



COLLÈGE DES
ADMINISTRATEURS
DE SOCIÉTÉS



EN COLLABORATION AVEC
LE CENTRE UNIVERSITAIRE D'EXPERTISE
EN GOUVERNANCE DE SOCIÉTÉS

GOUVERNANCE AU QUÉBEC

PORTRAIT ET PERSPECTIVES

2026

RAPPORT DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

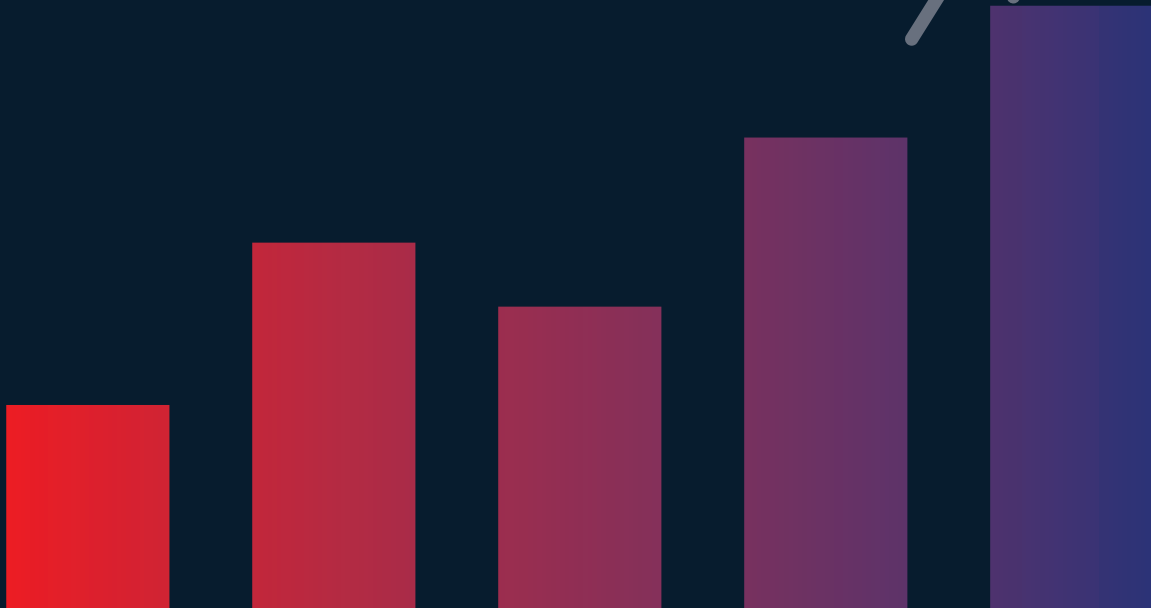


TABLE DES MATIÈRES

MOT DU DIRECTEUR.....	5
INTRODUCTION	7
LES GRANDES OBSERVATIONS DE LA GOUVERNANCE AU QUÉBEC	9
PRINCIPAUX FAITS SAILLANTS	18
PARTIE 1 – LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D’ADMINISTRATION	23
Thème 1 : La composition du CA	26
Thème 2 : Le recrutement et le départ des membres du CA	30
a) Le recrutement des nouveaux membres	30
b) L'accueil et l'intégration des nouveaux membres.....	33
c) Le départ d'un membre	36
Thème 3 : La rémunération des membres du CA	39
Thème 4 : Le déroulement des réunions du CA	42
a) La fréquence et la durée des réunions.....	42
b) La gestion de la réunion.....	44
c) Le format des réunions.....	47
Thème 5 : Les comités du CA	49
a) Les comités permanents du CA.....	49
b) La participation du PCA et PDG aux réunions des comités	52
Thème 6 : L'évaluation du CA et de ses composantes.....	56
Thème 7 : La culture du CA	59
PARTIE 2 – LES PRÉOCCUPATIONS DU CONSEIL D’ADMINISTRATION	62
Thème 8 : Les risques critiques pour la performance future.....	64
Thème 9 : La productivité	67
Thème 10 : La gouvernance de crise	73
a) Paramètres généraux	73
b) Avant une crise.....	76
c) Durant une crise.....	81
d) Après une crise	84
PARTIE 3 – LA PERFORMANCE DU CONSEIL D’ADMINISTRATION.....	89
Thème 11 : Le conseil d’administration ambidextre	91
a) L'indice global d'ambidextrie	91
b) Les dualités expérimentées par le CA	92
Thème 12 : L'efficacité du conseil d'administration	103
ANNEXE 1 – Méthodologie et description de l'échantillon	106
ANNEXE 2 – Intégration des enjeux dans les pratiques de gouvernance	112

À PROPOS DU COLLÈGE DES ADMINISTRATEURS DE SOCIÉTÉS

Première institution francophone dédiée à la formation des administratrices et des administrateurs, le Collège des administrateurs de sociétés voit le jour en 2005 grâce à une entente entre quatre partenaires prestigieux : l'Autorité des marchés financiers, la Caisse de dépôt et placement du Québec, le ministère du Conseil exécutif et l'Université Laval. Fort de l'expertise de plus de 120 personnes formatrices reconnues et supportées par un conseil d'administration expérimenté, d'une équipe solide et de nombreuses collaboratrices et de nombreux collaborateurs, le Collège se positionne comme leader de la formation des administratrices et administrateurs au Québec.

RAISON D'ÊTRE

Aider à bâtir un monde responsable par la contribution de chaque administratrice et administrateur.

MISSION

Élever continuellement le niveau des compétences en gouvernance par des expériences d'apprentissage distinctives combinant la richesse universitaire, l'intelligence pratique et la force du réseau.

VISION

Façonner et valoriser l'expertise en gouvernance.

VALEURS

L'excellence | L'ouverture | Le respect |
L'engagement | L'audace



À PROPOS DU CENTRE UNIVERSITAIRE D'EXPERTISE EN GOUVERNANCE DE SOCIÉTÉS

MISSION

Rattaché à la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval (FSA-ULaval), le Centre universitaire d'expertise en gouvernance de sociétés repose sur la mission suivante :

Développer des activités de recherche sur des enjeux reliés à la gouvernance de sociétés afin d'enrichir le développement et la diffusion des connaissances dans ce domaine et contribuer à l'amélioration des pratiques.

AXES D'INTERVENTION

Trois principaux axes d'intervention :

- Observation et veille afin de documenter les enjeux relatifs à la gouvernance de sociétés
- Explication et conceptualisation des enjeux de gouvernance de sociétés
- Développement des pratiques et élaboration d'outils pour les différentes structures de gouvernance

Deux grands domaines d'intervention :

- Enjeux relatifs au fonctionnement du conseil d'administration
- Enjeux relatifs aux préoccupations des administratrices et administrateurs



Centre universitaire
d'expertise en gouvernance
de sociétés

NOS PARTENAIRES AU CŒUR DE LA RÉUSSITE

Nous tenons à exprimer notre sincère gratitude envers nos partenaires, qui par leur engagement collectif et leur dévouement à valoriser l'enquête au sein de leurs réseaux, ont été des artisans essentiels de son succès.

Un grand merci à nos **partenaires collaborateurs**, dont la mobilisation de leurs réseaux a significativement enrichi les données recueillies dans le cadre de l'enquête, ainsi qu'à nos **partenaires de diffusion**, dont tous les efforts soutenus ont garanti son rayonnement et son impact.

PARTENAIRES COLLABORATEURS



PARTENAIRES DE DIFFUSION



MOT DU DIRECTEUR

Chères administratrices et chers administrateurs,

Dans un monde ponctué de turbulences, de crises et de changements, la gouvernance n'y échappe pas. Plus que jamais les conseils d'administration (CA) sont nécessaires, voire essentiels, pour encadrer les ambitions, les orientations et les actions des organisations ; non seulement afin de bien faire les choses, mais également pour faire les bonnes choses. Afin d'instaurer et solidifier la confiance avec les différentes parties prenantes, et dans certains cas la rétablir, les CA deviennent la voix de l'équilibre entre l'intelligence et la conscience. Étant donné leur rôle fiduciaire couvrant non seulement la conformité et la stratégie, mais également la pérennité de l'organisation et de ses écosystèmes, les CA sont au cœur de l'évolution de notre société. Or, pour y arriver, ils doivent eux aussi s'adapter aux réalités changeantes.

Comment les CA peuvent-ils évoluer et se transformer dans un tel contexte ? Il faut d'entrée de jeu bien se connaître avant de se mettre en action. Pour ce faire, un conseil doit pouvoir notamment mesurer ses pratiques de gouvernance, suivre leur évolution dans le temps et les comparer avec celles d'autres CA. Cela implique en amont l'existence d'instruments de mesure fiables et la disponibilité de données de comparaison pertinentes.

Le Collège des administrateurs de sociétés, en collaboration avec le Centre universitaire d'expertise en gouvernance de sociétés et l'Université Laval, est heureux de vous présenter la 4^e édition des résultats exclusifs d'une vaste enquête annuelle auprès des membres de CA de tous types d'organisations, afin de mieux connaître et de documenter l'état de la gouvernance au Québec.

Cette grande observation de l'état de la gouvernance se veut un rendez-vous annuel où se croisent des sujets récurrents ainsi que des thématiques ponctuelles. Le rapport aborde en effet d'une manière continue différentes questions relatives au fonctionnement et à l'efficacité du CA. Par ailleurs, en matière de préoccupations du CA, les rapports passés ont abordé les questions environnementales et sociales, la cybersécurité, l'équité-diversité-inclusion (EDI), la culture organisationnelle, l'innovation et l'intelligence artificielle. Cette année, le rapport se penche sur les enjeux de productivité organisationnelle et la gouvernance de crise.

En comparaison avec d'autres rapports reposant sur des données publiques et mettant surtout l'accent sur les sociétés cotées en bourse d'origine canadienne ou américaine, ce rapport couvre l'ensemble du tissu québécois, soit, bien sûr, les sociétés cotées, mais également les sociétés privées, les coopératives, les organismes à but non lucratif et les sociétés publiques ou parapubliques. En plus de l'importance et de l'espace occupés par ces organisations dans le contexte de l'économie québécoise, on ressent ce besoin d'un ancrage à leur contexte, culture et valeurs.

Nous souhaitons sincèrement que ce rapport vous soit utile et qu'il stimule des conversations productives lors de vos prochaines réunions de conseil.

Bonne lecture !



Jean-François Henri, Ph.D, FCPA, ASC, C.Dir.

Directeur pédagogique du Collège des administrateurs de sociétés
Directeur du Centre universitaire d'expertise en gouvernance de sociétés
Professeur à l'École de comptabilité, FSA-ULaval

AVERTISSEMENT

Ce rapport fait état des pratiques de gouvernance telles qu'observées dans un échantillon de conseils d'administration qui ont répondu à notre invitation.

À cet effet, l'observation des pratiques courantes n'implique pas que celles-ci correspondent aux meilleures pratiques ou à de saines pratiques de gouvernance.

Par exemple, une pratique observée dans une majorité de CA pourrait être le reliquat d'habitudes à changer. À l'inverse, une pratique observée dans une minorité de CA n'implique pas non plus qu'elle pose problème. Les lecteurs et lectrices sont invités à la prudence dans les conclusions qu'ils tireront de ce rapport.

INTRODUCTION

« *La gouvernance au Québec : Portrait et perspectives* » est un vaste projet d'observation annuel des pratiques de gouvernance des conseils d'administration (CA)¹.

Il vise principalement quatre grands objectifs :

1. **Documenter** les pratiques de gouvernance et examiner les préoccupations des conseils d'administration au Québec.
2. **Constituer un document de référence** pour les conseils d'administration et les comités de gouvernance.
3. **Soutenir le développement et la diffusion** de saines pratiques de gouvernance à l'échelle locale, nationale et internationale.
4. **Alimenter les formations** universitaires et exécutives en gouvernance.

Le contenu du rapport² est divisé en trois grandes parties qui, elles-mêmes, se subdivisent en différents thèmes :

PARTIE 1 **LE FONCTIONNEMENT** **DU CONSEIL** **D'ADMINISTRATION**

1. La composition du CA
2. Le recrutement et le départ des membres du CA
3. La rémunération des membres du CA
4. Le déroulement des réunions du CA
5. Les comités du CA
6. L'évaluation du CA et de ses composantes
7. La culture du CA

PARTIE 2 **LES PRÉOCCUPATIONS** **DU CONSEIL** **D'ADMINISTRATION**

8. Les risques critiques
9. La productivité
10. La gouvernance de crise

PARTIE 3 **LA PERFORMANCE** **DU CONSEIL** **D'ADMINISTRATION**

11. Le CA ambidextre
12. L'efficacité du CA

1. Pour le reste du rapport, le terme conseil d'administration sera utilisé pour représenter toute structure de gouvernance assurant un rôle de supervision et de conseil. Il comprend donc implicitement la notion de comité consultatif ou de comité conseil.

2. Ce rapport est rédigé selon des normes d'écriture inclusive.

INTRODUCTION

Chaque partie du rapport se décline selon le modèle suivant :

1. Principaux faits saillants et résultats clés
2. Résultats globaux pour l'ensemble des types de conseils d'administration³
3. Ventilation des résultats en fonction du type d'organisation
4. Ventilation des résultats en fonction de la taille de l'organisation

Plus spécifiquement, les organisations sont divisées en fonction du type d'organisation.

Cinq groupes sont ainsi formés pour une meilleure contextualisation et appréciation des résultats :

- **Groupe A :** Sociétés ouvertes, comprenant les sociétés cotées en bourse et leurs filiales
- **Groupe B :** Sociétés privées, incluant les PME et les grandes entreprises de propriété privée
- **Groupe C :** Organisations coopératives (coop)
- **Groupe D :** Sociétés publiques ou parapubliques, regroupant les organismes liés à l'État
- **Groupe E :** Organismes à but non lucratif (OBNL), regroupant les différentes sociétés sans capital action, incluant notamment les associations, les ordres professionnels, les fondations, et les syndicats

De plus, une ventilation des résultats en fonction de la taille de l'organisation est également documentée pour les différents phénomènes observés.

Dans le cas présent, le nombre d'employé.e.s équivalents temps complet est utilisé comme base de référence. Les résultats sont ainsi ventilés en trois sous-groupes et un test statistique est utilisé pour déterminer si les différences observées entre les trois groupes sont significatives ou non.

Les trois groupes sont établis ainsi :

- **Groupe 1 :** Petites organisations – moins de 50 employé.e.s
- **Groupe 2 :** Moyennes organisations – entre 50 et 499 employé.e.s
- **Groupe 3 :** Grandes organisations – 500 employé.e.s et plus

RÉSUMÉ DE LA MÉTHODOLOGIE

Un sondage électronique a circulé sur une période de six (6) semaines, soit du 22 septembre au 2 novembre 2025. L'échantillon de convenance était composé d'administratrices et d'administrateurs de sociétés siégeant à au moins un conseil d'administration (ou comité consultatif) d'une organisation située au Québec, et ce, sans égard au type d'organisation, sa forme juridique ou sa taille. Les personnes répondantes qui siègent à plusieurs conseils devaient choisir celui sur lequel elles œuvraient depuis le plus longtemps.

L'échantillon total est composé de 1104 conseils d'administration québécois.

Une description complète de l'échantillon est présentée à l'annexe 1. Elle contient des informations descriptives sur les personnes répondantes (c.-à-d. sexe, âge, rôle au CA, nombre de CA, expérience de CA) ainsi que sur l'organisation retenue par le répondant (c.-à-d. type de société, secteur d'activité, nombre de personnes à l'emploi).

3. Les résultats globaux constituent une moyenne pondérée des résultats obtenus selon les cinq types d'organisations, et ce dans une proportion égale. Autrement dit, le nombre de réponses inégales collectées selon le type d'organisations n'influence pas la mesure globale présentée.



LES GRANDES OBSERVATIONS DE LA GOUVERNANCE AU QUÉBEC

LES ZONES DE VIGILANCE DES CA QUÉBÉCOIS

1/3
DES ORGANISATIONS

a été confronté à
au moins une crise
lors des deux
dernières années

LA GOUVERNANCE DE CRISE N'EST PAS TOUT À FAIT À POINT.

Globalement, environ une (1) organisation sur trois (3) :

- a été confrontée à **au moins une crise** lors des deux dernières années
- **n'a pas de plan** de gestion de crise et/ou de plan de continuité des opérations

L'indice global de qualité de la gouvernance **varie selon les étapes d'une crise :**

- Avant la crise (61 %)
- Pendant la crise (73 %)
- Après la crise (69 %)

Constat

Dans un monde où les possibilités qu'une crise survienne se multiplient, les CA ont tout avantage à améliorer l'étape de préparation en amont d'une crise, mais également tirer profit des apprentissages de celles-ci après coup. Ainsi, l'organisation développera sa proactivité, sa résilience et son agilité en cas d'événements perturbateurs.

SENSIBILITÉ INSUFFISANTE AUX RISQUES CONTEMPORAINS

Basés sur un indice de criticité des risques variant entre 0 et 100, **plusieurs risques contemporains pourtant très importants ne semblent pas susciter un niveau de vigilance suffisant :**

- Intelligence artificielle (60,4)
- Contexte législatif et politique local (58,9)
- Gouvernance (55,5)
- Contexte géopolitique international (54,6)
- Culture organisationnelle (53,8)
- Enjeux environnementaux (48,4)
- Chaînes d'approvisionnement (46,8)
- Enjeux sociaux (46,4)
- Désinformation (42,4)

Constat

Il semble qu'une attention insuffisante soit accordée à certains risques par les CA, ce qui expose les organisations à des conséquences importantes au niveau stratégique, réputationnel, financier, et pourrait même menacer leur pérennité à court, moyen ou long terme.

DÉSÉQUILIBRES IMPORTANTES AU CA

Les CA doivent équilibrer de multiples dualités.



Basée sur un indice d'ambidextrie global variant entre 0 et 100, **la moyenne des CA se situe à 66.**

Plusieurs zones de déséquilibres importantes sont observées :

- La performance financière versus non-financière : **61 %** des CA sont en déséquilibre
- Les enjeux économiques versus environnementaux et sociaux : **62 %** des CA sont en déséquilibre
- L'engagement des membres versus leur niveau de recul : **52 %** des CA sont en déséquilibre
- La diversité des profils au CA versus la taille du CA : **62 %** des CA sont en déséquilibre
- Les interactions formelles versus informelles : **51 %** des CA sont en déséquilibre.

Constat

Autant au regard des tâches du CA que de sa cohésion, plusieurs déséquilibres se manifestent et nuisent à l'efficacité globale du CA. L'art de la gouvernance est notamment de pouvoir maximiser l'intelligence collective en gouvernant l'organisation tout en se gouvernant soi-même comme CA.

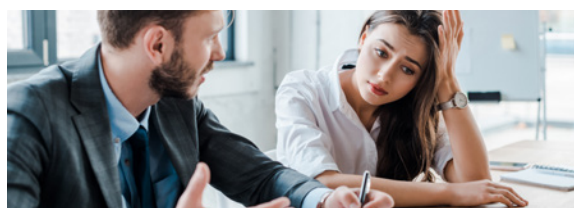
PROBLÉMATIQUES AU NIVEAU DE LA CULTURE DES CA

Plus de **49 %** des CA expérimentent des problématiques diverses en lien avec leur culture.

Plus particulièrement, **20 %** des CA doivent composer avec des cultures dysfonctionnelles.

Constat

Dans un contexte où la culture du CA est problématique, la cohésion du groupe est menacée, et par ricochet, sa capacité à bien accomplir les tâches qui lui sont imparties. Ainsi, il se dégage un risque significatif que le CA ne soit pas en mesure de bien jouer son rôle, et ainsi compromettre la qualité des décisions, la vigilance aux risques et la protection des intérêts des parties prenantes.



REPRÉSENTATIVITÉ FÉMININE VARIABLE SELON LES SECTEURS

Bien que **43%** des sièges des CA québécois sont en moyenne occupés par des femmes, ce pourcentage chute à 33 % pour les sociétés ouvertes et à 27 % pour les sociétés privées.

Constat

Il existe une sous-représentation des femmes dans certains secteurs qui n'atteignent pas la zone de parité recommandée de 40 % à 60 %. Ces CA se privent ainsi de la puissance de la diversité et des avantages d'une composition de conseil complémentaire.



REPRÉSENTATIVITÉ MODESTE DES GROUPES HISTORIQUEMENT MARGINALISÉS ET DES JEUNES DE 35 ANS ET MOINS

Seulement **9%** des sièges sont occupés par des personnes appartenant à des groupes historiquement marginalisés (minorités visibles, minorités ethnoculturelles, autochtones, personnes en situation de handicap).

Ce pourcentage chute à **3,5%** pour les sociétés privées.

Une observation similaire est faite concernant les jeunes de **35 ans et moins**. Maintenant **10%** des sièges sont occupés par ceux-ci. Ce pourcentage chute à **4%** et **5%** respectivement pour les sociétés privées et les sociétés ouvertes.

Constat

Il existe une sous-représentation des groupes historiquement marginalisés et des jeunes en comparaison aux bassins d'administratrices et d'administrateurs potentiellement disponibles et ne faisant pas partie des réseaux immédiats et traditionnels des CA. De nombreux CA renoncent ainsi aux vertus de la diversité et de la complémentarité des points de vue.

PEU DE COMITÉS EN DEHORS DES STRUCTURES HABITUELLES

En moyenne, les CA comptent 3,1 comités, soit principalement **audit, gouvernance** et **ressources humaines**. La présence d'autres comités dédiés à des questions cruciales demeure limitée, par exemple un comité TI (8 %), responsabilité sociale (8 %) ou gestion des risques (13 %).

Constat

Considérant la présence d'en moyenne sept réunions par année d'en moyenne 3,6 heures, et la complexité des réalités organisationnelles, la présence de comités additionnelles permet d'approfondir les discussions sur des thématiques critiques pour l'organisation.

ÉVALUATION DU CA ABSENTE OU INCOMPLÈTE

34% des CA ne procèdent à aucune évaluation formelle de leur efficacité.

Par ailleurs, au niveau spécifique, différents aspects sont peu évalués par les CA, notamment les comités (34 %), la présidence du CA (34 %), la présidence des comités (21 %) et les membres individuellement (35 %).

Constat

Sans une lecture adéquate de la situation, il devient difficile d'améliorer l'efficacité des pratiques et structures de gouvernance et de prendre le recul nécessaire à l'amélioration continue.



LES BONS COUPS

DES CA QUÉBÉCOIS

LA PRODUCTIVITÉ EST UN ENJEU IMPORTANT POUR LES CA QUÉBÉCOIS

En général, l'importance actuellement accordée par les CA à la productivité est appréciable (7,3 sur 10) tandis que l'importance perçue comme souhaitable est d'environ 10 % plus élevée (8,1 sur 10).

Il est particulièrement rassurant de constater l'intégration importante des enjeux de productivité dans certaines pratiques de gouvernance, notamment les processus stratégiques, la gestion des risques, le suivi de la performance organisationnelle et l'évaluation de la performance des hauts dirigeants.

Constat

Puisque l'attention portée par les CA à un enjeu influence directement l'importance accordée par la haute direction à celui-ci, les CA ont tout intérêt à prendre un temps d'arrêt à cet égard. La productivité de l'organisation est cruciale pour la rentabilité de l'organisation, voire sa survie et sa pérennité. Un niveau insuffisant d'attention accordée par le CA à la productivité pourrait causer de graves implications au niveau compétitif, surtout si l'écart continue de se creuser dans le temps vis-à-vis des compétiteurs locaux et internationaux.

RÉMUNÉRATION ÉTENDUE DES MEMBRES DE CA

70% des CA québécois offrent une rémunération à ses membres.

Respectivement,

40% des CA ont recours aux honoraires annuels.

44% des CA ont recours aux jetons de présence.

Constat

De nombreux CA ayant les ressources sont ainsi en mesure d'attirer et de retenir des membres compétents et engagés en compensant pour leurs temps, efforts et prises de risques reliés aux responsabilités assumées. Seul un faible pourcentage d'OBNL (9 %) ont les moyens d'offrir une telle rémunération tandis que les autres se déploient dans une structure bénévole.



IMPORTANCE ACCORDÉE À L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION DES NOUVEAUX MEMBRES

65,5% des CA offrent un programme formel d'accueil et d'intégration des nouvelles personnes administratrices.

Constat

Les nouveaux membres peuvent prendre leur place plus rapidement et ainsi créer de la valeur au CA en contribuant à l'intelligence collective.



PRÉSENCE MAJORITAIRE DE MEMBRES INDÉPENDANTS

65% de membres indépendants sur les CA du Québec

Constat

En l'absence de conflits d'intérêts apparents ou réels des membres, la capacité du CA à jouer adéquatement son rôle fiduciaire et à assurer la protection des parties prenantes est ainsi accrue.

L'UTILISATION DE L'IA EN HAUSSE DANS LA SALLE DU CONSEIL

La prise de notes automatique par un outil d'intelligence artificielle passe de

6% à 11% depuis l'an dernier.

Constat

Le recours à la technologie pour améliorer les aspects plus techniques de la gouvernance ne peut qu'aider les CA à être plus efficaces.

UTILISATION RÉPANDUE DES HUIS CLOS, MAIS...

75% des CA planifient un huis clos de manière statutaire à la fin des réunions.

Toutefois, seulement

52% font de même au terme de leur réunion de comités.

Par ailleurs, le **huis clos de début de réunion** demeure marginal avec **8,5%** des CA et **4%** des comités.

Constat

Il est souhaitable que les membres indépendants puissent discuter entre eux, en l'absence de la direction, notamment sur les dynamiques du CA et la cohésion collective. Les avantages peuvent être mobilisés en faisant de même dans les comités du CA.



