du trésor. En vertu de l'article 37 de la Loi sur l'administration publique, le Conseil du trésor n'a le pouvoir de définir les conditions relatives à la détermination de la rémunération, des avantages sociaux et des autres conditions de travail des hauts dirigeants qui ne sont pas nommés suivant la Loi sur la fonction publique ou de n'en imposer aucune.

Les informations divulguées sur la rémunération des hauts dirigeants autres que le PDG

Des 24 sociétés d'État observées, seules 2 d'entre elles, la Caisse de dépôt et placement du Québec et la Société des Traversiers du Québec divulguent les composantes de la rémunération totale (salaire, rémunération variable), les avantages sociaux et les régimes de retraite des 5 hauts dirigeants les mieux rémunérés. Les 22 autres sociétés ne présentent généralement qu'une ou deux composantes de la rémunération et ne font jamais état des valeurs des régimes de retraite, de base et supplémentaire, dont bénéficient leurs hauts dirigeants.

Onze sociétés indiquent qu'elles n'ont pas versé de bonis annuels alors que 12 autres mentionnent en octroyer, mais ne précisent pas comment ils sont établis. Une seule société, la Caisse de dépôt et placement du Québec, nous informe sur les bases d'évaluation et les critères de performance qui mènent aux bonis annuels de ses hauts dirigeants. Elle s'avère être également la seule société à présenter dans le rapport du comité des ressources humaines de son rapport annuel 2018, les groupes de comparaison d'entreprises ayant permis d'établir la rémunération des 5 hauts dirigeants les mieux rémunérés (exercices d'étalonnage et de balisage).

Alors que les modalités des indemnités advenant le départ non volontaire des 5 hauts dirigeants les mieux rémunérés sont généralement consignées dans leur contrat d'emploi, seulement deux sociétés, la Caisse de dépôt et placement du Québec et la Société des Traversiers du Québec partagent cette information. La Caisse de dépôt et placement du Québec indique quel serait le montant théorique global payable advenant un départ non volontaire d'un de ses 5 hauts dirigeants. La Société des Traversiers du Québec ne publie que les indemnités versées (rémunération, solde de vacances et autres éléments) lors du départ de 2 hauts dirigeants, sans préciser s'il s'agit d'un départ volontaire ou non.

Dans l'ensemble, peu d'informations sur la rémunération et les conditions de travail des hauts dirigeants des sociétés d'État sont divulguées dans les documents publics des sociétés d'État, une carence de divulgation surprenante. La seule société qui publie dans son rapport annuel, de façon complète, les critères qui déterminent la rémunération et autres conditions de travail de ses hauts dirigeants est la Caisse de dépôt et placement du Québec.

De notre examen de la divulgation des informations sur la rémunération et ses composantes et sur les sommes additionnelles (primes à la signature ou indemnités de départ), accordées aux hauts dirigeants des sociétés d'État, nous tirons les conclusions suivantes :

- cette divulgation est insuffisante pour satisfaire aux attentes légitimes de transparence ;
- cette divulgation devrait être soumise à des exigences d'uniformité et de clarté des informations. Des directives (lignes directrices) claires et précises en la matière doivent être communiquées aux sociétés d'État.

Un contexte similaire en matière de divulgation des informations sur la rémunération des hauts dirigeants des sociétés d'État a été constaté à la suite de l'audit de performance réalisé par la Vérificatrice générale du Québec[54] auprès de certaines sociétés d'État, dont Investissement Québec, la Société des alcools du Québec, la Société des établissements de plein air du Québec, la Société des loteries du Québec et la Société québécoise des infrastructures[55]. Les situations observées reflètent un manque de diffusion d'information sur plusieurs composantes de la rémunération des hauts dirigeants, dont celles des régimes de retraite, des indemnités de départ et des primes à la signature dont ils bénéficient. La Vérificatrice précise que les informations publiées ne donnent pas un portrait juste en matière de rémunération des hauts dirigeants des sociétés d'État. Afin de corriger ce manque de transparence important, elle recommande que les sociétés d'État, le ministère des Finances et le Secrétariat du Conseil du trésor mettent en place des actions ciblant un meilleur encadrement de la rémunération des hauts dirigeants des organismes hors fonction publique.

[54] Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2019-2010, mai 2019

[55] La période visée par les travaux d'audit s'étend essentiellement sur les exercices 2015-2016 à 2017-2018 des sociétés analysées.

