

POUR UNE MEILLEURE GOUVERNANCE  
DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT

*Les devoirs et les responsabilités  
d'un conseil d'administration*

GUIDE DE RÉFÉRENCE

RÉALISATION

**École nationale d'administration publique**

Jean Asselin, professeur associé

Céline Vézina, agente de recherche

CONCEPTION GRAPHIQUE

**Boum! Communication graphique inc.**

IMPRESSION

**Imprimerie BourgRoyal inc.**

ISBN : 978-2-923008-22-6

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2007

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2007

La couverture cartonnée et les onglets sont imprimés sur un papier contenant 10% de fibres recyclées après consommation.

Le papier des pages intérieures contient 20% de fibres recyclées après consommation.



Le Collège des administrateurs de sociétés\* est heureux de s'associer à la diffusion du guide *Les rôles et les responsabilités d'un conseil d'administration* publié par l'École nationale d'administration publique à la demande du Secrétariat aux emplois supérieurs du ministère du Conseil exécutif.

Dans la foulée de l'adoption de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État en décembre 2006, et dans un souci d'accompagnement, le Collège est fier de faire la promotion et la distribution de cet outil à tous ses participants et intervenants du programme de certification en gouvernance de sociétés, qu'ils œuvrent dans le secteur privé ou public.

Cette publication permet aux membres des conseils d'administration de sociétés d'État de disposer d'un référentiel de plus pour assurer pleinement les devoirs qui leur incombent.

La formation offerte par le Collège depuis 2005 se déroule au siège social de la Caisse de dépôt et placement du Québec, à l'Édifice Price, au cœur du Vieux-Québec. De plus, quelques modules de formation, dont le module *Rôles et responsabilités des administrateurs*, sont aussi offerts à Montréal, à la Caisse de dépôt et placement du Québec (Centre CDP Capital).

Par ailleurs, l'ENAP offre depuis 2006 des activités de sensibilisation et d'accompagnement aux conseils d'administration des organismes publics en vue de familiariser leurs membres avec leurs fonctions dans un contexte gouvernemental. L'École propose également ses services afin de permettre aux personnes concernées de s'appropriier les concepts et les outils présentés dans ce guide.

Bonne gouvernance!



**MARCEL PROULX**  
Directeur général  
École nationale d'administration publique



**YVAN RICHARD**  
Président et chef de la direction  
Collège des administrateurs de sociétés

#### Pour en savoir plus sur les programmes de formation en gouvernance

**École nationale d'administration publique**  
[www.perfectionnement.enap.ca](http://www.perfectionnement.enap.ca)  
Contact : Guy Morneau  
418 641-3000

**Collège des administrateurs de sociétés**  
[www.cas.ulaval.ca](http://www.cas.ulaval.ca)  
Contact : Jacques Grisé  
418 656-2630



#### \*Partenaires :

- Ministère du Conseil exécutif
- Autorité des marchés financiers
- Caisse de dépôt et de placement du Québec
- Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval

# Table des matières

## **Préambule**

Avant-propos .....	5
Un survol du contexte .....	7
Le concept de gouvernance .....	9

## **FASCICULE 1 – Les rôles et les responsabilités**

Les rôles et les responsabilités du conseil d'administration .....	11
Les responsabilités du président du conseil d'administration .....	15
Les responsabilités des membres du conseil d'administration .....	16
Les responsabilités des comités dits statutaires .....	17
Les responsabilités du comité de gouvernance et d'éthique .....	17
Les responsabilités du comité de vérification .....	19
Les responsabilités du comité des ressources humaines .....	21
Les responsabilités du président de comité .....	22
Les règles de fonctionnement du conseil d'administration .....	23

## **FASCICULE 2 – Le profil de compétence et d'expérience**

Les considérations préalables .....	27
Le profil de compétence et d'expérience des membres du conseil d'administration .....	28
Les attentes à l'endroit du président du conseil d'administration .....	33
Profils types de membres .....	35

## **FASCICULE 3 – L'évaluation**

L'évaluation de la performance du conseil .....	37
Questionnaire d'évaluation du rendement et de la performance du conseil .....	39
Questionnaire d'évaluation du fonctionnement du conseil .....	42
Questionnaire d'évaluation du président du conseil .....	44
Questionnaire d'évaluation d'un membre de conseil .....	46
Questionnaire d'évaluation du rendement et de la performance du comité de gouvernance et d'éthique .....	48
Questionnaire d'évaluation du rendement et de la performance du comité de vérification .....	50
Questionnaire d'évaluation du rendement et de la performance du comité des ressources humaines .....	51
Questionnaire d'évaluation du fonctionnement d'un comité .....	52
Questionnaire d'évaluation d'un membre de comité .....	53
Questionnaire d'évaluation du président de comité .....	54

## **Bibliographie**

## PRÉAMBULE

### Avant-propos

Ce document intitulé **Les devoirs et les responsabilités d'un conseil d'administration** s'inscrit dans la foulée de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État et modifiant diverses dispositions législatives, ci-après appelée Loi sur la gouvernance des sociétés d'État.

Il constitue un outil mis à la disposition des sociétés d'État, à la demande du ministre du Conseil exécutif, afin que les conseils d'administration de ces sociétés puissent s'en servir pour améliorer la performance de leur gouvernance.

De plus, comme les personnes qui siègent à un conseil d'administration assument une responsabilité sociale de première importance dans une organisation, le présent document peut leur être particulièrement utile afin de leur permettre de mieux s'acquitter des obligations inhérentes à leur rôle de membre.

Il a été conçu pour servir de guide à un conseil d'administration désireux de satisfaire aux exigences d'une bonne gouvernance attendue d'un conseil. Il a été rédigé dans le respect de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État en reprenant l'esprit sinon la lettre des dispositions qu'elle contient et en y intégrant les bonnes pratiques de gestion recensées dans des grandes organisations et dans la littérature.

Chaque conseil d'administration est donc invité à consulter ce guide pour l'adapter de manière à ce qu'il corresponde davantage à la réalité de la société qu'il représente. De façon plus particulière, le conseil est invité à utiliser ce guide afin de l'aider à :

- bien circonscrire ses rôles et ses responsabilités ainsi que ceux des acteurs qui en font partie, tels que présentés dans le fascicule 1 ;
- établir son propre profil de compétence et d'expérience sur la base de celles identifiées et décrites dans le fascicule 2 ;
- procéder à l'évaluation de son fonctionnement, du rendement et de la performance des acteurs impliqués dans la vie du conseil en s'inspirant, le cas échéant, des outils d'évaluation contenus dans le fascicule 3.

## Un survol du contexte

L'intérêt des organisations et des gouvernements à la mise en place de bonnes pratiques de gouvernance s'est particulièrement accru depuis la fin des années 80. D'une part, il y a eu les défis que posent la mondialisation des marchés, la libéralisation des échanges, le développement des nouvelles technologies ainsi que les besoins et les attentes des citoyens. Les différentes études menées, et plus particulièrement celles de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), indiquent que certains aspects fondamentaux du gouvernement d'entreprise jouent un rôle déterminant dans l'amélioration des performances<sup>1</sup>. D'autre part, les faillites spectaculaires ou les scandales survenus en Europe (Vivendi, Swissair, etc.), aux États-Unis (Enron, World Com, etc.), et ailleurs dans le monde, incluant le Canada et le Québec, ont incité les dirigeants à revoir leur mode de gouvernance pour éviter les erreurs dans la prise de décision ou pour contrer les malversations.

C'est à l'OCDE que l'on doit les Principes de gouvernement d'entreprise. Publiés en 1999 et mis à jour en 2004, ils contiennent une série de normes et de directives en matière de gouvernement d'entreprise où se retrouvent notamment le rôle des différentes parties prenantes dans le gouvernement d'entreprise, les responsabilités du conseil d'administration et l'observation de normes de transparence dans la diffusion de l'information. D'abord élaborés à l'intention de l'entreprise privée, ces Principes sont également retenus par les administrations publiques, car elles œuvrent dans des secteurs d'intérêts sociaux ou économiques et elles représentent souvent une fraction importante du PIB des pays. Aussi, on note l'émergence de plusieurs organismes qui ont porté un intérêt particulier à l'égard de la gouvernance tels que le Vérificateur général du Canada, le Vérificateur général du Québec, la Corporate Governance et la Canadian Coalition for Good Governance, ces derniers regroupant des chercheurs et des leaders de la société.

Au Québec, le mouvement de révision du mode de fonctionnement de la fonction publique et de ses institutions date du milieu des années 80. Différentes études ont été menées et c'est en 2000 qu'un premier pas est franchi lors de l'adoption de la Loi sur l'administration publique dont l'objectif est d'améliorer les services et d'axer la gestion publique sur l'atteinte des résultats. Puis en 2003, le gouvernement s'est inscrit dans un mouvement de modernisation de l'État et a entrepris des travaux devant conduire à *une remise en question et à une redéfinition en profondeur des programmes et des services publics pour les rendre plus efficaces, moins coûteux, et améliorer leur qualité*<sup>2</sup>. Ainsi, la révision du mode de gouvernance est apparue inéluctable lorsqu'on a constaté des difficultés importantes auxquelles les sociétés d'État à vocation économique ont été confrontées et les écarts de conduite de certaines sociétés à vocation commerciale qui ont altéré la confiance des citoyens envers ces institutions. Enfin, en 2006, l'énoncé de politique «Moderniser la gouvernance des sociétés d'État» devait conduire à l'adoption de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État invitant ainsi ces dernières, à travers leurs conseils d'administration, à moderniser leurs pratiques de gestion afin de satisfaire aux exigences d'une saine gouvernance.

1. Tour d'horizon des évolutions en matière de gouvernement d'entreprise dans les pays de l'OCDE, 2003, p. 7

2. Secrétariat du Conseil du trésor, Québec, site Web, *Qu'est-ce que la modernisation?*

## Le concept de gouvernance

Depuis quelques décennies, la gouvernance d'entreprise a été un sujet de préoccupation et d'intérêt suffisamment grands pour que le gouvernement instaure des mesures législatives et réglementaires en matière de modernisation de l'administration publique. À la suite des diverses publications, que ce soient celles de l'OCDE, du rapport Dey, de l'Institut canadien des comptables agréés ou de la Canadian Coalition for Good Governance, la performance des conseils d'administration fait l'objet d'une attention particulière et d'un examen rigoureux. La bonne gouvernance s'est donc imposée comme un incontournable pour la transparence, l'intégrité et la responsabilisation des organisations.

La gouvernance signifie l'art de gouverner en ce sens qu'elle implique une capacité de la haute direction de s'assumer pleinement dans la gestion, la direction et la conduite des affaires d'une organisation donnée. Elle implique une répartition des pouvoirs et des responsabilités entre les décideurs (l'actionnaire, le conseil d'administration et le président-directeur général). Elle réfère également à la façon dont les organisations sont dirigées et contrôlées. Enfin, elle se rapporte à la structure et au processus qui sont utilisés pour diriger les destinées de l'organisation.

La bonne gouvernance doit servir de toile de fond dans la culture de gestion d'une organisation. Cette culture reconnaît l'importance du rôle du conseil d'administration comme instance décisionnelle supérieure de l'organisation ainsi que les qualités et les compétences que doivent posséder les personnes qui en font partie.

La bonne gouvernance d'une organisation incombe d'abord et avant tout au conseil d'administration qui doit être capable d'exercer les responsabilités qui lui sont confiées. Cette capacité d'assumer pleinement ses responsabilités passe obligatoirement par un processus rigoureux que prend une organisation pour se gouverner. La gouvernance apparaît donc comme une façon de donner une légitimité à l'organisation en matière de responsabilisation, d'efficacité et de transparence.

La démarche envisagée, pour permettre au conseil d'administration d'assumer son rôle de bonne gouvernance, comporte trois parties, fortement interreliées.

La première partie (**Fascicule 1**) porte sur les **rôles et les responsabilités** du conseil d'administration, sur les responsabilités des membres, sur celles des présidents du conseil et de comités et sur les règles de fonctionnement du conseil.

La deuxième partie (**Fascicule 2**) s'attarde au **profil de compétence et d'expérience** des membres du conseil d'administration ainsi qu'à certaines considérations entourant la constitution d'un conseil d'administration et à des attentes à l'endroit de celui qui le préside.

La troisième partie (**Fascicule 3**) concerne **l'évaluation du fonctionnement** du conseil et de ses comités ainsi que l'évaluation de la performance des membres en tenant compte des rôles et des responsabilités attendus et du profil de compétence et d'expérience établi.

## LES RÔLES ET LES RESPONSABILITÉS

La gouvernance réfère aux règles et aux pratiques de gestion qu'une organisation se donne, à la structure organisationnelle qu'elle met en place et au partage clair des responsabilités entre les différents acteurs qu'elle établit pour que sa gestion soit efficace et efficiente. Mais c'est d'abord et avant tout une philosophie qui veut que la gouverne d'une organisation satisfasse à de hauts standards de transparence, d'intégrité et d'efficacité.

Cette première partie s'attarde aux rôles et aux responsabilités du conseil, aux responsabilités du président et des membres du conseil, également à celles des comités du conseil et du président d'un comité et finalement aux règles de fonctionnement du conseil. Il importe de bien circonscrire le contenu de ces responsabilités afin de pouvoir déterminer un profil de compétence et d'expérience pour les membres du conseil d'administration.

Le conseil d'administration d'une société d'État, en sa qualité d'instance suprême d'une organisation, exerce un pouvoir décisionnel sur toutes les grandes orientations et actions de celle-ci. Il veille aussi à ce que l'organisation s'acquitte de ses obligations et à ce qu'elle atteigne le niveau de performance attendu. Comme entité juridique, le conseil d'administration est imputable de ses actions devant le gouvernement et le président du conseil est chargé d'en répondre au ministre responsable auquel l'organisation est rattachée.

Pour s'acquitter de ses responsabilités, le conseil met sur pied les comités statutaires prévus dans la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. Il peut également mettre sur pied des comités facultatifs ou des comités ad hoc. Tous ces comités sont chargés de scruter et d'analyser les questions relevant de leurs champs respectifs de compétence et de formuler des recommandations au conseil.

Les responsabilités qui incombent au conseil d'administration visent à s'assurer que l'organisation :

- dispense des services devant satisfaire aux besoins de la clientèle, en quantité et en qualité ;
- recherche le meilleur équilibre possible entre les intérêts de la population et sa capacité d'y répondre ;
- soit bien représentée et reconnue dans le milieu ;
- soit performante et intègre afin de pouvoir en témoigner auprès du gouvernement à qui elle a des comptes à rendre.

Dans les pages qui suivent, sont présentées les responsabilités du conseil d'administration, celles des divers acteurs qui y œuvrent ainsi que les règles de fonctionnement. Les **énoncés en caractères gras** réfèrent spécifiquement à des dispositions de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État alors que les autres, qui découlent des bonnes pratiques recensées dans des grandes organisations et dans la littérature, s'ajoutent aux précédents pour les compléter en quelque sorte.

## Les rôles et les responsabilités du conseil d'administration

Le conseil d'administration a la responsabilité générale :

- de participer à l'élaboration et d'adopter les plans stratégiques et les plans d'action ;
- d'encadrer et de superviser la conduite des affaires de l'organisation ;
- de se doter de politiques et de pratiques de gouvernance efficaces, efficientes et transparentes ;
- d'assurer le suivi de ses décisions et de répondre de ses résultats.

Le conseil d'administration exerce les fonctions prévues dans la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. Les responsabilités qui en découlent se regroupent sous les trois grands rôles suivants : rôle de décision, rôle de vigie et rôle de gestion.