PRINCIPAUX FAITS SAILLANTS



LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



1 COMPOSITION DU CA

9,5
MEMBRES
VARIANT ENTRE
3 ET 41 MEMBRES

5%
DE POSTES
VACANTS

29%
DE NOUVEAUX
MEMBRES
SUR DEUX ANS

65%
DE MEMBRES
INDÉPENDANTS

43%
DE FEMMES

9%
EN PROVENANCE DE GROUPES
HISTORIQUEMENT MARGINALISÉS

10%
DE JEUNES DE
MOINS DE 35 ANS

2 RECRUTEMENT ET DÉPART DES MEMBRES

APPROCHES PRIVILÉGIÉES DE RECRUTEMENT



RECOMMANDATIONS

DES MEMBRES ACTUELS : **65%**
DE LA PRÉSIDENTIE DU CA : **43%**

66%
DES CA OFFRENT
UN PROGRAMME FORMAL
D'ACCUEIL ET
D'INTÉGRATION

79%
DES CA ONT
FIXÉ UNE DURÉE
DE MANDAT
3 ANNÉES
EN MOYENNE

36%
DES CA ONT
FIXÉ LE NOMBRE
DE MANDATS
5 MANDATS
EN MOYENNE

6%
DES CA ONT
FIXÉ UN ÂGE LIMITE
POUR LA RETRAITE
70 ANS
EN MOYENNE

3 RÉMUNÉRATION

70%
DES CA
OFFRENT UNE
RÉMUNÉRATION

**DEUX
MÉCANISMES
PRINCIPAUX**
JETONS DE PRÉSENCE : **44%**
HONORAIRES : **40%**

SELON LE TYPE ET
LA TAILLE DE L'ORGANISATION,
LA VALEUR VARIE ENTRE
**MOINS DE
2500 \$**
ET
**PLUS DE
200 000 \$**

FAITS SAILLANTS – PARTIE 1

4 DÉROULEMENT DES RÉUNIONS DU CA

7
RÉUNIONS PAR ANNÉE
3,6 HEURES
EN MOYENNE
PAR RÉUNION

73%
UTILISENT LES
ORDRES DU JOUR
DE CONSENTEMENT

75%
DE HUIS CLOS
À LA FIN
8,5 % DE HUIS CLOS
AU DÉBUT

68%
DES CA TIENNENT
TOUTES OU LA MAJORITÉ
DE LEURS RÉUNIONS
EN PRÉSENTIEL

11%
DES CA UTILISENT
L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE
POUR LA PRISE DE NOTES
AUTOMATIQUE

5 COMITÉS DU CA

3,1
COMITÉS
EN MOYENNE

10%
DES CA N'ONT
AUCUN COMITÉ
18%
ONT UN COMITÉ
EXÉCUTIF

52%
DES PCA
PARTICIPENT À
TOUTES LES RÉUNIONS
DES COMITÉS
12%
NE PARTICIPENT
À AUCUNE

34%
DES PCA
PRÉSIDENT
ÉGALEMENT
UN COMITÉ

65%
DES PDG
PARTICIPENT À
TOUTES LES RÉUNIONS
DES COMITÉS
10%
NE PARTICIPENT
À AUCUNE

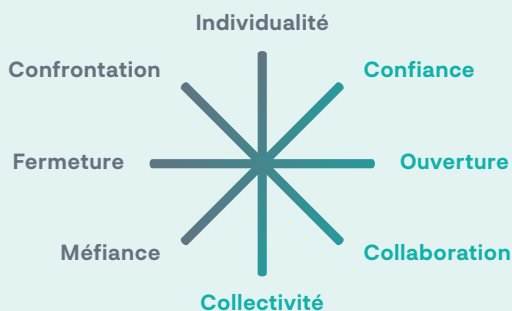
6 ÉVALUATION DU CA

ÉVALUATION >

DU CA : **66%**
DES COMITÉS : **34%**
DU PCA : **34%**
DE LA PRÉSIDENTIE DE COMITÉS : **21%**
DES MEMBRES INDIVIDUELS : **35%**

34%
DES CA N'ONT
AUCUNE ÉVALUATION

7 CULTURE DU CA



4 TYPES
OBSERVÉS >

A - COLLÉGIALITÉ INCARNÉE : **51%**
B - COLLÉGIALITÉ VALORISÉE : **29%**
C - COLLÉGIALITÉ FRAGILISÉE : **14%**
D - COLLÉGIALITÉ TRANSGRESSÉE : **6%**

LES PRÉOCCUPATIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



8 RISQUES CRITIQUES

RISQUES LES PLUS CRITIQUES

Recrutement et rétention du personnel
Contexte économique
Évolution des marchés et de la concurrence

CERTAINS RISQUES ATTIRENT BEAUCOUP MOINS L'ATTENTION

Enjeux environnementaux et sociaux
Chaînes d'approvisionnement
Désinformation

9 PRODUCTIVITÉ

IMPORTANCE APPRÉCIABLE ACCORDÉE À LA PRODUCTIVITÉ

7,3
SUR 10

MAIS INFÉRIEURE
À L'IMPORTANCE
SOUHAITABLE
(8,1 SUR 10)

INTÉGRATION IMPORTANTE DES ENJEUX DE PRODUCTIVITÉ DANS CERTAINES PRATIQUES DE GOUVERNANCE

- Processus stratégique
- Gestion des risques
- Suivi de la performance organisationnelle
- Évaluation de la performance des hauts dirigeants

INTÉGRATION MOYENNE À FAIBLE DES ENJEUX DE PRODUCTIVITÉ DANS D'AUTRES PRATIQUES

- Rémunération des hauts dirigeants
- Divulgence externe
- Responsabilités confiées à un comité régulier du CA

10 GOUVERNANCE DE CRISE

35,5%

DES ORGANISATIONS
ONT ÉTÉ CONFRONTÉES À
AU MOINS UNE CRISE
LORS DES DEUX
DERNIÈRES ANNÉES

38%

DES ORGANISATIONS
N'ONT PAS DE
PLAN DE GESTION
DE CRISE

31%

DES ORGANISATIONS
N'ONT PAS DE
PLAN DE
CONTINUITÉ DES
OPÉRATIONS

L'INDICE GLOBAL
DE QUALITÉ DE
LA GOUVERNANCE
VARIE SELON LES ÉTAPES
D'UNE CRISE

Avant : **61%**

Pendant : **73%**

Après : **69%**

LA PERFORMANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



11 CA AMBIDEXTRE – LES PLUS GRANDES ZONES DE DÉSÉQUILIBRE

Gouvernance ambidextre^{MC}

C'est la capacité d'un conseil d'administration à arbitrer, à équilibrer et à réconcilier des extrêmes et des contraires, soit plusieurs dualités. Ce cadre novateur vise à mieux gouverner l'organisation et se gouverner comme conseil d'administration.

DUALITÉS RELATIVES AUX TÂCHES DU CA

LA PERFORMANCE
FINANCIÈRE VERSUS
NON-FINANCIÈRE

61%

DES CA SONT
EN DÉSÉQUILIBRE

LES ENJEUX
ÉCONOMIQUES VERSUS
ENVIRONNEMENTAUX
ET SOCIAUX

62%

DES CA SONT
EN DÉSÉQUILIBRE

LA SATISFACTION
DES PARTIES PRENANTES
DIRECTES VERSUS
INDIRECTES

69%

DES CA SONT
EN DÉSÉQUILIBRE

DUALITÉS RELATIVES À LA COHÉSION DU CA

L'ENGAGEMENT
DES MEMBRES
VERSUS
LEUR NIVEAU DE RECVL

52%

DES CA SONT
EN DÉSÉQUILIBRE

LA DIVERSITÉ
DES PROFILS AU CA
VERSUS
LA TAILLE DU CA

62%

DES CA SONT
EN DÉSÉQUILIBRE

LES INTERACTIONS
FORMELLES VERSUS
INFORMELLES

51%

DES CA SONT
EN DÉSÉQUILIBRE

12 EFFICACITÉ DU CA

EFFICACITÉ GLOBALE DU CA

En moyenne, les CA
s'attribuent une note
globale de **78%**

PRINCIPALES ZONES D'EFFICACITÉ

S'assurer de la conformité
réglementaire : **82%**

S'assurer du comportement
éthique de l'organisation : **83%**

PRINCIPALES ZONES D'AMÉLIORATION

La planification de la relève de
la haute direction : **62%**

La surveillance des risques : **64%**



PARTIE 1

LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



1 COMPOSITION DU CA

9,5
MEMBRES
VARIANT ENTRE
3 ET 41 MEMBRES

5%
DE POSTES
VACANTS

29%
DE NOUVEAUX
MEMBRES
SUR DEUX ANS

65%
DE MEMBRES
INDÉPENDANTS

43%
DE FEMMES

9%
EN PROVENANCE DE GROUPES
HISTORIQUEMENT MARGINALISÉS

10%
DE JEUNES DE
MOINS DE 35 ANS

2 RECRUTEMENT ET DÉPART DES MEMBRES

APPROCHES PRIVILÉGIÉES DE RECRUTEMENT

RECOMMANDATIONS

DES MEMBRES ACTUELS : **65%**
DE LA PRÉSIDENTIE DU CA : **43%**

66%
DES CA OFFRENT
UN PROGRAMME FORMAL
D'ACCUEIL ET
D'INTÉGRATION

79%
DES CA ONT
FIXÉ UNE DURÉE
DE MANDAT
3 ANNÉES
EN MOYENNE

36%
DES CA ONT
FIXÉ LE NOMBRE
DE MANDATS
5 MANDATS
EN MOYENNE

6%
DES CA ONT
FIXÉ UN ÂGE LIMITE
POUR LA RETRAITE
70 ANS
EN MOYENNE

3 RÉMUNÉRATION

70%
DES CA
OFFRENT UNE
RÉMUNÉRATION

**DEUX
MÉCANISMES
PRINCIPAUX**
JETONS DE PRÉSENCE : **44%**
HONORAIRES : **40%**

SELON LE TYPE ET
LA TAILLE DE L'ORGANISATION,
LA VALEUR VARIE ENTRE
**MOINS DE
2500 \$**
ET
**PLUS DE
200 000 \$**

FAITS SAILLANTS – PARTIE 1

4 DÉROULEMENT DES RÉUNIONS DU CA

7
RÉUNIONS PAR ANNÉE
3,6 HEURES
EN MOYENNE
PAR RÉUNION

73%
UTILISENT LES
ORDRES DU JOUR
DE CONSENTEMENT

75%
DE HUIS CLOS
À LA FIN
8,5 % DE HUIS CLOS
AU DÉBUT

68%
DES CA TIENNENT
TOUTES OU LA MAJORITÉ
DE LEURS RÉUNIONS
EN PRÉSENTIEL

11%
DES CA UTILISENT
L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE
POUR LA PRISE DE NOTES
AUTOMATIQUE

5 COMITÉS DU CA

3,1
COMITÉS
EN MOYENNE

10%
DES CA N'ONT
AUCUN COMITÉ
18 %
ONT UN COMITÉ
EXÉCUTIF

52%
DES PCA
PARTICIPENT À
TOUTES LES RÉUNIONS
DES COMITÉS
12 %
NE PARTICIPENT
À AUCUNE

34%
DES PCA
PRÉSIDENT
ÉGALEMENT
UN COMITÉ

65%
DES PDG
PARTICIPENT À
TOUTES LES RÉUNIONS
DES COMITÉS
10 %
NE PARTICIPENT
À AUCUNE

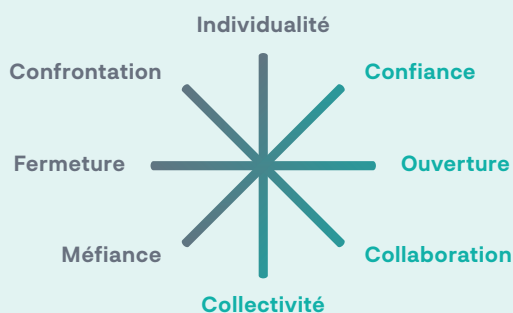
6 ÉVALUATION DU CA

ÉVALUATION >

DU CA : **66%**
DES COMITÉS : **34%**
DU PCA : **34%**
DE LA PRÉSIDENTIE DE COMITÉS : **21%**
DES MEMBRES INDIVIDUELS : **35%**

34%
DES CA N'ONT
AUCUNE ÉVALUATION

7 CULTURE DU CA



**4 TYPES
OBSERVÉS** >

A - COLLÉGIALITÉ INCARNÉE : **51%**
B - COLLÉGIALITÉ VALORISÉE : **29%**
C - COLLÉGIALITÉ FRAGILISÉE : **14%**
D - COLLÉGIALITÉ TRANSGRESSÉE : **6%**

1 LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration est constitué d'un groupe de personnes auxquelles incombent un grand nombre de responsabilités. La composition même de ce groupe constitue ainsi un paramètre fondamental.

Cette section s'intéresse à différents aspects de la composition du CA : la taille du CA, les postes vacants, les nouveaux membres, l'indépendance

des membres, la représentativité féminine, la représentativité des groupes historiquement marginalisés, la représentativité des jeunes de moins de 35 ans, la représentativité des bénéficiaires directs, la double fonction de Présidence-Direction générale (PDG) et de présidence du conseil d'administration (PCA), et le droit de vote du PDG.

RÉSULTATS CLÉS

TAILLE DU CA

Le nombre moyen de membres est de 9,5 variant entre 3 et 41. Les CA des sociétés publiques ou parapubliques comptent le plus grand nombre de membres (11,7), tandis que ceux des sociétés privées en comptent le moins (6,6).

9,5
MEMBRES
VARIANT ENTRE
3 ET 41 MEMBRES

POSTES VACANTS

En moyenne, 4,6 % des sièges ne sont pas pourvus. Ce pourcentage varie entre 2,7 % et 6,4 % selon le type d'organisation.

4,6%
DE POSTES
VACANTS

NOUVEAUX MEMBRES

Bien que le pourcentage moyen de nouveaux membres au CA soit de 29,0 %, et relativement stable selon le type d'organisation, cette statistique diffère significativement dans le cas des plus petites organisations (36,8 %) comparativement aux moyennes et grandes organisations (26,1 %).

29%
DE NOUVEAUX MEMBRES
SUR DEUX ANS

MEMBRES INDÉPENDANTS

Une moyenne de 65,2 % des membres affiche un statut d'indépendance. Les sociétés ouvertes (73,8 %) affichent le pourcentage le plus élevé, alors que les sociétés privées affichent le plus faible pourcentage (53,3 %).

65,2%
DE MEMBRES
INDÉPENDANTS

RÉSULTATS CLÉS (SUITE)

REPRÉSENTATIVITÉ FÉMININE

En moyenne, 42,8 % des sièges sont actuellement occupés par des femmes. Cette proportion est cependant significativement moindre dans les sociétés privées (27,1 %) et les sociétés ouvertes (33,3 %) en comparaison aux sociétés publiques et parapubliques (52,4 %) et aux OBNL (54,8 %).

42,8%
DE FEMMES

REPRÉSENTATIVITÉ DES GROUPES HISTORIQUEMENT MARGINALISÉS

En moyenne, 9 % des sièges au CA sont occupés par des personnes appartenant à des groupes historiquement marginalisés. Aux extrémités, on retrouve d'un côté, les OBNL (12,2 %) et de l'autre, les sociétés privées (3,5 %).

9%
EN PROVENANCE DE GROUPES HISTORIQUEMENT MARGINALISÉS

REPRÉSENTATIVITÉ DES JEUNES DE 35 ANS ANS ET MOINS

En moyenne, 10,4 % des sièges au CA sont occupés par des jeunes de 35 ans ou moins. Les coopératives affichent le pourcentage le plus élevé (18,8 %), tandis que les sociétés privées affichent le plus faible (3,6 %).

10,4%
DES SIÈGES AU CA SONT OCCUPÉS PAR DES JEUNES DE MOINS DE 35 ANS

REPRÉSENTATIVITÉ DES BÉNÉFICIAIRES DIRECTS

En moyenne, 46,3 % des sièges au CA sont occupés par des bénéficiaires directs des activités de l'organisation. Les coopératives affichent de façon claire le pourcentage le plus élevé (73,9 %), tandis que les sociétés ouvertes affichent le plus faible (30,4 %).

46,3%
DES SIÈGES AU CA SONT OCCUPÉS PAR DES BÉNÉFICIAIRES DIRECTS DES ACTIVITÉS DE L'ORGANISATION

PDG OCCUPANT LES FONCTIONS DE PCA

12,8 % des postes de PDG et de PCA sont occupés par la même personne. Ce pourcentage augmente substantiellement dans le cas des sociétés ouvertes (26,7 %), tandis qu'il est beaucoup plus faible dans les coopératives (1 %).

12,8%
DES POSTES DE PDG ET DE PCA SONT OCCUPÉS PAR LA MÊME PERSONNE

DROIT DE VOTE DU PDG

Bien qu'en moyenne 43,9 % des PDG soient des membres votants du CA, cette statistique varie sensiblement selon le type d'organisation. Aux extrémités, on retrouve d'un côté les sociétés ouvertes et privées (respectivement 73,3 % et 65 %), et, de l'autre côté, les OBNL (16,1 %) et les coopératives (7,1 %).

43,9%
DES PDG SONT DES MEMBRES VOTANTS DU CA

THÈME 1 – LA COMPOSITION DU CA

RÉSULTATS VENTILÉS SELON LE TYPE D'ORGANISATION

1 Composition du CA	Global	Sociétés ouvertes	Sociétés privées	Coopératives	Sociétés publiques ou para- publiques	OBNL
Nombre de membres au CA [Min - Max]	9,5 [3-41]	8,7 [4-16]	6,6 [3-16]	11,5 [3-19]	11,7 [3-26]	9,1 [3-41]
% de postes vacants [Min - Max]	4,6 % [0-54]	3,9 % [0-53]	2,7 % [0-40]	4,0 % [0-48]	5,9 % [0-54]	6,4 % [0-52]
% de nouveaux membres ¹ [Min - Max]	29,0 % [0-100]	26,6 % [0-100]	24,4 % [0-100]	28,5 % [0-100]	28,6 % [0-100]	37,0 % [0-100]
% d'indépendants ² [Min - Max]	65,2 % [0-100]	73,8 % [22-94]	53,3 % [0-100]	61,7 % [0-100]	66,9 % [0-100]	70,4 % [0-100]
% de femmes [Min - Max]	42,8 % [0-100]	33,3 % [0-100]	27,1 % [0-86]	46,3 % [14-100]	52,4 % [0-100]	54,8 % [0-100]
% provenant de groupes historiquement marginalisés ³ [Min - Max]	9,0 % [0-100]	9,4 % [0-93]	3,5 % [0-43]	8,4 % [0-47]	11,3 % [0-50]	12,2 % [0-100]
% des jeunes de moins de 35 ans [Min - Max]	10,4 % [0-100]	5,2 % [0-100]	3,6 % [0-100]	18,8 % [0-100]	9,4 % [0-100]	14,8 % [0-100]
% de bénéficiaires directs des activités de l'organisation [Min - Max]	46,3 % [0-100]	30,4 % [8-100]	50,0 % [6-100]	73,9 % [5-100]	30,6 % [6-100]	46,7 % [0-100]
% des PDG occupant les fonctions de PCA	12,8 %	26,7 %	23,5 %	1,0 %	5,7 %	7,3 %
% des PDG étant un membre votant du CA	43,9 %	73,3 %	65,0 %	7,1 %	58,2 %	16,1 %

Note 1: Un membre est considéré comme nouveau s'il a rejoint le conseil au cours des deux dernières années.

Note 2: Un membre est indépendant si cette personne n'a pas de conflit d'intérêt, réel ou apparent, avec l'organisation.

Note 3: Les groupes historiquement marginalisés réfèrent par exemple aux minorités visibles, aux minorités ethnoculturelles, aux autochtones et aux personnes en situation de handicap.

THÈME 1 – LA COMPOSITION DU CA

RÉSULTATS VENTILÉS SELON LA TAILLE DE L'ORGANISATION

1 Composition du CA	Petites organisations	Moyennes organisations	Grandes organisations	Différence statistique ⁴
Nombre de membres au CA [Min - Max]	8,4 [1-41]	9,3 [3-41]	11,0 [3-25]	Oui
% de postes vacants [Min - Max]	6,6 % [0-52]	3,2 % [0-54]	4,0 % [0-53]	Oui
% de nouveaux membres ¹ [Min - Max]	36,8 % [0-100]	26,1 % [0-100]	26,1 % [0-100]	Oui
% d'indépendants ² [Min - Max]	68,9 % [0-100]	59,4 % [0-100]	65,9 % [0-100]	Oui
% de femmes [Min - Max]	52,3 % [0-100]	38,8 % [0-100]	42,1 % [0-100]	Oui
% provenant de groupes historiquement marginalisés ³ [Min - Max]	11,8 % [0-100]	7,2 % [0-100]	7,7 % [0-47]	Oui
% des jeunes de moins de 35 ans [Min - Max]	14,9 % [0-100]	7,6 % [0-100]	7,8 % [0-100]	Oui
% de bénéficiaires directs des activités de l'organisation [Min - Max]	47,6 % [0-100]	47,1 % [5-100]	44,2 % [5-100]	Non
% des PDG occupant les fonctions de PCA	11,9 %	12,4 %	5,7 %	Oui
% des PDG étant un membre votant du CA	22,7 %	46,6 %	48,6 %	Oui

Note 1 : Un membre est considéré comme nouveau s'il a rejoint le conseil au cours des deux dernières années.

Note 2 : Un membre est indépendant si cette personne n'a pas de conflit d'intérêt, réel ou apparent, avec l'organisation.

Note 3 : Les groupes historiquement marginalisés réfèrent par exemple aux minorités visibles, aux minorités ethnoculturelles, aux autochtones et aux personnes en situation de handicap.

Note 4 : Les différences sont significatives à un niveau supérieur ou égal à 95 %.

2 LE RECRUTEMENT ET LE DÉPART DES MEMBRES DU CA

Le cycle de vie d'un membre du CA est notamment ponctué de deux moments importants, soit son arrivée et son départ.

Cette section aborde ces deux moments, soit le recrutement des nouveaux membres (c.-à-d., les approches de recrutement, l'accueil et l'intégration des nouveaux membres), et le départ (c.-à-d., durée des mandats, limite de mandats, âge de la retraite).

A) LE RECRUTEMENT DES NOUVEAUX MEMBRES

RÉSULTATS CLÉS

APPROCHES PRIVILÉGIÉES

Globalement, les trois (3) principales approches privilégiées par les CA pour identifier des candidatures lors du recrutement sont une recommandation des membres actuels du CA (64,5 %), une recommandation de la présidence du CA (43,4 %) et une recommandation de l'équipe de direction (35,6 %).

SPÉCIFICITÉS SECTORIELLES

Notons plus spécifiquement les firmes de recrutement (38,7 %) pour les sociétés ouvertes, les recommandations des investisseurs pour les sociétés privées (67,3 %), les appels de candidatures pour les coopératives (70,4 %) et les OBNL (46,6 %), et les recommandations d'une instance gouvernementale pour les sociétés publiques et parapubliques (44,0 %).

RECOMMANDATIONS

DES MEMBRES ACTUELS : **64,5%**
 DE LA PRÉSIDENTE DU CA : **43,4%**
 DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION : **35,6%**

THÈME 2 – LE RECRUTEMENT ET LE DÉPART DES MEMBRES DU CA

A) RECRUTEMENT DES NOUVEAUX MEMBRES

RÉSULTATS VENTILÉS SELON LE TYPE D'ORGANISATION

2 a) Recrutement des nouveaux membres¹	Global	Sociétés ouvertes	Sociétés privées	Coopératives	Sociétés publiques ou parapubliques	OBNL
Recommandations des membres actuels du CA	64,5 %	78,3 %	64,2 %	52,0 %	56,7 %	71,3 %
Recommandations de la présidence du CA	43,4 %	55,0 %	43,8 %	31,6 %	47,5 %	39,2 %
Recommandations de l'équipe de direction	35,6 %	36,7 %	32,7 %	26,5 %	37,6 %	44,7 %
Affichage / Appel de candidature / réseaux sociaux	30,3 %	0 %	4,0 %	70,4 %	30,5 %	46,6 %
Recommandation des membres	20,7 %	10,0 %	10,2 %	28,6 %	16,3 %	38,3 %
Recommandations d'investisseurs ou d'actionnaires	19,7 %	20,0 %	67,3 %	2,0 %	7,1 %	1,9 %
Candidatures spontanées	17,9 %	8,3 %	3,5 %	22,5 %	18,4 %	36,6 %
Banques de candidatures compilées par un groupe / association / organisme	14,9 %	15,0 %	16,8 %	6,1 %	27,0 %	9,5 %
Firmes de recrutement	12,3 %	38,3 %	6,6 %	4,1 %	11,4 %	1,2 %
Recommandations d'une instance gouvernementale / professionnelle / syndicale / régionale	11,8 %	1,7 %	3,1 %	2,0 %	44,0 %	8,1 %
Recommandations de donateurs	1,0 %	0 %	0 %	0 %	0,1 %	4,7 %

Note 1: Le tableau présente le pourcentage de CA recourant aux différentes approches de recrutement. Un même CA peut recourir à plus d'une approche simultanément.

THÈME 2 – LE RECRUTEMENT ET LE DÉPART DES MEMBRES DU CA

A) RECRUTEMENT DES NOUVEAUX MEMBRES

RÉSULTATS VENTILÉS SELON LA TAILLE DE L'ORGANISATION

2 a) Recrutement des nouveaux membres¹	Petites organisations	Moyennes organisations	Grandes organisations	Différence statistique²
Recommandations des membres actuels du CA	70,1 %	62,9 %	61,9 %	Oui
Recommandations de la présidence du CA	37,3 %	41,7 %	52,9 %	Oui
Recommandations de l'équipe de direction	42,9 %	33,9 %	36,2 %	Oui
Affichage / Appel de candidature / réseaux sociaux	42,6 %	26,2 %	27,1 %	Oui
Recommandation des membres	35,4 %	16,6 %	18,6 %	
Recommandations d'investisseurs ou d'actionnaires	8,0 %	31,5 %	23,3 %	Oui
Candidatures spontanées	33,6 %	14,5 %	12,9 %	Oui
Banques de candidatures compilées par un groupe / association / organisme	8,4 %	16,6 %	22,9 %	Oui
Firmes de recrutement	1,5 %	5,0 %	20,0 %	Oui
Recommandations d'une instance gouvernementale / professionnelle / syndicale / régionale	6,1 %	15,9 %	17,6 %	Oui
Recommandations de donateurs	3,4 %	2,1 %	0,1 %	Non

Note 1: Le tableau présente le pourcentage de CA recourant aux différentes approches de recrutement. Un même CA peut recourir à plus d'une approche simultanément.