Dimension 4 — Aspects de gouvernance à améliorer — Récapitulatif

Aspects de gouvernance à améliorer Dimension 4 Transparence, divulgation et reddition de comptes
• Information en matière de gouvernance n'est pas facilement accessible ou à jour sur le site Internet des sociétés (7 sociétés sur 24) • Information insuffisante sur la participation du conseil à l'établissement du plan stratégique (10 sociétés sur 24) • Divulgation très insuffisante en ce qui concerne la rémunération des hauts dirigeants : valeurs et modalités des régimes de retraite, indemnités de départ, primes à la signature (22 sociétés sur 24) ; critères déterminant l'octroi de bonis annuels (12 sociétés sur 24) • Lieu de résidence des administrateurs ou la catégorie d'âge des administrateurs rarement divulgués (20 sociétés sur 24)

CONCLUSIONS

Constats

Dans l'ensemble, la moyenne des scores de 2019 établie à 76 %, marque une augmentation de l'évaluation de la qualité de la gouvernance des 24 sociétés d'État observées de 5 points de pourcentage par rapport à 2017. À cet égard, plusieurs sociétés[56] mentionnent, dans leur plus récent rapport annuel, avoir apporté des changements dans leurs pratiques de gouvernance pour donner suite aux recommandations formulées dans le rapport de l'IGOPP publié en 2017.

La majorité d'entre elles, 15 sociétés sur 24, ont obtenu des scores se situant entre 70 % et 79 %. Un changement considérable s'est produit dans la note minimale, qui est passée de 56 % en 2017 à 66 % en 2019. Seize sociétés ont vu leur score augmenter, 4 sociétés ont vu le leur diminuer et 2 sociétés ont conservé un score identique à celui de 2017[57].

La dimension de la gouvernance traitant des processus de nomination, de sélection et d'évaluation des membres obtient le score moyen le plus faible (62 %). Chacune des 3 autres dimensions affiche des scores moyens plus élevés, qui sont de 79 % pour celle sur la transparence, la divulgation et la reddition de comptes, de 83 % pour celle traitant de la composition et la structure du conseil et de 86 % pour celle concernant la dynamique des séances du conseil d'administration et des comités.

La comparaison entre les scores moyens des 4 dimensions de gouvernance des éditions 2017 et 2019 illustre des évolutions différentes. La note moyenne de celle portant sur la composition et la structure du conseil a légèrement cru et celle sur la transparence, la divulgation et la reddition de compte a légèrement décru. Les notes moyennes des dimensions traitant de la dynamique des séances du conseil et des comités ainsi que celles sur les processus de nomination, sélection et évaluation des

[56] Il s'agit des sociétés suivantes : La Financière agricole du Québec, Régie de l'assurance maladie, Société d'habitation du Québec, Société de l'assurance automobile du Québec, Société des établissements de plein air du Québec, Société du Palais des congrès de Montréal et Société du Plan Nord.

[57] Les sociétés Transition énergétique Québec (1er avril 2017) et Retraite Québec (1er janvier 2016) ayant été créées récemment, il n'a pas été possible de comparer leurs scores.

membres ont augmenté de façon notable, passant respectivement de 77 % à 86 % et de 53 % à 62 %.

Tableau 16

Notes moyennes attribuées aux quatre dimensions de la gouvernance de l'indice IGOPP, éditions 2017 et 2019

Dimensions de la gouvernance évaluées	Score moyen, note et %	
	2017 (n=22)	2019 (n=24)
Composition et structure du conseil	21,1/26 (81 %)	21,8/26 (83 %)
Dynamique des séances du conseil d'administration et des comités	10,8/14 (77 %)	12,1/14 (86 %)
Processus de nomination, sélection et évaluation des membres du conseil	16,4/31 (53 %)	19,1/31 (62 %)
Transparence, divulgation et reddition de comptes	22,9/29 (79 %)	22,8/29 (79 %)
	71 %	**76 %**

Bien que les sites Internet des 24 sociétés d'État observées soient tous perçus comme conviviaux, un problème majeur de non-divulgation affecte les informations recueillies dans les quatre dimensions de la gouvernance. Les pertes de points d'un grand nombre de questions se justifient par des informations détenues par les sociétés, pouvant ou devant être divulguées, entre autres dans le rapport annuel, mais qui ne le sont pas. Le fait que de nombreuses informations permettant de juger de la qualité de la gouvernance des sociétés d'État ne soient pas rendues publiques ou soient difficilement accessibles constitue une entrave majeure à la transparence dans la divulgation des informations qui est la pierre angulaire d'une bonne gouvernance.