En matière de décision, le conseil d'administration examine et approuve, sur recommandation

- du président-directeur général
  - le processus de planification stratégique ;
  - **les orientations stratégiques ;**
  - **le plan stratégique ;**
  - **le budget annuel et le rapport annuel d'activités ;**
  - **le plan d'immobilisation, le plan d'exploitation,** les restructurations organisationnelles majeures, les dépenses importantes et les règlements de régie interne ;



- du comité de gouvernance et d'éthique
    - **des règles de gouvernance et le code d'éthique** et de déontologie **pour la conduite des affaires de l'organisation** ;
    - **les codes d'éthique** et de déontologie **applicables aux dirigeants nommés par l'organisation et aux employés de celle-ci et de ses filiales en propriété exclusive, sous réserve d'un règlement découlant de la Loi sur le ministère du Conseil exécutif et sous réserve de la Loi sur la fonction publique lorsque celles-ci s'appliquent** ;
    - une proposition concernant la conduite des activités de l'organisation et ce, de manière éthique et socialement responsable ;
    - toute proposition relative au non respect par les dirigeants et les membres de l'organisation de leur code d'éthique et de déontologie ;
    - toute proposition de suivi à donner à la suite d'une plainte ou d'un conflit d'intérêt concernant un dirigeant ou un membre de l'organisation et découlant de l'application du code d'éthique et de déontologie ;
  
  - du comité de vérification
    - **les états financiers** ;
    - **une politique de divulgation de l'information financière** ;
    - une proposition d'amélioration à la suite de l'évaluation de la pertinence et de l'efficacité des systèmes de contrôle interne ;
    - une proposition concernant le suivi à donner à la suite de la réception d'une plainte se rapportant à des questions comptables ou de vérification ;
    - une liste de firmes de vérification externe pour fin de recommandation au gouvernement ;
    - les honoraires du vérificateur externe en lien avec la nature de son mandat ;
    - le rapport annuel du vérificateur externe ;
    - une proposition concernant l'indépendance d'esprit du vérificateur interne dans l'exercice de ses fonctions ;
    - une proposition de correctif à apporter à la suite de l'arbitrage d'un différend entre le vérificateur externe et le vérificateur interne ;
    - une proposition visant l'amélioration de la situation financière de l'organisation ;
  
  - un avis concernant la découverte d'opérations ou de pratiques de gestion inappropriées de la part de l'organisation ou de ses filiales en propriété exclusive et met en place des mesures correctives ;
  - les orientations à prendre en matière de politiques d'encadrement de la gestion des risques financiers, stratégiques, opérationnels, de leadership, de partenariat ou relatifs à la réputation aux fins de la détermination, de l'évaluation et de la gestion des principaux risques associés à la conduite des affaires de l'organisation ;
  - **les politiques d'encadrement de la gestion des risques** financiers, stratégiques, opérationnels, de leadership, de partenariat ou relatifs à la réputation aux fins de la détermination, de l'évaluation et de la gestion des principaux risques **associés à la conduite des affaires de l'organisation** ;
  - une proposition concernant la révision d'une activité nuisible à la bonne situation financière de l'organisation ;
  - **les mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance de l'organisation incluant l'étalonnage avec des entreprises similaires, s'il y a lieu** ;
  - une proposition sur les correctifs nécessaires à implanter à la suite de l'évaluation de la performance et du rendement de l'organisation incluant l'étalonnage avec des entreprises similaires, s'il y a lieu ;
- 
- du comité des ressources humaines
  - la description de fonctions du président-directeur général ainsi que celles des dirigeants ;
  - les objectifs de rendement et de performance du président-directeur général ;
  - **les critères d'évaluation du président-directeur général** ;
  - un profil de compétence et d'expérience pour la nomination du président-directeur général ;
  - les critères de sélection du président-directeur général ;
  - **un programme de planification de la relève des dirigeants nommés par l'organisation** et sa révision s'il y a lieu ;
  - un plan de relève au poste de président-directeur général ;
  - **la rémunération du président-directeur général à l'intérieur des paramètres fixés par le gouvernement** ;

- les politiques et les formes de **la rémunération ainsi que les autres conditions de travail du président-directeur général à l'intérieur des paramètres approuvés par le gouvernement** ;
- les politiques de ressources humaines ainsi que les normes et barèmes de rémunération, conformément à la Loi, incluant une politique de rémunération variable, le cas échéant, et les autres conditions de travail des employés et des dirigeants nommés par l'organisation, lorsque ceux-ci ne sont pas assujettis à la Loi sur la fonction publique ;
- la nomination des dirigeants autres que le président-directeur général et celle du principal dirigeant de chacune de ses filiales en propriété exclusive, lorsque ces dirigeants ne sont pas assujettis à la Loi sur la fonction publique ;
- les politiques de ressources humaines ainsi que les normes et barèmes de rémunération, incluant une politique de rémunération variable, le cas échéant, et les autres conditions de travail des employés et des dirigeants de chacune des filiales en propriété exclusive de l'organisation, lorsque ceux-ci ne sont pas assujettis à la Loi sur la fonction publique ;
- une proposition sur le renouvellement ou le remplacement du président-directeur général à la suite de son évaluation.

De plus, le conseil d'administration

- **procède à la sélection du président-directeur général de l'organisation et recommande sa nomination au gouvernement** ;
- désigne, s'il y a lieu, un membre du personnel de l'organisation pour remplacer le président-directeur général durant son absence ou en cas d'empêchement ;
- soumet à l'approbation du gouvernement les politiques de rémunération variable.

En matière de vigie, le conseil d'administration

- supervise et conseille le président-directeur général et son équipe ;
- offre des conseils à la direction quant aux nouvelles tendances ;

- s'assure, dans la mesure du possible, que le président-directeur général et les autres membres de la direction sont intègres et créent une culture d'intégrité dans l'ensemble de l'organisation ;
- assure le suivi de la performance et du rendement de l'organisation, du président-directeur général et des dirigeants ;
- **s'assure de la mise en application des orientations stratégiques** ;
- surveille la mise en œuvre et évalue l'efficacité du plan stratégique et du plan d'exploitation et, si nécessaire, les révisé à la lumière des résultats et des changements dans l'environnement tant externe qu'interne ;
- s'assure, en collaboration avec le comité de vérification, de l'utilisation optimale des ressources de l'organisation ;
- veille à ce que **les mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance de l'organisation incluant la mesure d'étalonnage, le cas échéant, avec des entreprises similaires soient réalisées tous les trois ans par une firme indépendante** ;
- **voit à la diffusion, dans le rapport annuel d'activités, des résultats de l'application des mesures d'étalonnage, le cas échéant, et examine le document avant sa publication** ;
- s'assure que des études et des analyses de satisfaction auprès de la clientèle sont effectuées au besoin ;
- repère les principaux risques auxquels sont assujetties les activités de la société et s'assure de la mise en œuvre des politiques d'encadrement de gestion des risques appropriées ;
- supervise et assure la conformité des actions de l'organisation en regard des exigences des lois, règlements et politiques en vigueur ;
- s'assure que le processus de vérification a été suivi ;
- **évalue la qualité et l'intégrité des contrôles internes, des contrôles de la divulgation de l'information et des systèmes d'information** ;
- voit à ce que l'organisation prenne les mesures nécessaires pour assurer un bon climat de travail et des relations de travail harmonieuses à la suite d'une recommandation du comité des ressources humaines ;

- s'assure de la divulgation et de la publication, dans le rapport annuel d'activités, des renseignements relatifs à la gouvernance concernant le fonctionnement des comités de gouvernance et d'éthique, de vérification et des ressources humaines, concernant les membres du conseil et concernant la rémunération ;
- voit à joindre, au rapport annuel d'activités, le rapport conjoint de vérification du vérificateur général et du vérificateur externe ;
- s'assure que l'information communiquée aux différentes parties prenantes est exacte et intégrale et, s'il y a lieu, apporte des modifications à la politique ou aux procédures de communication et de diffusion de l'information ;
- examine les rapports de gestion et les rapports financiers de l'organisation ainsi que les documents connexes avant leur publication pour s'assurer qu'ils reflètent fidèlement les activités et les résultats de l'organisation.

En matière de gestion, le conseil d'administration examine et approuve, sur recommandation

- du comité de gouvernance et d'éthique
  - les règles de gouvernance au sein du conseil ;
  - les règles de fonctionnement du conseil et de ses comités ;
  - le mandat et la composition du conseil et de chaque comité et achemine, le cas échéant, une recommandation au gouvernement ;
  - **le code d'éthique** et de déontologie **applicable aux membres du conseil d'administration** ;
  - les règles du devoir de réserve des membres du conseil ;
  - toute proposition relative au non respect, par un membre, de la confidentialité des informations obtenues dans le cadre de l'exercice de ses fonctions ;
  - toute proposition relative au non respect par les membres du conseil de leur code d'éthique et de déontologie ;
  - une proposition sur le suivi à donner à la suite d'une plainte ou des conflits d'intérêt concernant un membre de conseil et découlant de l'application du code d'éthique et de déontologie ;
- de chacun des comités
  - une politique et des procédures de communication et de diffusion de l'information ;
  - une proposition sur le nombre de membres à siéger au conseil d'administration et ce, dans les limites prévues par la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État et en fonction des besoins et des réalités de l'organisation ;
  - une proposition sur la composition des comités quant au nombre de personnes habilitées à y siéger ;
  - les responsabilités du conseil et des comités, celles du président du conseil et celles d'un président de comité ainsi que celles des membres ;
  - **le profil de compétence et d'expérience requis pour la nomination des membres du conseil** ;
  - **un programme d'accueil et d'intégration des nouveaux membres et s'assure de sa mise en œuvre** ;
  - **les activités de formation continue à l'intention des membres et s'assure de leur mise en œuvre** ;
  - un plan de relève des membres du conseil ;
  - les objectifs de rendement et de performance du président du conseil ;
  - **les critères d'évaluation des membres du conseil** ;
  - **les critères d'évaluation du fonctionnement du conseil** et des comités ;
  - les critères d'évaluation du rendement et de la performance du conseil, des comités, du président du conseil et de comité, les règles et les modalités d'application des évaluations des membres, du fonctionnement du conseil, des comités, du président du conseil et de comité ;
  - les résultats des évaluations ;
  - une proposition sur les correctifs nécessaires à implanter à la suite de l'évaluation du fonctionnement du conseil ;

De plus, le conseil d'administration

- **rend compte au gouvernement des décisions de l'organisation au regard des responsabilités qui sont confiées au conseil** ;
- assume la responsabilité des résultats de l'organisation ;

- désigne le président du comité de gouvernance et d'éthique ou du comité de vérification ou du comité des ressources humaines pour remplacer le président du conseil en cas d'absence ou d'empêchement de celui-ci ;
- constitue les comités, dits statutaires, suivants : le comité de gouvernance et d'éthique, le comité de vérification et le comité des ressources humaines et, s'il y a lieu, d'autres comités, dits facultatifs ou ad hoc, pour l'étude de questions particulières ou pour faciliter le bon fonctionnement de l'organisation ;
- confie les mandats appropriés aux comités dont le rôle consiste à faire des analyses et des recommandations au conseil ;
- nomme des membres indépendants du conseil qui siégeront aux différents comités dits statutaires ;
- s'assure que le comité de vérification, le comité de gouvernance et d'éthique, le comité des ressources humaines et d'autres comités, s'il y a lieu, exercent adéquatement leurs responsabilités ;
- désigne les membres aux divers postes de responsabilités du conseil ;
- détermine les délégations d'autorité et de responsabilités du conseil à des comités ou à des membres.

## Les responsabilités du président du conseil d'administration

Le président du conseil préside et anime les réunions et il dirige le conseil dans tous les aspects de son travail. Il lui revient de s'assurer de l'application des lois, des règlements et des politiques concernant l'organisation. Il voit à l'organisation et au bon fonctionnement du conseil, s'assure de l'exécution de ses responsabilités et veille aussi à l'exécution de celles des comités. Il est le principal interlocuteur du conseil auprès de l'organisation qu'il représente et assure l'interface entre le conseil et la direction de l'organisation. Il agit aussi à titre d'interlocuteur auprès des organisations externes et du gouvernement pour les activités relevant du conseil.

Plus précisément, le président du conseil d'administration,

- par rapport aux membres
  - accueille et fait valoir les attentes et les exigences relatives aux obligations et aux responsabilités des membres et les règles de fonctionnement du conseil et de ses comités ;
  - fournit les renseignements nécessaires aux membres du conseil ;
  - conseille et guide les membres dans l'exercice de leurs rôles ;
  - voit à la formation et au perfectionnement des membres ;
  - explique aux membres la démarche et les modalités d'évaluation du conseil, des comités et des membres ;
  - communique à chaque membre les résultats de l'évaluation de leur rendement et de leur performance ;
- par rapport au conseil
  - veille à l'exécution en bonne et due forme des fonctions et des responsabilités du conseil ;
  - surveille l'application des principes et des pratiques de gouvernance du conseil ;
  - propose des objectifs à atteindre et participe à la planification du travail à accomplir ;
  - rallie les membres autour des objectifs à atteindre ;
  - voit à ce que l'organisation mette à la disposition des membres les ressources adéquates pour qu'ils puissent remplir leurs rôles, obligations et responsabilités, notamment en ayant une information exacte, pertinente et disponible en temps opportun ;
  - s'assure que le conseil puisse recourir aux services de conseillers indépendants pour l'aider à s'acquitter de ses responsabilités ;
  - voit à ce que les dirigeants responsables des dossiers à l'étude présentent eux-mêmes les informations lors des réunions du conseil et des comités ;
  - **voit au bon fonctionnement du conseil ;**
  - **voit au bon fonctionnement des comités,** à ce qu'ils remplissent efficacement leur mandat et à ce qu'ils communiquent les résultats de leurs travaux ;

- affecte les membres aux différents comités et voit à la rotation de ceux-ci aux différents comités, de concert avec les membres en tenant compte des besoins du comité, de la préférence et des compétences des membres, en collaboration avec le comité de gouvernance et d'éthique;
  - instaure une culture d'évaluation du rendement et de la performance du conseil, des comités et des membres;
  - **évalue**, en collaboration avec le comité de gouvernance et d'éthique, le rendement et **la performance** du conseil, des présidents de comités et **des membres**;
  - communique au conseil les résultats de l'évaluation du fonctionnement du conseil et voit à la mise en place des correctifs nécessaires;
  - reçoit et présente des suggestions relatives à des candidatures éventuelles au poste de membre;
- par rapport à l'organisation elle-même
    - sert de liaison entre le conseil et la direction;
    - travaille en étroite collaboration avec le président-directeur général;
    - procède, en collaboration avec le comité des ressources humaines, à l'évaluation du rendement et de la performance du président-directeur général;
    - fournit des commentaires ou des conseils au président-directeur général;
  - par rapport au gouvernement et aux autres organisations externes
    - est le principal interlocuteur au nom de l'organisation auprès des autorités gouvernementales pour les activités relevant du conseil;
    - **rend compte au ministre responsable des décisions de l'organisation**;
    - représente officiellement l'organisation auprès d'autres organisations externes pour les activités relevant du conseil;
  - par rapport aux réunions du conseil
    - fixe la fréquence et la durée des réunions du conseil en consultation avec le président-directeur général;
    - élabore, de concert avec le président-directeur général, les ordres du jour et l'agenda des réunions du conseil;
    - **préside les réunions du conseil**;

- conduit efficacement les réunions en centrant les échanges sur les sujets à traiter;
- stimule les débats et encourage les discussions afin de faire ressortir tous les aspects d'un sujet à traiter;
- gère les divergences de points de vue, les tensions ou les conflits pouvant survenir entre les membres;
- s'assure de dégager des consensus.

## Les responsabilités des membres du conseil d'administration

Chaque membre du conseil d'administration a le devoir de s'acquitter de ses responsabilités honnêtement, de bonne foi, avec toute la diligence et le soin requis, et de rendre compte de ses actions. Le membre du conseil a une responsabilité sociale à assumer vis-à-vis celui-ci pour lui permettre de s'acquitter correctement de ses rôles et de ses responsabilités. Ainsi, le membre du conseil,

- par rapport à son mandat
  - respecte les lois, les règlements et les politiques en vigueur;
  - respecte le code d'éthique et de déontologie établi pour les membres du conseil;
  - a un comportement exemplaire afin de ne pas nuire aux intérêts de l'organisation;
  - déclare au conseil d'administration et au ministre, s'il y a lieu, toute situation opposant son intérêt personnel à celui de l'organisation conformément aux dispositions des lois et des règlements en vigueur;
  - est assidu aux réunions du conseil et des comités où il siège;
  - est à l'affût de l'information sur l'organisation et des risques associés aux activités de la société;
  - respecte la confidentialité des renseignements obtenus dans l'exercice de ses fonctions;
  - se prépare aux réunions, notamment en prenant connaissance de la documentation fournie avant les réunions;

- participe aux délibérations en exprimant librement sa pensée et ses opinions et ce, sans partisanerie ;
  - entretient des relations collégiales avec les autres membres du conseil ;
  - s'assure que toutes les parties concernées sont prises en compte lors des décisions à prendre ;
  - exprime son choix sur les propositions soumises au vote ;
  - assume les conséquences de ses actions et de ses décisions ;
  - est solidaire des décisions prises au conseil et respecte le devoir de réserve qui correspond à l'importance de son rôle dans l'organisation ;
  - s'implique dans des comités en tenant compte de ses connaissances, compétences, expériences et préférences ;
  - participe à l'évaluation de son rendement et de sa performance, à celle du conseil et à celle du ou des comités auquel ou auxquels il siège.
- par rapport à la gouvernance
    - élabore et révisé, s'il y a lieu, **des règles de gouvernance pour la conduite des affaires de l'organisation** et les soumet au conseil pour approbation ;
    - développe et révisé, s'il y a lieu, les règles de gouvernance du conseil et les soumet au conseil pour approbation ;
    - élabore des règles de fonctionnement du conseil et de ses comités et les soumet au conseil pour approbation ;
    - établit et révisé, s'il y a lieu, le mandat et la composition du conseil et de chaque comité et en recommande l'acceptation au conseil et, le cas échéant, au gouvernement ;
    - définit et révisé, s'il y a lieu, une politique et des procédures de communication et de diffusion de l'information et soumet une recommandation au conseil ;
    - **voit à la diffusion, dans le rapport annuel d'activités, des renseignements sur la gouvernance de l'organisation** incluant les règles de gouvernance au sein du conseil et examine le document avant sa publication ;
    - **voit à la diffusion, dans le rapport annuel d'activités, des renseignements sur les membres du conseil, notamment: la date de nomination et la date d'échéance du mandat de tout membre ainsi que des indications concernant son statut de membre indépendant; l'identification de tout autre conseil d'administration sur lequel un membre siège; un résumé du profil de compétence et d'expérience de chacun des membres du conseil et un état de leur assiduité aux réunions du conseil et des comités** et examine le document avant sa publication ;
    - **voit à la diffusion, dans le rapport annuel d'activités, du code d'éthique** et de déontologie **des membres du conseil** et examine le document avant sa publication ;
    - **voit à rendre public le code d'éthique des employés de l'organisation ;**
    - **voit à la diffusion, dans le rapport annuel d'activités, de la rémunération et des avantages versés à chacun des membres du conseil** et examine le document avant sa publication ;

## Les responsabilités des comités dits statutaires

Le conseil d'administration met sur pied les comités statutaires prévus dans la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État et il peut constituer des comités facultatifs ou des comités ad hoc pour l'aider à bien remplir *sa fonction de pilotage stratégique et de surveillance de la direction* (OCDE). Ces comités ont la responsabilité générale d'analyser des questions particulières relevant de leurs champs respectifs de compétences et de formuler des recommandations au conseil.