Note 2: Les différences sont significatives à un niveau supérieur ou égal à 95 %.

B) L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION DES NOUVEAUX MEMBRES

Une saine pratique de gouvernance consiste à développer un programme d'accueil et d'intégration des nouvelles personnes membres du CA. Une telle approche permet aux nouvelles personnes membres de prendre leur place plus rapidement et créer de la valeur au CA.

RÉSULTATS CLÉS

EXISTENCE D'UN PROGRAMME FORMEL D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION

La majorité des organisations offrent un programme formel d'accueil et d'intégration des nouvelles personnes membres du CA (65,5 %).

Les coopératives et les sociétés publiques et parapubliques se distinguent (91,7 % et 81,7 %), tandis qu'un peu plus du tiers des sociétés privées l'offrent (35,6 %).

65,5%

DES ORGANISATIONS OFFRENT UN PROGRAMME FORMEL D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION DES NOUVEAUX MEMBRES DU CA

ACTIVITÉS DÉPLOYÉES

Les activités les plus couramment déployées sont la remise d'un dossier générique sur l'organisation (52 %) et la rencontre avec le PDG (51,5 %) et le PCA (48,7 %). À l'opposé, le parrainage / jumelage avec un autre membre du CA (20,8 %), une rencontre avec la présidence d'un ou des comités (20,7 %) et l'identification des besoins de développement (14,8 %) sont peu répandues.

ACTIVITÉS LES PLUS COURAMMENT DÉPLOYÉES

REMISE D'UN DOSSIER GÉNÉRIQUE SUR L'ORGANISATION :

52%

RENCONTRE AVEC LE PDG :

51,5%

RENCONTRE AVEC LE PCA :

48,7%

THÈME 2 – LE RECRUTEMENT ET LE DÉPART DES MEMBRES DU CA

B) L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION DES NOUVEAUX MEMBRES

RÉSULTATS VENTILÉS SELON LE TYPE D'ORGANISATION

2 b) Accueil et intégration	Global	Sociétés ouvertes	Sociétés privées	Coopératives	Sociétés publiques ou parapubliques	OBNL
% des CA qui offrent un programme formel	65,5 %	65,5 %	35,6 %	91,7 %	81,7 %	52,9 %
Activités déployées¹						
• Remise d'un dossier générique sur l'organisation et son CA	52,0 %	56,7 %	27,9 %	67,4 %	66,0 %	42,0 %
• Rencontre avec le ou la PDG	51,5 %	60,0 %	31,9 %	68,4 %	61,0 %	36,1 %
• Rencontre avec le ou la PCA	48,7 %	61,7 %	29,2 %	59,2 %	65,3 %	28,2 %
• Séances de formation	35,1 %	33,3 %	12,4 %	64,3 %	44,7 %	20,7 %
• Visite des installations	34,0 %	45,0 %	26,6 %	40,8 %	35,5 %	21,9 %
• Rencontre avec des membres de la direction	30,2 %	48,3 %	19,0 %	28,6 %	44,7 %	10,5 %
• Parrainage ou jumelage avec un autre membre du CA	20,8 %	15,0 %	4,0 %	54,1 %	22,0 %	9,0 %
• Rencontre avec un ou des président.e.s des comités du CA	20,7 %	36,7 %	12,4 %	24,5 %	19,2 %	10,5 %
• Identification des besoins de développement en lien avec le profil de compétences du CA	14,8 %	15,0 %	5,8 %	24,5 %	19,2 %	9,3 %

Note 1: Le tableau présente le pourcentage de CA déployant différentes activités d'accueil et d'intégration. Un même CA peut déployer plus d'une activité simultanément.

RÉSULTATS VENTILÉS SELON LA TAILLE DE L'ORGANISATION

2 b) Accueil et intégration	Petites organisations	Moyennes organisations	Grandes organisations	Différence statistique³
% des CA qui offrent un programme formel	49,5 %	61,5 %	73,0 %	Oui
Activités déployées¹				
• Remise d'un dossier générique sur l'organisation et son CA	37,8 %	50,2 %	60,0 %	Oui
• Rencontre avec le ou la PDG	34,5 %	48,8 %	57,6 %	Oui
• Rencontre avec le ou la PCA	25,9 %	46,3 %	60,5 %	Oui
• Séances de formation	19,8 %	28,6 %	43,8 %	Oui
• Visite des installations	19,5 %	35,7 %	40,0 %	Oui
• Rencontre avec des membres de la direction	9,8 %	24,7 %	44,8 %	Oui
• Parrainage ou jumelage avec un autre membre du CA	8,7 %	17,3 %	24,8 %	Oui
• Rencontre avec un ou des président.e.s des comités du CA	10,8 %	12,4 %	29,1 %	Oui
• Identification des besoins de développement en lien avec le profil de compétences du CA	8,7 %	12,0 %	19,1 %	Oui

Note 1: Le tableau présente le pourcentage de CA déployant différentes activités d'accueil et d'intégration. Un même CA peut déployer plus d'une activité simultanément.

Note 2: Les différences sont significatives à un niveau supérieur ou égal à 95 %.

C) LE DÉPART D'UN MEMBRE

RÉSULTATS
CLÉS

DURÉE D'UN MANDAT

Pour 78,6 % des CA, les mandats ont une durée prédéterminée. Ce pourcentage varie entre 49,1 % et 98 % selon le type d'organisation. La durée moyenne des mandats est de trois années et elle varie entre un et dix ans.

78,6%
DES CA ONT FIXÉ
UNE DURÉE DE MANDAT
3 ANNÉES
EN MOYENNE

NOMBRE DE MANDATS

35,8 % des CA ont prévu un nombre maximal de mandats. Ce pourcentage varie entre 18,4 % et 73,8 % selon le type d'organisation. La limite moyenne du nombre de mandats est de 4,9 et elle varie entre un et 20 mandats.

35,8%
DES CA ONT FIXÉ
LE NOMBRE DE MANDATS
4,9 MANDATS
EN MOYENNE

ÂGE LIMITE

Une faible proportion de CA a déterminé un âge maximal pour y siéger, soit 6,3 %. Ce pourcentage varie entre 2,4 % et 20 % selon le type d'organisation. L'âge maximum moyen est de 69,6 années et il varie entre 60 et 75 ans.

6,3%
DES CA ONT FIXÉ
UN ÂGE MAXIMAL POUR Y SIÉGER
69,6 ANS
EN MOYENNE



RÉSULTATS VENTILÉS SELON LE TYPE D'ORGANISATION

2 c) Départ d'un membre du CA	Global	Sociétés ouvertes	Sociétés privées	Coopératives	Sociétés publiques ou parapubliques	OBNL
Durée d'un mandat						
• Aucune durée prévue	21,4 %	43,3 %	50,9 %	2,0 %	5,0 %	5,7 %
• Durée prédéterminée	78,6 %	56,7 %	49,1 %	98,0 %	95,0 %	94,3 %
Nombre moyen d'années ¹ [Min - Max]	3,0 [1-10]	2,7 [1-10]	3,2 [1-10]	3,1 [1-10]	3,6 [1-10]	2,3 [1-10]
Nombre limite de mandats						
• Aucun maximum prévu	64,2 %	75,0 %	79,2 %	81,6 %	26,2 %	58,9 %
• Nombre maximum prévu	35,8 %	25,0 %	20,8 %	18,4 %	73,8 %	41,1 %
Nombre moyen de mandats maximum ¹ [Min - Max]	4,9 [1-20]	10,5 [1-20]	2,9 [1-12]	4,8 [1-12]	2,7 [1-6]	3,6 [1-20]
Âge limite pour siéger						
• Aucune limite prévue	93,7 %	80,0 %	97,3 %	96,9 %	96,5 %	97,6 %
• Limite prévue	6,3 %	20,0 %	2,7 %	3,1 %	3,5 %	2,4 %
Âge moyen prévu [Min - Max]	69,6 [60-75]	72,4 [66-75]	73,2 [70-75]	68,3 [60-70]	66,2 [60-75]	68,1 [60-75]

Note 1: Comparativement au rapport 2025, des modifications ont été apportées à l'échelle de mesure afin de permettre davantage de précisions. À cet effet, la comparaison entre les deux rapports pourrait être problématique, notamment dans l'analyse pointue par secteur d'activités.

RÉSULTATS VENTILÉS SELON LA TAILLE DE L'ORGANISATION

2 c) Départ d'un membre du CA	Petites organisations	Moyennes organisations	Grandes organisations	Différence statistique ¹
Durée d'un mandat				
• Aucune durée prévue	11,8 %	25,8 %	18,1 %	Oui
• Durée prédéterminée	88,2 %	74,2 %	81,9 %	Oui
Nombre moyen d'années ² [Min - Max]	2,2 [1-10]	3,1 [1-10]	3,4 [1-10]	Oui
Nombre limite de mandats				
• Aucun maximum prévu	65,6 %	61,5 %	51,0 %	Oui
• Nombre maximum prévu	34,4 %	38,5 %	49,0 %	Oui
Nombre moyen de mandats maximum ² [Min - Max]	3,7 [1-20]	3,4 [1-15]	3,6 [1-15]	Non
Âge limite pour siéger				
• Aucune limite prévue	97,1 %	98,2 %	91,9 %	Oui
• Limite prévue	2,9 %	1,8 %	8,1 %	Oui
Âge moyen prévu [Min - Max]	67,3 [60-75]	72,2 [60-75]	72,1 [60-75]	Oui

Note 1: Les différences sont significatives à un niveau supérieur ou égal à 95 %

Note 2: Comparativement au rapport 2025, des modifications ont été apportées à l'échelle de mesure afin de permettre davantage de précisions. À cet effet, la comparaison entre les deux rapports pourrait être problématique, notamment dans l'analyse pointue par secteur d'activités. .

3 LA RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CA

Les membres du CA peuvent, selon le type d'organisation, recevoir une rémunération. Lorsque c'est le cas, cette rémunération peut prendre différentes formes et différentes valeurs.

Cette section couvre trois aspects, soit la présence ou l'absence de rémunération, la valeur de la rémunération, et les mécanismes de rémunération.

RÉSULTATS CLÉS

PRÉSENCE OU ABSENCE DE RÉMUNÉRATION

69,7 % des CA offrent une rémunération à leurs membres. Ce pourcentage varie significativement entre les plus petites organisations (18,3 %) et les moyennes et grandes organisations (respectivement 75,3 % et 82,8 %).

69,7%
DES CA OFFRENT
UNE RÉMUNÉRATION

MÉCANISMES DE RÉMUNÉRATION

Les deux mécanismes privilégiés par les CA sont les honoraires annuels (39,9 %) et les jetons de présence (43,8 %). Les honoraires annuels sont particulièrement prisés par les sociétés privées (61,9 %) tandis que les jetons de présence sont très répandus dans les coopératives (80,0 %).

DEUX MÉCANISMES PRIVILÉGIÉS

HONORAIRES ANNUELS : **39,9%**
JETONS DE PRÉSENCE : **43,8%**

VALEUR DE LA RÉMUNÉRATION

Selon le type et la taille d'organisation, le spectre de rémunération est très large, passant de moins de 2 500 \$ à plus de 200 000 \$.

**DE MOINS DE 2 500 \$
À PLUS DE 200 000 \$**

THÈME 3 – LA RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CA

RÉSULTATS VENTILÉS SELON LE TYPE D'ORGANISATION

3 Rémunération des membres du CA	Global	Sociétés ouvertes	Sociétés privées	Coopératives	Sociétés publiques ou parapubliques	OBNL
% des CA qui offrent une rémunération	69,7 %	93,1 %	90,7 %	83,2 %	72,3 %	9,3 %
Valeur de la rémunération¹						
• Moins de 2 500 \$	4,8 %	1,7 %	3,3 %	15,8 %	0 %	3,4 %
• Entre 2 500 \$ et 5 000 \$	11,7 %	0 %	7,4 %	41,0 %	6,9 %	2,6 %
• Entre 6 000 \$ et 10 000 \$	6,8 %	1,7 %	10,2 %	8,4 %	12,3 %	1,5 %
• Entre 11 000 \$ et 15 000 \$	6,8 %	0 %	15,3 %	3,2 %	15,4 %	0,4 %
• Entre 16 000 \$ et 20 000 \$	5,9 %	1,7 %	14,9 %	3,2 %	9,2 %	0,6 %
• Entre 21 000 \$ et 25 000 \$	6,5 %	1,7 %	10,2 %	4,2 %	16,1 %	0,2 %
• Entre 26 000 \$ et 50 000 \$	8,0 %	8,6 %	20,5 %	2,1 %	8,5 %	0,4 %
• Entre 51 000 \$ et 100 000 \$	7,8 %	27,6 %	7,0 %	2,1 %	2,3 %	0 %
• Entre 101 000 \$ et 150 000 \$	4,9 %	19,0 %	1,4 %	3,2 %	0,8 %	0 %
• Entre 151 000 \$ et 200 000 \$	2,1 %	10,4 %	0 %	0 %	0 %	0 %
• Plus de 200 000 \$	3,4 %	17,2 %	0 %	0 %	0 %	0 %
• Préfère ne pas répondre	1,0 %	3,5 %	0,5 %	0 %	0,8 %	0,2 %
Mécanismes de rémunération²						
• Honoraires annuels	39,9 %	50,0 %	61,9 %	24,2 %	60,0 %	3,2 %
• Jetons de présence	43,8 %	34,5 %	56,7 %	80,0 %	39,2 %	8,8 %
• Régime d'intéressement à long terme composé d'actions fictives	7,6 %	34,5 %	3,3 %	0 %	0 %	0 %
• Régime d'intéressement à long terme composé d'actions	7,8 %	31,0 %	7,9 %	0 %	0 %	0 %
• Autres	6,1 %	12,1 %	5,6 %	7,4 %	5,4 %	0,2 %

Note 1 : La valeur de rémunération annuelle exclut la potentielle portion relative à la présidence du conseil ou d'un comité ou la participation à un comité.

Note 2 : Un même CA peut utiliser plus d'un mécanisme de rémunération simultanément.

THÈME 3 – LA RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CA

RÉSULTATS VENTILÉS SELON LA TAILLE DE L'ORGANISATION

3 Rémunération des membres du CA	Petites organisations	Moyennes organisations	Grandes organisations	Différence statistique³
% des CA qui offrent une rémunération	18,3 %	75,3 %	82,8 %	Oui
Valeur de la rémunération¹				
• Moins de 2 500 \$	4,8 %	3,8 %	2,5 %	Oui
• Entre 2 500 \$ et 5 000 \$	4,4 %	13,0 %	8,9 %	Oui
• Entre 6 000 \$ et 10 000 \$	3,9 %	8,6 %	4,9 %	Oui
• Entre 11 000 \$ et 15 000 \$	1,6 %	12,7 %	7,4 %	Oui
• Entre 16 000 \$ et 20 000 \$	0,7 %	12,4 %	6,9 %	Oui
• Entre 21 000 \$ et 25 000 \$	0,5 %	10,9 %	8,4 %	Oui
• Entre 26 000 \$ et 50 000 \$	1,1 %	9,7 %	15,7 %	Oui
• Entre 51 000 \$ et 100 000 \$	0,4 %	3,0 %	12,8 %	Oui
• Entre 101 000 \$ et 150 000 \$	0,2 %	0,4 %	7,9 %	Oui
• Entre 151 000 \$ et 200 000 \$	0 %	0,4 %	2,5 %	Oui
• Plus de 200 000 \$	0,2 %	0 %	4,4 %	Oui
• Préfère ne pas répondre	0,5 %	0,4 %	0,5 %	Oui
Mécanismes de rémunération²				
• Honoraires annuels	7,3 %	43,8 %	60,1 %	Oui
• Jetons de présence	13,3 %	54,3 %	47,3 %	Oui
• Régime d'intéressement à long terme composé d'actions fictives	1,6 %	6,0 %	4,9 %	Oui
• Régime d'intéressement à long terme composé d'actions	1,1 %	1,9 %	7,9 %	Oui
• Autres	2,0 %	3,4 %	6,9 %	Oui

Note 1 : La valeur de rémunération annuelle exclut la potentielle portion relative à la présidence du conseil ou d'un comité ou la participation à un comité.

Note 2 : Un même CA peut utiliser plus d'un mécanisme de rémunération simultanément.

Note 3 : Les différences sont significatives à un niveau supérieur ou égal à 95 %.

4 LE DÉROULEMENT DES RÉUNIONS DU CA

Une portion importante des activités du CA se concrétise lors des réunions courantes ou extraordinaires.

Cette section aborde spécifiquement certaines questions relatives au déroulement de ces réunions, soit la fréquence et la durée des réunions, la gestion de l'ordre du jour, et le format des réunions.

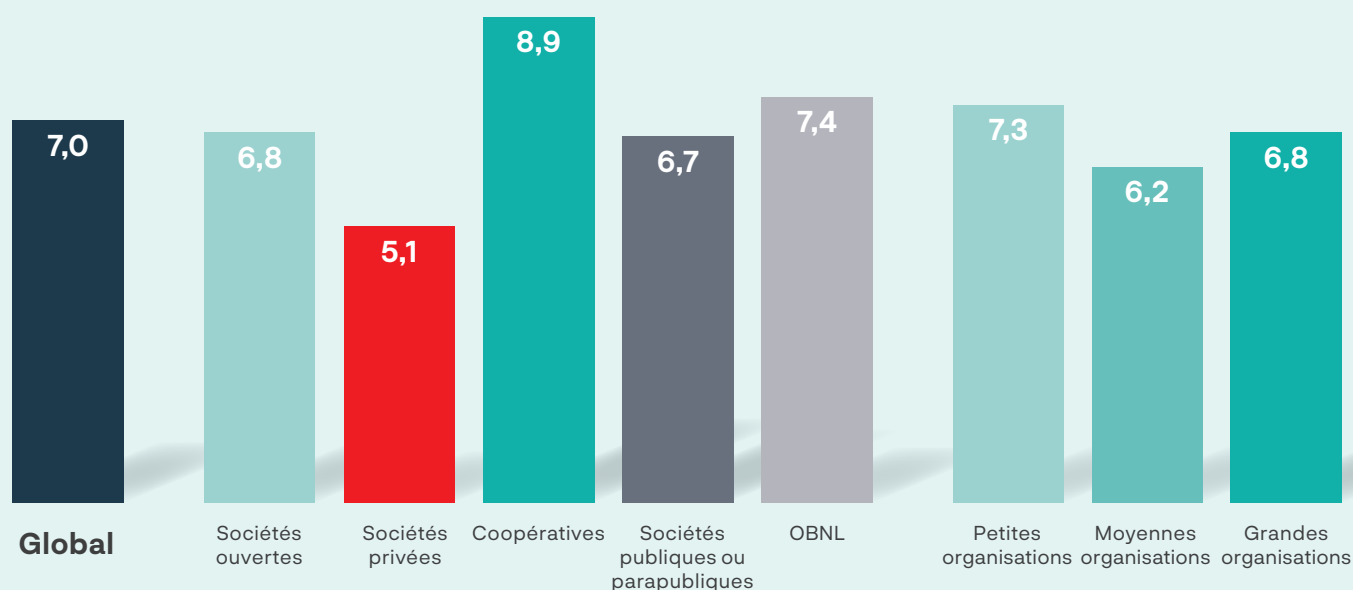
A) LA FRÉQUENCE ET LA DURÉE DES RÉUNIONS

RÉSULTATS CLÉS

NOMBRE ANNUEL DE RÉUNIONS

Les CA se rencontrent en moyenne sept fois par année. À noter la fréquence plus élevée des réunions pour les coopératives (8,9) et moins importante pour les sociétés privées (5,1).

7
RÉUNIONS
PAR ANNÉE



Note 1: Une différence significative est observée entre le nombre de réunions selon la taille de l'organisation.

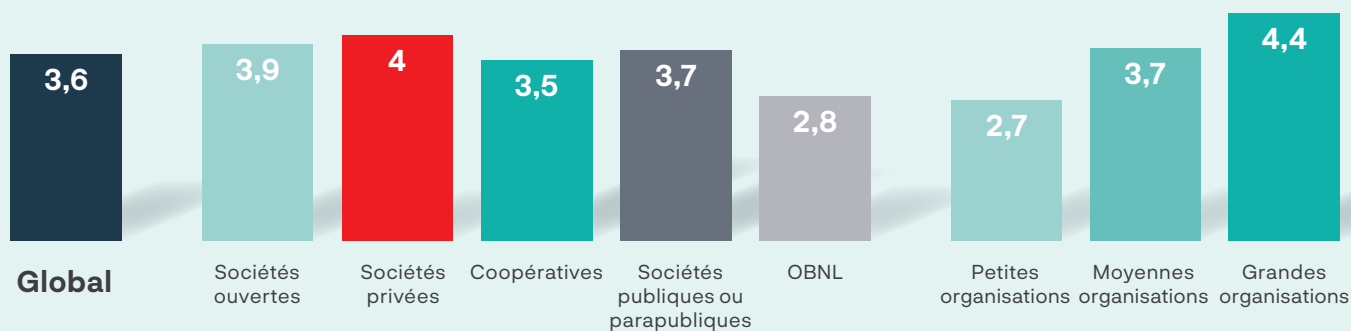
A) LA FRÉQUENCE ET LA DURÉE DES RÉUNIONS

RÉSULTATS
CLÉS

DURÉE DES RÉUNIONS

Les réunions du CA durent en moyenne 3,6 heures. La durée est plus courte dans le cas des petites organisations (2,7) en comparaison des grandes organisations (4,4).

3,6
HEURES
EN MOYENNE
PAR RÉUNION



Note 1: Une différence significative est observée entre la durée des réunions selon la taille de l'organisation.

B) LA GESTION DE LA RÉUNION

RÉSULTATS
CLÉS**DÉLAI ENTRE L'ENVOI DE
LA DOCUMENTATION ET
LA RÉUNION DU CA**

En prévision d'une rencontre du CA, la documentation parvient aux membres en moyenne 6,3 jours en avance.

6,3
JOURS EN AVANCE

**ORDRE DU JOUR
DE CONSENTEMENT**

72,7% des CA ont recours à cette pratique. Cette proportion augmente en fonction de la taille de l'organisation.

72,7%
UTILISENT LES ORDRES DU JOUR
DE CONSENTEMENT

**DÉCLARATION FORMELLE DE
CONFLITS D'INTÉRÊTS AU DÉBUT
DES RÉUNIONS**

50,7% des CA prévoient ce point à l'ordre du jour. Aux extrémités du spectre, on retrouve d'un côté les sociétés ouvertes (25 %) et de l'autre, les coopératives (81,6 %).

50,7%
DES CA PRÉVOIENT CE POINT
À L'ORDRE DU JOUR

**PRISE DE NOTES AUTOMATIQUE
PAR UN OUTIL D'INTELLIGENCE
ARTIFICIELLE**

En moyenne, 10,9 % des CA utilisent l'IA pour la prise de notes. Les sociétés privées se démarquent à ce registre avec 15,9 % des CA ayant recours à cette pratique.

10,9%
DES CA UTILISENT L'IA
POUR LA PRISE DE NOTE

**HUIS CLOS STATUTAIRE
EN FIN DE RÉUNION**

Tandis que 74,8 % des organisations ont recours à cette pratique à la fin des réunions de CA, seulement 52,1 % font de même au terme de leur réunion de comités. Les OBNL sont les moins enclins au huis clos à la fin des réunions de CA (52 %) et de comités (16,9 %).

74,8%
DE HUIS CLOS
À LA FIN

**HUIS CLOS STATUTAIRE
EN DÉBUT DE RÉUNION**

En général, cette pratique est peu répandue dans les CA (8,5 %) et les comités (3,8 %), bien qu'elle le soit davantage dans les réunions de CA des sociétés publiques et parapubliques (18,4 %).

8,5%
DE HUIS CLOS
AU DÉBUT

THÈME 4 – LE DÉROULEMENT DES RÉUNIONS DU CA

B) LA GESTION DE LA RÉUNION

RÉSULTATS VENTILÉS SELON LE TYPE D'ORGANISATION

4 b) Gestion de la réunion	Global	Sociétés ouvertes	Sociétés privées	Coopératives	Sociétés publiques ou parapubliques	OBNL
Délai d'envoi de la documentation (en jours ouvrables)	6,3	5,8	5,9	6,2	6,8	6,7
Ordre du jour de consentement ¹	72,7 %	75,0 %	74,8 %	73,5 %	77,3 %	62,7 %
Déclaration formelle de conflits d'intérêts au début des réunions	50,7 %	25,0 %	45,6 %	81,6 %	69,5 %	32,0 %
Huis clos statutaire à la fin des réunions du CA	74,8 %	80,0 %	75,2 %	85,7 %	80,9 %	52,0 %
Huis clos statutaire à la fin des réunions de comités	52,1 %	65,0 %	39,8 %	68,4 %	70,2 %	16,9 %
Huis clos statutaire au début des réunions du CA	8,5 %	10,0 %	4,0 %	5,1 %	18,4 %	5,0 %
Huis clos statutaire au début des réunions de comités	3,8 %	3,3 %	1,3 %	1,0 %	11,4 %	2,1 %
Prise de notes automatique par un outil d'intelligence artificielle	10,9 %	6,7 %	15,9 %	9,2 %	8,5 %	14,0 %

Note 1: Regrouper et adopter en bloc sans délibération, en début de réunion, certains éléments de routine, de formalité et d'information.