En vue de poursuivre cette démarche de renforcement de la gouvernance et de la reddition de comptes des sociétés d'État observées, il convient, à partir des résultats de l'évaluation de la qualité de la gouvernance des 24 sociétés d'État, de poser certains constats sur les aspects de gouvernance qui peuvent être améliorés. Le tableau qui suit les présente selon la dimension à laquelle ils appartiennent.

Tableau 17 A

Aspects de gouvernance à améliorer selon la dimension 1 évaluée et le nombre de sociétés d'État touchées

Dimension 1 : **Composition et structure du conseil** **Note moyenne 83 %**
Aspects de gouvernance à améliorer : • Conseil incomplet, de 1 à 3 postes d'administrateurs vacants (9 sociétés sur 24) • Présence sur les conseils d'administrateurs dont les mandats sont expirés depuis au moins 3 mois (8 sociétés sur 24) • Diversité des genres au conseil : présence sur les conseils de moins de 40 % d'hommes ou de femmes (8 sociétés sur 24) • Libellés des lois constitutives qui concernent la gouvernance, notamment ceux en matière d'indépendance des administrateurs, qui ne sont pas alignés avec les stipulations de la LGSE ne comportent aucune justification (6 sociétés sur 24) • Administrateurs siégeant à plus de 5 conseils d'administration (5 sociétés sur 24)

Tableau 17 B

Aspects de gouvernance à améliorer selon la dimension 2 évaluée et le nombre de sociétés d'État touchées

Dimension 2 : **Dynamique des séances du conseil d'administration et des comités** **Note moyenne 86 %**
Aspects de gouvernance à améliorer : • Absence (ou non-divulgation de l'existence) d'une politique en cas de faible taux de participation d'administrateurs aux réunions (13 sociétés sur 24) • Absence (ou non-divulgation de l'existence) d'un budget discrétionnaire pour faire appel à des conseillers externes par le conseil d'administration (8 sociétés sur 24) • Pas de rencontres à huis clos (ou non-divulgation de la tenue de telles rencontres) des administrateurs sans la présence de la direction après chaque séance (7 sociétés sur 24)

Tableau 17 C

Aspects de gouvernance à améliorer selon la dimension 3 évaluée et le nombre de sociétés d'État touchées

Dimension 3 : **Processus de nomination, de sélection et évaluation des membres du conseil** **Note moyenne 62 %**
Aspects de gouvernance à améliorer : • Critères utilisés pour établir la rémunération et autres conditions de travail des PDG ne sont presque jamais divulgués dans les documents rendus publics par les sociétés (23 sociétés sur 24) • Administrateurs non rémunérés (15 sociétés sur 24) • Non-divulgation de formations suivies par les administrateurs, de leur contenu et leur durée (14 sur 24 sociétés) • Non-divulgation du profil de compétence recherché pour le conseil (12 sociétés sur 24) • Divulgation insuffisante des biographies des administrateurs (12 sociétés sur 24) • Démarches de consultation du gouvernement auprès du conseil pour établir la rémunération du PDG non précisées (11 sociétés sur 24)

Tableau 17 D

Aspects de gouvernance à améliorer selon la dimension 4 évaluée et le nombre de sociétés d'État touchées

Dimension 4 : **Transparence, divulgation et reddition de comptes** **Note moyenne 79 %**
Aspects de gouvernance à améliorer : • Information en matière de gouvernance n'est pas facilement accessible ou à jour sur le site Internet des sociétés (7 sociétés sur 24) • Information insuffisante sur la participation du conseil à l'établissement du plan stratégique (10 sociétés sur 24) • Divulgation très insuffisante en ce qui concerne la rémunération des hauts dirigeants : valeurs et modalités des régimes de retraite, indemnités de départ, primes à la signature (22 sociétés sur 24) ; critères déterminant l'octroi de bonis annuels (12 sociétés sur 24) • Lieu de résidence des administrateurs ou la catégorie d'âge des administrateurs rarement divulgués (20 sociétés sur 24)

À la lumière des résultats obtenus à la suite de l'évaluation de la qualité de la gouvernance des 24 sociétés d'État et afin de renforcer leur structure et leurs pratiques de gouvernance, l'IGOPP formule des recommandations, qui s'adressent selon le cas au gouvernement du Québec ou aux conseils d'administration des 24 sociétés d'État observées[58].

