

**DOCUMENT D'INFORMATION**

**L'INDÉPENDANCE AU SEIN**

**DES CONSEILS D'ADMINISTRATION**

**VISÉS PAR LA LOI SUR LA GOUVERNANCE**

**DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT**

SECRÉTARIAT ADJOINT À L'ÉTHIQUE, AUX NOMINATIONS  
ET AUX CONDITIONS D'EMPLOI (SENCE)

Cette publication a été réalisée par le secrétariat adjoint à l'éthique, aux nominations et aux conditions d'emploi, en collaboration avec la Direction des communications.

Une version accessible de ce document est offerte en ligne.  
Il est possible d'obtenir, sur demande, une version adaptée.

Pour toute information :

Direction des communications  
du ministère du Conseil exécutif  
1<sup>er</sup> étage, 1.421  
875, Grande Allée Est  
Québec (Québec) G1R 4Y8

Courriel : [communic@mce.gouv.qc.ca](mailto:communic@mce.gouv.qc.ca)  
Site Web : [www.quebec.ca/gouvernement/ministere/conseil-executif](http://www.quebec.ca/gouvernement/ministere/conseil-executif)

Tous droits réservés pour tous les pays.  
© Gouvernement du Québec – 2025

Ce document est élaboré dans le but de fournir de plus amples informations aux sociétés visées par la [Loi sur la gouvernance des sociétés d'État](#) (LGSE), ainsi qu'aux ministères responsables, quant à la notion d'indépendance au sein des conseils d'administration (CA), à la composition de ces derniers et aux situations que le gouvernement entend examiner pour déterminer si un membre du CA ou un candidat se qualifie comme administrateur indépendant<sup>1</sup>.

## **QU'EST-CE QUE L'INDÉPENDANCE?**

La LGSE « a pour objet d'établir des principes de gouvernance d'entreprise afin de renforcer la gestion des sociétés d'État dans une optique visant à la fois l'efficacité, la transparence et l'imputabilité des composantes de leur direction »<sup>2</sup>.

La LGSE précise que les membres se qualifient comme indépendants lorsqu'il n'y « a pas, de manière directe ou indirecte, de relations ou d'intérêts, par exemple de nature financière, commerciale, professionnelle ou philanthropique, susceptible de nuire à la qualité de ses décisions eu égard aux intérêts de la société »<sup>3</sup>. Il s'agit donc d'une personne qui n'a pas de liens significatifs sur le plan matériel, moral et financier avec la société d'État visée.

La LGSE prévoit également qu'un administrateur est réputé ne pas être indépendant :

- ▶ s'il est ou a été, au cours des trois années précédant la date de sa nomination, à l'emploi de la société ou de l'une de ses filiales en propriété exclusive ;
- ▶ s'il est à l'emploi du gouvernement ou d'un organisme du gouvernement au sens de l'article 4 de la [Loi sur le vérificateur général](#) (chapitre V-5.01) ;
- ▶ si un membre de sa famille immédiate fait partie de la haute direction de la société ou de l'une de ses filiales<sup>4</sup>.

Ainsi, pour pouvoir être qualifié d'administrateur indépendant d'une société d'État visée par la LGSE, le candidat ou le membre du CA doit avoir le recul nécessaire afin de prendre des décisions objectives et éclairées, dans l'intérêt de la société d'État. Il doit posséder l'indépendance nécessaire afin, notamment, de remettre en cause les décisions prises par le premier dirigeant et l'équipe de gestion de la société d'État où il siège.

---

1 Certains membres de conseils d'administration d'organismes, qui ne sont pas des sociétés d'État au sens de la LGSE, sont également nommés par le gouvernement et doivent, de l'avis du gouvernement, se qualifier comme administrateurs indépendants au sens de l'article 4 de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (chapitre G-1.02). C'est le cas notamment du Musée Des Beaux-Arts de Montréal et de l'Autorité régionale de transport métropolitain.

2 *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, c. G-1.02, art. 1.

3 *Idem*, art. 4 al. 2.

4 *Idem*, art. 4 al. 3.

## QUELLE EST LA COMPOSITION D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION ?

Le CA des sociétés d'État est généralement composé de neuf à quinze membres nommés au moins en majorité par le gouvernement, dont le président du CA et le président-directeur général.

La LGSE contient plusieurs règles relatives à la composition d'un CA, notamment :

- ▶ sous réserve de dispositions particulières dans la loi constitutive, au moins les deux tiers des membres du CA, dont le président de ce conseil, doivent, de l'avis du gouvernement, se qualifier comme administrateurs indépendants<sup>5</sup> ;
- ▶ le nombre de femmes au sein du CA doit correspondre à une proportion d'au moins 40 % du nombre total de personnes qui en sont membres<sup>6</sup> ;
- ▶ au moins un membre doit être âgé de 35 ans ou moins au moment de sa nomination<sup>7</sup> ;
- ▶ au moins un membre doit, de l'avis du gouvernement, être représentatif de la diversité de la société québécoise<sup>8</sup> ;
- ▶ au moins un membre doit être membre de l'ordre des comptables professionnels agréés du Québec<sup>9</sup>.