THÈME 4 – LE DÉROULEMENT DES RÉUNIONS DU CA

B) LA GESTION DE LA RÉUNION

RÉSULTATS VENTILÉS SELON LA TAILLE DE L'ORGANISATION

4 b) Gestion de la réunion	Petites organisations	Moyennes organisations	Grandes organisations	Différence statistique²
Délai d'envoi de la documentation (en jours ouvrables)	6,6	6,2	6,6	Non
Ordre du jour de consentement ¹	63,0 %	73,9 %	78,1 %	Oui
Déclaration formelle de conflits d'intérêts au début des réunions	31,3 %	58,3 %	59,5 %	Oui
Huis clos statutaire à la fin des réunions du CA	49,4 %	82,0 %	87,1 %	Oui
Huis clos statutaire à la fin des réunions de comités	16,7 %	49,1 %	72,4 %	Oui
Huis clos statutaire au début des réunions du CA	4,3 %	6,7 %	14,3 %	Oui
Huis clos statutaire au début des réunions de comités	1,8 %	2,5 %	7,6 %	Oui
Prise de notes automatique par un outil d'intelligence artificielle	13,6 %	13,4 %	10,0 %	Non

Note 1: Regrouper et adopter en bloc sans délibération, en début de réunion, certains éléments de routine, de formalité et d'information.

Note 2: Les différences sont significatives à un niveau supérieur ou égal à 95 %.

C) LE FORMAT DES RÉUNIONS

RÉSULTATS
CLÉS

RÉUNIONS EN PRÉSENTIEL

Environ deux tiers des CA tiendront la totalité (47,6 %) ou la majorité (20,5 %) de leurs réunions en présentiel. Ce pourcentage est significativement plus bas dans le cas des petites organisations (54,6%) en comparaison aux moyennes et grandes organisations (respectivement 72,2 % et 78 %).

68%

DES CA TIENNENT
TOUTES OU LA MAJORITÉ
DE LEURS RÉUNIONS
EN PRÉSENTIEL

RÉUNIONS À DISTANCE

Seulement 17,6 % des CA tiendront leurs réunions totalement ou en majorité à distance.

17,6%

DES RÉUNIONS DU CA
SE TIENDRONT TOTALEMENT
OU EN MAJORITÉ
À DISTANCE

COMBINAISON DE RÉUNIONS
EN PRÉSENTIEL ET À DISTANCE

14,4 % des CA établiront un calendrier où la moitié des réunions seront en présentiel et l'autre moitié seront à distance.

14,4%

ONT PRÉVU QUE LA MOITIÉ
DES RÉUNIONS DU CA
SE TIENDRONT EN PRÉSENTIEL



THÈME 4 – LE DÉROULEMENT DES RÉUNIONS DU CA

C) LE FORMAT DES RÉUNIONS

RÉSULTATS VENTILÉS SELON LE TYPE D'ORGANISATION

4 c) Format des réunions du CA	Global	Sociétés ouvertes	Sociétés privées	Coopératives	Sociétés publiques ou parapubliques	OBNL
Toutes les réunions du CA se tiendront en présentiel	47,6 %	41,4 %	50,5 %	58,3 %	48,9 %	39,0 %
La majorité des réunions du CA se tiendront en présentiel	20,5 %	20,7 %	25,9 %	19,8 %	19,8 %	16,1 %
Environ 50 % des réunions du CA se tiendront en présentiel et environ 50 % à distance	14,4 %	17,2 %	11,1 %	11,5 %	16,0 %	16,0 %
La majorité des réunions du CA se tiendront à distance	14,2 %	19,0 %	10,2 %	7,3 %	11,5 %	23,0 %
Toutes les réunions du CA se tiendront à distance	3,4 %	1,7 %	2,3 %	3,1 %	3,8 %	5,9 %

RÉSULTATS VENTILÉS SELON LA TAILLE DE L'ORGANISATION

4 c) Format des réunions du CA	Petites organisations	Moyennes organisations	Grandes organisations	Différence statistique ¹
Toutes les réunions du CA se tiendront en présentiel	38,3 %	50,3 %	54,0 %	Oui
La majorité des réunions du CA se tiendront en présentiel	16,3 %	21,9 %	24,0 %	Oui
Environ 50 % des réunions du CA se tiendront en présentiel et environ 50 % à distance	14,3 %	16,7 %	12,7 %	Oui
La majorité des réunions du CA se tiendront à distance	24,6 %	8,5 %	8,3 %	Oui
Toutes les réunions du CA se tiendront à distance	6,5 %	2,6 %	1,0 %	Oui

Note 1: Les différences sont significatives à un niveau supérieur ou égal à 95 %.

5 LES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Afin d'assurer un déroulement efficace des réunions du CA, celui-ci se dote normalement de comités permanents. Bien que ceux-ci permettent de répartir le travail et d'approfondir les sujets discutés, la responsabilité ultime des décisions revient au conseil.

Cette section s'intéresse aux différents comités permanents mis en place par les conseils d'administration, et à la participation de la présidence du conseil (PCA) et de la présidence direction-générale (PDG) aux réunions des comités.

A) LES COMITÉS PERMANENTS DU CA

RÉSULTATS CLÉS

NOMBRE DE COMITÉS

Le nombre moyen de comités est de 3,1 variant entre 0 et 12. À noter que 10,4 % des organisations ne comptent aucun comité, principalement dans le contexte des sociétés privées (27,4 %) et des OBNL (15,2 %).

3,1
COMITÉS EN MOYENNE

COMITÉS USUELS

Les trois comités les plus répandus sont le comité d'audit (79,3 %), le comité de gouvernance (65,5 %) et le comité de ressources humaines (62,6 %). À noter la présence d'autres comités, notamment gestion des risques (13,3 %) et TI (8 %).

LES TROIS COMITÉS LES PLUS RÉPANDUS

COMITÉ D'AUDIT : **79,3%**
COMITÉ DE GOUVERNANCE : **65,5%**
COMITÉ RESSOURCES HUMAINES : **62,6%**

COMITÉ EXÉCUTIF

18,2 % des conseils ont en moyenne recours à un comité exécutif. Certains types d'organisation utilisent davantage ce type de comité, notamment les coopératives (36,7 %) et les OBNL (25,2 %).

18,2%
DES CA ONT UN COMITÉ EXÉCUTIF



RÉSULTATS VENTILÉS SELON LE TYPE D'ORGANISATION

5 a) Comités permanents du CA ¹	Global	Sociétés ouvertes	Sociétés privées	Coopératives	Sociétés publiques ou parapubliques	OBNL
Nombre moyen de comités [Min-Max]	3,1 [0-12]	3,1 [1-5]	2,0 [0-8]	3,8 [0-11]	3,8 [0-8]	2,8 [0-12]
Aucun comité	10,4 %	0,0 %	27,4 %	5,1 %	4,3 %	15,2 %
Comité d'audit / vérification / finance	79,3 %	96,7 %	63,7 %	88,8 %	90,1 %	57,3 %
Comité de gouvernance et/ou nomination (et/ou éthique)	65,5 %	78,3 %	27,9 %	83,7 %	82,3 %	55,3 %
Comité de ressources humaines (et/ou rémunération)	62,6 %	80,0 %	57,5 %	42,9 %	78,7 %	53,7 %
Comité exécutif	18,2 %	8,3 %	5,8 %	36,7 %	14,9 %	25,2 %
Comité de gestion des risques	13,3 %	15,0 %	8,4 %	16,3 %	16,3 %	10,5 %
Comité de la coopération	11,0 %	0,0 %	0,1 %	55,1 %	0,0 %	0,0 %
Comité stratégie / planification stratégique / vigie / innovation / fusion & acquisition	9,4 %	0,0 %	10,2 %	5,1 %	14,9 %	16,8 %
Comité de placements ou investissement	8,4 %	6,7 %	9,3 %	9,2 %	12,1 %	4,8 %
Comité des technologies de l'information / transformation numérique	8,1 %	3,3 %	3,5 %	3,1 %	27,7 %	2,8 %
Comité sur l'environnement / responsabilité sociale / santé	7,8 %	11,7 %	4,0 %	13,3 %	6,4 %	3,6 %
Comité de levée de fonds ou philanthropie ou financement	5,1 %	1,7 %	0,0 %	5,1 %	2,8 %	15,9 %
Comité des usagers / clients / membres / partenariats ou service	4,9 %	0,0 %	0,0 %	5,1 %	12,8 %	6,7 %
Comité communication / marketing	4,7 %	1,7 %	1,3 %	4,0 %	5,0 %	11,7 %
Comité technique / scientifique / consultatif / opérationnel	4,6 %	5,0 %	4,9 %	0,0 %	6,4 %	6,6 %
Comité infrastructure / projets majeurs / immobilisation	3,4 %	1,7 %	2,2 %	3,1 %	5,7 %	4,3 %
Comité d'évaluation de la direction générale	1,9 %	0,0 %	0,0 %	8,2 %	0,0 %	1,4 %
Autres comités	3,7 %	3,3 %	0,0 %	4,1 %	4,3 %	6,9 %

Note 1: Le tableau présente le pourcentage de CA recourant aux différents comités permanents. Un même conseil peut recourir à plus d'un comité.

RÉSULTATS VENTILÉS SELON LA TAILLE DE L'ORGANISATION

5 a) Comités permanents du CA ¹	Petites organisations	Moyennes organisations	Grandes organisations	Différence statistique ²
Nombre moyen de comités [Min-Max]	2,6 [0,12]	3,0 [0,11]	3,6 [0,8]	Oui
Aucun comité	18,3 %	13,1 %	5,7 %	Oui
Comité d'audit / vérification / finance	54,3 %	79,9 %	90,5 %	Oui
Comité de gouvernance et/ou nomination (et/ou éthique)	49,4 %	59,4 %	75,2 %	Oui
Comité de ressources humaines (et/ou rémunération)	47,5 %	65,0 %	80,0 %	Oui
Comité exécutif	22,3 %	16,3 %	18,6 %	Non
Comité de gestion des risques	8,2 %	14,5 %	17,6 %	Oui
Comité de la coopération	2,0 %	8,8 %	9,5 %	Oui
Comité stratégie / planification stratégique / vigie / innovation / fusion & acquisition	15,1 %	12,0 %	9,5 %	Non
Comité de placements ou investissement	4,1 %	11,7 %	10,0 %	Oui
Comité des technologies de l'information / transformation numérique	2,0 %	5,0 %	20,0 %	Oui
Comité sur l'environnement / responsabilité sociale / santé	3,3 %	6,7 %	9,5 %	Oui
Comité de levée de fonds ou philanthropie ou financement	13,6 %	5,0 %	23,8 %	Oui
Comité des usagers / clients / membres / partenariats ou service	6,4 %	2,8 %	7,1 %	Non
Comité communication / marketing	11,1 %	2,8 %	3,3 %	Oui
Comité technique / scientifique / consultatif / opérationnel	7,0 %	4,6 %	2,4 %	Oui
Comité infrastructure / projets majeurs / immobilisation	3,6 %	4,2 %	3,8 %	Non
Comité d'évaluation de la direction générale	1,3 %	2,1 %	1,0 %	Non
Autres comités	6,7 %	1,8 %	2,9 %	Oui

Note 1: Le tableau présente le pourcentage de CA recourant aux différents comités permanents. Un même conseil peut recourir à plus d'un comité.

Note 2: Les différences sont significatives à un niveau supérieur ou égal à 95 %.

B) LA PARTICIPATION DU PCA ET PDG AUX RÉUNIONS DES COMITÉS

RÉSULTATS CLÉS

52,3%

DES PCA
ASSISTENT À TOUTES
LES RÉUNIONS DES COMITÉS

Ce pourcentage augmente particulièrement dans le cas des sociétés publiques ou parapubliques (68,1 %) et des sociétés privées (65,9 %).

65,3%

DES PDG
ASSISTENT À TOUTES
LES RÉUNIONS DES COMITÉS

Ce pourcentage augmente particulièrement dans le cas des sociétés publiques ou parapubliques (74,5 %).

35,8%

DES PCA
ASSISTENT À CERTAINES
RÉUNIONS DES COMITÉS

TANDIS QUE

11,9%

N'ASSISTENT À AUCUNE
DES RÉUNIONS

24,8%

DES PDG
ASSISTENT À CERTAINES
RÉUNIONS DES COMITÉS

TANDIS QUE

9,9%

N'ASSISTENT À AUCUNE
DES RÉUNIONS

34,1%

DES PCA
PRÉSIDENT UN
OU DES COMITÉS

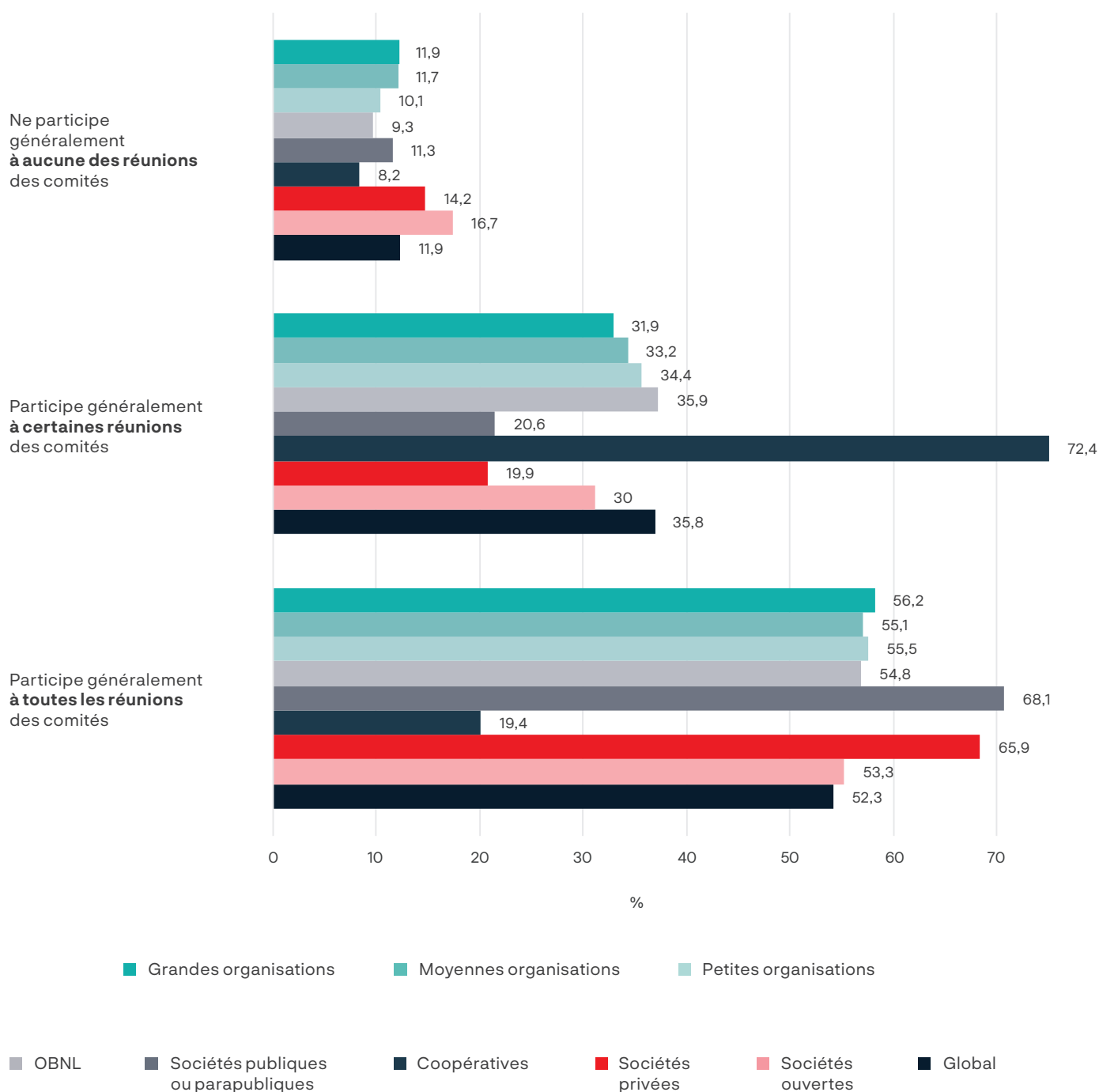
Ce pourcentage augmente particulièrement dans le cas des OBNL (43,6 %) et des coopératives (38,8 %).



THÈME 5 – LES COMITÉS DU CA

B) LA PARTICIPATION DU PCA ET PDG AUX RÉUNIONS DES COMITÉS

PARTICIPATION DU PCA AUX RÉUNIONS DES COMITÉS

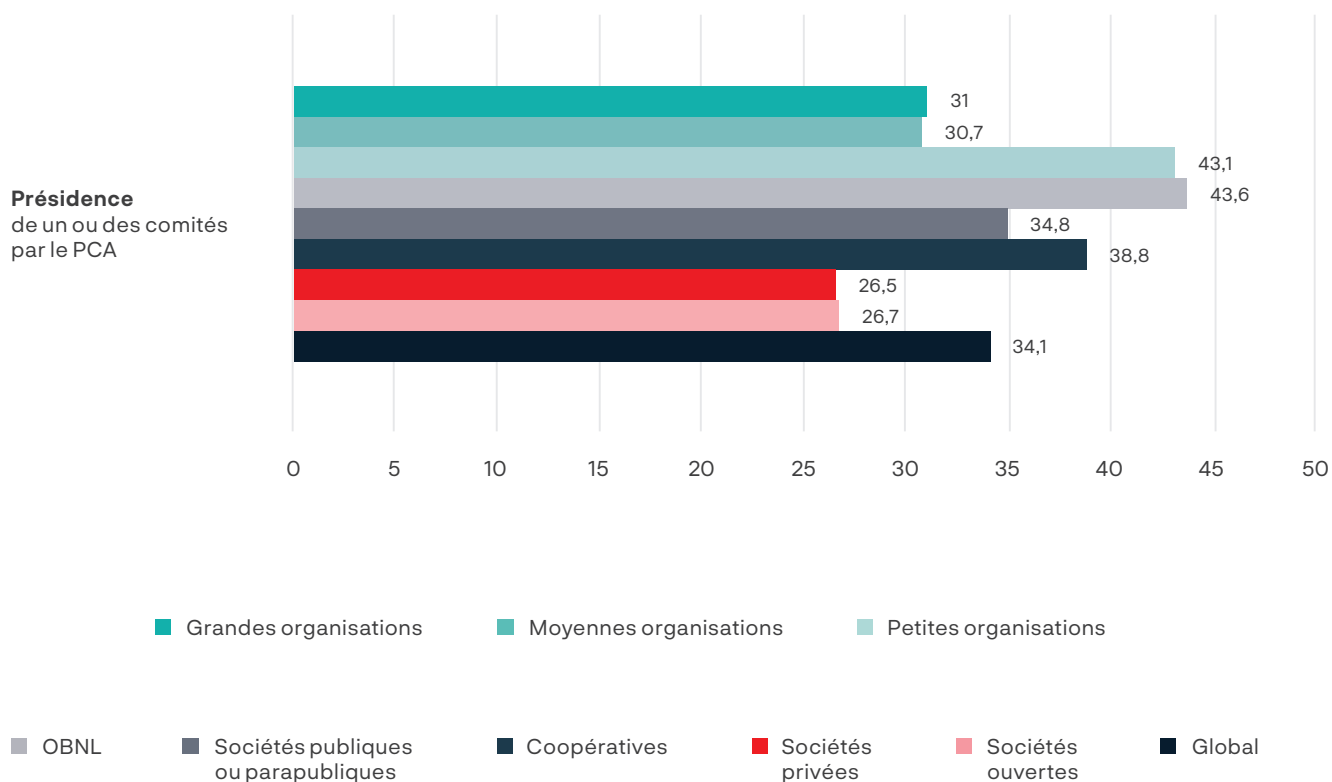


Note 1: Aucune différence significative n'est observée entre les pratiques des petites organisations en comparaison à celles des moyennes et grandes organisations.

THÈME 5 – LES COMITÉS DU CA

B) LA PARTICIPATION DU PCA ET PDG AUX RÉUNIONS DES COMITÉS

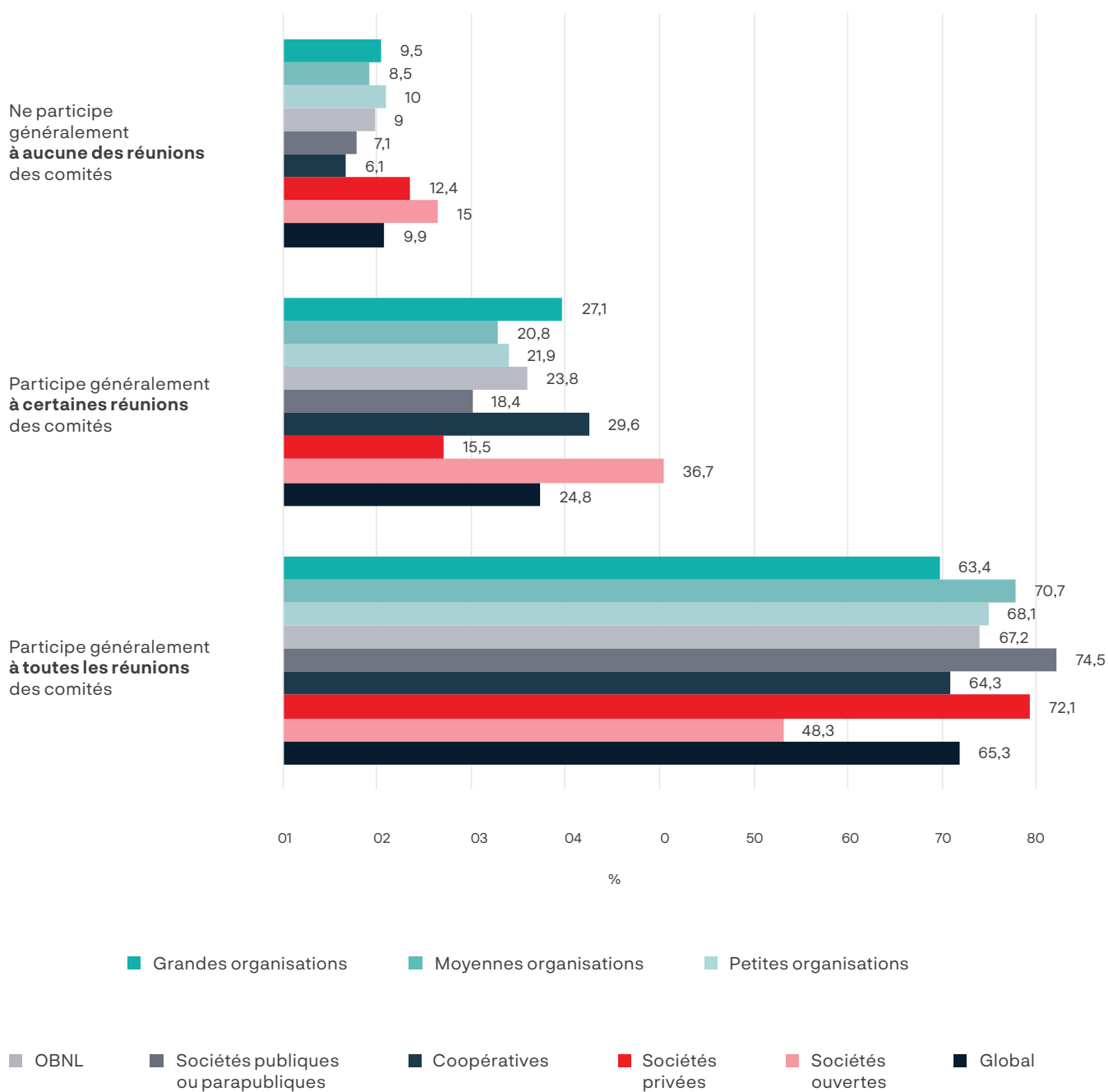
PRÉSIDENTE DE UN OU DES COMITÉS PAR LE PCA



Note 1: Une différence significative est observée entre les pratiques des petites organisations en comparaison à celles des moyennes et grandes organisations.

THÈME 5 – LES COMITÉS DU CA

B) LA PARTICIPATION DU PCA ET PDG AUX RÉUNIONS DES COMITÉS

PARTICIPATION DU **PDG** AUX RÉUNIONS DES COMITÉS

Note 1: Aucune différence significative n'est observée entre les pratiques des petites organisations en comparaison à celles des moyennes et grandes organisations.

6 L'ÉVALUATION DU CA ET DE SES COMPOSANTES

Afin d'assurer un suivi de l'efficacité des activités du conseil et de la cohésion entre les membres, une saine pratique consiste à procéder à l'évaluation périodique de la performance du CA et de ses composantes.

Cette section s'intéresse aux différents types d'évaluation déployée annuellement par le CA.

RÉSULTATS CLÉS

ÉVALUATION DU CA

En moyenne, 58,9 % des conseils s'évaluent annuellement et 6,8 % aux deux ans, pour un total de 65,7 %.

Aux deux extrêmes, on retrouve d'une part les sociétés publiques ou parapubliques (80,1%), les sociétés ouvertes (76,7 %) et les coopératives (77,6 %), et de l'autre, les OBNL (43,2 %) et les sociétés privées (51,3 %).

65,7%
DES CONSEILS
S'ÉVALUENT

ABSENCE D'ÉVALUATION FORMELLE

34,3 % des CA ne procèdent à aucune évaluation formelle.

34,3%
DES CA N'ONT
AUCUNE ÉVALUATION

ÉVALUATION SPÉCIFIQUE DES COMITÉS

Alors qu'en moyenne **35,1 % des conseils** évaluent spécifiquement leurs comités, seulement 15 % des sociétés privées et 9,5 % des OBNL ont recours à cette pratique.

ÉVALUATION SPÉCIFIQUE DES PRÉSIDENCES

La présidence du CA et la présidence des comités sont sujettes à une évaluation dans respectivement **33,9 %** et **21,2 %** des cas.