[58] Étant donné que des constats similaires avaient déjà été établis dans l'édition 2017 de l'Indice IGOPP, certaines des recommandations prennent une forme identique à celles énoncées dans le rapport de 2017 de l'IGOPP.

Recommandations au gouvernement du Québec

- Le gouvernement devrait s'assurer qu'en matière de gouvernance, les libellés des lois constitutives soient alignés avec les stipulations de la LGSE, notamment en ce qui concerne la proportion des membres qualifiés d'indépendants siégeant aux conseils et comités statutaires. Le cas échéant, les écarts entre la LGSE et les lois constitutives devraient être justifiés clairement dans le texte des lois constitutives.
- Le gouvernement devrait s'assurer que toutes les sociétés d'État rendent publics ;
    - le profil de compétences recherché pour le conseil ;
    - les biographies complètes des membres des conseils, incluant, inter alia, leur lieu de résidence, leur âge, leur formation et expérience professionnelle, leurs expériences (actuelles et passées) au sein d'autres conseils d'administration ;
    - un tableau montrant la relation entre le profil de compétences recherché pour le conseil et comment chaque membre du conseil contribue à ce profil collectif ;
    - la politique applicable en cas de faible taux de participation des administrateurs aux réunions, la présence ou non d'un budget discrétionnaire destiné à des experts externes autres que ceux de l'audit ;
    - les démarches pour assurer la participation du conseil à l'élaboration du plan stratégique ainsi que pour l'établissement de la rémunération du PDG ;
    - les critères, les composantes et les modalités d'application de la rémunération (salaire de base, groupes de comparaison, rémunération variable, régimes de retraite et taux d'accumulation des rentes, assurances collectives, avantages liés à l'utilisation d'un véhicule, etc.) et des sommes additionnelles (indemnités de départ, primes à la signature, etc.) qui sont octroyées aux hauts dirigeants (dont le PDG) les mieux rémunérés.

- Le gouvernement devrait transmettre aux sociétés d'État des lignes directrices claires encadrant les informations à divulguer sur la rémunération des hauts dirigeants les mieux rémunérés (salaire de base, groupes de comparaison, rémunération variable, régimes de retraite et taux d'accumulation des rentes, assurances collectives, avantages liés à l'utilisation d'un véhicule, etc.) et des sommes additionnelles (indemnités de départ, primes à la signature, etc.), en précisant si ces hauts dirigeants relèvent ou non de la fonction publique.
- Le gouvernement devrait mettre en place des mesures pour s'assurer de renouveler les mandats ou pourvoir les postes vacants en temps opportun. Si les conseils des sociétés font des recommandations pour la nomination d'administrateurs correspondant à leurs besoins, le gouvernement devrait en tenir compte et accélérer le processus de nomination pour maintenir des conseils avec des membres en bonne et due forme.
- Le gouvernement devrait revoir le processus menant à la divulgation publique du rapport annuel de ces sociétés, et :
    - imposer le même délai de production (ex. 3 mois) à toutes les sociétés d'État ;
    - éliminer l'étape du dépôt du rapport à l'Assemblée nationale (en session) avant qu'il ne soit rendu public. Le rapport pourrait être transmis aux membres de l'Assemblée nationale par courriel puis être rendu public simultanément de sorte que l'information soit disponible dans les délais raisonnables.
- Le gouvernement devrait assurer un suivi diligent de la qualité et de la justesse de l'ensemble des informations divulguées en fonction des exigences prescrites par les cadres législatifs.

Recommandations aux conseils d'administration des 24 sociétés d'État

- Les conseils d'administration devraient adopter des principes de gouvernance qui vont au-delà des strictes exigences de leur loi respective, pourvu qu'ils n'enfreignent pas ses prescriptions.
- Les conseils d'administration devraient faire l'examen de leur score de gouvernance attribué par l'IGOPP et prendre des mesures pour corriger certaines lacunes même si leur loi ne l'exige pas.