### Les responsabilités du comité de gouvernance et d'éthique

Le comité de gouvernance et d'éthique s'intéresse principalement aux règles et aux pratiques de la gouvernance, aux questions relatives à l'éthique et à la déontologie, à la composition du conseil et de ses comités ainsi qu'à l'évaluation de la performance des instances et des personnes concernées. Ainsi, le comité de gouvernance et d'éthique,

- par rapport à l'éthique
  - **élabore** et révisé, s'il y a lieu, **un code d'éthique** et de déontologie **pour la conduite des affaires de l'organisation** et formule une recommandation au conseil ;

- **élabore** et révisé, s'il y a lieu, un **code d'éthique applicable aux dirigeants nommés par l'organisation et aux employés de celle-ci et de ses filiales en propriété exclusive, sous réserve des dispositions d'un règlement découlant de la Loi sur le ministère du Conseil exécutif et sous réserve de la Loi sur la fonction publique lorsque celles-ci s'appliquent** et formule une recommandation au conseil ;
  - **élabore** et révisé, s'il y a lieu, le **code d'éthique** et de déontologie **des membres du conseil** et le soumet au conseil pour approbation ;
  - s'assure du respect par les dirigeants et les membres de l'organisation ainsi que par les membres du conseil, de leur code d'éthique et de déontologie et, s'il y a lieu, formule au conseil des recommandations en cas de dérogation ;
  - définit et supervise l'application des règles du devoir de réserve des membres du conseil et, s'il y a lieu, formule au conseil des recommandations ;
  - s'assure que les membres maintiennent une confidentialité à l'égard des renseignements reçus dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions, des délibérations et des décisions du conseil et, s'il y a lieu, formule au conseil des recommandations en cas de dérogation ;
  - veille à ce que la conduite des activités de l'organisation soit faite de manière éthique et socialement responsable et, s'il y a lieu, formule des recommandations au conseil ;
  - établit des procédures relatives à la réception de plaintes découlant de l'application du code d'éthique et de déontologie et à la gestion des conflits d'intérêt ;
  - examine les plaintes et les conflits d'intérêt découlant de l'application du code d'éthique et de déontologie, portés à l'attention du conseil et propose au conseil les suivis nécessaires ;
- par rapport au conseil et aux comités
    - définit et révisé au besoin les responsabilités du conseil et des comités, des présidents du conseil et de comité, ainsi que celles des membres et achemine une recommandation au conseil ;
    - **élabore** et révisé, s'il y a lieu, le **profil de compétence et d'expérience pour la nomination des membres du conseil** et le soumet au conseil pour adoption ;
- recommande au conseil le nombre de membres pouvant y siéger et ce, dans les limites prévues par la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État et en fonction des besoins et des réalités de l'organisation ;
  - précise la composition des comités quant au nombre de personnes habilitées à y siéger et fait une recommandation au conseil ;
  - examine et identifie, en appui au président, les membres du conseil qualifiés pour faire partie d'un des comités du conseil et pour en assumer la présidence ;
  - s'assure que les membres désignés aux comités dits statutaires du conseil ont le statut d'indépendant ;
  - **élabore le programme d'accueil** et d'intégration **des nouveaux membres au conseil** et formule une recommandation à ce dernier ;
  - **élabore un programme de formation continue à l'intention des membres** et formule une recommandation au conseil ;
  - élabore et révisé régulièrement le plan de relève des membres du conseil et des comités et le soumet au conseil pour approbation ;
- par rapport à l'évaluation
    - définit annuellement les objectifs de rendement et de performance du président du conseil et en recommande l'approbation au conseil ;
    - **élabore les critères d'évaluation des membres du conseil** et en recommande l'approbation au conseil ;
    - **élabore les critères d'évaluation du fonctionnement du conseil** et des comités et en recommande l'approbation au conseil ;
    - élabore les critères d'évaluation du rendement et de la performance du conseil, des comités, des présidents du conseil et de comité et soumet une recommandation au conseil ;
    - élabore les règles et les modalités d'application des évaluations des membres, du fonctionnement du conseil, des comités, des présidents du conseil et de comité, et soumet une recommandation au conseil ;
    - voit à l'opérationnalisation, en appui au président du conseil, de l'évaluation du rendement et de la performance du conseil, des présidents de comité ainsi que des membres et, en appui aux présidents de comité, de l'évaluation de leurs membres et comités respectifs ;
    - **évalue le fonctionnement du conseil** ;

- évalue le rendement et la performance du président du conseil ;
- examine les résultats de l'évaluation du fonctionnement du conseil et propose à ce dernier les correctifs nécessaires ;
- par rapport à sa gestion interne
  - évalue le rendement et la performance du comité et des membres du comité ;
  - analyse les résultats de l'évaluation en vue d'apporter des améliorations au fonctionnement du comité et en fait une recommandation au conseil ;
  - fait rapport des travaux du comité au conseil et dépose le procès-verbal de chaque réunion ;
  - **voit à la diffusion, dans le rapport annuel d'activités, d'un sommaire sur l'exécution du mandat du comité incluant l'évaluation du fonctionnement du conseil** et examine le document avant sa publication.

### Les responsabilités du comité de vérification

Le comité de vérification s'intéresse principalement à l'intégrité de l'information financière, à la vérification interne et externe, aux états financiers, à la mise en place de mécanismes de contrôle interne, d'un processus de gestion des risques et d'un plan d'utilisation optimale des ressources. Ainsi, le comité de vérification,

- par rapport à la communication financière
  - discute, avec le président-directeur général, le vérificateur externe et le vérificateur interne, des principales questions relatives aux principes comptables, à la présentation des états financiers et des informations financières, aux mesures mises en place pour surveiller et contrôler les principaux risques financiers ;
  - **examine, avec le vérificateur général et le vérificateur externe nommé par le gouvernement, les états financiers** annuels et périodiques de l'organisation et les informations financières connexes avant leur diffusion et **achemine une recommandation au conseil** ;
  - établit une politique de divulgation financière, notamment en regard du contenu de l'information financière et de sa présentation à inclure dans les différents rapports de l'organisation, et soumet une recommandation au conseil ;
- par rapport aux contrôles internes
  - **s'assure que la direction a mis en place des mécanismes de contrôle interne adéquats et efficaces** à l'égard de l'information financière pour prévenir et détecter la fraude et les erreurs ;
  - évalue périodiquement, en collaboration avec le vérificateur interne et le président-directeur général, la pertinence et l'efficacité des systèmes de contrôle et, s'il y a lieu, achemine des recommandations au conseil ;
  - établit des procédures relatives à la réception de plaintes au sujet de questions comptables ou de vérification par les employés concernant leurs préoccupations au sujet de la comptabilité, des contrôles comptables internes ou de la vérification ;
  - analyse les plaintes portées à l'attention du conseil et propose les suivis nécessaires au conseil ;
- par rapport à la vérification interne
  - s'assure que **le responsable de la vérification interne relève administrativement du président-directeur général** ;
  - s'assure **que les activités de la vérification interne s'exercent sous l'autorité du comité de vérification** ;
  - examine le mandat du vérificateur interne et participe à sa nomination ;
  - **approuve le plan annuel de vérification interne** ;
  - s'assure que le vérificateur interne est indépendant d'esprit dans l'exercice de ses fonctions et, à défaut, formule une recommandation au conseil ;
  - s'assure que le vérificateur interne s'acquitte de ses responsabilités et qu'il fournit un rapport périodique sur la vérification interne ;
  - évalue le rendement et la performance du vérificateur interne ;
  - arbitre, s'il y a lieu, les différends entre le vérificateur externe et le vérificateur interne et fait une recommandation au conseil ;
  - **révise toute activité susceptible de nuire à la bonne situation financière de l'organisation portée à son attention par le vérificateur interne ou un dirigeant** et fait une recommandation au conseil ;



- par rapport à la vérification externe
  - prépare une liste de firmes de vérification externe en tenant compte notamment des compétences, de l'indépendance et de l'objectivité de celles-ci et soumet une recommandation au conseil et, le cas échéant, au gouvernement;
  - recommande au conseil le montant des honoraires liés aux missions de vérification, d'examen et d'attestation du vérificateur externe selon la nature de son mandat;
  - supervise le travail du vérificateur externe et examine avec eux leur rapport de vérification portant sur les conventions et les pratiques comptables suivies par l'organisation et tout problème lié à leur mission de vérification;
  - rencontre au besoin le vérificateur externe pour toute question relative à la vérification interne;
  - analyse le rapport annuel du vérificateur externe incluant une section consacrée à l'optimisation des ressources de l'organisation et achemine une recommandation au conseil;
  
- par rapport à la gestion des risques
  - précise les orientations à prendre en matière de politiques d'encadrement de la gestion des risques financiers, stratégiques, opérationnels, de leadership, de partenariat ou relatifs à la réputation aux fins de la détermination, de l'évaluation et de la gestion des principaux risques associés à la conduite des affaires de l'organisation et les soumet au conseil pour approbation;
  - soumet, à la demande du conseil, des propositions de politiques d'encadrement de la gestion des risques financiers, stratégiques, opérationnels, de leadership, de partenariat ou relatifs à la réputation;
  - **s'assure qu'un processus de gestion des risques est mis en place;**
  - examine les processus suivis par l'organisation pour déterminer, évaluer et gérer les risques associés aux activités de l'organisation;
  - examine les principaux risques auxquels l'organisation doit faire face et les mesures prises par celle-ci pour contrôler et maîtriser ces risques;

la nature des risques à examiner est :

- a) de niveau financier, comme des mauvais placements, des erreurs comptables,
  - b) de niveau stratégique, comme les conditions du marché, les nouveaux règlements,
  - c) de niveau opérationnel, comme une interruption des opérations, des changements technologiques,
  - d) liée au leadership, comme la capacité d'innovation, le choix du président-directeur général,
  - e) liée au partenariat, comme le choix des alliances, les relations d'affaires,
  - f) liée à la réputation, comme des actes contraires à l'éthique, une fraude, un manquement à la confidentialité;
- par rapport à la performance de l'organisation
    - **s'assure que l'organisation a mis en place un plan visant une utilisation optimale des ressources et en assure le suivi;**
    - **avise par écrit le conseil de la découverte d'opérations ou de pratiques de gestion qui ne sont pas saines, ni conformes aux lois, aux règlements ou aux politiques de l'organisation ou de ses filiales en propriété exclusive;**
    - s'assure de la bonne performance financière de l'organisation et formule une recommandation au conseil;
    - détermine les mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance de l'organisation incluant l'étalonnage avec des entreprises similaires, s'il y a lieu, et achemine une recommandation au conseil;
    - évalue l'efficacité et la performance de l'organisation incluant l'étalonnage avec des entreprises similaires s'il y a lieu;
    - analyse les résultats de l'évaluation en vue d'apporter des améliorations au fonctionnement de l'organisation et fait une recommandation au conseil;
  
  - par rapport à sa gestion interne
    - évalue le rendement et la performance du comité et des membres du comité;
    - analyse les résultats de l'évaluation en vue d'apporter des améliorations au fonctionnement du comité et en fait une recommandation au conseil;
    - fait rapport au conseil des travaux du comité et dépose le procès-verbal de chaque réunion;

- voit à la diffusion, dans le rapport annuel d'activités, d'un sommaire sur l'exécution du mandat du comité, des honoraires payés au vérificateur externe et du plan d'utilisation optimale des ressources et examine le document avant sa publication.

### Les responsabilités du comité des ressources humaines

Le comité des ressources humaines s'intéresse principalement à la mise en place des politiques des ressources humaines, à l'élaboration d'un profil de compétence et d'expérience et des critères d'évaluation du président-directeur général, à la sélection et à un programme de planification de la relève des dirigeants. Ainsi, le comité des ressources humaines,

- par rapport à l'évaluation du rendement et de la performance des dirigeants
  - analyse et révise, s'il y a lieu, les descriptions de fonctions du président-directeur général et des dirigeants et soumet une recommandation au conseil ;
  - détermine les objectifs de rendement et de performance du président-directeur général et en recommande l'adoption au conseil ;
  - **élabore et propose** au conseil **les critères d'évaluation** du rendement et de la performance **du président-directeur général** ;
  - évalue annuellement, en appui au président du conseil, le rendement et la performance du président-directeur général ;
  - présente au conseil une recommandation de renouvellement ou de remplacement du président-directeur général à la suite de l'évaluation de sa performance ;
- par rapport à la dotation des dirigeants
  - **élabore et propose** au conseil **un profil de compétence et d'expérience pour la nomination du président-directeur général** ;
  - définit les critères de sélection pour le poste de président-directeur général et fait une recommandation au conseil ;
  - examine, en collaboration avec le président du conseil, le plan de relève au poste de président-directeur général et le soumet au conseil pour adoption ;
  - **établit un programme de planification de la relève des dirigeants nommés par l'organisation** et soumet une recommandation au conseil ;
- contribue à la sélection et à la nomination des dirigeants selon les modalités en vigueur ;
- examine une proposition de nomination des dirigeants autres que le président-directeur général et celle du principal dirigeant de chacune de ses filiales en propriété exclusive, lorsque ces dirigeants ne sont pas assujettis à la Loi sur la fonction publique et formule une proposition au conseil ;
- surveille l'application du plan de relève des dirigeants ainsi que celui du président-directeur général et soumet au conseil les modifications à y apporter, s'il y a lieu ;
- par rapport à la rémunération
  - propose au conseil des politiques et des formes de rémunération ainsi que d'autres conditions de travail du président-directeur général et ce, à l'intérieur des paramètres fixés par le gouvernement ;
  - **recommande au conseil la rémunération du président-directeur général à l'intérieur des paramètres fixés par le gouvernement** ;
  - analyse les politiques de ressources humaines ainsi que les normes et barèmes de rémunération, incluant une politique de rémunération variable, le cas échéant, et les autres conditions de travail des employés et des dirigeants nommés par l'organisation, lorsque ceux-ci ne sont pas assujettis à la Loi sur la fonction publique et formule une recommandation au conseil ;
  - analyse les politiques de ressources humaines ainsi que les normes et les barèmes de rémunération et les autres conditions de travail du principal dirigeant et des employés de chacune des filiales en propriété exclusive de l'organisation, lorsque ceux-ci ne sont pas assujettis à la Loi sur la fonction publique et formule une recommandation au conseil ;
  - voit à la diffusion, dans le rapport annuel d'activités, de la rémunération, y compris la rémunération variable et les autres avantages, des administrateurs et des cinq dirigeants les mieux rémunérés de l'organisation et examine le document avant sa publication ;
  - voit à la diffusion, dans le rapport annuel d'activités, de la rémunération, y compris la rémunération variable et les autres avantages, des cinq dirigeants les mieux rémunérés de toute filiale en propriété exclusive de l'organisation et examine le document avant sa publication ;

- par rapport aux relations de travail
  - s'assure que l'organisation dispose des ressources humaines adéquates pour réaliser son mandat;
  - s'assure qu'il existe au sein de l'organisation un bon climat de travail et des relations de travail harmonieuses et, s'il y a lieu, formule une recommandation au conseil;
  - **s'assure de la mise en place des politiques de ressources humaines, sous réserve de la Loi sur la fonction publique lorsque celle-ci s'applique**, notamment les politiques d'embauche, de formation, de développement, de reconnaissance et d'évaluation du personnel de l'organisation et formule une recommandation au conseil, s'il y a lieu;
  
- par rapport à sa gestion interne
  - évalue le rendement et la performance du comité et celui des membres du comité;
  - analyse les résultats de l'évaluation en vue d'apporter des améliorations au fonctionnement du comité et en fait une recommandation au conseil;
  - fait rapport au conseil des travaux du comité et dépose le procès-verbal de chaque réunion;
  - **voit à la diffusion, dans le rapport annuel d'activités, d'un sommaire sur l'exécution du mandat du comité** et examine le document avant sa publication.

## Les responsabilités du président de comité

Le président d'un comité du conseil a la responsabilité de gérer efficacement son comité et de s'assurer de remplir le ou les mandats qui lui sont confiés. Les responsabilités du président de comité consistent à diriger les réunions du comité et à le guider dans l'accomplissement de ses mandats, à convenir de l'ordre du jour, à déterminer la fréquence et la durée des réunions, à faire des recommandations au conseil sur les dossiers de son ressort et à faire l'évaluation de la performance de son comité. Ainsi, le président d'un comité,

- fixe la fréquence et la durée des réunions en consultation avec les membres du comité et de la direction;
- élabore l'ordre du jour des réunions du comité en collaboration avec le président-directeur général ou son représentant;
- dirige les réunions du comité;
- guide le comité afin d'en assurer la productivité;
- sert de lien entre le comité et le conseil;
- fait rapport au conseil des activités du comité et dépose le procès-verbal des réunions au conseil;
- présente au conseil les propositions retenues et à être adoptées par celui-ci;
- évalue le rendement et la performance du comité et des membres.