ÉVALUATION INDIVIDUELLE DES MEMBRES

En proportion, **35,1 % des conseils** incluent une portion individuelle dans leur approche d'évaluation, soit via une auto-évaluation par les membres (24,9 %), une évaluation par les pairs (1,8 %), ou les deux approches combinées (8,4 %).

RÉSULTATS VENTILÉS SELON LE TYPE D'ORGANISATION

6 Types d'évaluation déployée annuellement ¹	Global	Sociétés ouvertes	Sociétés privées	Coopératives	Sociétés publiques ou para-publiques	OBNL
Conseil d'administration dans son ensemble	58,9 %	70,0 %	39,8 %	75,6 %	74,4 %	34,9 %
Évaluation aux deux ans	6,8 %	6,7 %	11,5 %	2,0 %	5,7 %	8,3 %
Aucune évaluation formelle du CA	34,3 %	23,3 %	48,7 %	22,4 %	19,9 %	56,8 %
Comités du conseil spécifiquement	33,9 %	48,3 %	15,0 %	56,1 %	40,4 %	9,5 %
Présidence du CA	33,9 %	38,3 %	14,6 %	54,1 %	49,7 %	13,0 %
Présidence de comités	21,2 %	36,7 %	8,9 %	29,6 %	27,7 %	3,3 %
Membres individuellement						
• Auto-évaluation des membres	24,9 %	15,0 %	9,9 %	49,0 %	31,9 %	18,5 %
• Évaluation par les pairs	1,8 %	3,3 %	2,2 %	1,0 %	1,4 %	1,2 %
• Deux approches combinées	8,4 %	11,7 %	4,9 %	15,3 %	6,4 %	3,5 %

Note 1: Le tableau présente le pourcentage de CA recourant aux différentes approches d'évaluation. Un même conseil peut recourir à plus d'une approche simultanément.

RÉSULTATS VENTILÉS SELON LA TAILLE DE L'ORGANISATION

6 Types d'évaluation déployée annuellement ¹	Petites organisations	Moyennes organisations	Grandes organisations	Différence statistique ²
Conseil d'administration dans son ensemble	31,5 %	60,1 %	71,9 %	Oui
Évaluation aux deux ans	7,5 %	8,5 %	8,6 %	Non
Aucune évaluation formelle du CA	61,0 %	31,3 %	19,5 %	Oui
Comités du conseil spécifiquement	7,4 %	28,3 %	50,0 %	Oui
Présidence du CA	11,6 %	30,7 %	45,7 %	Oui
Présidence de comités	3,1 %	13,1 %	34,8 %	Oui
Membres individuellement				
• Auto-évaluation des membres	16,9 %	24,4 %	27,6 %	Oui
• Évaluation par les pairs	1,2 %	1,1 %	3,3 %	Non
• Deux approches combinées	3,3 %	5,3 %	12,9 %	Oui

Note 1: Le tableau présente le pourcentage de CA recourant aux différentes approches d'évaluation. Un même conseil peut recourir à plus d'une approche simultanément.

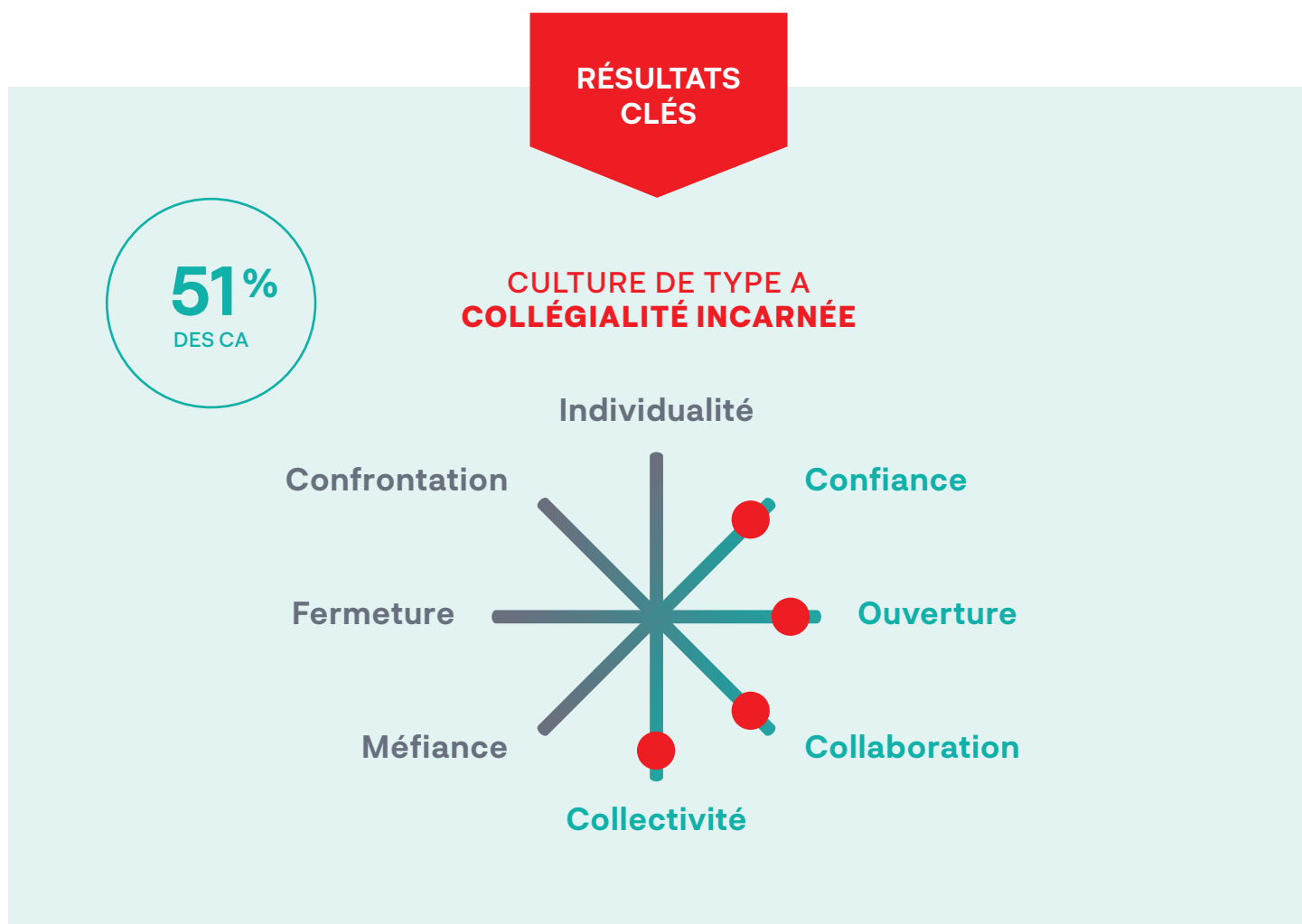
Note 2: Les différences sont significatives à un niveau supérieur ou égal à 95 %.

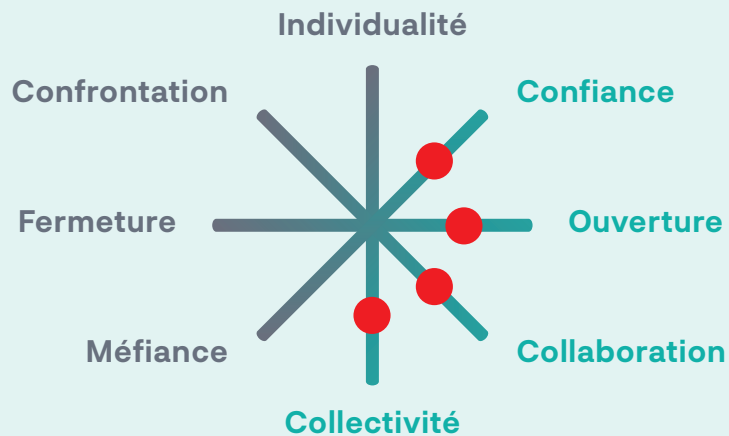
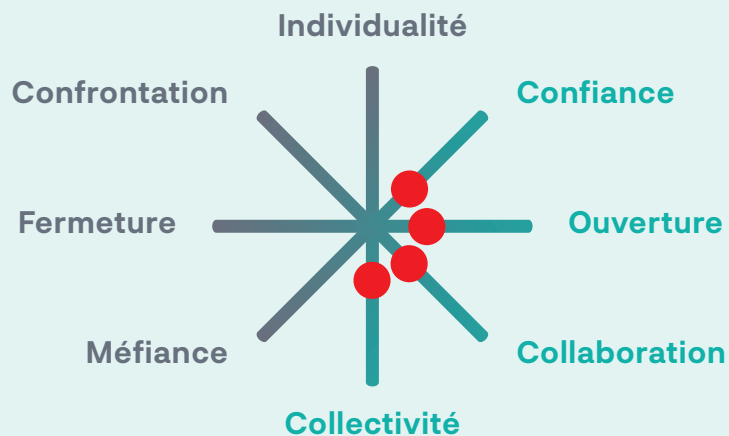
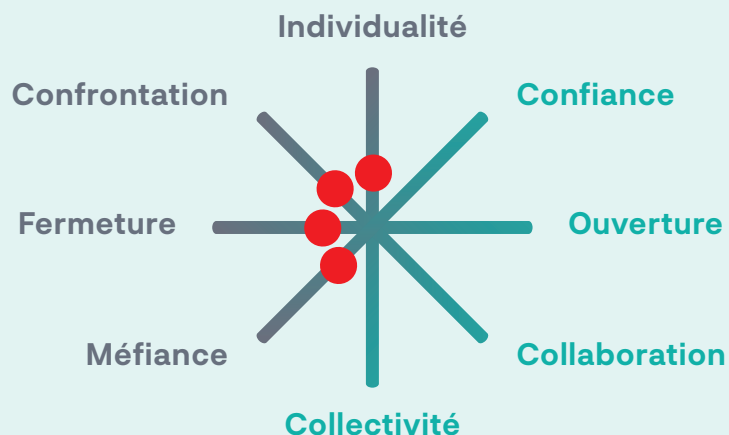
7 LA CULTURE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La culture du conseil réfère à l'ensemble de ses valeurs, croyances, comportements et pratiques courantes. Bien qu'elle ne soit pas nécessairement tangible, elle est pourtant bien présente et fondamentale à la dynamique et à la cohésion du CA.

Cette section s'intéresse à quatre continuums interreliés de valeurs opposées permettant de caractériser la culture du CA, soit confiance vs méfiance, ouverture vs fermeture, collaboration vs confrontation, et collectivité vs individualité.

En juxtaposant ces continuums, on obtient un flocon de valeurs reflétant la culture du conseil. Les points rouges indiquent le positionnement des CA sur chacun de ces continuums. Bien qu'il y ait autant de cultures différentes que de CA, cette section présente quatre types représentatifs de cultures communément observées dans les CA québécois.



**RÉSULTATS
CLÉS
(SUITE)**
**CULTURE DE TYPE B
COLLÉGIALITÉ VALORISÉE**

**CULTURE DE TYPE C
COLLÉGIALITÉ FRAGILISÉE**

**CULTURE DE TYPE D
COLLÉGIALITÉ
TRANSGRESSÉE**


RÉSULTATS VENTILÉS SELON LE TYPE D'ORGANISATION

7 Type de culture ¹	Global	Sociétés ouvertes	Sociétés privées	Coopératives	Sociétés publiques ou para-publiques	OBNL
Collégialité incarnée	51 %	55 %	54 %	56 %	52 %	49 %
Collégialité valorisée	29 %	28 %	25 %	30 %	32 %	30 %
Collégialité fragilisée	14 %	14 %	16 %	10 %	11 %	14 %
Collégialité transgressée	6 %	3 %	5 %	4 %	5 %	7 %

Note 1: Le tableau indique le pourcentage des CA qualifiant d'une manière dominante à l'un des quatre types de culture.

RÉSULTATS VENTILÉS SELON LA TAILLE DE L'ORGANISATION

7 Type de culture ¹	Petites organisations	Moyennes organisations	Grandes organisations	Différence statistique ²
Collégialité incarnée	51 %	52 %	53 %	Non
Collégialité valorisée	29 %	29 %	30 %	Non
Collégialité fragilisée	13 %	16 %	12 %	Non
Collégialité transgressée	7 %	3 %	5 %	Non

Note 1: Le tableau indique le pourcentage des CA qualifiant d'une manière dominante à l'un des quatre types de culture.

Note 2: Les différences sont significatives à un niveau supérieur ou égal à 95 %.



PARTIE 2

LES PRÉOCCUPATIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

LES PRÉOCCUPATIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



8 RISQUES CRITIQUES

**RISQUES
LES PLUS CRITIQUES**

Recrutement et rétention du personnel
Contexte économique
Évolution des marchés et de la concurrence

**CERTAINS RISQUES ATTIRENT
BEAUCOUP MOINS L'ATTENTION**

Enjeux environnementaux et sociaux
Chaînes d'approvisionnement
Désinformation

9 PRODUCTIVITÉ

**IMPORTANCE
APPRÉCIABLE
ACCORDÉE À
LA PRODUCTIVITÉ**

**7,3
SUR 10**

MAIS INFÉRIEURE
À L'IMPORTANCE
SOUHAITABLE
(8,1 SUR 10)

**INTÉGRATION IMPORTANTE
DES ENJEUX DE PRODUCTIVITÉ
DANS CERTAINES PRATIQUES
DE GOUVERNANCE**

- Processus stratégique
- Gestion des risques
- Suivi de la performance organisationnelle
- Évaluation de la performance des hauts dirigeants

**INTÉGRATION
MOYENNE À FAIBLE
DES ENJEUX DE PRODUCTIVITÉ
DANS D'AUTRES PRATIQUES**

- Rémunération des hauts dirigeants
- Divulgence externe
- Responsabilités confiées à un comité régulier du CA

10 GOUVERNANCE DE CRISE

35,5%

DES ORGANISATIONS
ONT ÉTÉ CONFRONTÉES À
AU MOINS UNE CRISE
LORS DES DEUX
DERNIÈRES ANNÉES

38%

DES ORGANISATIONS
N'ONT PAS DE
PLAN DE GESTION
DE CRISE

31%

DES ORGANISATIONS
N'ONT PAS DE
PLAN DE
CONTINUITÉ DES
OPÉRATIONS

**L'INDICE GLOBAL
DE QUALITÉ DE
LA GOUVERNANCE
VARIE SELON LES ÉTAPES
D'UNE CRISE**

Avant : **61%**

Pendant : **73%**

Après : **69%**

8 LES RISQUES CRITIQUES POUR LA PERFORMANCE FUTURE

Une responsabilité fondamentale du CA consiste à superviser la gestion des risques de l'organisation.

Cette section présente la perception des CA à l'égard des risques perçus comme étant les plus critiques pour la performance future de l'organisation.

Les résultats sont basés sur un indice de criticité calculé sur une échelle de 0 à 100.

0 = risque peu critique

100 = risque très critique

RÉSULTATS CLÉS

EN PREMIÈRE LIGNE

Sans égard à la taille de l'organisation, **le premier risque se situe au niveau du recrutement et de la rétention du personnel** avec un indice de criticité de 78,2. Viennent ensuite **deux autres risques**, soit **le contexte économique** (77,9) et **l'évolution des marchés et de la concurrence** (70).

78
RISQUE LE PLUS CRITIQUE
Recrutement et rétention du personnel

EN TROISIÈME LIGNE

- Contexte législatif et politique local (58,9)
- Gouvernance (55,5)
- Contexte géopolitique international (54,6)
- Culture organisationnelle (53,8)

EN DEUXIÈME LIGNE

Affichant un indice de criticité élevé, cinq risques se distinguent : **la cybersécurité** (69,3), **le départ et succession du PDG** (68,3), **le financement / subvention** (67,6), **la transformation numérique / automatisation / robotisation** (64,1) et **l'intelligence artificielle** (60,4).

AUTRES RISQUES TRÈS CRITIQUES

Cybersécurité
Départ et succession du PDG
Financement / subvention
Transformations numériques / automatisation / robotisation
Intelligence artificielle

EN QUATRIÈME LIGNE

- Enjeux environnementaux (48,4)
- Chaînes d'approvisionnement (46,8)
- Enjeux sociaux (46,4)
- Désinformation (42,4)

RÉSULTATS VENTILÉS SELON LE TYPE D'ORGANISATION

Les résultats sont basés sur un indice de criticité calculé sur une échelle de 0 à 100.

0 = risque peu critique

100 = risque très critique

8 Indice de criticité des risques ¹	Global	Sociétés ouvertes	Sociétés privées	Coopératives	Sociétés publiques ou para-publiques	OBNL
Recrutement et rétention des employé.e.s	78,2	77,1	81,0	75,2	74,6	83,2
Contexte économique	77,9	77,9	81,6	83,9	70,8	75,5
Évolution des marchés et de la concurrence	70,0	82,9	82,4	86,1	46,3	51,7
Cybersécurité	69,3	62,1	67,0	78,3	76,5	62,5
Départ et succession du PDG	68,3	73,6	70,0	59,6	61,0	77,5
Financement / subventions	67,6	63,6	57,5	50,4	76,5	90,0
Transformations numériques / automatisation / robotisation	64,1	58,6	65,3	73,5	71,4	51,9
Intelligence artificielle	60,4	53,6	62,1	66,1	68,3	51,9
Contexte législatif et politique local	58,9	57,1	50,1	47,8	71,7	67,5
Gouvernance	55,5	49,3	50,3	53,0	58,1	66,7
Contexte géopolitique international	54,6	69,3	63,2	56,5	45,7	38,2
Culture organisationnelle	53,8	50,7	56,0	50,9	54,0	57,5
Enjeux environnementaux ²	48,4	50,7	46,4	51,3	51,1	42,7
Chaînes d'approvisionnement	46,8	62,9	56,0	40,4	37,1	37,7
Enjeux sociaux ³	46,4	40,0	34,6	44,3	53,7	59,3
Désinformation	42,4	35,7	36,3	43,9	46,7	49,2

Note 1 : L'indice de criticité des risques est calculé sur une échelle de 0 (risque peu critique) à 100 (risque très critique).

Note 2 : Les enjeux environnementaux réfèrent notamment aux gaz à effet de serre, changements climatiques, protection environnementale, etc.

Note 3 : Les enjeux sociaux réfèrent notamment à l'EDI (équité-diversité-inclusion), solidarité et cohésion sociale, reconnaissance autochtone, etc.

RÉSULTATS VENTILÉS SELON LA TAILLE DE L'ORGANISATION

Les résultats sont basés sur un indice de criticité calculé sur une échelle de 0 à 100.

0 = risque peu critique

100 = risque très critique

8 Indice de criticité des risques ¹	Petites organisations	Moyennes organisations	Grandes organisations	Différence statistique ²
Recrutement et rétention des employé.e.s	83,2	79,2	75,2	Oui
Contexte économique	75,8	79,2	77,9	Non
Évolution des marchés et de la concurrence	55,7	70,3	69,9	Oui
Cybersécurité	61,0	71,3	76,2	Oui
Départ et succession du PDG	78,4	68,5	59,0	Oui
Financement / subventions	88,1	66,4	57,4	Oui
Transformations numériques / automatisation / robotisation	50,4	67,9	73,4	Oui
Intelligence artificielle	50,7	65,0	66,3	Oui
Contexte législatif et politique local	64,9	57,9	59,6	Oui
Gouvernance	67,1	53,2	49,4	Oui
Contexte géopolitique international	40,7	52,1	61,6	Oui
Culture organisationnelle	57,7	55,6	50,5	Oui
Enjeux environnementaux ³	43,8	44,0	53,5	Oui
Chaînes d'approvisionnement	40,1	45,1	48,8	Oui
Enjeux sociaux ⁴	57,0	44,6	42,7	Oui
Désinformation	48,8	41,4	39,1	Oui

Note 1: L'indice de criticité des risques est calculé sur une échelle de 0 (risque peu critique) à 100 (risque très critique).

Note 2: Les différences sont significatives à un niveau supérieur ou égal à 95 %.

Note 3: Les enjeux environnementaux réfèrent notamment aux gaz à effet de serre, changements climatiques, protection environnementale, etc.

Note 4: Les enjeux sociaux réfèrent notamment à l'EDI (équité-diversité-inclusion), solidarité et cohésion sociale, reconnaissance autochtone, etc.

9 LA PRODUCTIVITÉ

La productivité de l'organisation réfère au rapport entre une production et les ressources mises en œuvre pour l'obtenir.

Cette section s'intéresse à l'importance actuellement accordée par les CA à cet enjeu et celle qui serait souhaitable, l'expertise au CA vis-à-vis cet enjeu, et l'intégration des enjeux de productivité dans les pratiques de gouvernance.

RÉSULTATS CLÉS

IMPORTANCE DE L'ENJEU

En général, l'importance actuellement accordée par les CA à la productivité est appréciable (7,3 sur 10) tandis que l'importance perçue comme souhaitable est plus élevée (8,1 sur 10).

**L'IMPORTANCE
ACTUELLEMENT ACCORDÉE
EST APPRÉCIABLE**

ÉCART D'IMPORTANCE NÉGATIF

La différence entre l'importance actuellement accordée et celle souhaitable entraîne un écart moyen de 9,9 %.

9,9%
D'ÉCART

**ENTRE L'IMPORTANCE ACCORDÉE
ET CELLE SOUHAITABLE**

INTÉGRATION IMPORTANTE DES ENJEUX DE PRODUCTIVITÉ DANS CERTAINES PRATIQUES DE GOUVERNANCE

- Processus stratégique
- Gestion des risques
- Suivi de la performance organisationnelle
- Évaluation de la performance des hauts dirigeants

INTÉGRATION MOYENNE À FAIBLE DES ENJEUX DE PRODUCTIVITÉ DANS CERTAINES PRATIQUES DE GOUVERNANCE

- Rémunération des hauts dirigeants
- Divulgence externe
- Responsabilités confiées à un comité habituel du CA

THÈME 9 – LA PRODUCTIVITÉ

A) L'IMPORTANCE ACCORDÉE ET L'EXPERTISE AU CA

RÉSULTATS VENTILÉS SELON LE TYPE D'ORGANISATION

9 a) Importance accordée à la productivité de l'organisation	Global	Sociétés ouvertes	Sociétés privées	Coopératives	Sociétés publiques ou para-publiques	OBNL
Importance actuelle ¹	7,3	7,1	7,9	8,0	7,2	6,5
Importance souhaitable ¹	8,1	7,7	8,6	8,7	8,1	7,3
Écart d'importance (%) ²	-9,9 %	-7,8 %	-8,1 %	-8,0 %	-11,1 %	-11,0 %
% de CA ayant au moins un membre ayant une expertise	61,9 %	70,4 %	77,7 %	55,8 %	61,8 %	43,7 %

Note 1: Échelle : 1 = peu d'importance à 10 = importance majeure

Note 2: L'écart est calculé selon la formule suivante :

(Score d'importance actuelle – Score d'importance souhaitable) / Score d'importance souhaitable

RÉSULTATS VENTILÉS SELON LA TAILLE DE L'ORGANISATION

9 a) Importance accordée à la productivité de l'organisation	Petites organisations	Moyennes organisations	Grandes organisations	Différence statistique ¹
Importance actuelle ²	6,6	7,5	7,8	Oui
Importance souhaitable ²	7,3	8,3	8,5	Oui
Écart d'importance (%) ³	-9,6 %	-9,6 %	-8,2 %	Oui
% de CA ayant au moins un membre ayant une expertise	44,7 %	67,8 %	70,0 %	Oui

Note 1: Les différences sont significatives à un niveau supérieur ou égal à 95 %.

Note 2: Échelle : 1 = peu d'importance à 10 = importance majeure

Note 3: L'écart est calculé selon la formule suivante :

(Score d'importance actuelle – Score d'importance souhaitable) / Score d'importance souhaitable

THÈME 9 – LA PRODUCTIVITÉ

B) L'INTÉGRATION DANS LES PRATIQUES DE GOUVERNANCE

L'intégration des enjeux de productivité de l'organisation dans les pratiques de gouvernance peut prendre différentes formes.

L'annexe 2 présente les différentes approches et les illustre par quelques exemples.

RÉSULTATS VENTILÉS SELON LE TYPE D'ORGANISATION

9 b) Intégration de la productivité dans les pratiques de gouvernance (% de CA)	Global	Sociétés ouvertes	Sociétés privées	Coopératives	Sociétés publiques ou parapubliques	OBNL
Processus stratégiques						
• Intégration faible	13,8 %	13,7 %	10,9 %	6,0 %	9,2 %	29,1 %
• Intégration modérée	18,0 %	13,7 %	16,3 %	8,3 %	26,7 %	24,9 %
• Intégration importante	68,2 %	72,6 %	72,8 %	85,7 %	64,1 %	46,0 %
Gestion des risques						
• Intégration faible	16,7 %	15,7 %	8,3 %	15,5 %	9,8 %	34,3 %
• Intégration modérée	19,2 %	11,8 %	25,0 %	13,1 %	20,5 %	25,6 %
• Intégration importante	64,1 %	72,5 %	66,7 %	71,4 %	69,7 %	40,1 %
Suivi de la performance organisationnelle						
• Intégration faible	15,7 %	19,6 %	7,9 %	9,6 %	8,3 %	33,3 %
• Intégration modérée	18,1 %	11,8 %	20,2 %	10,7 %	20,7 %	27,2 %
• Intégration importante	66,2 %	68,6 %	71,9 %	79,7 %	71,0 %	39,5 %
Évaluation de la performance des hauts dirigeants						
• oui	67,9 %	66,7 %	66,0 %	81,4 %	69,9 %	55,3 %
• non	32,1 %	33,3 %	34,0 %	18,6 %	30,1 %	44,7 %
Rémunération des hauts dirigeants						
• oui	55,3 %	64,8 %	66,5 %	77,9 %	34,1 %	33,3 %
• non	44,7 %	35,2 %	33,5 %	22,1 %	65,9 %	66,7 %

Suite du tableau en page suivante.