Le CA doit constituer les comités suivants, composés uniquement de membres indépendants :

- ▶ un comité de gouvernance et d'éthique ;
- ▶ un comité d'audit ;
- ▶ un comité des ressources humaines<sup>10</sup>.

La responsabilité de qualifier les administrateurs indépendants revient au gouvernement.

## QUELS SONT LES CRITÈRES DE DÉTERMINATION DE LA QUALIFICATION D'INDÉPENDANCE ?

Le gouvernement a adopté la [Politique relative à l'indépendance des administrateurs des sociétés d'État](#)<sup>11</sup> (ci-après « la Politique ») qui a notamment pour objet de « préciser les situations que le gouvernement entend notamment examiner pour déterminer si un membre de CA se qualifie comme administrateur indépendant<sup>12</sup> ».

La Politique prévoit que le gouvernement confie au Secrétariat aux emplois supérieurs du ministère du Conseil exécutif (SES) l'application de celle-ci<sup>13</sup>. Le SES prend notamment en considération les situations suivantes prévues à l'article 3 de la Politique :

---

5 *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, c. G-1.02, art. 4 al. 1.

6 *Idem*, art. 3.5.

7 *Idem*, art. 3.6.

8 *Idem*, art. 3.7.

9 *Idem*, art. 23 al. 2.

10 *Idem*, art. 19.

11 Décret 1214-2011 du 30 novembre 2011.

12 *Idem*, art. 1.

13 *Idem*, art. 5.

1. Le fait que le membre du CA ait, de façon directe ou indirecte, des intérêts pécuniaires dans une entreprise qui :
  - ▶ est ou a été associée, au cours des trois dernières années, à la vérification interne ou externe de la société d'État ;
  - ▶ fournit ou a fourni, au cours des trois dernières années, des biens ou des services à un niveau significatif pour la société d'État ou pour l'entreprise ;
  - ▶ est ou a été, au cours des trois dernières années, une cliente de la société d'État à un niveau significatif pour la société d'État ou pour l'entreprise ;
  - ▶ a reçu de la société d'État un prêt ou un avantage du même ordre, qui a été attribué de façon discrétionnaire, qui était d'un niveau significatif pour cette entreprise et qui n'est pas encore échu et, le cas échéant, totalement remboursé ;
  - ▶ a bénéficié, au cours des trois dernières années, de la part de la société d'État, d'une subvention ou d'un avantage du même ordre qui a été attribué de façon discrétionnaire et qui était de niveau significatif pour l'entreprise ;
  - ▶ fait l'objet d'un investissement de la part de la société d'État ;
  - ▶ est ou a été, au cours des trois dernières années, en situation de litige judiciaire avec la société d'État au cours des trois dernières années ;
  - ▶ fait l'objet d'un contrôle de nature administrative de la part de la société d'État à l'égard de ses activités principales ;
  - ▶ agit à titre de mandataire de la société d'État ou est un partenaire de celle-ci, à un niveau significatif pour celle-ci ou pour l'entreprise.
2. Le fait qu'au cours des trois dernières années, le membre du conseil d'administration ait personnellement participé à une vérification interne ou externe effectuée auprès de la société d'État ;
3. Le fait que le membre du conseil d'administration soit un dirigeant rémunéré d'une organisation sans but lucratif qui reçoit des contributions régulières et significatives de la société d'État ;
4. Le fait que l'importance du rôle que la loi attribue à une organisation dans la nomination de ce membre, par exemple le fait qu'il soit désigné par cette organisation pour être membre du conseil d'administration, soit raisonnablement susceptible de faire en sorte que sa loyauté puisse être partagée entre les intérêts de la société d'État et ceux de cette organisation ;
5. Le fait que l'importance de la fonction exercée par ce membre au sein d'une organisation soit raisonnablement susceptible de faire en sorte que sa loyauté puisse être partagée entre les intérêts de la société d'État et ceux de cette organisation.