## Les règles de fonctionnement du conseil d'administration

Pour assumer leurs rôles et responsabilités, les membres du conseil et des comités se réunissent pour analyser les questions portées à leur attention, pour échanger et arriver à prendre une position commune au regard de la décision à prendre. Pour optimiser leur travail, les membres ont besoin d'un cadre d'opération et de règles de fonctionnement. Les règles de fonctionnement du conseil portent notamment sur les objets suivants :

- par rapport à la composition du conseil

le profil de compétence et d'expérience d'un membre  
chaque conseil définit le profil de compétence et d'expérience recherché chez un membre en fonction notamment des rôles et des responsabilités à remplir, de la nature de l'organisation, du type de risques potentiels pouvant affecter l'organisation et des exigences particulières liées à des besoins de nature conjoncturelle, s'il y a lieu ;

la représentativité des membres

à cet égard, **le gouvernement poursuit deux objectifs à l'échelle gouvernementale sur la représentativité des membres au sein des conseils. Ce sont : avoir une parité de femmes et d'hommes et avoir des membres dont l'identité culturelle reflète les différentes composantes de la société québécoise et ce, selon l'échéancier prévu dans la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État ;**

le statut des membres

**au moins les deux tiers des membres du conseil, dont le président, doivent, de l'avis du gouvernement, se qualifier comme membres indépendants, c'est-à-dire ne pas avoir de manière directe ou indirecte, de relations ou d'intérêts susceptibles de nuire à la qualité de leurs décisions eu égard aux intérêts de l'organisation. Des mesures transitoires sont prévues dans la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État ;**

la présidence du conseil

**la présidence du conseil est assumée obligatoirement par un membre indépendant et les fonctions de président du conseil et de président-directeur général ne peuvent être cumulées par la même personne ;**

les responsabilités des membres et du président du conseil

en sus des fonctions attribuées par la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État au président du conseil, le conseil peut déterminer d'autres responsabilités à confier à celui-ci dans l'exercice de sa fonction. De plus, le conseil peut définir les responsabilités des membres au regard de leur statut ;

la durée des mandats d'un membre et du président du conseil

**la durée du mandat d'un membre sera d'au plus quatre ans renouvelable deux fois à ce seul titre, consécutivement ou non. Le président du conseil est nommé par le gouvernement pour un mandat d'au plus cinq ans, renouvelable deux fois à ce titre, consécutivement ou non ;**

la vacance à un poste de membre

**la vacance parmi les membres du conseil est comblée suivant les règles de nomination prévues à leur égard. Suivant les règles déterminées par le conseil, l'absence à un certain nombre de réunions constitue une vacance à un poste ;**

- par rapport aux réunions du conseil

l'ordre du jour

l'ordre du jour est préparé par le président du conseil conjointement avec le président-directeur général. Il indique les questions à être traitées. Les ordres du jour contiennent habituellement des points statutaires tels que les suivis, les rapports des comités, etc., et des points de discussion et de décision ;

l'avis de convocation

le conseil décide du moyen et du délai de transmission de l'avis de convocation, accompagné de l'ordre du jour et des documents utiles pour la réunion ;

**le calendrier et l'agenda des réunions**

le président du conseil, en collaboration avec le président-directeur général, prépare annuellement un calendrier et un agenda des réunions. Des réunions peuvent être ajoutées au besoin. Le calendrier précise le nombre et le moment des réunions au cours d'une année. L'agenda des réunions donne un aperçu de la répartition des dossiers qui doivent être traités à chacune des réunions prévues au calendrier ;

**le quorum**

le conseil fixe le nombre de membres devant être présents pour qu'une réunion soit considérée valide ;

**le vote**

même si le président du conseil cherche à obtenir des consensus, il peut survenir des situations où on ne peut pas les atteindre. Dans ces cas, le conseil doit prévoir comment sont prises les décisions soumises au vote. D'abord, il décide si le vote doit se tenir à main levée ou par scrutin secret. Une proposition soumise au vote est normalement adoptée à la majorité simple. Sur des sujets particuliers, le conseil peut déterminer une autre forme de majorité. **Le président a un droit de vote prépondérant ;**

**les réunions à huis clos**

sauf stipulation contraire, les réunions du conseil se tiennent à huis clos. En pareil cas, le conseil peut décider de recevoir les dirigeants responsables du dossier à l'étude afin de permettre aux membres d'en avoir une meilleure compréhension et une meilleure connaissance ;

**le lieu des réunions**

le conseil se réunit au lieu convenu, habituellement au siège social de l'organisation. Cependant, il peut prévoir tenir des réunions par conférence téléphonique ou autre dans des cas précis, qu'il aura spécifiés auparavant ;

- par rapport aux comités du conseil

le nombre, les responsabilités et la compétence des comités

**le conseil doit mettre sur pied trois comités**, dits statutaires, **en vertu de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État : le comité de gouvernance et d'éthique, le comité de vérification et le comité des ressources humaines. D'autres comités**, dits facultatifs ou ad hoc, **peuvent être mis sur pied**. Pour chaque comité, il précise les responsabilités qui lui sont confiées. Celles-ci sont remises par écrit aux membres siégeant au comité. Chaque comité étudie de façon approfondie les questions portées à son attention et fait au conseil des recommandations concernant les décisions à prendre. Même s'il n'a pas de recommandations à proposer, chaque comité est invité à faire, à chaque réunion du conseil, rapport de ses activités. Les procès-verbaux des réunions sont déposés, le cas échéant, à une réunion ultérieure du conseil ;

la composition des comités

pour les comités dits statutaires, **seuls les membres indépendants peuvent y être désignés en vertu de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État**. Pour les autres comités, tout membre du conseil peut y être désigné sans égard à son statut ;

l'affectation et la rotation des membres d'un comité

le président du conseil, avec l'aide du comité de gouvernance et d'éthique, tient compte des compétences des membres pour la désignation et la nomination de chacun d'eux à l'un ou à l'autre des comités. De façon plus particulière, la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État prévoit que **le comité de vérification doit compter parmi ses membres des personnes ayant une compétence en matière comptable et financière et au moins un des membres doit être membre de l'un des ordres professionnels de comptables mentionnés au Code des professions ;**

#### la présidence des comités

la présidence des comités dits statutaires est assumée par un membre indépendant. **Le président du conseil peut participer à toute réunion d'un comité** et le conseil peut le désigner comme membre d'office sur un comité ou comme président de comité ;

#### le quorum et le huis clos des réunions

chaque comité détermine ses règles de quorum tout en s'assurant d'avoir une majorité de membres présents pour qu'une réunion soit valide. Un comité peut tenir à sa discrétion une ou des réunions à huis clos ;

#### la fréquence, le calendrier et l'agenda des réunions du comité

chaque comité précise la fréquence de ses réunions et, comme pour le conseil, le comité établit le calendrier et l'agenda de ses réunions ;

#### le vote

même si habituellement les décisions d'un comité se prennent par consensus, chaque comité peut prévoir les modalités de prise de décision concernant, notamment, le mode de votation et le type de majorité ;

- par rapport à l'encadrement des membres et des instances

#### l'accueil et l'intégration des nouveaux membres

lors de l'arrivée d'un nouveau membre au conseil, un dossier portant sur l'organisation et le conseil peut lui être remis. Ce dossier peut contenir la structure organisationnelle, le plan stratégique, le dernier rapport annuel, les conventions de travail, le code d'éthique et de déontologie des membres, les responsabilités du conseil et des membres, les procès-verbaux des réunions du conseil de la dernière année, etc. Une visite des installations de l'organisation complète habituellement le dossier d'accueil ;

#### l'évaluation du fonctionnement, du rendement et de la performance du conseil et des comités

chaque conseil fixe le moment et la fréquence des évaluations de son fonctionnement et de sa performance. Le rendement et la performance des comités

sont évalués sur la base des responsabilités qui leur sont confiées. Le conseil précise les méthodes qu'il entend prendre pour mener cette opération d'évaluation. Une analyse des résultats est communiquée aux membres et des correctifs, s'il y a lieu, sont apportés. **La Loi sur la gouvernance des sociétés d'État mentionne qu'un sommaire de l'évaluation du fonctionnement du conseil apparaîtra dans le rapport annuel des activités de l'organisation ;**

#### l'évaluation du président du conseil, du président d'un comité et des membres

le président du conseil et le président d'un comité peuvent être évalués alors que **les membres du conseil sont évalués de façon formelle par le président tel que stipulé dans la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État**. Tous devraient préalablement être informés des attentes à leur endroit. Le conseil peut préciser les méthodes retenues pour procéder à l'évaluation. Chaque membre pourra recevoir un compte rendu de son évaluation et des mesures correctives pourront lui être proposées, s'il y a lieu. Chaque membre pourrait avoir accès notamment à des séances de formation et de perfectionnement pour l'aider à remplir son rôle le plus adéquatement possible ;

#### la circulation de l'information

un conseil devrait se donner des moyens pour être bien alimenté de toute l'information pertinente dont il a besoin pour faciliter l'exercice de ses responsabilités. Cette information devrait aussi être accessible à tous les membres sans exception afin que tous et chacun puissent apporter la meilleure contribution possible aux débats. Le conseil est invité à se donner un *modus operandi* de manière à favoriser la libre circulation de l'information dans les limites des règles de confidentialité établies ;

#### la confidentialité des renseignements

les documents remis et les délibérations au conseil ou au sein des comités sont toujours de nature confidentielle et chaque membre est en tout temps tenu à la discrétion ;

#### le code de conduite

pour assurer un maximum d'efficacité lors des réunions, les instances sont invitées à se doter d'un code de conduite des réunions afin de bien gérer le temps, les interventions et les délibérations ;

- par rapport aux ressources du conseil

**le président-directeur général de l'organisation doit s'assurer que le conseil dispose, à sa demande et en vue de l'accomplissement de ses fonctions et de celles de ses comités, des ressources** informationnelles, financières, humaines et matérielles adéquates.

Voici, à titre indicatif, des ressources possibles que l'organisation pourrait mettre à la disposition du conseil :

#### les ressources informationnelles

la direction fournit aux membres du conseil les informations pertinentes sur les orientations, le plan stratégique et les politiques de l'organisation, sur les règles de gouvernance et les modalités de fonctionnement du conseil ;

#### les ressources financières

**l'organisation assume la défense d'un membre qui est poursuivi par un tiers ou qu'elle poursuit selon les modalités prévues à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État.** Elle peut allouer un budget pour la formation et le perfectionnement des membres ainsi que pour l'accès à des ressources spécialisées ;

#### les ressources humaines

la direction s'assure que le conseil puisse avoir accès à du personnel de secrétariat et au support logistique nécessaire ;

#### les ressources matérielles

la direction peut accorder un bureau au président du conseil et mettre des salles de réunion à la disposition du conseil et des comités.

## LE PROFIL DE COMPÉTENCE ET D'EXPÉRIENCE

### Les considérations préalables

Le fascicule 1 circonscrit et définit les responsabilités du conseil d'administration et de ses comités ainsi que celles des membres qui composent ces instances et celles des présidents qui les dirigent.

Considérant la nature et l'étendue des responsabilités dévolues aux membres, force est de constater que ces derniers jouent un rôle important au sein du conseil. De plus, comme le conseil d'administration représente l'instance supérieure et la plus haute autorité de l'organisation, les membres qui le composent doivent prendre conscience qu'ils exercent une responsabilité collective et sociale et que l'entité à laquelle ils appartiennent doit satisfaire à des obligations d'efficacité, de transparence et d'imputabilité.

En conséquence, les membres doivent posséder un niveau de compétence et d'expérience qui leur permettent de s'acquitter correctement de leurs responsabilités et de répondre aux attentes exprimées à leur égard.

Le contenu de ce deuxième fascicule va donc porter sur le contenu d'un profil de compétence et d'expérience des membres du conseil d'administration. Cependant, avant de faire la présentation détaillée du profil, il paraît opportun de s'attarder sur quelques considérations qui sous-tendent la constitution d'un conseil.

Ces considérations se rapportent à la représentativité des membres, au statut des membres, à la qualification des membres et à la continuité dans le fonctionnement.

#### La représentativité des membres

Le conseil d'administration est composé de membres qui sont nommés par le gouvernement. Selon les règles et les conditions établies par ce dernier, les membres qui y siègent, devraient être représentatifs de la population ou des groupes dont ils sont issus, provenir d'horizons différents et correspondre le plus possible à l'univers des réalités de l'organisation visée et de la société en général en tenant compte de caractéristiques sociologiques que sont le sexe, l'origine ethnique, l'âge, la provenance régionale, etc.

Le conseil peut suggérer au gouvernement une taille qui corresponde aux besoins de l'organisation et ce, dans le respect des limites imposées par la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. Il peut aussi lui suggérer des candidatures pour combler une vacance au conseil en tenant compte du profil de compétence et d'expérience requis pour la nomination des membres du conseil.

Une fois les membres nommés, le conseil s'assure qu'ils sont au service des intérêts de l'organisation et qu'ils ne se comportent pas seulement comme des représentants ou des porte-parole du groupe ou du secteur d'activités d'où ils proviennent.

#### Le statut des membres

Le conseil est composé d'un nombre de membres dont au moins les deux tiers, dont le président, sont indépendants et ce, dans le respect des dispositions prévues dans la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. Les conditions déterminant si un membre se qualifie comme indépendant ou non indépendant, sont également précisées dans la même Loi ou pourront l'être davantage dans une politique que le gouvernement pourrait adopter à cet effet.

De plus, le conseil voit à ce que chaque membre produise une déclaration de ses intérêts dans toute organisation afin d'éviter toute situation de conflit d'intérêts réels ou potentiels. Aussi, le membre indépendant doit dénoncer par écrit toute situation pouvant affecter son statut.

Des mesures particulières sont aussi prévues dans la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État concernant un membre qui travaille à temps plein dans l'organisation ou tout autre membre qui aurait un intérêt dans une autre organisation.

Enfin, le conseil peut mettre en place des mécanismes afin de faciliter la gestion de conflits d'intérêts pouvant éventuellement se produire.

#### La qualification des membres

Le conseil est invité à prendre les mesures nécessaires pour avoir un éventail de compétences et d'expériences diversifiées qui correspondent à ses besoins et à ses responsabilités.



Il voit également à ce que les membres qui siègent aux comités du conseil possèdent les compétences requises et l'expertise nécessaire pour accomplir les mandats attribués.

Généralement, les domaines de qualification jugés importants pour les membres siégeant au conseil ont trait d'abord à des formations académiques telles l'administration, la finance, la comptabilité, la fiscalité, les relations de travail, le droit, le génie, la gestion des ressources humaines, etc., et ensuite à des expériences professionnelles pertinentes de cadre supérieur, de gestionnaire de carrière, d'expert-conseil, de consultant, etc.

### **La continuité dans le fonctionnement**

Le conseil voit à ce que des mécanismes soient mis en place pour lui permettre de se renouveler tout en conservant, dans la mesure du possible, une majorité de membres rompus aux modes de fonctionnement du conseil. Ce faisant, le conseil peut s'assurer que le renouvellement des membres ne vienne pas compromettre la continuité dans ses travaux et dans son fonctionnement.

De plus, le conseil voit à ce que les membres soient disponibles pour assister aux réunions du conseil et des comités. Il détermine aussi les règles visant à exclure un membre après un certain nombre d'absences et, le cas échéant, avise le gouvernement pour son remplacement.

## **Le profil de compétence et d'expérience des membres du conseil d'administration**

Le profil de compétence et d'expérience des membres se réfère à un ensemble de capacités que devraient posséder les individus afin de pouvoir exercer correctement leur rôle de membres en tant qu'administrateurs au conseil d'administration et à ses comités.

Les compétences figurant dans le profil correspondent à des attentes significatives et à des exigences que le conseil d'administration présente pour que les membres puissent se qualifier à ce titre. Ce profil est composé de dix-sept compétences et elles sont décrites de manière à en préciser le sens et la portée et afin d'aider le conseil d'administration à élaborer son propre profil.

Le profil constitue un cadre de référence et un guide pour le conseil d'administration. En effet, comme il couvre toutes les compétences qui peuvent être attribuées à un membre, le conseil est invité à s'en inspirer pour établir son propre profil et à choisir, en conséquence, celles qui correspondent le mieux à ses réalités. Il peut également établir une pondération entre celles qu'il retiendrait.

Le profil établi par le conseil d'administration d'une organisation pourra servir à la sélection de candidats en vue de leur nomination par le gouvernement. Le profil peut également servir de guide pour la formation des nouveaux membres ou pour parfaire celle des membres en place. Enfin, il pourra être utilisé au moment de l'évaluation de la performance des membres du conseil.

Les compétences du profil sont regroupées sous deux entités, à savoir celles qui sont liées au savoir-être et celles qui sont liées au savoir-faire.

## TABLEAU SOMMAIRE DES COMPÉTENCES

### Les compétences liées au savoir-être

#### Les compétences intrapersonnelles

- la motivation
- l'intégrité
- la loyauté
- l'indépendance d'esprit

#### Les compétences cognitives

- l'analyse et la synthèse
- l'objectivité
- l'ouverture d'esprit
- le sens de l'éthique

### Les compétences liées au savoir-faire

#### Les compétences interpersonnelles

- l'esprit d'équipe
- l'écoute et la sensibilité
- la communication
- l'influence

#### Les compétences fonctionnelles

- la vision
- le sens politique
- le sens des responsabilités
- l'esprit de décision et de solidarité
- le sens de la gestion

Ci-après, les compétences sont décrites de façon plus détaillée et sont assorties d'un certain nombre d'exemples qui illustrent la façon dont elles se manifestent.

### Les compétences liées au savoir-être

Elles se rapportent à la nature même de la personne dans sa manière d'être et de penser. Dans cette catégorie, se retrouvent les compétences intrapersonnelles et les compétences cognitives.

#### a) Dans les compétences intrapersonnelles, se retrouvent :

##### 1. La motivation

**Remplir les obligations découlant de son rôle de membre et témoigner de l'intérêt à servir la cause de l'organisation.**

*Exemples de manifestations de la motivation : le membre*

- met ses connaissances et ses compétences au service de l'organisation ;
- s'intéresse aux sujets traités dans les réunions du conseil ;
- contribue à l'avancement des travaux du conseil ;
- investit du temps et des énergies dans l'exercice de son rôle ;
- démontre du dynamisme, de la persévérance et du courage ;
- est intéressé au domaine d'activités de l'organisation ;
- démontre de la curiosité et de l'intérêt à se tenir à jour.

##### 2. L'intégrité

**Faire prévaloir les intérêts de l'organisation, se comporter avec probité, droiture et honnêteté et avoir une conduite qui place le membre au-dessus de tout soupçon.**

*Exemples de manifestations de l'intégrité : le membre*

- refuse ou ne sollicite pas pour lui ou un autre une faveur, un service ou une récompense ;
- évite de se servir de son statut pour en tirer un avantage ou pour favoriser quelqu'un ;
- utilise les informations aux seules fins qui sont prévues ;
- évite toute situation où il serait redevable ;
- évite de se retrouver dans une situation de conflits réels ou apparents.