THÈME 9 – LA PRODUCTIVITÉ

B) L'INTÉGRATION DANS LES PRATIQUES DE GOUVERNANCE

RÉSULTATS VENTILÉS SELON LE TYPE D'ORGANISATION (SUITE)

9 b) Intégration de la productivité dans les pratiques de gouvernance (% de CA)	Global	Sociétés ouvertes	Sociétés privées	Coopératives	Sociétés publiques ou para-publiques	OBNL
Divulgence externe						
• oui	51,7 %	46,3 %	31,1 %	64,0 %	59,3 %	57,6 %
• non	48,3 %	53,7 %	68,9 %	36,0 %	40,7 %	42,4 %
Responsabilités confiées à un comité régulier du CA						
• oui	19,0 %	16,7 %	15,0 %	30,2 %	21,1 %	12,0 %
• non	81,0 %	83,3 %	85,0 %	69,8 %	78,9 %	88,0 %
Matrice des compétences						
• oui	23,3 %	18,5 %	34,5 %	24,4 %	25,2 %	14,1 %
• non	76,7 %	81,5 %	65,5 %	75,6 %	74,8 %	85,9 %
Formation aux membres						
• oui	15,5 %	14,8 %	6,8 %	36,0 %	13,0 %	7,1 %
• non	84,5 %	85,2 %	93,2 %	64,0 %	87,0 %	92,9 %

THÈME 9 – LA PRODUCTIVITÉ

B) L'INTÉGRATION DANS LES PRATIQUES DE GOUVERNANCE

RÉSULTATS VENTILÉS SELON LA TAILLE DE L'ORGANISATION

9 b) Intégration de la productivité dans les pratiques de gouvernance (% de CA)	Petites organisations	Moyennes organisations	Grandes organisations	Différence statistique ¹
Processus stratégiques				
• Intégration faible	29,0 %	12,3 %	4,8 %	Oui
• Intégration modérée	23,7 %	19,8 %	16,2 %	
• Intégration importante	47,3 %	67,9 %	79,0 %	
Gestion des risques				
• Intégration faible	34,3 %	11,0 %	8,0 %	Oui
• Intégration modérée	25,7 %	23,7 %	14,4 %	
• Intégration importante	40,0 %	65,3 %	77,6 %	
Suivi de la performance organisationnelle				
• Intégration faible	33,0 %	10,7 %	5,9 %	Oui
• Intégration modérée	25,8 %	19,4 %	17,7 %	
• Intégration importante	41,2 %	69,9 %	76,4 %	
Évaluation de la performance des hauts dirigeants				
• oui	52,1 %	70,6 %	79,5 %	Oui
• non	47,9 %	29,4 %	20,5 %	
Rémunération des hauts dirigeants				
• oui	33,9 %	59,6 %	62,1 %	Oui
• non	66,1 %	40,4 %	37,9 %	

Suite du tableau en page suivante.

THÈME 9 – LA PRODUCTIVITÉ

B) L'INTÉGRATION DANS LES PRATIQUES DE GOUVERNANCE

RÉSULTATS VENTILÉS SELON LE TYPE D'ORGANISATION (SUITE)

9 b) Intégration de la productivité dans les pratiques de gouvernance (% de CA)	Petites organisations	Moyennes organisations	Grandes organisations	Différence statistique ¹
Divulgation externe				
• oui	52,7 %	48,6 %	54,7 %	Non
• non	47,3 %	51,4 %	45,3 %	
Responsabilités confiées à un comité régulier du CA				
• oui	11,3 %	21,2 %	20,5 %	Oui
• non	88,7 %	78,8 %	79,5 %	
Matrice des compétences				
• oui	13,6 %	28,2 %	31,6 %	Oui
• non	86,4 %	71,8 %	68,4 %	
Formation aux membres				
• oui	7,8 %	13,3 %	15,8 %	Oui
• non	92,2 %	86,7 %	84,2 %	

Note 1 : Les différences sont significatives à un niveau supérieur ou égal à 95 %.

10 LA GOUVERNANCE DE CRISE

Une crise est un événement intense et brutal qui perturbe le cours normal des activités et qui plonge l'organisation, son CA, ses parties prenantes dans l'incertitude.

Cette section s'intéresse à la posture du CA dans un contexte de gouvernance de crise.

A) PARAMÈTRES GÉNÉRAUX

RÉSULTATS CLÉS

35,5%

DES ORGANISATIONS
ONT ÉTÉ CONFRONTÉES
À AU MOINS UNE CRISE
LORS DES DEUX
DERNIÈRES ANNÉES

37,9%

DES ORGANISATIONS
N'ONT PAS DE PLAN
DE GESTION DE CRISE

31,4%

DES ORGANISATIONS
N'ONT PAS DE PLAN
DE CONTINUITÉ
DES OPÉRATIONS

60,7%

DES CA
N'ONT PAS
UN SOUS-COMITÉ
AD HOC DE CRISE



THÈME 10 – LA GOUVERNANCE DE CRISE

A) PARAMÈTRES GÉNÉRAUX

RÉSULTATS VENTILÉS SELON LE TYPE D'ORGANISATION

10 a) Gouvernance de crise	Global	Sociétés ouvertes	Sociétés privées	Coopératives	Sociétés publiques ou parapubliques	OBNL
Occurrence d'une crise depuis 2 ans						
• Oui	35,5 %	35,2 %	32,0 %	33,3 %	36,4 %	40,8 %
• Non	64,5 %	64,8 %	68,0 %	66,7 %	63,6 %	59,2 %
Existence d'un plan de gestion de crise						
• Oui	62,1 %	72,2 %	51,0 %	76,2 %	76,0 %	35,2 %
• Non	37,9 %	27,8 %	49,0 %	23,8 %	24,0 %	64,8 %
Existence d'un plan de continuité des opérations						
• Oui	68,6 %	77,8 %	65,5 %	82,1 %	82,6 %	34,9 %
• Non	31,4 %	22,2 %	34,5 %	17,9 %	17,4 %	65,1 %
Existence d'un comité ad hoc de crise du CA						
• Oui	39,3 %	48,1 %	28,0 %	45,2 %	37,2 %	37,9 %
• Non	60,7 %	51,9 %	72,0 %	54,8 %	62,8 %	62,1 %

THÈME 10 – LA GOUVERNANCE DE CRISE

A) PARAMÈTRES GÉNÉRAUX

RÉSULTATS VENTILÉS SELON LA TAILLE DE L'ORGANISATION

10 a) Gouvernance de crise	Petites organisations	Moyennes organisations	Grandes organisations	Différence statistique ¹
Occurrence d'une crise depuis 2 ans				
• Oui	38,1%	36,3%	36,9%	Non
• Non	61,9%	63,7%	63,1%	
Existence d'un plan de gestion de crise				
• Oui	32,5%	58,9%	83,4%	Oui
• Non	67,5%	41,1%	16,6%	
Existence d'un plan de continuité des opérations				
• Oui	33,9%	69,0%	89,8%	Oui
• Non	66,1%	31,0%	10,2%	
Existence d'un comité ad hoc de crise du CA				
• Oui	35,7%	34,3%	43,9%	Non
• Non	64,3%	65,7%	56,1%	

Note 1: Les différences sont significatives à un niveau supérieur ou égal à 95%.

B) AVANT UNE CRISE

RÉSULTATS
CLÉS

L'INDICE GLOBAL DE
QUALITÉ DE LA GOUVERNANCE
AVANT LA CRISE
EST DE

61,2%

LES RESPONSABILITÉS
ENTRE LE CA ET LA DIRECTION
NE SONT PAS TOUJOURS
CLAIREMENT DÉFINIES
EN CAS DE CRISE
POUR

51,2%

DES CA

UNE VARIÉTÉ INSUFFISANTE
DE SCÉNARIOS DE CRISE
A ÉTÉ PRÉSENTÉE
POUR

65,1%

DES CA



AU REGARD DES DIFFÉRENTS
SCÉNARIOS DE CRISE,
DES **PLANS DE PRÉVENTION**
N'EXISTENT PAS
NÉCESSAIREMENT POUR
RÉDUIRE CONVENABLEMENT
LEUR OCCURRENCE
POUR

56,4%

DES CA

45,3%
DES CA
NE SONT PAS SUFFISAMMENT
BIEN INFORMÉS
**DES PLANS DE GESTION
DES RISQUES DÉPLOYÉS
PAR LA DIRECTION**

77,1%
DES CA SONT
INSUFFISAMMENT IMPLIQUÉS
DANS DES EXERCICES,
FORMATIONS OU SIMULATIONS
DE GOUVERNANCE DE CRISE

THÈME 10 – LA GOUVERNANCE DE CRISE

B) AVANT LA CRISE

RÉSULTATS VENTILÉS SELON LE TYPE D'ORGANISATION

10 b) Gouvernance de crise	Global	Sociétés ouvertes	Sociétés privées	Coopératives	Sociétés publiques ou parapubliques	OBNL
Indice global de qualité de la gouvernance avant la crise	61,2 %	65,5 %	59,0 %	68,2 %	64,4 %	48,9 %
Les responsabilités entre le CA et la direction ont été clairement définies en cas de crise.						
• Peu d'accord	29,8 %	26,9 %	31,2 %	20,5 %	23,9 %	46,3 %
• Moyennement d'accord	21,4 %	19,2 %	30,2 %	14,1 %	23,0 %	20,3 %
• Très d'accord	48,8 %	53,9 %	38,6 %	65,4 %	53,1 %	33,4 %
Le CA est bien informé des plans de gestion des risques déployés par la direction.						
• Peu d'accord	27,5 %	21,1 %	31,6 %	20,3 %	19,3 %	45,2 %
• Moyennement d'accord	17,8 %	17,3 %	19,7 %	8,9 %	21,9 %	21,4 %
• Très d'accord	54,7 %	61,6 %	48,7 %	70,8 %	58,8 %	33,4 %
Une variété suffisante de scénarios de crise a été présentée au CA.						
• Peu d'accord	41,6 %	28,8 %	45,6 %	36,4 %	35,1 %	62,1 %
• Moyennement d'accord	23,5 %	26,9 %	24,6 %	22,1 %	23,7 %	20,1 %
• Très d'accord	34,9 %	44,3 %	29,8 %	41,5 %	41,2 %	17,8 %

THÈME 10 – LA GOUVERNANCE DE CRISE

B) AVANT LA CRISE

RÉSULTATS VENTILÉS SELON LE TYPE D'ORGANISATION (SUITE)

10 b) Gouvernance de crise	Global	Sociétés ouvertes	Sociétés privées	Coopératives	Sociétés publiques ou parapubliques	OBNL
Pour les différents scénarios de crise, des plans de prévention existent pour réduire convenablement leur occurrence.						
• Peu d'accord	33,7 %	28,8 %	36,0 %	19,5 %	26,4 %	58,0 %
• Moyennement d'accord	22,7 %	25,0 %	24,5 %	23,4 %	20,9 %	19,8 %
• Très d'accord	43,6 %	46,2 %	39,5 %	57,1 %	52,7 %	22,2 %
Le CA est suffisamment impliqué dans des exercices, formations ou simulations de gouvernance de crise.						
• Peu d'accord	54,4 %	51,0 %	55,2 %	48,7 %	45,0 %	72,0 %
• Moyennement d'accord	22,7 %	19,6 %	24,7 %	24,4 %	28,8 %	15,9 %
• Très d'accord	22,9 %	29,4 %	20,1 %	26,9 %	26,2 %	12,1 %

THÈME 10 – LA GOUVERNANCE DE CRISE

B) AVANT LA CRISE

RÉSULTATS VENTILÉS SELON LA TAILLE DE L'ORGANISATION

10 b) Gouvernance de crise	Petites organisations	Moyennes organisations	Grandes organisations	Différence statistique ¹
Indice global de qualité de la gouvernance avant la crise	49,5 %	59,8 %	66,5 %	
Les responsabilités entre le CA et la direction ont été clairement définies en cas de crise.				
• Peu d'accord	46,5 %	29,0 %	22,1 %	Oui
• Moyennement d'accord	20,6 %	23,9 %	23,8 %	
• Très d'accord	32,9 %	47,1 %	54,1 %	
Le CA est bien informé des plans de gestion des risques déployés par la direction.				
• Peu d'accord	44,7 %	28,4 %	19,9 %	Oui
• Moyennement d'accord	21,2 %	16,7 %	19,9 %	
• Très d'accord	34,1 %	54,9 %	60,2 %	
Une variété suffisante de scénarios de crise a été présentée au CA.				
• Peu d'accord	61,0 %	42,0 %	35,8 %	Oui
• Moyennement d'accord	20,0 %	28,2 %	19,6 %	
• Très d'accord	19,0 %	29,8 %	44,6 %	

Note 1 : Les différences sont significatives à un niveau supérieur ou égal à 95 %.

THÈME 10 – LA GOUVERNANCE DE CRISE

B) AVANT LA CRISE

RÉSULTATS VENTILÉS SELON LA TAILLE DE L'ORGANISATION (SUITE)

10 b) Gouvernance de crise	Petites organisations	Moyennes organisations	Grandes organisations	Différence statistique ¹
Pour les différents scénarios de crise, des plans de prévention existent pour réduire convenablement leur occurrence.				
• Peu d'accord	56,4 %	33,6 %	25,3 %	Oui
• Moyennement d'accord	19,0 %	27,2 %	20,8 %	
• Très d'accord	24,6 %	39,2 %	53,9 %	
Le CA est suffisamment impliqué dans des exercices, formations ou simulations de gouvernance de crise.				
• Peu d'accord	71,5 %	54,2 %	45,8 %	Oui
• Moyennement d'accord	15,8 %	27,3 %	23,2 %	
• Très d'accord	12,7 %	18,5 %	31,0 %	

Note 1: Les différences sont significatives à un niveau supérieur ou égal à 95 %.

C) DURANT UNE CRISE

RÉSULTATS
CLÉS

L'INDICE GLOBAL DE
QUALITÉ DE LA GOUVERNANCE
DURANT LA CRISE
EST DE

72,8%

LE CA N'EST PAS
CONVENABLEMENT INFORMÉ
DE LA MISE EN ŒUVRE DES
**PLANS DE GOUVERNANCE
DE CRISE**
POUR

40,8%

DES CA

LE CA N'EST PAS
CONVENABLEMENT INFORMÉ
DES **PLANS DE CONTINUITÉ
DES ACTIVITÉS**
POUR

39,5%

DES CA

48,4%

DES CA
NE DISPOSENT
PAS DE PROCESSUS CLAIRS
POUR PRENDRE
DES DÉCISIONS ÉCLAIRÉES
EN TEMPS OPPORTUN

36,2%

DES CA
**N'ACCOMPAGNENT
PAS ADÉQUATEMENT**
LA DIRECTION
EN PÉRIODE DE CRISE



THÈME 10 – LA GOUVERNANCE DE CRISE

C) DURANT UNE CRISE

RÉSULTATS VENTILÉS SELON LE TYPE D'ORGANISATION

10 c) Gouvernance de crise	Global	Sociétés ouvertes	Sociétés privées	Coopératives	Sociétés publiques ou parapubliques	OBNL
Indice global de qualité de la gouvernance durant la crise	72,8 %	77,0 %	71,5 %	79,0 %	71,8 %	64,6 %
Le CA est convenablement informé de la mise en œuvre des plans de gouvernance de crise.						
• Peu d'accord	18,9 %	11,9 %	21,7 %	13,2 %	15,6 %	31,9 %
• Moyennement d'accord	21,9 %	23,8 %	21,1 %	15,8 %	28,4 %	20,3 %
• Très d'accord	59,2 %	64,3 %	57,2 %	71,0 %	56,0 %	47,8 %
Le CA est convenablement informé de la mise en œuvre des plans de continuité des activités.						
• Peu d'accord	17,6 %	11,9 %	22,2 %	10,7 %	12,5 %	30,7 %
• Moyennement d'accord	21,9 %	19,0 %	19,8 %	18,7 %	31,7 %	20,1 %
• Très d'accord	60,5 %	69,1 %	58,0 %	70,6 %	55,8 %	49,2 %
Le CA dispose de processus clairs pour prendre des décisions éclairées en temps opportun.						
• Peu d'accord	24,9 %	18,6 %	26,6 %	17,3 %	24,0 %	37,8 %
• Moyennement d'accord	23,5 %	23,3 %	26,6 %	13,3 %	30,0 %	24,2 %
• Très d'accord	51,6 %	58,1 %	46,8 %	69,4 %	46,0 %	38,0 %
Le CA accompagne adéquatement la direction en période de crise.						
• Peu d'accord	16,3 %	16,3 %	18,2 %	14,9 %	8,8 %	23,5 %
• Moyennement d'accord	19,9 %	9,3 %	20,8 %	14,9 %	34,3 %	20,3 %
• Très d'accord	63,8 %	74,4 %	61,0 %	70,2 %	56,9 %	56,2 %

THÈME 10 – LA GOUVERNANCE DE CRISE

C) DURANT UNE CRISE

RÉSULTATS VENTILÉS SELON LA TAILLE DE L'ORGANISATION

10 c) Gouvernance de crise	Petites organisations	Moyennes organisations	Grandes organisations	Différence statistique ¹
Indice global de qualité de la gouvernance durant la crise	64,8 %	72,0 %	76,0 %	
Le CA est convenablement informé de la mise en œuvre des plans de gouvernance de crise.				
• Peu d'accord	31,6 %	20,6 %	12,7 %	Oui
• Moyennement d'accord	20,8 %	18,7 %	25,9 %	
• Très d'accord	47,6 %	60,7 %	61,4 %	
Le CA est convenablement informé de la mise en œuvre des plans de continuité des activités.				
• Peu d'accord	30,5 %	19,4 %	11,3 %	Oui
• Moyennement d'accord	20,4 %	20,4 %	25,2 %	
• Très d'accord	49,1 %	60,2 %	63,5 %	
Le CA dispose de processus clairs pour prendre des décisions éclairées en temps opportun.				
• Peu d'accord	37,9 %	23,1 %	22,1 %	Oui
• Moyennement d'accord	23,4 %	27,3 %	22,7 %	
• Très d'accord	38,7 %	49,6 %	55,2 %	
Le CA accompagne adéquatement la direction en période de crise.				
• Peu d'accord	24,5 %	14,7 %	11,2 %	Oui
• Moyennement d'accord	19,0 %	21,8 %	25,7 %	
• Très d'accord	56,5 %	63,5 %	63,1 %	

Note 1 : Les différences sont significatives à un niveau supérieur ou égal à 95 %.

D) APRÈS UNE CRISE

RÉSULTATS
CLÉS

L'INDICE GLOBAL DE
QUALITÉ DE LA GOUVERNANCE
APRÈS LA CRISE
EST DE

69,2%

48,2%

DES CA NE FONT
PAS DE POST-MORTEM
POUR TIRER DES LEÇONS UTILES
**POUR LA PRISE EN CHARGE
DE FUTURES CRISES**

46,6%

DES CA NE FONT
PAS DE POST-MORTEM
POUR TIRER DES LEÇONS UTILES
**POUR LA GESTION DE
L'ORGANISATION DANS
SON ENSEMBLE**

50,2%

DES CA N'EFFECTUENT
PAS UN SUIVI ADÉQUAT
DE LA MISE EN ŒUVRE
DES ACTIONS DÉCIDÉES
À L'ISSUE DU POST-MORTEM

44,5%

DES CA S'ASSURENT QUE
**LE CLIMAT ORGANISATIONNEL
ET LE BIEN-ÊTRE DES ÉQUIPES**
FONT L'OBJET D'UN SUIVI
APRÈS LA CRISE



THÈME 10 – LA GOUVERNANCE DE CRISE

D) APRÈS UNE CRISE

RÉSULTATS VENTILÉS SELON LE TYPE D'ORGANISATION

10 d) Gouvernance de crise	Global	Sociétés ouvertes	Sociétés privées	Coopératives	Sociétés publiques ou parapubliques	OBNL
Indice global de qualité de la gouvernance après la crise	69,2 %	69,9 %	70,3 %	73,0 %	71,0 %	61,6 %
Le CA évalue correctement les actions prises par l'organisation durant la crise.						
• Peu d'accord	26,4 %	28,0 %	23,7 %	25,4 %	17,7 %	37,2 %
• Moyennement d'accord	22,2 %	20,9 %	22,4 %	14,1 %	27,1 %	26,7 %
• Très d'accord	51,4 %	51,1 %	53,9 %	60,5 %	55,2 %	36,1 %
Un post-mortem permet au CA de tirer des leçons utiles pour la prise en charge de futures crises.						
• Peu d'accord	26,1 %	17,5 %	27,4 %	30,0 %	20,0 %	35,8 %
• Moyennement d'accord	20,5 %	27,5 %	18,5 %	7,1 %	25,3 %	24,1 %
• Très d'accord	53,4 %	55,0 %	54,1 %	62,9 %	54,7 %	40,1 %
Un post-mortem permet au CA de tirer des leçons utiles pour la gestion de l'organisation dans son ensemble.						
• Peu d'accord	25,9 %	22,0 %	24,2 %	28,5 %	21,1 %	33,8 %
• Moyennement d'accord	20,3 %	26,8 %	21,0 %	8,6 %	22,1 %	23,1 %
• Très d'accord	53,8 %	51,2 %	54,8 %	62,9 %	56,8 %	43,1 %

THÈME 10 – LA GOUVERNANCE DE CRISE

D) APRÈS UNE CRISE

RÉSULTATS VENTILÉS SELON LE TYPE D'ORGANISATION (SUITE)

10 d) Gouvernance de crise	Global	Sociétés ouvertes	Sociétés privées	Coopératives	Sociétés publiques ou parapubliques	OBNL
Le CA effectue un suivi adéquat de la mise en œuvre des actions décidées à l'issue du post-mortem.						
• Peu d'accord	27,8 %	20,0 %	24,9 %	31,4 %	21,6 %	40,9 %
• Moyennement d'accord	22,4 %	35,0 %	21,6 %	8,6 %	25,8 %	21,2 %
• Très d'accord	49,8 %	45,0 %	53,5 %	60,0 %	52,6 %	37,9 %
Le CA s'assure que le climat organisationnel et le bien-être des équipes font l'objet d'un suivi après la crise.						
• Peu d'accord	22,7 %	20,0 %	21,3 %	22,6 %	20,6 %	29,1 %
• Moyennement d'accord	21,8 %	30,0 %	21,3 %	14,1 %	23,7 %	19,8 %
• Très d'accord	55,5 %	50,0 %	57,4 %	63,3 %	55,7 %	51,1 %

THÈME 10 – LA GOUVERNANCE DE CRISE

D) APRÈS UNE CRISE

RÉSULTATS VENTILÉS SELON LA TAILLE DE L'ORGANISATION

10 d) Gouvernance de crise	Petites organisations	Moyennes organisations	Grandes organisations	Différence statistique ¹
Indice global de qualité de la gouvernance après la crise	61,8 %	67,9 %	75,3 %	
Le CA évalue correctement les actions prises par l'organisation durant la crise.				
• Peu d'accord	37,7 %	25,1 %	17,5 %	Oui
• Moyennement d'accord	25,8 %	23,7 %	21,5 %	
• Très d'accord	36,5 %	51,2 %	61,0 %	
Un post-mortem permet au CA de tirer des leçons utiles pour la prise en charge de futures crises.				
• Peu d'accord	36,6 %	28,5 %	17,0 %	Oui
• Moyennement d'accord	23,3 %	20,2 %	19,0 %	
• Très d'accord	40,1 %	51,2 %	64,0 %	
Un post-mortem permet au CA de tirer des leçons utiles pour la gestion de l'organisation dans son ensemble.				
• Peu d'accord	34,2 %	27,3 %	17,6 %	Oui
• Moyennement d'accord	22,3 %	22,4 %	17,6 %	
• Très d'accord	43,3 %	50,3 %	64,8 %	

Note 1 : Les différences sont significatives à un niveau supérieur ou égal à 95 %.

THÈME 10 – LA GOUVERNANCE DE CRISE

D) APRÈS UNE CRISE

RÉSULTATS VENTILÉS SELON LA TAILLE DE L'ORGANISATION (SUITE)

10 d) Gouvernance de crise	Petites organisations	Moyennes organisations	Grandes organisations	Différence statistique ¹
Le CA effectue un suivi adéquat de la mise en œuvre des actions décidées à l'issue du post-mortem.				
• Peu d'accord	39,8 %	30,2 %	18,9 %	Oui
• Moyennement d'accord	21,1 %	21,8 %	21,7 %	
• Très d'accord	39,1 %	48,0 %	59,4 %	
Le CA s'assure que le climat organisationnel et le bien-être des équipes font l'objet d'un suivi après la crise.				
• Peu d'accord	30,6 %	20,7 %	17,3 %	Oui
• Moyennement d'accord	19,8 %	22,7 %	20,0 %	
• Très d'accord	49,6 %	56,6 %	62,7 %	

Note 1 : Les différences sont significatives à un niveau supérieur ou égal à 95 %.



PARTIE 3

**LA PERFORMANCE
DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION**

LA PERFORMANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



11 CA AMBIDEXTRE – LES PLUS GRANDES ZONES DE DÉSÉQUILIBRE

Gouvernance ambidextre^{MC}

C'est la capacité d'un conseil d'administration à arbitrer, à équilibrer et à réconcilier des extrêmes et des contraires, soit plusieurs dualités. Ce cadre novateur vise à mieux gouverner l'organisation et se gouverner comme conseil d'administration.