- Les conseils d'administration devraient s'assurer que le site Internet de leur société est convivial et qu'on y trouve facilement toute l'information pertinente et mise à jour sur leur gouvernance, leurs résultats, leur plan stratégique et les indicateurs de leur performance, etc.
- Les profils de compétence individuels devraient être mis en relation avec le profil d'ensemble recherché pour le conseil.
- Les conseils d'administration devraient s'assurer que le rapport annuel de leur société rend compte de façon juste et transparente :
    - des critères, des composantes et des modalités d'application de la rémunération (salaire de base, groupes de comparaison, rémunération variable, régimes de retraite et taux d'accumulation des rentes, assurances collectives, avantages liés à l'utilisation d'un véhicule, etc.) et des sommes additionnelles (indemnités de départ, primes à la signature, etc.) octroyées aux hauts dirigeants des sociétés d'État les mieux rémunérés (dont le PDG).

ANNEXES

ANNEXES

ANNEXE I - Méthodologie

Dans le cadre de notre étude, nous avons sélectionné vingt-quatre sociétés d'État à partir de la liste des 59 sociétés d'État publiée par le ministère des Finances du Québec[59] en juillet 2018. Il s'agit de 22 sociétés d'État assujetties à la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* (LGSE) et de deux autres sociétés d'État, à savoir Hydro-Québec et la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ) qui sont assujetties à leur propre loi sur la gouvernance.

L'évaluation de ces 24 sociétés s'est appuyée sur une grille d'évaluation portant sur quelque 47 aspects distincts de la gouvernance, regroupés sous quatre dimensions de pondération variable :

1° Composition et structure du conseil (26 %) ;

2° Dynamique des séances du conseil et des comités (14 %) ;

3° Processus de nomination, sélection et évaluation des membres du conseil (31 %) ;

4° Transparence, divulgation et reddition de comptes (29 %).

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 lors de la première édition de l'indice IGOPP en 2017. 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 des publications de l'OCDE (OCDE, 2015[60] ; 2018). Lorsque des mesures devaient être établies (comme le nombre de conseils jugés excessifs), nous avons observé les critères et arguments proposés par *Ivey Business School* (Holburn & Fremeth, 2019) et par des agences de conseil en vote par procuration, notamment

[59] Ministère des Finances du Québec. (2018). Liste des sociétés d'État [en ligne]. http://www.finances.gouv.qc.ca/documents/ministere/fr/MINFR_Liste2018_SocietesEtat.pdf

[60] OCDE. (2015). Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques 2015. https://doi.org/10.1787/9789264244221-fr

Institutional Shareholder Services, Glass Lewis. Nous avons choisi de ne pas faire de compromis et d'évaluer les 24 sociétés d'État selon les meilleures pratiques et les plus hauts standards de gouvernance fiduciaire.

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.

La grille et le guide ont été validés, en 2017 et en 2019, 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.

En utilisant des standards élevés, 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.

La collecte d'informations utilisées dans notre rapport de 2019 s'est déroulée entre les mois de février et avril 2019. Deux chercheurs ont noté indépendamment et individuellement les 24 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 sont recensés dans le tableau A.1.

Tableau A.1

Documents publics les plus consultés

DOCUMENTS PUBLICS LES PLUS CONSULTÉS DURANT L'ÉVALUATION DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT	
Rapports annuels	Revues de mandat des sociétés d'État
Lois régissant chacune des sociétés	Règlements de régie interne
Profil de compétence et d'expertise pour le conseil	Site du ministère du Conseil exécutif
Plans stratégiques ou équivalents	Site officiel du Premier ministre du Québec
Plans de développement durable	Site officiel de l'Assemblée nationale
Codes de déontologie à l'intention des administrateurs	Gazette officielle du Québec

Les lois sur la gouvernance des sociétés d'État (LGSE), sur la Fonction publique, sur l'Administration publique ainsi que les lois constitutives des sociétés d'État ont été consultées. Ces dernières sont présentées dans le tableau A.2, ci-après.