##### 3. La loyauté

**Être fidèle à ses engagements envers l'organisation et s'acquitter de ses devoirs conformément aux exigences qui sont les siennes.**

*Exemples de manifestations de la loyauté : le membre*

- respecte les lois, les règlements et les politiques en vigueur ;
- respecte les individus et les biens de l'organisation ;
- travaille dans les meilleurs intérêts de l'organisation ;
- soutient et défend l'organisation dans les situations qui le demandent ;

- représente dignement l'organisation dans les diverses activités;
- s'acquitte de ses devoirs dont celui de réserve, conformément aux attentes, aux exigences et aux orientations de l'organisation.

#### 4. L'indépendance d'esprit

Être autonome, avoir la latitude nécessaire pour s'exprimer librement et dépasser ses intérêts personnels et corporatistes.

*Exemples de manifestations de l'indépendance d'esprit: le membre*

- assume ses responsabilités avec rigueur et professionnalisme;
- exprime librement sa pensée et ses idées;
- se fait une opinion sans parti pris ni préjugé;
- évite de promouvoir ou de défendre ses intérêts personnels ou ceux du groupe dont il est issu.

#### b) Dans les compétences cognitives, se retrouvent:

#### 5. L'esprit d'analyse et de synthèse

Comprendre, décoder et interpréter l'information provenant de différentes sources, traiter cette information et tirer des conclusions logiques.

*Exemples de manifestations de l'esprit d'analyse et de synthèse: le membre*

- recherche l'information pertinente et saisit les occasions pour l'obtenir;
- comprend rapidement le contenu des documents portés à son attention;
- va à l'essentiel des choses;
- fait la synthèse des éléments d'une situation;
- envisage et énonce des pistes de solution;
- saisit l'environnement et le fonctionnement général de l'organisation.

#### 6. L'objectivité

S'appuyer sur des faits plutôt que sur des perceptions.

*Exemples de manifestations de l'objectivité: le membre*

- fait preuve de discernement et d'un jugement éclairé;
- possède un sens critique;
- apprécie avec justesse le sens et la portée des choses;
- traite avec équité les individus et les situations qui se présentent;
- démontre de l'impartialité, de la neutralité et de la non-partisanerie dans ses interventions.

#### 7. L'ouverture d'esprit

Comprendre et accepter des situations ou des opinions différentes et s'y adapter.

*Exemples de manifestations de l'ouverture d'esprit: le membre*

- prend en considération les différents aspects d'une situation;
- est réceptif aux différents points de vue des autres;
- s'adapte aux nouveautés ou aux situations changeantes qui se présentent;
- propose ou accepte des compromis;
- sait se rallier à la majorité des points de vue exprimés lorsque nécessaire;
- fait preuve d'une capacité à intervenir dans des situations variées.

#### 8. Le sens de l'éthique

Avoir une conduite conforme aux principes et aux règles de la morale et en tenir compte dans les discussions et dans le processus de décision.

*Exemples de manifestations du sens de l'éthique: le membre*

- respecte et promeut les normes et les valeurs de l'organisation;
- dégage les impacts d'ordre éthique découlant des actions ou des décisions;
- tient compte des valeurs privilégiées par l'organisation dans les débats;
- démontre un souci de justice dans le règlement de situations litigieuses.

### Les compétences liées au savoir-faire

Elles se rapportent à la personne dans ses interactions avec les autres et dans son fonctionnement concernant l'exercice de ses responsabilités comme membre du conseil. Dans cette catégorie, se retrouvent les compétences interpersonnelles et les compétences fonctionnelles.

#### c) Dans les compétences interpersonnelles, se retrouvent :

##### 9. L'esprit d'équipe

S'intégrer au conseil et collaborer à la réalisation des objectifs établis, aux travaux du conseil et à leur avancement.

*Exemples de manifestations de l'esprit d'équipe : le membre*

- s'implique dans des comités ;
- travaille en groupe ;
- participe activement aux discussions ;
- démontre une facilité à interagir avec les autres ;
- établit de bonnes relations et des liens de confiance avec les autres.

##### 10. L'écoute et la sensibilité

Être attentif et disponible aux autres et à leur environnement et pouvoir comprendre leurs réalités propres.

*Exemples de manifestations de l'écoute et de la sensibilité : le membre*

- s'intéresse à l'autre sans distinction ni discrimination pour comprendre son point de vue ;
- s'assure de bien saisir le point de vue des autres ;
- intervient avec courtoisie auprès des autres ;
- fait preuve de diligence auprès des autres.

##### 11. La communication

Transmettre efficacement un message verbal ou écrit aux autres selon le type d'auditoire et selon la nature des circonstances et des événements.

*Exemples de manifestations de la communication : le membre*

- exprime clairement ses opinions et ses arguments ;

- transmet un message pertinent et en lien avec le sujet traité ;
- adapte son message en fonction des personnes auxquelles il s'adresse ;
- s'assure de la compréhension de son message par les autres ;
- utilise judicieusement les informations qui lui sont transmises ;
- fait preuve de discrétion lorsque requis ;
- fait preuve de retenue et de réserve dans la manifestation publique de ses opinions ;
- traite de façon confidentielle les renseignements portés à son attention.

##### 12. L'influence

Orienter les discussions et les travaux du conseil, inspirer les autres ou exercer un ascendant sur eux et amener les autres à comprendre et à accepter son point de vue.

*Exemples de manifestations de l'influence : le membre*

- fait valoir son point de vue ;
- s'affirme dans les discussions ;
- cherche à convaincre les autres ;
- démontre de l'assurance et de la détermination ;
- oriente les discussions.

#### d) Dans les compétences fonctionnelles, se retrouvent :

##### 13. La vision

Percevoir et projeter l'organisation à moyen et à long terme.

*Exemples de manifestations de la vision : le membre*

- comprend les réalités internes et externes de l'organisation ;
- lit et décode l'environnement interne et externe de l'organisation ;
- saisit les enjeux et les impacts des orientations et des politiques sur l'organisation et sur l'appareil gouvernemental ;
- a une vue d'ensemble des situations et de leurs conséquences ;

- fait des relations entre les éléments de l'environnement interne et entre ceux de l'environnement interne et externe.

#### 14. Le sens politique

**Tenir compte de la dimension politique dans l'exercice de son rôle, dans les discussions et dans les décisions.**

*Exemples de manifestations du sens politique : le membre*

- saisit et comprend les jeux d'influence à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation ;
- met en contexte les politiques et les orientations gouvernementales ;
- évalue les impacts des décisions sur le plan politique au niveau du gouvernement, des partenaires, des clientèles, des syndicats, etc. ;
- détecte le pouvoir relatif des différentes parties prenantes ;
- recherche le bon moment pour mettre en application une décision.

#### 15. Le sens des responsabilités

**Assumer ses responsabilités dans une perspective d'imputabilité et de reddition de compte.**

*Exemples de manifestations du sens des responsabilités : le membre*

- s'implique dans les réunions du conseil et des comités ;
- est disponible pour participer aux réunions du conseil et des comités ;
- prend connaissance de la documentation fournie avant les réunions du conseil ;
- est assidu aux réunions ;
- tient compte des attentes et des orientations de l'organisation ;
- accomplit les tâches demandées dans les délais impartis ;
- assume les conséquences de ses actions et de ses décisions ;
- évalue les risques potentiels en lien avec les situations ou les décisions ;
- met ses connaissances, ses compétences et ses expériences au service du conseil et des comités.

#### 16. L'esprit de décision et de solidarité

**Cheminer dans un processus décisionnel et soutenir la position adoptée en conseil.**

*Exemples de manifestations de l'esprit de décision et de solidarité : le membre*

- tente d'arriver à des conclusions après les discussions ;
- propose des solutions ou s'implique dans la recherche de solutions ;
- participe activement au processus de résolution de problèmes ;
- évalue les impacts des décisions et en assume les conséquences ;
- demeure solidaire d'une décision prise à la majorité, même en cas de désaccord.

#### 17. Le sens de la gestion

**Intervenir comme gestionnaire en vue de remplir adéquatement son rôle d'administrateur et apporter une contribution significative dans la gestion des dossiers du conseil et dans la gestion des affaires de l'organisation.**

*Exemples de manifestations du sens de la gestion : le membre*

- possède des connaissances et des qualifications dans le domaine de l'administration ;
- possède une expérience pertinente dans la gestion des affaires ;
- possède une expertise reconnue dans un ou des domaines d'intervention de l'organisation ;
- démontre un sens aigu de la planification, de l'organisation et du contrôle ;
- collabore à la mise en place de solutions en termes d'opportunité et de faisabilité pour l'organisation ;
- démontre une polyvalence certaine en gestion pour aborder et traiter les divers dossiers soumis au conseil.

## Les attentes à l'endroit du président du conseil d'administration

Considérant les compétences que devrait posséder le membre d'un conseil d'administration, telles que requises par une organisation dans le profil de compétence et d'expérience qu'elle aura établi, il tombe sous le sens que la personne qui accède à la fonction de président du conseil, devrait posséder aussi les mêmes compétences que celles que l'organisation requiert pour ses membres. À tout le moins, l'organisation serait légitimée d'avoir des attentes dans ce sens.

De plus, au regard des responsabilités dévolues au président du conseil, telles que définies et présentées dans le fascicule 1, il paraît pertinent d'envisager, du moins à titre indicatif, que le président devrait posséder un certain nombre de qualités ou de compétences l'habilitant à pouvoir exercer correctement son rôle.

Ces qualités ou compétences ont un caractère plutôt managérial parce qu'elles se réfèrent précisément à la nature même de la fonction de président qui en est une de gestion du conseil et de ses membres.

La présidence du conseil d'administration est plus qu'une fonction honorifique ou une simple fonction de président d'assemblée. En plus de présider et de conduire efficacement les réunions du conseil, le président assume des responsabilités de gestion du conseil et de ses membres, de coordination des activités du conseil et des comités, d'assistance auprès du président-directeur général, d'évaluation de la performance des membres, de répondant institutionnel auprès des instances supérieures et de représentant de l'organisation pour les activités relevant du conseil.

Ce faisant, le président du conseil devient donc un gestionnaire de premier plan, un administrateur du type *business oriented*. En conséquence, l'organisation pourrait s'attendre à ce qu'il possède, en sus des compétences requises pour un membre, des compétences et une expérience de gestion qui sont davantage de niveau managérial.

À titre indicatif, les compétences attendues d'un président pourraient se rapporter au leadership, à la gestion par résultats, à la gestion axée sur la clientèle, à la responsabilisation et à la gestion du changement.

Ces compétences pourraient servir pour la nomination d'un candidat à la présidence du conseil. Elles pourraient être aussi utilisées pour l'évaluation de la performance du président du conseil.

Pour le bénéfice du lecteur, les compétences ci-haut mentionnées sont décrites de façon plus détaillée et sont assorties d'un certain nombre d'exemples qui illustrent la façon dont elles se manifestent.

### 1. Le leadership

**Être en mesure d'entraîner les membres à travailler ensemble, de les mobiliser et de les faire adhérer à des objectifs communs, de donner la direction à prendre et de faire en sorte que tous et chacun s'impliquent dans les travaux du conseil.**

*Exemples de manifestations du leadership :*

*le président*

- est à l'affût des informations, des tendances, des opportunités, etc. ;
- est un chef de file, un meneur de jeu, un pilote, une figure de proue ;
- prend des initiatives et est prêt à prendre des risques ;
- est une source d'inspiration pour les autres membres ;
- est un guide et un conseiller pour les membres et le président-directeur général ;
- suscite un bon climat de travail au sein du conseil ;
- encourage les autres à travailler et à se dépasser ;
- démontre de la détermination dans l'exercice de ses responsabilités ;
- stimule les débats et encourage les discussions ;
- sait mettre les autres en confiance ;
- exerce un effet d'entraînement sur les autres et leur donne l'exemple ;
- amène les membres à s'impliquer dans les dossiers du ressort du conseil ;
- est accessible et disponible aux membres du conseil ;
- facilite l'exécution des travaux du conseil et des comités ;
- exerce une vigilance soutenue dans le déroulement des réunions.

## 2. La gestion par résultats

Faire converger les compétences et les forces des membres vers des résultats à atteindre et développer une culture de productivité et d'amélioration continue.

*Exemples de manifestations de la gestion axée sur les résultats : le président*

- se réfère à la planification stratégique et aux orientations de l'organisation ;
- tient compte des facteurs de l'environnement et des leviers de développement ;
- voit à l'existence de relations harmonieuses entre les membres et les dirigeants ;
- est soucieux de réussir et de régler les situations ;
- est un *achiever* ;
- est articulé, structuré, organisé et concret ;
- a un sens aigu de l'organisation du travail et de la conduite de réunion ;
- fait une utilisation maximale du temps de réunion et de la présence des membres ;
- agit avec diligence et célérité.

## 3. La gestion axée sur la clientèle

Placer la clientèle au cœur des préoccupations du conseil et s'assurer qu'il en est tenu compte dans la prestation de services.

*Exemples de manifestations de la gestion axée sur la clientèle : le président*

- se préoccupe de la clientèle et de la satisfaction de ses besoins ;
- voit à ce que la clientèle soit bien identifiée ainsi que la nature de ses besoins ;
- voit à ce que la prestation de services soit conforme aux engagements de l'organisation ;
- voit à ce qu'un équilibre soit maintenu entre les besoins de la clientèle à satisfaire et la capacité de l'organisation à y répondre ;
- veille à ce que les services dispensés fassent l'objet d'une évaluation continue.

## 4. La responsabilisation

Prendre conscience de ses responsabilités et de ses propres ressources personnelles pour pouvoir soutenir et sauvegarder les intérêts du conseil et pour amener les membres à assumer leurs responsabilités et à s'en acquitter correctement.

*Exemples de manifestations de la responsabilisation : le président*

- sensibilise les membres du conseil à l'exercice de leurs responsabilités ;
- sait faire face aux pressions et y résister ;
- sait détecter et utiliser les compétences des membres ;
- cherche à s'entourer de ressources compétentes ;
- délègue des responsabilités aux membres et leur confie des mandats ;
- rend les membres imputables de leurs actions et de l'exécution de leurs mandats ;
- sait se positionner et persister même devant l'adversité.

## 5. La gestion du changement

Être en mesure d'anticiper les changements et l'évolution des tendances et d'en saisir les incidences sur les orientations, les politiques et le personnel de l'organisation.

*Exemples de manifestations de la gestion du changement : le président*

- saisit les changements et leurs impacts potentiels sur les orientations et les politiques de l'organisation ;
- sensibilise les membres du conseil aux changements potentiels pour s'y adapter ;
- voit à ce que les responsabilités du conseil et des membres soient harmonisées avec les changements apportés ;
- décèle les signes avant-coureurs de changement et de résistance éventuelle ;
- sait prévenir et canaliser les foyers de résistance au conseil ;
- s'assure d'avoir les appuis nécessaires au conseil pour introduire un nouveau projet.

## Profils types de membres

### Exemple d'un profil type d'un membre d'un comité de vérification

*Compétences nécessaires à posséder :*

1. Intégrité
2. Loyauté
3. Indépendance d'esprit
4. Analyse et synthèse
5. Sens de l'éthique
6. Sens de la gestion

*Compétences utiles à posséder :*

7. Sens des responsabilités
8. Esprit de décision et de solidarité
9. Objectivité

*Compétences spécifiques liées aux responsabilités du membre :*

10. Compétences en gestion financière ou en comptabilité  
Expériences en gestion de services financiers, vérification comptable ou analyse financière  
Titre professionnel de CA, de CMA ou de CGA.

### Exemple d'un profil type d'un membre d'un conseil d'administration

*Compétences nécessaires à posséder :*

1. Motivation
2. Intégrité
3. Loyauté
4. Indépendance d'esprit
5. Analyse et synthèse
6. Objectivité
7. Sens de l'éthique
8. Esprit d'équipe
9. Sens des responsabilités
10. Esprit de décision et de solidarité
11. Sens de la gestion

*Compétences utiles à posséder :*

12. Ouverture d'esprit
13. Écoute et sensibilité
14. Communication
15. Influence
16. Vision
17. Sens politique

*Compétences spécifiques liées à des besoins de l'organisation :*

18. Compétences et expériences dans des domaines comme celui des arts, de l'architecture, du marketing ou de la levée de fonds, etc.

### Exemple de compétences qu'un président de conseil d'administration pourrait posséder

*Compétences essentielles à posséder :*

1. Leadership
2. Gestion par résultats
3. Gestion axée sur la clientèle
4. Responsabilisation
5. Gestion du changement

*Compétences nécessaires à posséder :*

6. Motivation
7. Intégrité
8. Loyauté
9. Indépendance d'esprit
10. Analyse et synthèse
11. Objectivité
12. Ouverture d'esprit
13. Sens de l'éthique
14. Communication
15. Vision
16. Sens politique
17. Sens de la gestion

*Compétences utiles à posséder :*

18. Esprit d'équipe
19. Écoute et sensibilité
20. Influence
21. Sens des responsabilités
22. Esprit de décision et de solidarité

*Compétences spécifiques liées à la fonction de président :*

23. Compétences et expériences en droit des affaires, commerce international, économie, etc.



## L'ÉVALUATION

### L'évaluation de la performance du conseil

Une fois circonscrits les rôles et les responsabilités du conseil, les responsabilités des présidents de conseil et de comité, des membres et celles des comités ainsi que les règles de fonctionnement du conseil, et une fois déterminé le profil de compétence et d'expérience des membres et les attentes à l'endroit du président du conseil, il est possible de procéder à une évaluation du rendement et de la performance des mêmes groupes et des mêmes personnes.

L'évaluation est une composante essentielle d'une saine gouvernance d'entreprise. Elle permet de jeter un regard sur la façon dont les décisions ont été prises et sur la manière d'exercer la gestion des activités de l'organisation et ce, dans une perspective d'amélioration continue.