DUALITÉS RELATIVES AUX TÂCHES DU CA

LA PERFORMANCE
FINANCIÈRE VERSUS
NON-FINANCIÈRE

61%

DES CA SONT
EN DÉSÉQUILIBRE

LES ENJEUX
ÉCONOMIQUES VERSUS
ENVIRONNEMENTAUX
ET SOCIAUX

62%

DES CA SONT
EN DÉSÉQUILIBRE

LA SATISFACTION
DES PARTIES PRENANTES
DIRECTES VERSUS
INDIRECTES

69%

DES CA SONT
EN DÉSÉQUILIBRE

DUALITÉS RELATIVES À LA COHÉSION DU CA

L'ENGAGEMENT
DES MEMBRES
VERSUS
LEUR NIVEAU DE RECVL

52%

DES CA SONT
EN DÉSÉQUILIBRE

LA DIVERSITÉ
DES PROFILS AU CA
VERSUS
LA TAILLE DU CA

62%

DES CA SONT
EN DÉSÉQUILIBRE

LES INTERACTIONS
FORMELLES VERSUS
INFORMELLES

51%

DES CA SONT
EN DÉSÉQUILIBRE

12 EFFICACITÉ DU CA

EFFICACITÉ GLOBALE DU CA

En moyenne, les CA
s'attribuent une note
globale de **78%**

PRINCIPALES ZONES D'EFFICACITÉ

S'assurer de la conformité
réglementaire : **82%**

S'assurer du comportement
éthique de l'organisation : **83%**

PRINCIPALES ZONES D'AMÉLIORATION

La planification de la relève de
la haute direction : **62%**

La surveillance des risques : **64%**

11 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION AMBIDEXTRE

Le CA doit continuellement équilibrer différentes préoccupations auxquelles fait face l'organisation en plus de faire preuve de plusieurs habiletés simultanément dans son propre déploiement. Autrement dit, pour être ambidextre, le CA doit gouverner l'organisation et se gouverner comme conseil.

Cette section s'intéresse à différentes dualités avec lesquelles doivent composer les CA et décrit comment les membres perçoivent la capacité de leur CA à les équilibrer. Les dualités sont classées selon qu'elles réfèrent aux tâches du CA (gouverner) ou à la cohésion du CA (se gouverner).

A) INDICE GLOBAL D'AMBIDEXTRIE

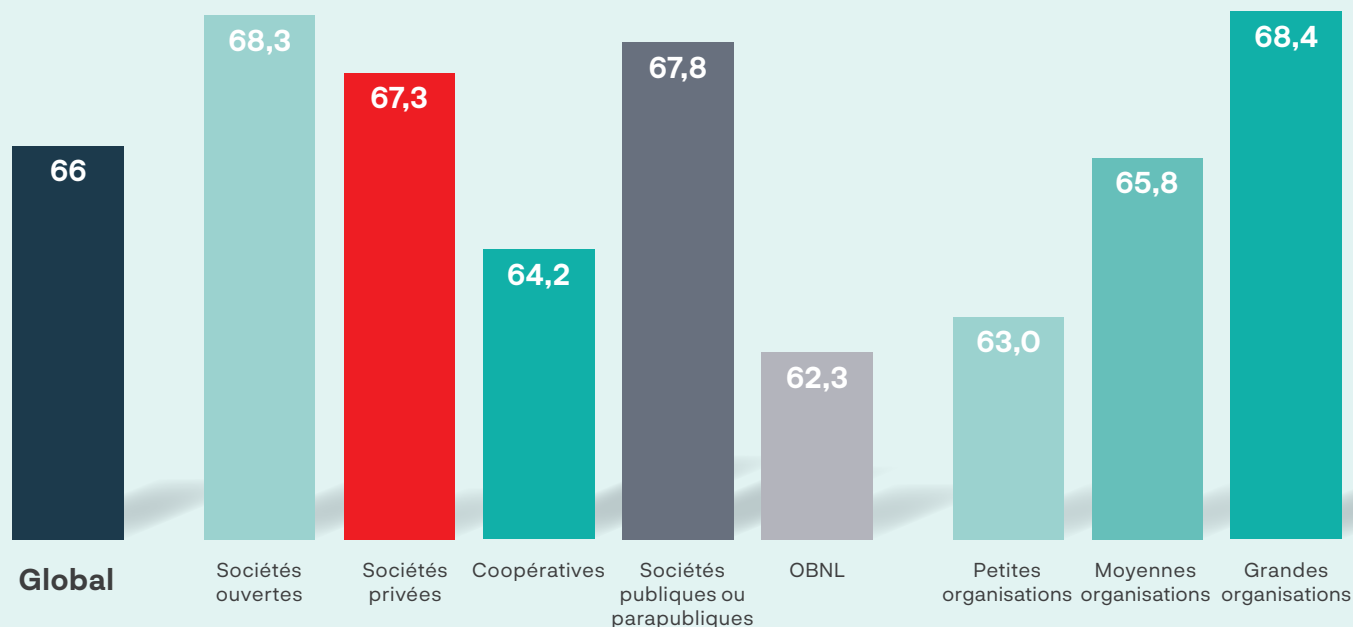
RÉSULTATS CLÉS

L'indice global d'ambidextrie est une mesure cumulée des différentes dualités. **Il varie entre 0** (CA non ambidextre) **à 100** (CA extrêmement ambidextre).

INDICE D'AMBIDEXTRIE

En moyenne, l'indice d'ambidextrie des CA québécois est de 66.

66



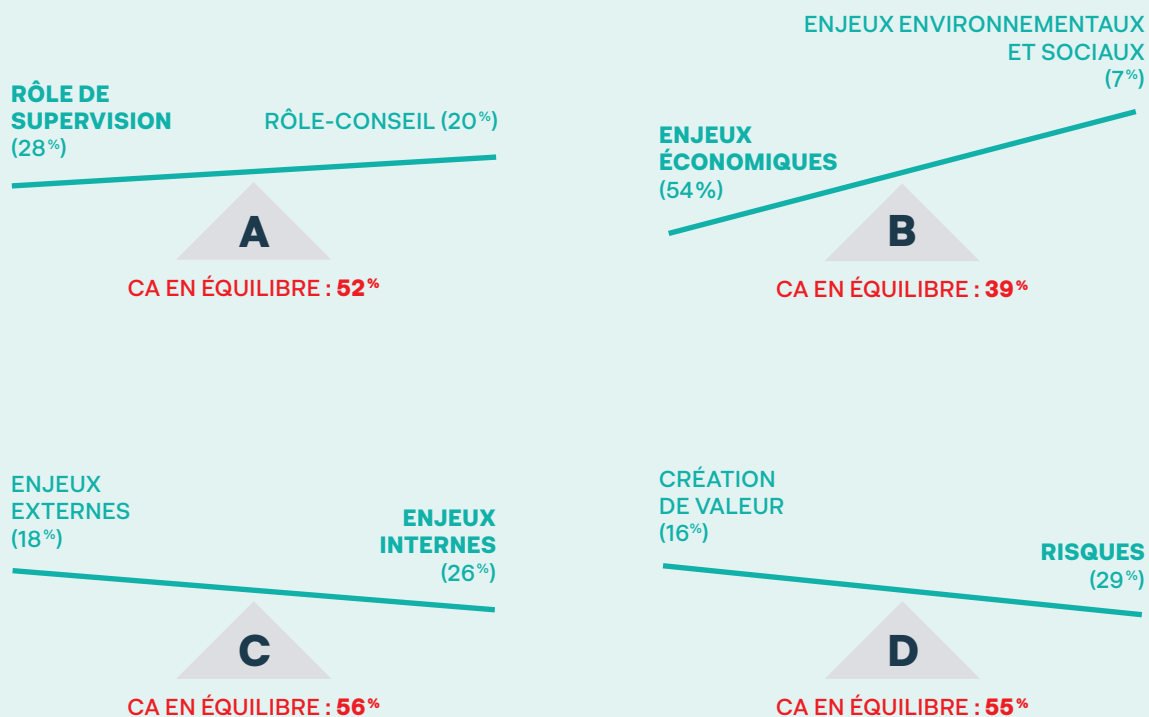
Note : Il y a présence d'une différence statistiquement significative en fonction de la taille.

B) DUALITÉS EXPÉRIMENTÉES PAR LE CA

RÉSULTATS
CLÉS

Le paramètre en **gras** de chaque dualité **réfère à l'orientation dominante du déséquilibre** (lorsque les deux paramètres sont en gras, cela implique que les deux sources de déséquilibre sont tout aussi observées). Par exemple, la balance A illustre que 52 % des CA se considèrent en équilibre vis-à-vis cette dualité, tandis que 28 % estiment accorder trop d'importance à leur rôle de supervision. 20 % considèrent plutôt accorder trop d'importance à leur rôle-conseil.

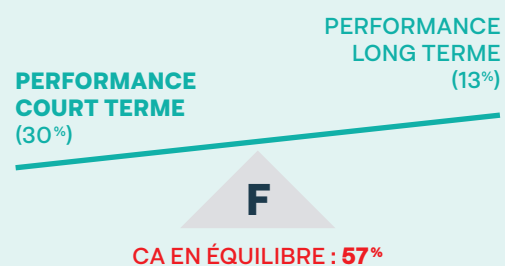
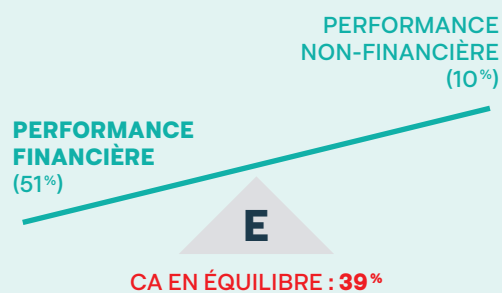
DUALITÉS RELATIVES AUX TÂCHES



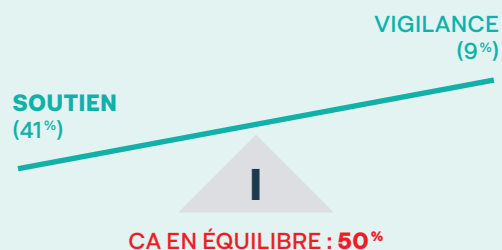
RÉSULTATS CLÉS (SUITE)

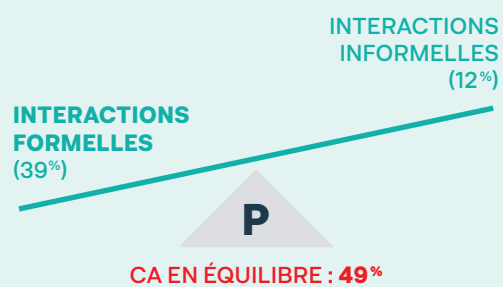
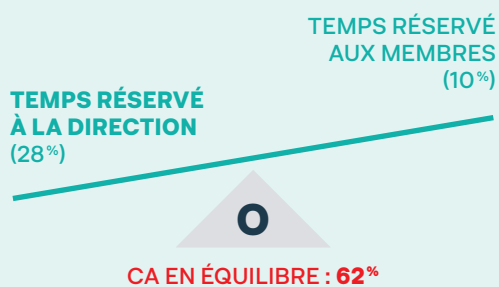
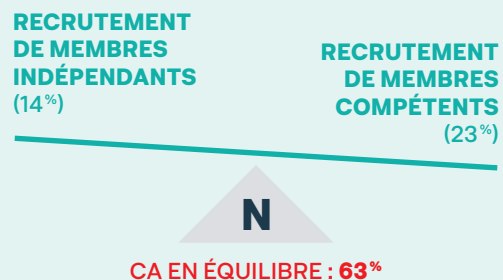
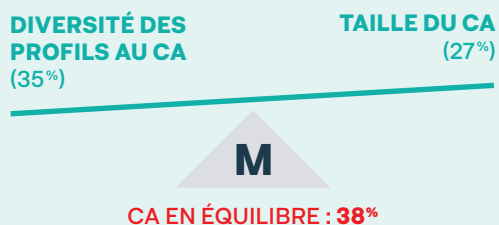
B) DUALITÉS EXPÉRIMENTÉES PAR LE CA (SUITE)

DUALITÉS RELATIVES AUX TÂCHES (SUITE)



DUALITÉS RELATIVES À LA COHÉSION



**RÉSULTATS
CLÉS
(SUITE)**
B) DUALITÉS EXPÉRIMENTÉES PAR LE CA (SUITE)
DUALITÉS RELATIVES À LA COHÉSION (SUITE)


THÈME 11 – LE CONSEIL D'ADMINISTRATION AMBIDEXTRE
DUALITÉS RELATIVES AUX TÂCHES DU CA

A) EXERCER SON RÔLE DE SUPERVISION VS RÔLE-CONSEIL

	Rôle de supervision		versus	Rôle-conseil	
	Beaucoup plus habile	Un peu plus habile	Équilibre	Un peu plus habile	Beaucoup plus habile
Global	10,4 %	17,5 %	52,0 %	14,4 %	5,7 %
Sociétés ouvertes	12,5 %	12,5 %	60,7 %	12,5 %	1,8 %
Sociétés privées	6,2 %	10,9 %	60,1 %	17,1 %	5,7 %
Coopératives	17,4 %	26,1 %	41,3 %	8,7 %	6,5 %
Sociétés publiques ou parapubliques	7,9 %	19,0 %	50,9 %	14,3 %	7,9 %
OBNL	8,1 %	18,9 %	47,3 %	19,3 %	6,4 %
Petites organisations	8,6 %	17,1 %	48,7 %	19,3 %	6,3 %
Moyennes organisations	8,4 %	17,1 %	52,5 %	16,3 %	5,7 %
Grandes organisations	9,6 %	19,3 %	53,8 %	10,7 %	6,6 %

B) SE PRÉOCCUPER DES ENJEUX ÉCONOMIQUES VS ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX

	Enjeux économiques		versus	Enjeux environnementaux et sociaux	
	Beaucoup plus habile	Un peu plus habile	Équilibre	Un peu plus habile	Beaucoup plus habile
Global	30,3 %	23,9 %	38,9 %	4,3 %	2,6 %
Sociétés ouvertes	35,7 %	25,0 %	37,5 %	0,0 %	1,8 %
Sociétés privées	47,4 %	21,3 %	30,3 %	0,5 %	0,5 %
Coopératives	26,1 %	33,7 %	34,8 %	4,3 %	1,1 %
Sociétés publiques ou parapubliques	17,5 %	19,8 %	50,8 %	7,1 %	4,8 %
OBNL	24,7 %	19,8 %	40,9 %	9,8 %	4,8 %
Petites organisations	26,3 %	20,4 %	38,9 %	9,6 %	4,8 %
Moyennes organisations	36,1 %	22,8 %	37,3 %	1,9 %	1,9 %
Grandes organisations	28,4 %	23,9 %	42,1 %	4,1 %	1,5 %

THÈME 11 – LE CONSEIL D'ADMINISTRATION AMBIDEXTRE
DUALITÉS RELATIVES AUX TÂCHES DU CA

C) SE PRÉOCCUPER DES ENJEUX EXTERNES VS INTERNES

	Enjeux externes		versus	Enjeux internes	
	Beaucoup plus habile	Un peu plus habile	Équilibre	Un peu plus habile	Beaucoup plus habile
Global	6,6 %	11,5 %	55,5 %	15,4 %	11,0 %
Sociétés ouvertes	5,4 %	19,6 %	50,0 %	16,1 %	8,9 %
Sociétés privées	6,2 %	8,1 %	65,3 %	11,4 %	9,0 %
Coopératives	6,5 %	7,6 %	55,5 %	14,1 %	16,3 %
Sociétés publiques ou parapubliques	7,1 %	13,5 %	57,2 %	13,5 %	8,7 %
OBNL	7,7 %	8,9 %	49,3 %	21,8 %	12,3 %
Petites organisations	8,3 %	8,5 %	50,3 %	20,0 %	12,9 %
Moyennes organisations	4,6 %	13,3 %	60,4 %	12,2 %	9,5 %
Grandes organisations	7,1 %	8,6 %	56,9 %	17,8 %	9,6 %

D) CONSIDÉRER LA CRÉATION DE VALEUR VS LES RISQUES

	Création de valeur		versus	Risques	
	Beaucoup plus habile	Un peu plus habile	Équilibre	Un peu plus habile	Beaucoup plus habile
Global	4,4 %	11,8 %	54,5 %	21,6 %	7,7 %
Sociétés ouvertes	1,8 %	10,7 %	76,8 %	7,1 %	3,6 %
Sociétés privées	6,6 %	16,6 %	57,4 %	16,6 %	2,8 %
Coopératives	3,3 %	14,1 %	54,4 %	21,7 %	6,5 %
Sociétés publiques ou parapubliques	4,0 %	6,3 %	42,9 %	34,1 %	12,7 %
OBNL	6,4 %	11,4 %	41,0 %	28,5 %	12,7 %
Petites organisations	7,0 %	12,5 %	42,4 %	26,5 %	11,6 %
Moyennes organisations	3,8 %	12,9 %	51,4 %	24,3 %	7,6 %
Grandes organisations	4,1 %	9,6 %	58,4 %	21,3 %	6,6 %

THÈME 11 – LE CONSEIL D'ADMINISTRATION AMBIDEXTRE
DUALITÉS RELATIVES AUX TÂCHES DU CA

E) SE PRÉOCCUPER DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE VS NON-FINANCIÈRE

	Performance financière		versus	Performance non-financière	
	Beaucoup plus habile	Un peu plus habile	Équilibre	Un peu plus habile	Beaucoup plus habile
Global	24,5 %	26,4 %	38,8 %	7,6 %	2,7 %
Sociétés ouvertes	26,8 %	30,4 %	37,4 %	5,4 %	0,0 %
Sociétés privées	35,5 %	29,9 %	33,7 %	0,9 %	0,0 %
Coopératives	27,2 %	26,1 %	33,6 %	9,8 %	3,3 %
Sociétés publiques ou parapubliques	15,1 %	23,8 %	44,4 %	11,1 %	5,6 %
OBNL	17,9 %	21,8 %	45,1 %	10,8 %	4,4 %
Petites organisations	20,2 %	21,0 %	43,7 %	10,7 %	4,4 %
Moyennes organisations	26,6 %	31,9 %	34,3 %	5,3 %	1,9 %
Grandes organisations	23,9 %	24,9 %	43,1 %	6,1 %	2,0 %

F) SE PRÉOCCUPER DE LA PERFORMANCE À COURT TERME VS À LONG TERME

	Performance à court terme		versus	Performance à long terme	
	Beaucoup plus habile	Un peu plus habile	Équilibre	Un peu plus habile	Beaucoup plus habile
Global	7,3 %	22,5 %	57,3 %	9,7 %	3,2 %
Sociétés ouvertes	3,6 %	19,6 %	55,4 %	14,3 %	7,1 %
Sociétés privées	6,6 %	20,9 %	62,5 %	8,1 %	1,9 %
Coopératives	8,7 %	18,5 %	61,9 %	7,6 %	3,3 %
Sociétés publiques ou parapubliques	6,3 %	26,2 %	56,4 %	10,3 %	0,8 %
OBNL	11,4 %	27,4 %	50,0 %	8,3 %	2,9 %
Petites organisations	11,4 %	26,1 %	52,5 %	6,3 %	3,7 %
Moyennes organisations	7,2 %	25,9 %	54,4 %	11,0 %	1,5 %
Grandes organisations	5,1 %	18,8 %	61,9 %	12,7 %	1,5 %

THÈME 11 – LE CONSEIL D'ADMINISTRATION AMBIDEXTRE

DUALITÉS RELATIVES AUX TÂCHES DU CA

G) ASSURER LA SATISFACTION DES PARTIES PRENANTES DIRECTES VS INDIRECTES¹

	Parties prenantes directes		versus	Parties prenantes indirectes	
	Beaucoup plus habile	Un peu plus habile		Équilibre	Un peu plus habile
Global	30,3 %	34,4 %	31,3 %	2,8 %	1,2 %
Sociétés ouvertes	39,3 %	42,8 %	16,1 %	0,0 %	1,8 %
Sociétés privées	39,8 %	34,6 %	25,1 %	0,0 %	0,5 %
Coopératives	28,3 %	30,4 %	39,1 %	1,1 %	1,1 %
Sociétés publiques ou parapubliques	16,7 %	33,3 %	41,3 %	7,9 %	0,8 %
OBNL	27,2 %	30,8 %	35,1 %	5,2 %	1,7 %
Petites organisations	27,9 %	30,0 %	35,1 %	5,0 %	2,0 %
Moyennes organisations	31,9 %	36,1 %	30,1 %	1,9 %	0,0 %
Grandes organisations	29,4 %	35,0 %	31,6 %	3,0 %	1,0 %

Note 1: Les parties prenantes directes de l'organisation réfèrent notamment aux actionnaires, donateurs, clients et employés, tandis que les parties prenantes indirectes de l'organisation réfèrent davantage à la communauté, aux médias et aux groupes de pression.

H) CONSIDÉRER LES INTÉRÊTS PARTICULIERS (ceux de l'organisation) VS LES INTÉRÊTS COLLECTIFS (ceux de la société dans son ensemble et de son écosystème)

	Intérêts particuliers		versus	Intérêts collectifs	
	Beaucoup plus habile	Un peu plus habile		Équilibre	Un peu plus habile
Global	14,4 %	25,9 %	41,4 %	12,0 %	6,3 %
Sociétés ouvertes	19,6 %	35,7 %	33,9 %	5,4 %	5,4 %
Sociétés privées	23,2 %	29,4 %	34,2 %	10,4 %	2,8 %
Coopératives	6,5 %	21,7 %	46,8 %	16,3 %	8,7 %
Sociétés publiques ou parapubliques	9,5 %	16,7 %	57,1 %	11,9 %	4,8 %
OBNL	13,3 %	26,0 %	34,9 %	15,8 %	10,0 %
Petites organisations	13,4 %	26,8 %	34,8 %	15,6 %	9,4 %
Moyennes organisations	17,9 %	24,3 %	40,3 %	11,0 %	6,5 %
Grandes organisations	13,7 %	24,4 %	46,6 %	11,7 %	3,6 %

THÈME 11 – LE CONSEIL D'ADMINISTRATION AMBIDEXTRE
DUALITÉS RELATIVES À LA COHÉSION DU CA

I) FAIRE PREUVE DE SOUTIEN VS VIGILANCE VIS-À-VIS DE LA DIRECTION

	Soutien		versus	Vigilance	
	Beaucoup plus habile	Un peu plus habile	Équilibre	Un peu plus habile	Beaucoup plus habile
Global	16,6 %	24,6 %	50,4 %	6,3 %	2,1 %
Sociétés ouvertes	12,5 %	25,0 %	55,4 %	7,1 %	0,0 %
Sociétés privées	17,5 %	16,6 %	59,3 %	3,8 %	2,8 %
Coopératives	18,5 %	29,3 %	41,3 %	8,7 %	2,2 %
Sociétés publiques ou parapubliques	11,9 %	23,8 %	54,8 %	7,1 %	2,4 %
OBNL	22,7 %	28,3 %	41,1 %	4,8 %	3,1 %
Petites organisations	22,8 %	25,9 %	43,4 %	5,3 %	2,6 %
Moyennes organisations	16,3 %	26,2 %	48,7 %	4,6 %	4,2 %
Grandes organisations	13,7 %	21,8 %	56,9 %	6,6 %	1,0 %

J) ÊTRE ENGAGÉ ET IMPLIQUÉ (« nose in ») VS AVOIR UN RECUL (« fingers out »)

	Engagement et implication		versus	Recul	
	Beaucoup plus habile	Un peu plus habile	Équilibre	Un peu plus habile	Beaucoup plus habile
Global	8,5 %	17,5 %	48,1 %	19,4 %	6,5 %
Sociétés ouvertes	7,1 %	16,1 %	50,0 %	21,4 %	5,4 %
Sociétés privées	6,2 %	13,7 %	52,1 %	20,9 %	7,1 %
Coopératives	5,4 %	21,7 %	47,9 %	18,5 %	6,5 %
Sociétés publiques ou parapubliques	11,9 %	11,9 %	46,9 %	21,4 %	7,9 %
OBNL	11,8 %	23,9 %	44,1 %	14,6 %	5,6 %
Petites organisations	11,4 %	23,5 %	44,1 %	14,7 %	6,3 %
Moyennes organisations	9,1 %	16,7 %	47,2 %	20,5 %	6,5 %
Grandes organisations	6,1 %	12,7 %	53,8 %	21,3 %	6,1 %

THÈME 11 – LE CONSEIL D'ADMINISTRATION AMBIDEXTRE

DUALITÉS RELATIVES À LA COHÉSION DU CA

K) FAIRE PREUVE DE BIENVEILLANCE VS DEMEURER ORIENTÉ VERS L'ATTEINTE DES RÉSULTATS

	Bienveillance		versus	Atteinte des résultats	
	Beaucoup plus habile	Un peu plus habile	Équilibre	Un peu plus habile	Beaucoup plus habile
Global	6,2 %	20,6 %	53,8 %	15,6 %	3,8 %
Sociétés ouvertes	3,6 %	16,1 %	60,6 %	16,1 %	3,6 %
Sociétés privées	4,3 %	18,5 %	53,5 %	19,0 %	4,7 %
Coopératives	5,4 %	21,7 %	51,2 %	17,4 %	4,3 %
Sociétés publiques ou parapubliques	3,2 %	19,8 %	58,7 %	15,1 %	3,2 %
OBNL	14,5 %	27,0 %	44,8 %	10,4 %	3,3 %
Petites organisations	14,5 %	26,8 %	46,1 %	9,7 %	2,9 %
Moyennes organisations	3,8 %	20,5 %	54,4 %	17,1 %	4,2 %
Grandes organisations	3,0 %	16,8 %	54,8 %	20,3 %	5,1 %

L) RECHERCHER UNE VARIÉTÉ DE POINTS DE VUE VS OBTENIR UN CONSENSUS

	Variété de points de vue		versus	Consensus	
	Beaucoup plus habile	Un peu plus habile	Équilibre	Un peu plus habile	Beaucoup plus habile
Global	5,0 %	10,4 %	50,4 %	29,2 %	5,0 %
Sociétés ouvertes	5,4 %	5,4 %	42,8 %	44,6 %	1,8 %
Sociétés privées	5,2 %	13,7 %	57,0 %	21,3 %	2,8 %
Coopératives	5,4 %	8,7 %	54,4 %	25,0 %	6,5 %
Sociétés publiques ou parapubliques	4,8 %	12,7 %	51,5 %	27,0 %	4,0 %
OBNL	4,2 %	11,4 %	46,5 %	28,1 %	9,8 %
Petites organisations	5,1 %	11,8 %	47,6 %	26,7 %	8,8 %
Moyennes organisations	4,6 %	10,6 %	51,8 %	28,1 %	4,9 %
Grandes organisations	3,6 %	11,7 %	53,2 %	27,4 %	4,1 %