Tableau A.2
Lois des sociétés d'État évaluées

1. Loi sur Hydro-Québec
2. Loi sur la Société des loteries du Québec
3. Loi sur la Société des alcools du Québec
4. Loi sur Investissement Québec
5. Loi sur le Conseil des arts et des lettres du Québec
6. Loi sur La Financière agricole du Québec
7. Loi sur la Régie de l'assurance maladie du Québec
8. Loi sur la Régie des installations olympiques
9. Loi sur la Société d'habitation du Québec
10. Loi sur la Société de développement des entreprises culturelles
11. Loi sur la Société de l'assurance automobile du Québec
12. Loi sur la Société de la Place des arts de Montréal
13. Loi sur la Société de télédiffusion du Québec
14. Loi sur la Société des établissements de plein air du Québec
15. Loi sur la Société des Traversiers du Québec
16. Loi sur la Société du Centre des congrès de Québec
17. Loi sur la Société du Grand Théâtre de Québec
18. Loi sur la Société du Palais des Congrès de Montréal
19. Loi sur la Société du Plan Nord
20. Loi sur la Société québécoise de récupération et de recyclage
21. Loi sur la Société québécoise des infrastructures
22. Loi sur Transition énergétique Québec
23. Loi sur la Caisse de dépôt et placement du Québec
24. Loi sur Retraite Québec

Durant la troisième étape, les chercheurs se sont soumis à un exercice de double vérification des notes. L'écart entre les notes individuelles obtenues par chacun des chercheurs procédant indépendamment (avant toute consultation pour concilier les résultats) était de 1,4 en moyenne. 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. Les sources d'information variant d'une société à l'autre, l'information relative à l'évaluation de certains critères a parfois demandé des recherches de plusieurs heures. Cet exercice de double vérification a permis d'obtenir les pointages définitifs de chacune des sociétés.

ANNEXE II - Outil de collecte avec pointage

Indice IGOPP - Sociétés d'État Section - 1 Composition et structure du conseil (26 %)		Sur
1.1	Quel est le pourcentage de membres du conseil qualifiés d'indépendants ?	4
1.2	Quel est le pourcentage de membres du comité d'audit qualifiés d'indépendants ?	2
1.3	Quel est le pourcentage de membres du comité de gouvernance qualifiés d'indépendants ?	1
1.4	Quel est le pourcentage de membres du comité de ressources humaines qualifiés d'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 aux conseils de deux autres Sociétés d'État ou plus ?	2
1.11	Est-ce que des administrateurs siègent à plus de cinq (5) conseils d'administration au total, incluant les organismes à but non lucratif ?	2
	Section 1 - total	26

Section 2 - Dynamique des séances du conseil et des comités (14 %)		Sur
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 - Processus de nomination, sélection et évaluation des membres du conseil (31 %)		Sur
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 auxquels ils siègent ou ont déjà siégé ?	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 %)		Sur
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

Section 4 - Transparence, divulgation et reddition de comptes (29 %)		Sur
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 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 constitutive) 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

Description et pointage des éléments d'évaluation

Dimension 1 : COMPOSITION ET STRUCTURE DU CONSEIL (26 %)

1.1 Quel est le pourcentage de membres du conseil qualifiés d'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 est le pourcentage de membres du comité d'audit qualifiés d'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 est le pourcentage de membres du comité de gouvernance qualifiés d'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 est le pourcentage des membres du comité de ressources humaines qualifiés d'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 le conseil est composé au moins de 40 % de femmes et de 40 % d'hommes, 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 à 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 aux 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 à 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 à plus de 5 conseils.
- 1 point si un seul siège à plus de 5 conseils.
- 0 point si deux administrateurs ou plus siègent à 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.

Dimension 2 – DYNAMIQUE DES SÉANCES DU CONSEIL ET DES COMITÉS (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 requiert 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 requiert 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.

Dimension 3 – PROCESSUS DE NOMINATION, SÉLECTION ET ÉVALUATION DES MEMBRES DU CONSEIL (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 auxquels ils siègent ou ont déjà siégé ? (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 précision 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 compétentes 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 l'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) sont précisés.
- 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 l'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 l'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 l'on divulgue l'existence d'un processus, sans plus de détails.
- 0 point s'il n'y a pas de processus ou si l'on ne divulgue rien à cet effet.

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

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

Dimension 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 laborieuses au point 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 l'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 l'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 utilisées 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) sont présentées. 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 constitutive) 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-divulgation 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

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.

De plus, l'IGOPP est unique en Amérique du Nord 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

L'Institut exerce son influence par les activités suivantes :

- Les prises de position
- La recherche et les publications
- Des séminaires sur la gouvernance créatrice de valeurs®
- L'évaluation des conseils et des interventions sur des enjeux de gouvernance

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**