L'évaluation de la performance constitue le moyen privilégié pour :

- accroître l'efficacité du conseil, de ses comités et de ses membres ;
- et, ce faisant, pour mieux servir les intérêts de l'organisation.

Il n'est pas toujours évident pour les conseils et leurs membres de considérer l'évaluation comme pertinente pour améliorer leur performance, mais comme le signale Lawler et Finegold<sup>3</sup>, *les conseils qui évaluent leurs membres et qui s'évaluent ont tendance à être plus efficaces que ceux qui ne le font pas*.

Il incombe au président du conseil d'instaurer une culture d'évaluation du rendement et de la performance. Pour ce faire, il veille avec l'aide du comité de gouvernance et d'éthique, à la mise en place d'un processus d'évaluation clair, à l'élaboration de règles et d'outils pertinents, à la définition

des responsabilités de chaque intervenant dans le processus d'évaluation, à la diffusion de l'information et à la mise en place des correctifs nécessaires.

L'évaluation sera utile et rentable si tous et chacun travaillent dans un esprit de collaboration et participent pleinement et consciencieusement aux activités d'évaluation.

#### La méthode d'évaluation

La méthode d'évaluation retenue est celle du *questionnaire* avec une échelle d'appréciation de 1 à 4. Le questionnaire est un instrument qui permet d'obtenir des informations écrites sur les divers éléments liés à la performance du conseil, de ses comités, des présidents de conseil et de comité ainsi que des membres. Il sert de base pour analyser et synthétiser les informations recueillies et il permet aussi de dégager les grands constats et d'examiner collectivement les résultats. Cette méthode est appropriée pour faire une évaluation collective du fonctionnement du conseil, des comités et des membres.

#### Le pilotage de l'évaluation

Le pilotage de l'évaluation est effectué de la façon suivante :

1. Pour l'évaluation du conseil :
  - le comité de gouvernance et d'éthique ;
  - le président du conseil.
2. Pour l'évaluation des comités :
  - le président de chaque comité.
3. Pour l'évaluation du président du conseil :
  - le comité de gouvernance et d'éthique.
4. Pour l'évaluation des présidents de comité :
  - le président du conseil.
5. Pour l'évaluation des membres du conseil :
  - le président du conseil.

Tous les membres peuvent être invités à prendre part à l'activité d'évaluation soit à titre de président du conseil ou de président de comité ou au seul titre de membre.

3. LAWLER III, EDWARD E., FINEGOLD, DAVID L., « The changing face of corporate boards », *MIT Sloan Management Review*, hiver 2005, p. 70.

### La communication des résultats

Il revient au conseil d'administration de déterminer les modalités de communication des résultats des évaluations.

### Le suivi

Dans la mesure où les résultats de l'évaluation seraient inférieurs aux standards établis, des mesures pourraient être prises pour améliorer la situation. Les mesures suivantes sont fournies à titre indicatif :

- offrir de la formation sur mesure ;
- recommander de mettre un terme au mandat du membre ou de l'amener à démissionner en cas d'absence ou de faute grave, ou
- recommander un non-renouvellement du mandat du membre.

Dans les pages qui suivent, sont présentés à titre indicatif dix questionnaires d'évaluation auxquels peuvent se référer les organisations désireuses de procéder à l'évaluation :

- 1) du conseil,
- 2) du fonctionnement du conseil,
- 3) du président du conseil,
- 4) d'un membre de conseil,
- 5) du comité de gouvernance et d'éthique,
- 6) du comité de vérification,
- 7) du comité des ressources humaines,
- 8) du fonctionnement d'un comité,
- 9) d'un membre de comité,
- 10) du président de comité.

**QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DU RENDEMENT ET DE LA PERFORMANCE DU CONSEIL**

Échelle d'appréciation : 1 – très bien (à poursuivre) ; 2 – bien (à développer) ; 3 – médiocre (à améliorer) ; 4 – ne sais pas / ne s'applique pas

<i>Pour chacun des énoncés qui suivent, comment évaluez-vous la façon de procéder du conseil pour :</i>	<i>Évaluation</i>			
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1. adopter le processus de planification stratégique				
2. approuver les orientations et le plan stratégiques				
3. approuver le plan d'exploitation				
4. approuver le budget annuel				
5. approuver le rapport annuel d'activités				
6. approuver les états financiers				
7. approuver le plan d'immobilisation				
8. approuver les restructurations organisationnelles majeures				
9. approuver les dépenses importantes				
10. approuver les règlements de régie interne				
11. approuver le code d'éthique et de déontologie des dirigeants				
12. approuver le code d'éthique et de déontologie des employés				
13. approuver le code d'éthique et de déontologie pour la conduite des affaires de l'organisation				
14. approuver des mesures à prendre en rapport avec l'application du code d'éthique et de déontologie concernant des plaintes ou des conflits d'intérêt				
15. approuver les règles de gouvernance de l'organisation				
16. approuver les mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance de l'organisation				
17. approuver la description de fonctions du président-directeur général				
18. approuver la description de fonctions des dirigeants				
19. approuver les objectifs de rendement et de performance du président-directeur général				
20. approuver les critères d'évaluation du président-directeur général				
21. approuver les honoraires du vérificateur externe				
22. approuver les politiques d'encadrement des risques				
23. approuver une politique de divulgation de l'information financière				
24. évaluer l'intégrité des contrôles internes, des contrôles de la divulgation de l'information et des systèmes d'information				
25. approuver le profil de compétence et d'expérience du président-directeur général				
26. approuver les critères de sélection du président-directeur général				
27. sélectionner le président-directeur général et en recommander la nomination au gouvernement				
28. désigner une personne de l'organisation pour remplacer le président-directeur général en cas d'absence ou en cas d'empêchement				
29. fixer les politiques et les formes de la rémunération ainsi que les autres conditions de travail du président-directeur général				
30. approuver les politiques de ressources humaines, les normes et les barèmes de rémunération et les autres conditions de travail des employés et des dirigeants de l'organisation				

<i>Pour chacun des énoncés qui suivent, comment évaluez-vous la façon de procéder du conseil pour :</i>	<i>Évaluation</i>			
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
31. approuver la politique de rémunération variable				
32. approuver un plan de relève au poste de président-directeur général				
33. approuver un programme de planification de la relève des dirigeants de l'organisation				
34. évaluer les résultats du plan stratégique et du plan d'exploitation				
35. réviser le plan stratégique et le plan d'exploitation				
36. approuver les règles de gouvernance du conseil				
37. approuver le code d'éthique et de déontologie des membres du conseil				
38. désigner le président d'un comité dit statutaire pour remplacer temporairement le président du conseil en cas d'absence ou d'empêchement				
39. approuver la désignation des membres aux différents postes du conseil				
40. approuver les règles de fonctionnement du conseil				
41. déterminer les délégations d'autorité et de responsabilités du conseil à des comités ou à des membres				
42. approuver les responsabilités du conseil, des comités, du président du conseil et d'un comité et des membres				
43. approuver le profil de compétence et d'expérience requis pour la nomination des membres du conseil				
44. approuver un plan de relève des membres du conseil				
45. approuver le mandat et la composition du conseil et de chaque comité				
46. mettre en place des comités du conseil				
47. désigner les membres aux différents comités				
48. confier des mandats particuliers aux différents comités				
49. approuver les objectifs de rendement et de performance du président du conseil				
50. approuver les critères, les règles et les modalités d'évaluation du fonctionnement du conseil				
51. approuver les critères d'évaluation du rendement et de la performance				
du conseil				
des comités du conseil				
du président du conseil				
du président d'un comité				
des membres				
52. approuver les règles et les modalités d'évaluation du rendement et de la performance				
du conseil				
des comités du conseil				
du président du conseil				
du président d'un comité				
des membres				
53. approuver une politique et des procédures de communication et de diffusion de l'information				

<i>Pour chacun des énoncés qui suivent, comment évaluez-vous la façon de procéder du conseil pour :</i>	<i>Évaluation</i>			
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
54. approuver l'élaboration et la mise en place d'un programme d'accueil et d'intégration des nouveaux membres				
55. approuver l'élaboration et la mise en place d'activités de formation continue à l'intention des membres				
56. approuver la mise en place des correctifs nécessaires à la suite des évaluations				

<i>Pour chacun des énoncés qui suivent, donnez votre appréciation sur :</i>	<i>Évaluation</i>			
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
57. l'utilisation du temps de chaque réunion du conseil				
58. le respect du droit de parole de chaque membre du conseil				
59. le traitement des recommandations soumises par chacun des comités du conseil				
60. la qualité du climat de travail au conseil				
61. la contribution de l'ensemble des membres du conseil				
62. l'exercice du rôle de vigie du conseil				
63. l'efficacité générale du conseil				
Commentaires :				

### QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

Échelle d'appréciation : 1 – très bien (à poursuivre) ; 2 – bien (à développer) ; 3 – médiocre (à améliorer) ; 4 – ne sais pas / ne s'applique pas

<i>Comment évaluez-vous chacun des énoncés suivants ?</i>	<i>Évaluation</i>			
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1. le conseil a élaboré le profil de compétence et d'expérience d'un membre en fonction des besoins de l'organisation				
2. les membres du conseil ont les compétences et les expériences nécessaires pour s'acquitter des responsabilités confiées au conseil				
3. le nombre de membres au conseil est suffisant pour favoriser une gouvernance efficace de l'organisation				
4. les membres sont préparés, par un programme d'accueil et d'intégration, à exercer leurs rôles et responsabilités				
5. les membres sont informés des responsabilités qui leur sont dévolues				
6. les membres sont informés des responsabilités qui incombent au conseil				
7. le président du conseil est informé des responsabilités qui lui sont attribuées				
8. le président d'un comité est informé des responsabilités confiées au comité dont il assume la présidence				
9. l'ordre du jour indique tous les sujets qui feront l'objet de discussion et de prise de décision				
10. l'ordre du jour prévoit le rapport des comités au conseil				
11. l'ordre du jour prévoit le suivi des décisions prises				
12. le délai fixé pour l'envoi de l'avis de convocation est assez long pour permettre aux membres de bien se préparer aux réunions				
13. l'avis de convocation est expédié dans le délai prévu				
14. l'avis de convocation est expédié selon le moyen prévu dans les règles de fonctionnement				
15. l'ordre du jour est expédié en même temps que l'avis de convocation				
16. les documents sur les sujets qui feront l'objet de discussion et de prise de décision sont expédiés en même temps que l'avis de convocation				
17. les documents acheminés permettent aux membres d'avoir une bonne compréhension des points à débattre				
18. les membres du conseil respectent les règles relatives à la confidentialité des renseignements				
19. le calendrier annuel et l'agenda des réunions sont établis				
20. le quorum des réunions du conseil est fixé et respecté				
21. les membres sont présents régulièrement aux réunions du conseil				
22. le temps de la réunion du conseil est utilisé adéquatement				
23. le temps alloué aux points de discussion et de prise de décision est correct				
24. les membres du conseil s'expriment librement sur les points de discussion et de prise de décision				
25. le conseil a prévu et respecte le mode de votation				
26. le conseil a prévu et respecte le type de majorité requise sur les sujets soumis à un vote				
27. les décisions se prennent généralement par consensus				
28. le conseil a précisé la taille de chaque comité				

<i>Comment évaluez-vous chacun des énoncés suivants ?</i>	<i>Évaluation</i>			
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
29. le conseil a précisé les compétences et les expériences requises pour les membres de chaque comité				
30. le conseil a précisé la composition de chaque comité				
31. le conseil a défini les responsabilités de chaque comité				
32. chaque comité a établi ses règles de fonctionnement telles le quorum, le droit de vote, etc.				
33. le conseil a fixé les moments des évaluations				
34. le conseil a déterminé la fréquence des évaluations				
35. chaque membre du conseil est informé du processus à suivre pour l'évaluation				
36. le conseil a adopté les modalités (méthodes et outils) de chaque évaluation				
37. les membres sont bien informés des critères de leur évaluation				
38. les membres sont bien informés des critères d'évaluation du conseil et des comités				
39. le conseil a adopté et applique un code de conduite des réunions				
40. la direction de l'organisation met à la disposition du conseil des ressources pour qu'il puisse bien s'acquitter de ses responsabilités				
informationnelles				
financières				
humaines				
matérielles				
Commentaires :				

**QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL**

Échelle d'appréciation : 1 – très bien (à poursuivre) ; 2 – bien (à développer) ; 3 – médiocre (à améliorer) ; 4 – ne sais pas / ne s'applique pas

<i>Comment évaluez-vous le rôle du président du conseil pour chacun des aspects suivants ? Il :</i>	<i>Évaluation</i>			
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1. démontre de la détermination dans l'exercice de ses responsabilités				
2. entraîne les membres à travailler vers l'atteinte d'objectifs communs				
3. prend des initiatives pour atteindre les résultats				
4. met les autres en confiance				
5. instaure et maintient un bon climat de travail au sein du conseil				
6. est accessible et disponible aux membres et aux comités				
7. est capable de référer à la planification stratégique et aux orientations de l'organisation dans les discussions et dans la prise de décision				
8. a le souci de réussir et de régler des situations				
9. est articulé, structuré et organisé				
10. utilise efficacement le temps d'une réunion				
11. est capable d'identifier la clientèle de l'organisation et ses besoins				
12. se préoccupe de la satisfaction de la clientèle pour évaluer la qualité des services offerts par l'organisation				
13. se préoccupe de la conformité entre la prestation des services à la clientèle et les engagements de l'organisation envers la clientèle				
14. se préoccupe de maintenir un certain équilibre entre les besoins de la clientèle à satisfaire et la capacité de l'organisation à y répondre				
15. démontre un haut sens des responsabilités				
16. rend compte au conseil de ses obligations à titre de président à l'endroit du gouvernement, d'autres organisations et de ses activités à titre de président				
17. fait reconnaître régulièrement la place, la présence et le rôle du conseil au sein de l'organisation				
18. est à l'affût des nouvelles pratiques et tendances pouvant affecter les activités de l'organisation				
19. prépare et sensibilise le conseil à des changements anticipés				
20. est capable de mobiliser les membres autour d'un changement à implanter				
21. est capable de détecter les foyers de résistance ou les risques potentiels de conflits par rapport aux changements anticipés				
22. accueille, conseille et guide chaque nouveau membre				
23. fournit les renseignements nécessaires pour permettre aux membres de bien s'acquitter de leurs responsabilités				
24. informe chaque membre sur les modalités et la démarche d'évaluation d'un membre				
25. transmet à chaque membre les résultats de son évaluation				
26. s'assure que l'organisation met à la disposition des membres les ressources nécessaires pour leur permettre de bien s'acquitter de leurs responsabilités				
27. recourt, lorsque nécessaire, aux services de conseillers externes pour permettre au conseil de bien s'acquitter de ses responsabilités				



<i>Comment évaluez-vous le rôle du président du conseil pour chacun des aspects suivants ? Il :</i>	<i>Évaluation</i>			
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
28. cherche à obtenir le consensus lors de la prise de décision				
29. présente une planification annuelle des réunions du conseil : le nombre, les dates et les dossiers à traiter lors des réunions				
30. sait utiliser les compétences et les expériences des membres				
31. sait confier des tâches à des membres selon la nature des besoins				
32. sait rendre les membres imputables de leurs actions et de leurs responsabilités				
33. s'assure que les membres ont les compétences adéquates pour siéger aux comités				
34. s'assure que chaque comité du conseil rend compte de ses activités lors des réunions du conseil				
35. s'assure que les règles de gouvernance sont appliquées et suivies au conseil				
36. veille au recrutement de nouveaux membres potentiels				
37. fait la promotion de l'importance de l'évaluation comme moyen de s'améliorer				
38. procède à l'évaluation du rendement et de la performance des membres du conseil				
39. communique au conseil les résultats de l'évaluation du conseil				
40. propose les correctifs nécessaires à la suite de l'évaluation du conseil				
41. met en place les correctifs nécessaires				
42. travaille en étroite collaboration avec le président-directeur général				
43. représente l'organisation dans son milieu pour les affaires relevant du conseil				
44. prépare les ordres du jour des réunions du conseil avec le président-directeur général				
45. conduit efficacement les réunions en centrant les échanges sur le sujet à traiter				
46. suscite et encourage les discussions et les débats				
47. est capable de concilier les différents points de vue				
48. est capable d'atténuer les tensions				
Commentaires :				

## QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION D'UN MEMBRE DE CONSEIL

(nom du membre du conseil)

Échelle d'appréciation : 1 – très bien (à poursuivre) ; 2 – bien (à développer) ; 3 – médiocre (à améliorer) ; 4 – ne sais pas / ne s'applique pas

<i>Comment évaluez-vous la performance du membre du conseil pour chaque énoncé suivant ? Il :</i>	<i>Évaluation</i>			
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1. travaille dans le meilleur intérêt de l'organisation				
2. se comporte avec droiture, honnêteté et probité				
3. s'acquitte de ses devoirs conformément aux attentes et aux exigences de l'organisation				
4. respecte les valeurs de l'organisation				
5. fait preuve d'indépendance d'esprit				
6. ne défend pas les intérêts du groupe dont il est issu au détriment de ceux de l'organisation				
7. démontre de l'assurance et de la détermination				
8. possède un bon sens critique				
9. fait preuve d'une bonne capacité d'analyse				
10. fait preuve d'une bonne capacité de synthèse				
11. fait preuve de discernement et de jugement éclairé				
12. fait preuve d'impartialité dans ses interventions				
13. fait preuve de discrétion dans l'exercice de ses responsabilités				
14. traite de façon confidentielle les renseignements portés à son attention				
15. est réceptif aux idées des autres				
16. est capable de s'adapter aux situations changeantes				
17. fait des compromis pour dénouer une situation				
18. respecte le décorum qu'on retrouve normalement dans un conseil				
19. s'assure que les règles de déontologie et d'éthique de l'organisation sont respectées				
20. traite les questions à l'ordre du jour avec équité et justice				
21. est attentif aux autres membres et à l'environnement				
22. s'exprime clairement				
23. s'exprime avec concision				
24. fait valoir son point de vue				
25. a de l'influence sur les autres membres du conseil				
26. comprend et interprète l'environnement interne et externe de l'organisation				
27. saisit les enjeux et les impacts des orientations et des politiques sur les activités de l'organisation				
28. tient compte des politiques et des orientations gouvernementales dans la prise de décision				
29. mesure les impacts des décisions sur les différentes parties prenantes (gouvernement, partenaires, clientèles, employés, syndicats, etc.)				
30. est disponible pour participer aux réunions du conseil et des comités				
31. met ses compétences et ses expériences au service du conseil				
32. possède des connaissances, une expérience et une expertise dans un domaine lié à la gestion des affaires				