THÈME 11 – LE CONSEIL D'ADMINISTRATION AMBIDEXTRE
DUALITÉS RELATIVES À LA COHÉSION DU CA

M) ACCUEILLIR UNE DIVERSITÉ DE PROFILS VS TAILLE ADÉQUATE DU CA

	Diversité de profils		versus	Taille du CA	
	Beaucoup plus habile	Un peu plus habile	Équilibre	Un peu plus habile	Beaucoup plus habile
Global	15,8 %	18,9 %	38,2 %	17,8 %	9,3 %
Sociétés ouvertes	5,4 %	14,3 %	46,4 %	19,6 %	14,3 %
Sociétés privées	6,2 %	16,6 %	40,3 %	23,2 %	13,7 %
Coopératives	26,1 %	20,7 %	31,5 %	14,1 %	7,6 %
Sociétés publiques ou parapubliques	24,6 %	23,0 %	37,3 %	12,7 %	2,4 %
OBNL	16,6 %	19,8 %	35,8 %	19,5 %	8,3 %
Petites organisations	16,5 %	19,3 %	36,4 %	19,3 %	8,5 %
Moyennes organisations	14,8 %	19,8 %	35,7 %	19,8 %	9,9 %
Grandes organisations	14,2 %	18,8 %	41,1 %	16,8 %	9,1 %

N) RECRUTER DES MEMBRES INDÉPENDANTS VS COMPÉTENTS

	Membres indépendants		versus	Membres compétents	
	Beaucoup plus habile	Un peu plus habile	Équilibre	Un peu plus habile	Beaucoup plus habile
Global	4,3 %	9,7 %	62,8 %	14,5 %	8,7 %
Sociétés ouvertes	3,6 %	7,1 %	69,6 %	14,3 %	5,4 %
Sociétés privées	1,9 %	4,3 %	72,5 %	12,3 %	9,0 %
Coopératives	3,3 %	15,2 %	50,0 %	17,4 %	14,1 %
Sociétés publiques ou parapubliques	4,0 %	9,5 %	69,9 %	10,3 %	6,3 %
OBNL	8,7 %	12,5 %	52,0 %	18,1 %	8,7 %
Petites organisations	8,3 %	11,4 %	53,6 %	17,1 %	9,6 %
Moyennes organisations	3,4 %	9,5 %	64,3 %	16,0 %	6,8 %
Grandes organisations	2,5 %	8,6 %	68,6 %	11,2 %	9,1 %

THÈME 11 – LE CONSEIL D'ADMINISTRATION AMBIDEXTRE

DUALITÉS RELATIVES À LA COHÉSION DU CA

O) TEMPS RÉSERVÉ AUX PRÉSENTATIONS DE LA DIRECTION VS TEMPS RÉSERVÉ AUX DISCUSSIONS ET ÉCHANGES AVEC LES MEMBRES

	Présentation de la direction		versus	Discussions et échanges avec les membres	
	Beaucoup plus habile	Un peu plus habile	Équilibre	Un peu plus habile	Beaucoup plus habile
Global	7,0 %	20,6 %	61,7 %	9,1 %	1,6 %
Sociétés ouvertes	7,1 %	21,4 %	60,8 %	10,7 %	0,0 %
Sociétés privées	4,3 %	24,6 %	62,1 %	7,6 %	1,4 %
Coopératives	4,3 %	13,0 %	71,8 %	7,6 %	3,3 %
Sociétés publiques ou parapubliques	9,5 %	23,8 %	55,6 %	11,1 %	0,0 %
OBNL	9,6 %	20,0 %	58,8 %	8,3 %	3,3 %
Petites organisations	9,9 %	18,4 %	60,7 %	8,1 %	2,9 %
Moyennes organisations	4,9 %	24,3 %	60,5 %	8,4 %	1,9 %
Grandes organisations	6,1 %	23,4 %	59,3 %	10,2 %	1,0 %

P) FAVORISER LES INTERACTIONS FORMELLES VS INFORMELLES

	Interactions formelles		versus	Interactions informelles	
	Beaucoup plus habile	Un peu plus habile	Équilibre	Un peu plus habile	Beaucoup plus habile
Global	10,6 %	28,3 %	49,3 %	8,5 %	3,3 %
Sociétés ouvertes	1,8 %	21,4 %	60,7 %	10,7 %	5,4 %
Sociétés privées	10,9 %	23,2 %	55,9 %	8,1 %	1,9 %
Coopératives	14,1 %	33,7 %	41,3 %	8,7 %	2,2 %
Sociétés publiques ou parapubliques	12,7 %	36,5 %	42,0 %	5,6 %	3,2 %
OBNL	13,3 %	26,8 %	46,6 %	9,6 %	3,7 %
Petites organisations	12,3 %	25,9 %	47,3 %	10,1 %	4,4 %
Moyennes organisations	12,9 %	28,9 %	49,5 %	7,2 %	1,5 %
Grandes organisations	10,7 %	30,5 %	49,7 %	7,1 %	2,0 %

12 L'EFFICACITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

En conclusion de ce rapport, cette dernière section s'intéresse à l'efficacité du CA dans l'accomplissement de ses rôles et dans sa capacité à bien assumer ses différentes responsabilités.

RÉSULTATS CLÉS

EFFICACITÉ GLOBALE DU CA

En moyenne, les CA s'attribuent une note globale de 77,7 %, celle-ci augmentant statistiquement en fonction de la taille de l'organisation.

EN MOYENNE, LES CA
S'ATTRIBUENT UNE NOTE
GLOBALE DE

77,7%



PRINCIPALES ZONES D'EFFICACITÉ

- S'assurer du comportement éthique de l'organisation (82,8 %)
- S'assurer de la conformité réglementaire (82 %)

PRINCIPALES ZONES D'AMÉLIORATION

- Accompagner la direction en période de crise (64,2 %)
- Planifier la relève de la haute direction (62,1 %)

THÈME 12 – L'EFFICACITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

RÉSULTATS VENTILÉS SELON LE TYPE D'ORGANISATION

12 Efficacité perçue du CA ¹	Global	Sociétés ouvertes	Sociétés privées	Coopératives	Sociétés publiques ou parapubliques	OBNL
S'assurer du comportement éthique de l'organisation	82,8 %	86,3 %	79,4 %	83,7 %	85,6 %	79,1 %
S'assurer de la conformité réglementaire	82 %	85 %	80 %	85,7 %	85,1 %	73,7 %
Bien positionner l'image de l'organisation et préserver sa réputation	77,5 %	76,5 %	74 %	81,3 %	80,9 %	74,6 %
Contribuer à la formulation de la stratégie à long terme	75,1 %	77,8 %	76,4 %	76 %	77,7 %	67,7 %
Suivre l'implantation de la stratégie	75,4 %	77,4 %	76,1 %	78,9 %	78,9 %	65,6 %
Surveiller les différents types de risques	72,2 %	78,3 %	71,9 %	76,8 %	76,7 %	57,2 %
S'assurer que l'organisation se préoccupe des enjeux environnementaux et sociaux	71,4 %	71,3 %	65,9 %	78,2 %	76,8 %	64,7 %
Accompagner la direction en période de crise	64,2 %	67 %	63,4 %	67,1 %	63,6 %	59,8 %
Planifier la relève de la haute direction	62,1 %	69,6 %	64,5 %	64,3 %	61,3 %	50,9 %
Efficacité globale du conseil d'administration	77,7 %	79,6 %	75,8 %	81 %	81,1 %	71,1 %

Note 1: Échelle : 1 = peu efficace à 10 = extrêmement efficace.
Le résultat est ramené sur une note de 0 à 100 %.

RÉSULTATS VENTILÉS SELON LA TAILLE DE L'ORGANISATION

12 Efficacité perçue du CA ¹	Petites organisations	Moyennes organisations	Grandes organisations	Différence statistique ²
S'assurer du comportement éthique de l'organisation	79,2 %	81,3 %	84,6 %	Oui
S'assurer de la conformité réglementaire	73,2 %	82,4 %	86,1 %	Oui
Bien positionner l'image de l'organisation et préserver sa réputation	74,3 %	77,2 %	78,9 %	Oui
Contribuer à la formulation de la stratégie à long terme	67,8 %	75 %	80,2 %	Oui
Suivre l'implantation de la stratégie	66,5 %	74,5 %	80,8 %	Oui
Surveiller les différents types de risques	58,6 %	71,6 %	77,6 %	Oui
S'assurer que l'organisation se préoccupe des enjeux environnementaux et sociaux	64,9 %	69,8 %	74,4 %	Oui
Accompagner la direction en période de crise	59,6 %	65 %	65,3 %	Oui
Planifier la relève de la haute direction	50,9 %	63,5 %	67 %	Oui
Efficacité globale du conseil d'administration	71,3 %	77 %	81,5 %	Oui

Note 1 : Échelle : 1 = peu efficace à 10 = extrêmement efficace.
Le résultat est ramené sur une note de 0 à 100 %.

Note 2 : Les différences sont significatives à un niveau supérieur ou égal à 95 %.

ANNEXE 1

MÉTHODOLOGIE ET DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON

ANNEXE 1

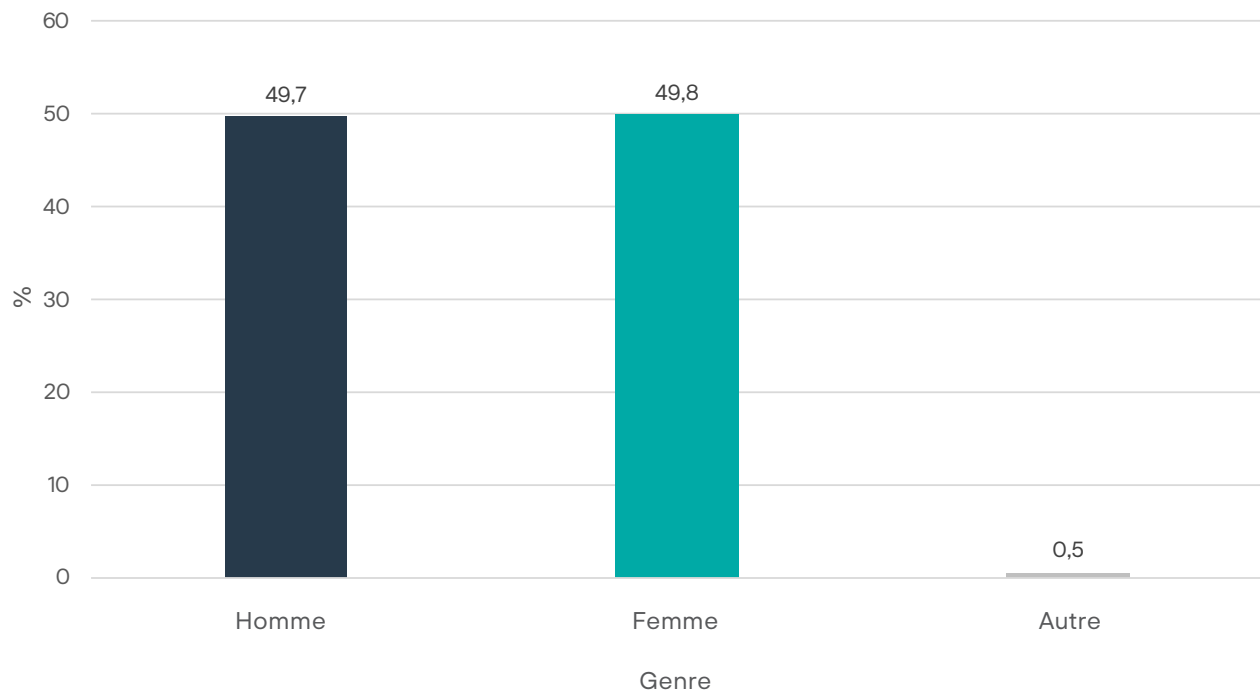
MÉTHODOLOGIE ET DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON

Un sondage électronique a circulé sur une période de six semaines, du 22 septembre au 2 novembre 2025. L'échantillon de convenance était composé d'administratrices et d'administrateurs de sociétés siégeant à au moins un conseil d'administration (ou comité consultatif) d'une organisation située au Québec, et ce, sans égard au type d'organisation, sa forme juridique ou sa taille. Les personnes répondantes qui siègent sur plusieurs conseils devaient choisir celui sur lequel elles œuvraient depuis le plus longtemps. L'échantillon total est composé de 1 104 conseils d'administration québécois.

Pour certaines analyses, le nombre de conseils peut être légèrement inférieur en raison de données manquantes. Une description complète de l'échantillon est présentée à l'annexe 1. Elle contient des informations descriptives sur les personnes répondantes (c.-à-d. sexe, âge, rôle au CA, nombre de CA, expérience de CA) ainsi que sur l'organisation retenue par la répondante ou le répondant (c.-à-d. type de société, secteur d'activité, revenus).

A) INFORMATIONS RELATIVES AUX PERSONNES RÉPONDANTES

GENRE

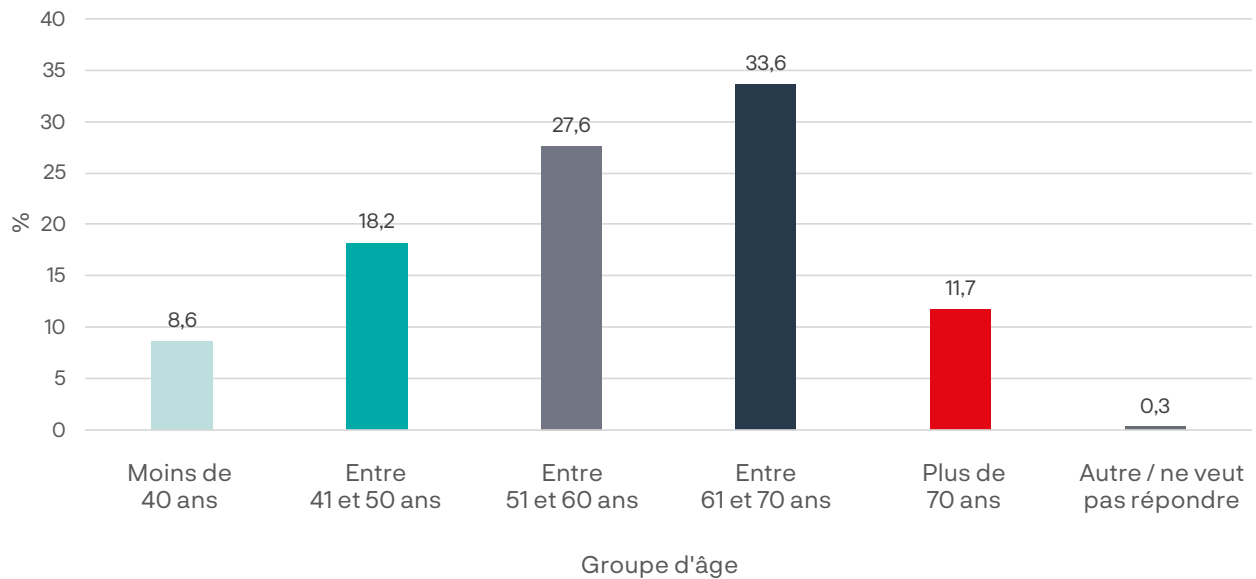


ANNEXE 1

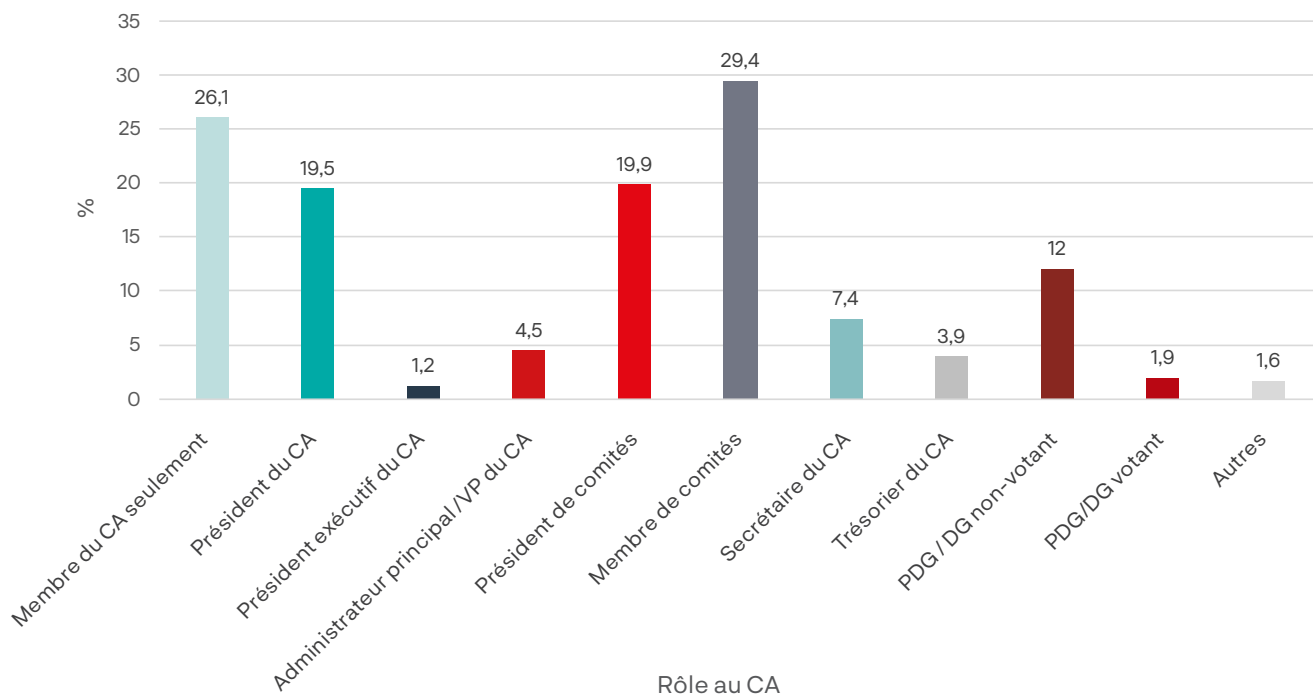
MÉTHODOLOGIE ET DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON

A) INFORMATIONS RELATIVES AUX PERSONNES RÉPONDANTES (SUITE)

ÂGE



RÔLE AU CA



ANNEXE 1

MÉTHODOLOGIE ET DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON

A) INFORMATIONS RELATIVES AUX PERSONNES RÉPONDANTES (SUITE)

AUTRES INFORMATIONS

Nombre moyen de CA actuellement [Min - Max]	2,6 [1-11]
Nombre moyen d'années d'expérience sur des conseils [Min - Max]	14,5 [1-51]
Pourcentage possédant une désignation en gouvernance (ASC, C.Dir, IAS.A)	37 %

B) INFORMATIONS RELATIVES À L'ORGANISATION SUR LAQUELLE SIÈGENT LES PERSONNES RÉPONDANTES

Type de structure de gouvernance	Nombre	%
Conseil d'administration	1 075	97,4 %
Comité consultatif	29	2,6 %

Type d'organisation	Nombre	%
Société ouverte (cotée en bourse et filiale)	60	5,4 %
Société privée (PME et grande entreprise)	226	20,5 %
Organisation coopérative	98	8,9 %
Société publique ou parapublique	141	12,8 %
Organisme à but non lucratif	579	52,4 %
TOTAL	1 104	100 %

ANNEXE 1

MÉTHODOLOGIE ET DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON

B) INFORMATIONS RELATIVES À L'ORGANISATION SUR LAQUELLE SIÈGENT LES PERSONNES RÉPONDANTES (SUITE)

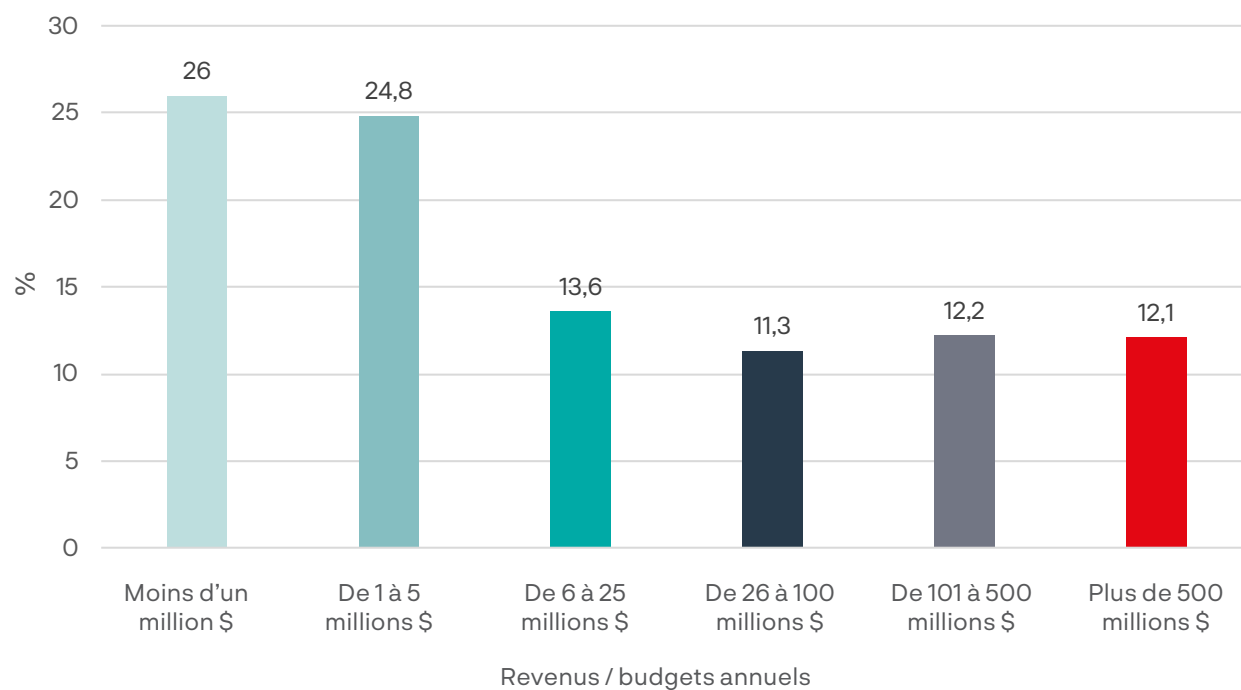
Secteur d'activité	Nombre	%
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	36	3,3 %
Extraction minière / pétrole / gaz	25	2,3 %
Services publics	72	6,5 %
Construction	18	1,6 %
Fabrication	100	9,1 %
Commerce de gros	9	0,8 %
Commerce de détail	31	2,8 %
Transport et entreposage	13	1,2 %
Industrie de l'information et industrie culturelle	24	2,2 %
Finance et assurances	117	10,6 %
Services immobiliers / location / location à bail	24	2,2 %
Services professionnels, scientifiques et techniques	82	7,4 %
Gestion de sociétés et d'entreprises	10	0,9 %
Services administratifs / soutien / gestion des déchets / assainissement	15	1,4 %
Services d'enseignement et entités de recherche	58	5,3 %
Soins de santé et assistance sociale	213	19,2 %
Arts, spectacles et loisirs	173	15,6 %
Services d'hébergement et de restauration	18	1,6 %
Administration publique	66	6,0 %
TOTAL	1104	100 %

ANNEXE 1

MÉTHODOLOGIE ET DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON

B) INFORMATIONS RELATIVES À L'ORGANISATION SUR LAQUELLE SIÈGENT LES PERSONNES RÉPONDANTES (SUITE)

REVENUS / BUDGETS ANNUELS (%)



ANNEXE 2

INTÉGRATION DES ENJEUX DANS LES PRATIQUES DE GOUVERNANCE

ANNEXE 2

INTÉGRATION DES ENJEUX DANS LES PRATIQUES DE GOUVERNANCE

L'intégration des différents enjeux, notamment la culture organisationnelle et l'innovation, dans les pratiques de gouvernance peut prendre différentes formes.

Le tableau ci-dessous présente les différentes approches et les illustre par des exemples.

Pratiques de gouvernance	Exemples
Processus stratégiques	Intégration des <i>enjeux X</i> dans la planification stratégique, suivi des objectifs, veille externe, etc.
Gestion des risques	Intégration des <i>enjeux X</i> dans la matrice de risque, le cadre de gestion des risques, l'analyse de scénarios, etc.
Suivi de la performance organisationnelle	Intégration des <i>enjeux X</i> dans les indicateurs / KPI déposés au CA, tableau de bord, etc.
Évaluation de la performance des hauts dirigeants	Intégration des <i>enjeux X</i> dans les critères d'évaluation, cibles, etc.
Établissement de la rémunération des hauts dirigeants	Intégration des <i>enjeux X</i> dans les critères pour les bonus, régime d'intéressement, etc.
Divulgateion externe	Intégration des <i>enjeux X</i> dans les communications aux parties prenantes, rapports annuels, etc.
Responsabilités confiées à un comité du CA	Responsabilité des <i>enjeux X</i> spécifiquement attribuée à un comité existant, comité distinct, etc.
Matrice de compétences des membres du CA	Détermination des connaissances / expertises / expériences relatives aux <i>enjeux X</i> requises et présentes, détermination des écarts à combler, etc.
Formation du CA	Intégration des <i>enjeux X</i> dans les activités ou plans de formation des membres



**COLLÈGE DES
ADMINISTRATEURS
DE SOCIÉTÉS**

Carré des affaires FSA ULaval - Banque Nationale

1030, avenue du Séminaire
Université Laval
Québec (Québec) G1V 0A6

418 656-2630 | 514 842-2630
info@cas.ulaval.ca
cas.ulaval.ca



Collège des administrateurs de sociétés



Collège des administrateurs de sociétés



CASulaval