<i>Comment évaluez-vous la performance du membre du conseil pour chaque énoncé suivant? II:</i>	<i>Évaluation</i>			
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
33. défend les intérêts du conseil et les décisions prises				
34. s'implique dans la recherche de solutions				
35. sait se rallier à la majorité lorsque nécessaire				
36. assume les conséquences de ses actions et de ses décisions				
37. fait preuve de solidarité dans la prise de décision et dans son application				
38. respecte le code d'éthique et de déontologie des membres du conseil				
39. respecte les règles de fonctionnement du conseil				
40. est présent aux réunions du conseil				
41. démontre de l'intérêt et de la curiosité pour les activités de l'organisation				
42. arrive bien préparé aux réunions en ayant pris connaissance des documents fournis avant la réunion				
43. participe et contribue à l'avancement des travaux du conseil				
44. sait se prononcer sur toute proposition soumise au vote				
45. est conséquent dans ses paroles et dans ses actions				
46. démontre de l'intérêt à s'impliquer dans des comités				
47. entretient de bonnes relations avec les autres membres				
48. participe annuellement à l'évaluation du rendement et de la performance				
de lui-même				
du conseil				
du comité ou des comités auquel ou auxquels il siège				
Commentaires :				

## QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DU RENDEMENT ET DE LA PERFORMANCE DU COMITÉ DE GOUVERNANCE ET D'ÉTHIQUE

Échelle d'appréciation : 1 – très bien (à poursuivre) ; 2 – bien (à développer) ; 3 – médiocre (à améliorer) ; 4 – ne sais pas / ne s'applique pas

<i>Pour chacun des énoncés, comment évaluez-vous la façon de procéder du comité de gouvernance et d'éthique pour :</i>	<i>Évaluation</i>			
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1. élaborer et réviser :				
les règles de gouvernance pour la conduite des affaires de l'organisation				
les règles de gouvernance du conseil				
2. élaborer et réviser les règles de fonctionnement du conseil et des comités				
3. définir une politique et des procédures de communication et de diffusion de l'information				
4. élaborer et réviser le code d'éthique et de déontologie				
pour la conduite des affaires de l'organisation				
pour les dirigeants et les employés de l'organisation et de ses filiales				
pour les membres du conseil				
5. élaborer et réviser les procédures relatives à la réception des plaintes découlant de l'application des codes d'éthique et de déontologie				
6. élaborer et réviser les procédures relatives à la gestion des conflits d'intérêt				
7. examiner les plaintes et les conflits d'intérêt découlant de l'application des codes d'éthique et de déontologie				
8. définir et réviser les responsabilités				
du conseil				
des comités				
du président du conseil				
du président de comité				
des membres				
9. préciser la taille et la composition des comités				
10. élaborer et réviser le profil de compétence et d'expérience pour la nomination des membres au conseil				
11. établir le plan de relève au sein du conseil et des comités				
12. élaborer le plan d'accueil et d'intégration des nouveaux membres du conseil				
13. élaborer un programme de formation continue à l'intention des membres du conseil				
14. définir les objectifs de rendement et de performance du président du conseil				
15. élaborer les critères d'évaluation :				
des membres du conseil				
du fonctionnement du conseil et des comités				
16. élaborer les critères d'évaluation du rendement et de la performance				
du conseil				
des comités				
du président du conseil				
du président de comité				

<i>Pour chacun des énoncés, comment évaluez-vous la façon de procéder du comité de gouvernance et d'éthique pour :</i>	<i>Évaluation</i>			
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
17. élaborer les règles et les modalités d'application des évaluations				
18. évaluer le fonctionnement du conseil				
19. évaluer le rendement et la performance du président du conseil				
20. évaluer le rendement et la performance du comité et des membres				
21. examiner les résultats de l'évaluation du comité et des membres				
22. proposer des améliorations au fonctionnement du comité				
23. proposer au conseil les suivis concernant les plaintes et les conflits d'intérêt découlant du code d'éthique et de déontologie				
24. identifier les membres du conseil qualifiés pour siéger à un des comités du conseil				

<i>Pour chacun des énoncés qui suivent, donnez votre appréciation sur :</i>	<i>Évaluation</i>			
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
25. l'utilisation du temps de chaque réunion du comité				
26. le respect du droit de parole de chaque membre du comité				
27. le traitement des dossiers relevant de sa compétence				
28. la qualité du climat de travail au comité				
29. la contribution de l'ensemble des membres du comité				
30. les moyens utilisés par le comité pour s'assurer d'une gestion éthique de l'organisation				
31. l'efficacité générale du comité				
Commentaires :				

**QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DU RENDEMENT ET DE LA PERFORMANCE DU COMITÉ DE VÉRIFICATION**

Échelle d'appréciation : 1 – très bien (à poursuivre) ; 2 – bien (à développer) ; 3 – médiocre (à améliorer) ; 4 – ne sais pas / ne s'applique pas

<i>Pour chacun des énoncés, comment évaluez-vous la façon de procéder du comité de vérification pour :</i>	<i>Évaluation</i>			
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1. examiner, avec le vérificateur général et le vérificateur externe nommé par le gouvernement, les états financiers avant leur diffusion				
2. établir et proposer une politique de divulgation de l'information financière				
3. évaluer la pertinence et l'efficacité des systèmes de contrôle				
4. établir des procédures relatives à la réception de plaintes au sujet de questions comptables ou de vérification				
5. examiner les plaintes relatives aux aspects financiers portées à l'attention du conseil				
6. analyser le rapport annuel du vérificateur externe				
7. examiner le mandat du vérificateur interne				
8. approuver le plan annuel de vérification interne				
9. évaluer le rendement et la performance du vérificateur interne				
10. arbitrer les différends entre le vérificateur externe et le vérificateur interne				
11. examiner les principaux risques auxquels l'organisation doit faire face et les mesures prises par celle-ci pour contrôler et maîtriser ces risques				
12. proposer des politiques d'encadrement des risques financiers, stratégiques, opérationnels, liés au leadership, liés au partenariat et liés à la réputation				
13. évaluer l'efficacité et la performance financière de l'organisation				
14. analyser les résultats de l'évaluation de l'efficacité et de la performance financière de l'organisation en vue d'apporter des améliorations au fonctionnement de l'organisation				
15. évaluer le rendement et la performance du comité et des membres				
16. analyser les résultats de l'évaluation du comité et des membres				
17. proposer des améliorations au fonctionnement du comité				

<i>Pour chacun des énoncés qui suivent, donnez votre appréciation sur :</i>	<i>Évaluation</i>			
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
18. l'utilisation du temps de chaque réunion du comité				
19. le respect du droit de parole de chaque membre du comité				
20. le traitement des dossiers relevant de sa compétence				
21. la qualité du climat de travail au comité				
22. la contribution de l'ensemble des membres du comité				
23. les moyens utilisés par le comité pour s'assurer d'une saine gestion financière au sein de l'organisation				
24. l'efficacité générale du comité				
Commentaires :				

**QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DU RENDEMENT ET DE LA PERFORMANCE DU COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES**

Échelle d'appréciation : 1 – très bien (à poursuivre) ; 2 – bien (à développer) ; 3 – médiocre (à améliorer) ; 4 – ne sais pas / ne s'applique pas

<i>Pour chacun des énoncés, comment évaluez-vous la façon de procéder du comité des ressources humaines pour :</i>	<i>Évaluation</i>			
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1. analyser et réviser la description de fonctions du président-directeur général				
2. analyser et réviser la description de fonctions des dirigeants de l'organisation				
3. déterminer les objectifs de rendement et de performance du président-directeur général				
4. élaborer et proposer les critères d'évaluation du président-directeur général				
5. évaluer, en collaboration avec le président du conseil, le rendement et la performance du président-directeur général				
6. proposer un mécanisme de renouvellement ou de remplacement du président-directeur général				
7. élaborer et proposer un profil de compétence et d'expérience pour la nomination du président-directeur général				
8. proposer des critères de sélection pour le poste de président-directeur général				
9. proposer un plan de relève au poste de président-directeur général				
10. établir un programme de planification de la relève des dirigeants nommés par l'organisation				
11. contribuer à la sélection et à la nomination des dirigeants nommés par l'organisation				
12. proposer des politiques et des formes de rémunération ainsi que d'autres conditions de travail du président-directeur général				
13. évaluer le rendement et la performance du comité et des membres				
14. analyser les résultats de l'évaluation du comité et des membres				
15. proposer des améliorations au fonctionnement du comité				

<i>Pour chacun des énoncés qui suivent, donnez votre appréciation sur :</i>	<i>Évaluation</i>			
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
16. l'utilisation du temps de chaque réunion du comité				
17. le respect du droit de parole de chaque membre du comité				
18. le traitement des dossiers relevant de sa compétence				
19. la qualité du climat de travail au comité				
20. la contribution de l'ensemble des membres du comité				
21. les moyens utilisés par le comité pour s'assurer d'une saine gestion des ressources humaines au sein de l'organisation				
22. l'efficacité générale du comité				
Commentaires :				

**QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT D'UN COMITÉ**

(nom du membre et du comité)

Échelle d'appréciation : 1 – très bien (à poursuivre) ; 2 – bien (à développer) ; 3 – médiocre (à améliorer) ; 4 – ne sais pas / ne s'applique pas

<i>Comment évaluez-vous chacun des énoncés suivants ?</i>	<i>Évaluation</i>			
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1. les membres du comité ont les compétences et les expériences nécessaires pour s'acquitter des responsabilités confiées au comité				
2. le nombre de membres au comité est suffisant pour s'acquitter de l'ensemble de ses responsabilités				
3. les membres du comité sont informés des responsabilités qui incombent au comité				
4. l'ordre du jour indique tous les sujets qui feront l'objet de discussion et de prise de décision				
5. le délai fixé pour l'envoi de l'avis de convocation est assez long pour permettre aux membres de bien se préparer aux réunions				
6. l'avis de convocation est expédié dans le délai prévu				
7. l'avis de convocation est expédié selon le moyen prévu dans les règles de fonctionnement				
8. l'ordre du jour est expédié en même temps que l'avis de convocation				
9. les documents sur les sujets qui feront l'objet de discussion et de prise de décision sont expédiés en même temps que l'avis de convocation				
10. les documents acheminés permettent aux membres d'avoir une bonne compréhension des points à débattre				
11. le calendrier annuel et l'agenda des réunions sont établis				
12. le quorum des réunions du comité est fixé et respecté				
13. les membres sont présents aux réunions du comité				
14. le temps de la réunion du comité est utilisé adéquatement				
15. le temps alloué aux points de discussion et de prise de décision est correct				
16. les membres du comité s'expriment librement sur les points de discussion et de prise de décision				
17. le conseil a adopté et applique un code de conduite des réunions				
18. les décisions se prennent généralement par consensus				
19. le président du comité fait rapport des travaux du comité à une réunion ultérieure du conseil				
20. le président du comité soumet les recommandations du comité au conseil				
21. le président du comité dépose le procès-verbal des réunions du comité au conseil				
22. les membres du comité reçoivent les ressources nécessaires pour bien s'acquitter de leurs responsabilités				
informationnelles				
financières				
humaines				
matérielles				
Commentaires :				



## QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION D'UN MEMBRE DE COMITÉ

(nom du membre et du comité)

Échelle d'appréciation : 1 – très bien (à poursuivre) ; 2 – bien (à développer) ; 3 – médiocre (à améliorer) ; 4 – ne sais pas / ne s'applique pas

<i>Comment évaluez-vous la performance du membre du comité pour chaque énoncé suivant? II:</i>	<i>Évaluation</i>			
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1. travaille dans le meilleur intérêt du comité				
2. se comporte avec droiture, honnêteté et probité				
3. s'acquitte de ses devoirs conformément aux attentes et aux exigences de l'organisation				
4. fait preuve d'indépendance d'esprit				
5. ne défend pas les intérêts du groupe dont il est issu au détriment de ceux du comité				
6. fait preuve d'une bonne capacité d'analyse				
7. fait preuve d'une bonne capacité de synthèse				
8. fait preuve de discernement et d'un jugement éclairé				
9. fait preuve d'impartialité dans ses interventions				
10. est réceptif aux idées des autres				
11. est capable de s'adapter aux situations changeantes				
12. fait des compromis pour dénouer des situations				
13. s'assure que les règles de déontologie et d'éthique du conseil sont respectées				
14. est soucieux de traiter les questions à l'ordre du jour avec équité et justice				
15. s'implique dans les travaux du comité auquel il siège				
16. est attentif aux autres membres et à l'environnement				
17. s'exprime clairement				
18. s'exprime avec concision				
19. fait valoir son point de vue				
20. a de l'influence sur les autres membres du conseil				
21. comprend et interprète l'environnement interne et externe de l'organisation				
22. saisit les enjeux et les impacts des orientations et des politiques sur les activités du comité				
23. tient compte des politiques et des orientations gouvernementales dans la prise de décision				
24. mesure les impacts des décisions sur les différentes parties prenantes (gouvernement, partenaires, clientèles, employés, syndicats, etc.)				
25. est présent aux réunions du comité				
26. met ses compétences et ses expériences au service du comité				
27. s'implique dans la recherche de solutions				
28. fait preuve de solidarité dans la prise de décision et dans son application				
29. respecte les règles de fonctionnement du comité				
30. arrive bien préparé aux réunions en ayant pris connaissance des documents fournis avant la réunion				
31. entretient de bonnes relations avec les autres membres				
32. évalue annuellement le rendement et la performance du comité et participe à sa propre évaluation				
Commentaires :				

## QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DU PRÉSIDENT DE COMITÉ

(nom du président et du comité)

Échelle d'appréciation : 1 – très bien (à poursuivre) ; 2 – bien (à développer) ; 3 – médiocre (à améliorer) ; 4 – ne sais pas / ne s'applique pas

<i>Comment évaluez-vous le rôle du président du comité pour chacun des aspects suivants ? Il :</i>	<i>Évaluation</i>			
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1. démontre de la détermination dans l'exercice de ses responsabilités				
2. entraîne les membres à travailler vers l'atteinte d'objectifs communs				
3. prend des initiatives pour atteindre les résultats				
4. instaure et maintient un bon climat de travail au sein du comité				
5. est capable de référer à la planification stratégique et aux orientations de l'organisation dans les discussions et dans la prise de décision				
6. a le souci de réussir et de régler des situations				
7. est articulé, structuré et organisé				
8. démontre un haut sens des responsabilités				
9. présente une planification annuelle des réunions du comité : le nombre, les dates et les dossiers à traiter lors des réunions				
10. prépare les ordres du jour des réunions du comité avec le président-directeur général et les dirigeants				
11. anime, coordonne et dirige efficacement les travaux du comité				
12. s'assure que l'organisation met à la disposition des membres les ressources nécessaires pour leur permettre de bien s'acquitter de leurs responsabilités				
13. recourt, lorsque nécessaire, aux services de conseillers externes pour permettre au comité de bien s'acquitter de ses responsabilités				
14. transmet les informations pertinentes aux membres du comité pour l'accomplissement de ses travaux				
15. est accessible et disponible aux membres du comité				
16. utilise efficacement le temps d'une réunion				
17. suscite et encourage les discussions et les débats				
18. est capable de concilier les différents points de vue				
19. est capable d'atténuer les tensions				
20. cherche à obtenir le consensus lors de la prise de décision				
21. informe et rend compte des activités du comité au conseil				
22. dépose le procès-verbal des réunions du comité au conseil				
23. soumet, au conseil pour approbation, les recommandations du comité				
24. évalue le rendement et la performance du comité				
25. évalue le rendement et la performance des membres du comité				
26. communique les résultats de l'évaluation du comité à ses membres				
27. communique à chaque membre les résultats de son évaluation				
28. propose et met en place les correctifs nécessaires à la suite de l'évaluation du comité				
29. sait rendre les membres imputables de leurs actions et de leurs responsabilités				
Commentaires :				

## BIBLIOGRAPHIE

- ALCAN INC. (2006). «*Charte du conseil d'administration d'Alcan Inc.*», 7 p.,  
[en ligne] <http://www.alcan.com> (Page consultée le 25 septembre 2006)
- ALCAN INC. (2006). «*Charte des comités: de gouvernance d'entreprise, de vérification, des ressources humaines, sur l'environnement, la santé et la sécurité, d'Alcan Inc.*», 15 p.,  
[en ligne] <http://www.alcan.com> (Page consultée le 25 septembre 2006)
- ALCAN INC. (2006). «*Code d'éthique des dirigeants financiers supérieurs*», 3 p.,  
[en ligne] <http://www.alcan.com> (Page consultée le 25 septembre 2006)
- ALCAN INC. (2006). «*Directives sur l'indépendance des administrateurs d'Alcan Inc. (la « Société »)*», 2 p.,  
[en ligne] <http://www.alcan.com> (Page consultée le 25 septembre 2006)
- ASSOCIATION QUÉBÉCOISE D'ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX (2006). «*La Gouvernance d'un établissement de santé et de services sociaux – Document d'orientation pour les conseils d'administration*». Montréal (Québec), 43 p.
- BANQUE DE MONTRÉAL (2006). «*Gouvernance – Code de conduite*», 12 p.,  
[en ligne] <http://www2.bmo.com> (Page consultée le 25 septembre 2006)
- BANQUE DE MONTRÉAL (2006). «*Annexe 1 – Charte des attentes à l'endroit des administrateurs*», 1 p.,  
[en ligne] <http://www2.bmo.com> (Page consultée le 25 septembre 2006)
- BCE (2006). «*Énoncé des pratiques en matière de gouvernance*», 15 p.,  
[en ligne] <http://www2.bce.ca> (Page consultée le 5 octobre 2006)
- BELL ALIANT (2006). «*Bell Aliant communications régionales – Manuel de gouvernance*», 65 p.,  
[en ligne] <http://bell.aliant.ca/francais/about/cg.shtml> (Page consultée le 5 octobre 2006)
- BELL ALIANT (2006). «*Vivre les valeurs de notre entreprise – Notre code d'éthique et de conduite commerciale*», 25 p.,  
[en ligne] <http://bell.aliant.ca/francais/about/cg.shtml> (Page consultée le 5 octobre 2006)
- CANADA. BUREAU DU CONSEIL PRIVÉ (2006). «*Créer des profils pour les administrateurs des sociétés d'État*», 8 p.,  
[en ligne] <http://www.pco-bcp.gc.ca> (Page consultée le 16 décembre 2006)
- CANADIAN COALITION FOR GOVERNANCE (2003). «*Governance Self Appraisal Form*», 16 p.,  
[en ligne] <http://www.ccg.ca/guidelines/corporate-governance-guidelines/> (Page consultée le 3 octobre 2006)
- CANADIAN COALITION FOR GOVERNANCE (2005). «*Corporate Governance Guidelines for Building High Performance Boards*», 34 p.,  
[en ligne] <http://www.ccg.ca/guidelines/corporate-governance-guidelines/> (Page consultée le 3 octobre 2006)
- CANET, RAPHAËL (2004). «*Qu'est-ce que la gouvernance?*» *Conférence de la Chaire MCD*, 11 p.,  
[en ligne] <http://www.chaire-cd.ca>
- CHAIRE DE RECHERCHE DU CANADA EN MONDIALISATION, CITOYENNETÉ ET DÉMOCRATIE (2004). «*Qu'est-ce que la gouvernance?*», 8 p.,  
[en ligne] <http://www.chaire-mcd.ca> (Page consultée le 25 septembre 2006)
- CHEMIN DE FER CANADIEN PACIFIQUE LTÉE (2006). «*Principes et directives en matière de gouvernance d'entreprise*», 7 p.,  
[en ligne] <http://www8.cpr.ca/cms/Francais/Investors/default.htm> (Page consultée le 5 octobre 2006)
- CHEMIN DE FER CANADIEN PACIFIQUE LTÉE (2006). «*Code de déontologie du chef de la direction et des principaux dirigeants financiers*», 4 p.,  
[en ligne] <http://www8.cpr.ca/cms/Francais/Investors/default.htm> (Page consultée le 5 octobre 2006)

- CHEMIN DE FER CANADIEN PACIFIQUE LTÉE (2006). «*Conseil d'administration et les comités : de gouvernance d'entreprise et de nominations, planification des ressources humaines et de rémunération*», 12 p., [en ligne] <http://www8.cpr.ca/cms/Francais/Investors/default.htm> (Page consultée le 5 octobre 2006)
- CIBC BANQUE CANADIENNE IMPÉRIALE DE COMMERCE (2006). «*Mandats des comités du conseil d'administration, du conseil d'administration, du président du conseil d'administration, du président d'un comité du conseil*», 30 p., [en ligne] <https://www.cibc.com/ca> (Page consultée le 26 septembre 2006)
- CIBC BANQUE CANADIENNE IMPÉRIALE DE COMMERCE (2006). «*Normes d'indépendance du conseil*», 5 p., [en ligne] <https://www.cibc.com/ca> (Page consultée le 26 septembre 2006)
- CIBC BANQUE CANADIENNE IMPÉRIALE DE COMMERCE (2006). «*Énoncé des pratiques de gouvernance*», 8 p., [en ligne] <https://www.cibc.com/ca> (Page consultée le 26 septembre 2006)
- COMPAGNIE DES CHEMINS DE FER NATIONAUX DU CANADA (2006). «*Manuel de gouvernance*», 41 p., [en ligne] <http://www.cn.ca> (Page consultée le 26 septembre 2006)
- DESCHESNES, JEAN-CLAUDE (2004). «Le conseil d'administration du CHUQ : Le conseil d'administration, un garant de la mission intégrale du Centre hospitalier universitaire de Québec», *Quoi de neuf?*, vol. 8, numéro spécial, 3 mai 2004, p. 1,7.
- DESCHESNES, JEAN-CLAUDE (2006). «La dynamique et le fonctionnement du conseil d'administration d'un établissement de santé», *Conférence prononcée au congrès de l'A.Q.E.S.S.S.*, 27 avril 2006. 18 p.
- EDWARDS, MERIDITH (2006). «*Appointments to Public Sector Boards in Australia : A comparative assessment*», Issues Paper Series No. 3. University of Canberra, Australia, 26 p., [en ligne] <http://www.canberra.edu.au/centres/crpsm/members/list/profiles/edwards> (Page consultée le 29 septembre 2006)
- EDWARDS, MERIDITH, ET ROBYN CLOUGH (2005). «*Corporate Governance and Performance – An Exploration of the Connection in a Public Sector*», Issues Series Paper No. 1., University of Canberra, Australia, 33 p., [en ligne] <http://www.canberra.edu.au/centres/crpsm/members/list/profiles/edwards> (Page consultée le 29 septembre 2006)
- FINANCIÈRE MANUVIE (2006). «*Indépendance du conseil d'administration*», 1 p., [en ligne] <http://www.manulife.com> (Page consultée le 25 septembre 2006)
- FINANCIÈRE MANUVIE (2006). «*Comités du conseil d'administration et rôle des comités*», 3 p., [en ligne] <http://www.manulife.com> (Page consultée le 25 septembre 2006)
- FINANCIÈRE MANUVIE (2006). «*Charte du conseil d'administration*», 8 p., [en ligne] <http://www.manulife.com> (Page consultée le 25 septembre 2006)
- HALLIGAN, JOHN, ET BRYAN HARRIGAN (2005). «*Reforming Corporate Governance in the Australian Federal Public Sector : From Uhrig to Implementation*», Issues Paper Series No. 2. University of Canberra, Australia, 36 p., [en ligne] <http://www.canberra.edu.au/centres/crpsm/members/list/profiles/halligan> (Page consultée le 29 septembre 2006)
- ICCA. COMITÉ MIXTE SUR LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE (2001). «*Au-delà de la conformité, la gouvernance, rapport final*», Toronto (Ontario), Institut canadien des comptables agréés, 50 p., [en ligne] <http://www.icca.ca/> (Page consultée le 4 octobre 2006)
- INSTITUTE ON GOVERNANCE (2006). «*Basic Role of the Board*», 2 p., [en ligne] <http://www.iog.ca> (Page consultée le 28 septembre 2006)
- INSTITUTE ON GOVERNANCE (2006). «*How Good is our Board? How Board Evaluations Can Improve Governance*», Policy Brief No. 25 – February 2005. 4 p., [en ligne] <http://www.iog.ca> (Page consultée le 28 septembre 2006)

- INSTITUTE ON GOVERNANCE (2006). «*Assess your Governance – Governance Effectiveness Quick Check*», 5 p., [en ligne] <http://www.iog.ca> (Page consultée le 28 septembre 2006)
- LAMOUREUX, CLAUDE (2004). Remarks of «Corporate Governance and the World of Education», *Thursday, January 8, 2004*, 7 p.
- LAWLER III, EDWARD E., FINEGOLD, DAVID L. (2005). «The changing face of corporate boards». *MIT Sloan Management Review*, p. 70.
- LEBLANC, RICHARD W. (2005). «*20 questions que les administrateurs devraient poser sur les évaluations de la gouvernance*». Toronto (Ontario), Institut canadien des comptables agréés, 28 p.
- LEBLANC, RICHARD W., ET JAMES GILLIES (2005). «*Inside the boardroom: How boards really work and the coming revolution in corporate governance*», Mississauga (Ontario), John Wiley & sons Canada, Ltd, 314 p.
- L'ENCYCLOPÉDIE DE L'AGORA : GOUVERNANCE (2006). «*Gouvernance*», 4 p., [en ligne] <http://agora.qc.ca> (Page consultée le 25 septembre 2006)
- LES COMPAGNIES LOBLAW LIMITÉE (2006). «*Mandat du conseil d'administration*», 3 p., [en ligne] [http://www.loblaw.ca/fr/investir\\_gouvernance.html](http://www.loblaw.ca/fr/investir_gouvernance.html) (Page consultée le 25 septembre 2006)
- LES COMPAGNIES LOBLAW LIMITÉE (2006). «*Politique en matière de communication de l'information*», 9 p., [en ligne] [http://www.loblaw.ca/fr/investir\\_gouvernance.html](http://www.loblaw.ca/fr/investir_gouvernance.html) (Page consultée le 25 septembre 2006)
- LES COMPAGNIES LOBLAW LIMITÉE (2006). «*Charte du comité de la gouvernance, de la formation du personnel, des mises en candidature et nominations et de la rémunération et Charte du comité de vérification*», 16 p., [en ligne] [http://www.loblaw.ca/fr/investir\\_gouvernance.html](http://www.loblaw.ca/fr/investir_gouvernance.html) (Page consultée le 25 septembre 2006)
- LINDSAY, HUGH (2005). «*20 questions que les administrateurs devraient poser sur la constitution d'un conseil d'administration*», Toronto (Ontario), Institut canadien des comptables agréés, 21 p.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE (1998). «*Guide des meilleures pratiques à suivre pour l'évaluation*», Paris (France), OCDE, France, 5 p., [en ligne] <http://www.ocde.org/> (Page consultée le 29 septembre 2006)
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE (2003). «*Tour d'horizon des évolutions en matière de gouvernement d'entreprises dans les pays de l'OCDE*», Paris (France), OCDE, France, 82 p., [en ligne] <http://www.ocde.org/> (Page consultée le 29 septembre 2006)
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE (2004). «*Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, 2004*», Paris (France), OCDE, France, 74 p., [en ligne] <http://www.ocde.org/> (Page consultée le 29 septembre 2006)
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE (2005). «*Lignes directrices de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques*», Paris (France), OCDE, France, 38 p., [en ligne] <http://www.ocde.org/> (Page consultée le 29 septembre 2006)
- PATTERSON, MATTHEW (2005). «Contextualizing Public-Private Partnerships: the dynamics and development of environmental governance», *Talk at Centre on Governance, 11th January 2005*, 8 p.
- PÉTRO-CANADA (2006). «*Gouvernance d'entreprise*», [en ligne] <http://www.petro-canada.ca> (Page consultée le 29 septembre 2006)
- QUÉBEC (2006). Lois constitutives et règlements<sup>4</sup> des sociétés d'État et organismes suivants :  
 Agence métropolitaine de transport  
 Caisse de dépôt et de placement  
 Conseil des arts et des lettres  
 Hydro-Québec  
 Investissement Québec  
 Financière agricole du Québec  
 Régie de l'assurance maladie\*

4. Nous avons consulté les règlements pour les sociétés d'État ou organismes marqués d'un astérisque.

Régie des installations olympiques  
 Régie des rentes du Québec  
 Société d'habitation du Québec  
 Société de développement des entreprises culturelles du Québec  
 Société de l'assurance automobile du Québec  
 Société de la Place des arts de Montréal  
 Société de télédiffusion du Québec  
 Société des alcools du Québec  
 Société des établissements de plein air du Québec  
 Société des loteries du Québec  
 Société du Centre des congrès de Québec\*  
 Société du Grand Théâtre de Québec  
 Société du Palais des congrès de Montréal\*  
 Société générale de financement de Québec  
 Société immobilière de Québec  
 Société québécoise de récupération et de recyclage\*

[en ligne] <http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/home.php> (Pages consultées en septembre 2006)

QUÉBEC (2004). «*Prendre en main l'avenir de notre fonction publique*», Plan de gestion des ressources humaines 2004-2007,  
 [en ligne] <http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/accueil/plan.asp> (Page consultée le 29 septembre 2006)

QUÉBEC (2006). *Loi n° 53 : Loi sur la gouvernance des sociétés d'État et modifiant diverses dispositions législatives*, Québec, Éditeur officiel du Québec, 37<sup>e</sup> législature, 2<sup>e</sup> session, (Page consultée le 16 janvier 2007)  
 [en ligne] <http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/home.php#>

QUÉBEC (2006). *Projet de loi n° 53 : Loi sur la gouvernance des sociétés d'État et modifiant diverses dispositions législatives*, Québec, Éditeur officiel du Québec, 37<sup>e</sup> législature, 2<sup>e</sup> session,  
 [en ligne] <http://www.assnat.qc.ca/fra/37legislature2/Projets-loi/Publics/06-f053.htm> (Page consultée le 17 novembre 2006)

QUÉBEC (2006). «*Moderniser la gouvernance des sociétés d'État*». Énoncé de politique.  
 [en ligne] <http://www.finances.gouv.qc.ca/fr/index.asp>  
 (Page consultée le 29 septembre 2006)

QUÉBEC (2006). Rapports annuels, codes de déontologie, organigramme et conseil d'administration des sociétés d'État et organismes suivants :

Agence métropolitaine de transport  
 [en ligne] <http://www.amt.qc.ca/>  
 Caisse de dépôt et de placement  
 [en ligne] <http://www.lacaisse.com>  
 Conseil des arts et des lettres  
 [en ligne] [http://www.calq.gouv.qc.ca/index\\_flash.htm](http://www.calq.gouv.qc.ca/index_flash.htm)  
 Hydro-Québec  
 [en ligne] <http://www.hydroquebec.com/>  
 Investissement Québec  
 [en ligne] <http://www.investquebec.com/fr/index.aspx>  
 Financière agricole du Québec  
 [en ligne] <http://www.financiereagricole.qc.ca/>  
 Régie de l'assurance maladie  
 [en ligne] <http://www.ramq.gouv.qc.ca/>  
 Régie des installations olympiques  
 [en ligne] <http://www.rio.gouv.qc.ca/index2.jsp?locale=fr>  
 Régie des rentes du Québec  
 [en ligne] <http://www.rrq.gouv.qc.ca/fr/>  
 Société d'habitation du Québec  
 [en ligne] <http://www.habitation.gouv.qc.ca/>  
 Société de développement des entreprises culturelles du Québec  
 [en ligne] <http://www.sodec.gouv.qc.ca/>  
 Société de l'assurance automobile du Québec  
 [en ligne] <http://www.saaq.gouv.qc.ca/index.php>  
 Société de la Place des arts de Montréal  
 [en ligne] <http://www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=323>  
 Société de télédiffusion du Québec  
 [en ligne] <http://www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=322>

- Société des alcools du Québec  
[en ligne] <http://www.saq.com>
- Société des établissements de plein air du Québec  
[en ligne] <http://www.sepaq.com/>
- Société des loteries du Québec  
[en ligne] <http://www.loto-quebec.com/corpo/nav/accueil>
- Société du Centre des congrès de Québec  
[en ligne] <http://www.convention.qc.ca/fr/default.html>
- Société du Grand Théâtre de Québec  
[en ligne] <http://www.grandtheatre.qc.ca/>
- Société du Palais des congrès de Montréal  
[en ligne] <http://www.congresmtl.com/>
- Société générale de financement de Québec  
[en ligne] <http://www.sgfqc.com/fr/index.htm>
- Société immobilière de Québec  
[en ligne] <http://www.siq.gouv.qc.ca/>
- Société québécoise de récupération et de recyclage  
[en ligne] <http://www.recyc-quebec.gouv.qc.ca/client/fr/accueil.asp> (Pages consultées en septembre 2006)
- QUÉBEC. RÉGIE DES RENTES DU QUÉBEC (2006). «*Politique de gouvernance*». Document du Conseil d'administration de la Régie des rentes du Québec, 11 p.
- QUÉBEC. RÉGIE DES RENTES DU QUÉBEC (2006). «*Profil des membres du Conseil d'administration*», Document du Conseil d'administration de la Régie des rentes du Québec, 4 p.
- RBC GROUPE FINANCIER (2006). «*Notre code de déontologie*», 28 p.  
[en ligne] <http://www.rbcbanqueroyle.com/> (Page consultée le 26 septembre 2006)
- RBC GROUPE FINANCIER (2006). «*Charte du conseil d'administration*», 1 p.  
[en ligne] <http://www.rbcbanqueroyle.com/> (Page consultée le 26 septembre 2006)
- RBC GROUPE FINANCIER (2006). «*Mandats des comités du Conseil d'administration de la Banque Royale du Canada*», 12 p.,  
[en ligne] <http://www.rbcbanqueroyle.com/> (Page consultée le 26 septembre 2006)
- RBC GROUPE FINANCIER (2006). «*Gouvernance*», 11 p.,  
[en ligne] <http://www.rbcbanqueroyle.com/> (Page consultée le 26 septembre 2006)
- RBC GROUPE FINANCIER (2006). «*Politique sur l'indépendance des administrateurs*», 1 p.,  
[en ligne] <http://www.rbcbanqueroyle.com/> (Page consultée le 26 septembre 2006)
- TEACHERS' PENSION PLAN (2006). «*Guidelines for improved corporate governance: Dey Report*», 1994. 3 p.,  
[en ligne] <http://www.ottp.com> (Page consultée le 4 octobre 2006)
- VAN DYKE, BRENNAN (2004). «*Global Environmental Governance: the follow-up of Rio and Johannesburg*», *Summary of the first conference*, November 16, 2004, 4 p.