En sus de ce qui précède, le SES prend en compte les règles suivantes prévues à l'article 4, alinéa 3 de la LGSE :

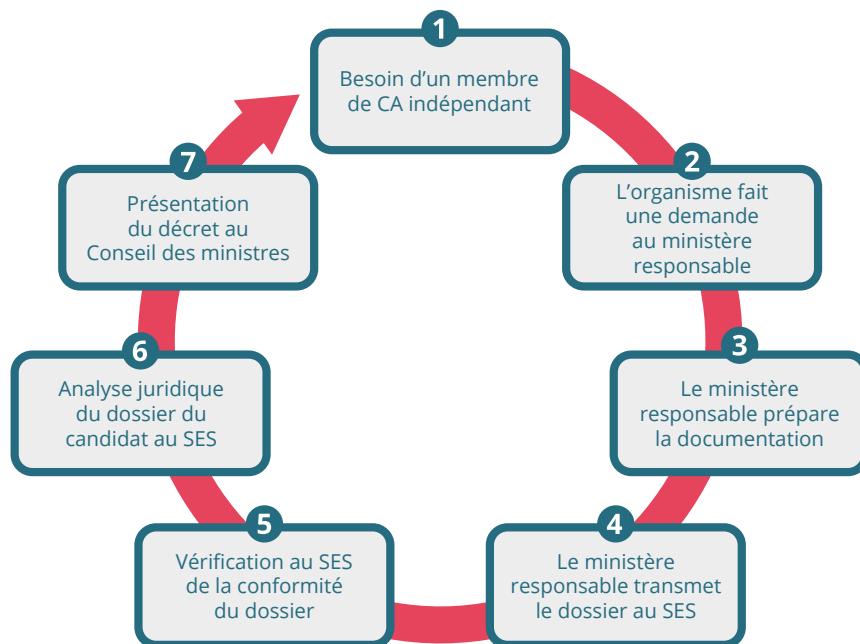
- ▶ Le fait que le candidat ou l'administrateur soit à l'emploi du gouvernement ou d'un organisme du gouvernement ;
- ▶ Le fait qu'il est ou a été, au cours des trois années précédant la date de sa nomination, à l'emploi de la société d'État ou de l'une de ses filiales en propriété exclusive ;
- ▶ Le fait qu'un membre de sa famille immédiate fait partie de la haute direction de la société ou de l'une de ses filiales.

Seront notamment considérés comme ayant un intérêt pécuniaire dans une entreprise : le propriétaire unique, incluant le travailleur autonome, l'associé ou l'actionnaire détenant plus de 5 % des parts ou du capital-actions, ainsi que la personne occupant un poste de haute direction au sein de cette entreprise.

## **QUEL EST LE PROCESSUS DE QUALIFICATION DE MEMBRE INDÉPENDANT D'UN CA ?**

Le processus de qualification de membre indépendant comprend plusieurs étapes. En voici les principales :

1. L'organisme a besoin d'un membre indépendant sur son CA ou a besoin de qualifier un de ces membres comme membre indépendant, notamment afin de répondre aux exigences prévues à cet effet par la LGSE.
2. L'organisme fait part de ses besoins au ministère responsable et peut soumettre le dossier d'un candidat potentiel.
3. Le ministère responsable prépare les documents pertinents pour la nomination, le renouvellement ou la qualification de membre indépendant. Il fait remplir les documents afférents par le candidat pressenti et s'assure que ces documents sont bien complétés.
4. Lorsque le dossier est complet, le ministère responsable le transmet au SES.
5. Le SES reçoit le dossier et s'assure de la conformité et du caractère complet de ce dernier.
6. Le SES effectue l'analyse juridique du dossier, notamment la détermination du statut d'indépendance.
7. À la suite de l'approbation des autorités respectives, le dossier sera présenté au Conseil des ministres.



Étant donné que la situation d'une personne peut évoluer au fil du temps, il est important de rappeler à l'ensemble des membres du conseil d'administration qu'ils se sont engagés à informer, sans délai et par écrit, le président du conseil ainsi que le Secrétariat aux emplois supérieurs (SES) de toute situation non envisagée au moment de leur nomination, de même que de tout changement pertinent dans leur dossier.

## EXEMPLES ET APPLICATION DES CRITÈRES LIÉS À L'INDÉPENDANCE

La section qui suit présente des exemples fictifs de situations que le gouvernement pourrait être appelé à analyser dans le cadre de la détermination de la qualification d'indépendance d'un membre de CA. Ils s'inspirent des règles applicables dans la LGSE et de la Politique.

Ces exemples ne tiennent pas compte du contexte entourant les personnes et les organisations visées. Par conséquent, les mêmes faits exposés dans des contextes différents pourraient soulever d'autres constats et des conclusions différentes quant à la qualification de membre indépendant.

- 1.** Un professeur qui a reçu une subvention du Fonds de recherche du Québec pour un projet de recherche et qui siège également au CA de cette société d'État.

  - ▶ La personne a bénéficié, dans les trois dernières années, de la part de la société d'État, d'une subvention ou d'un avantage du même ordre, qui a été attribué de façon discrétionnaire. Une évaluation est requise afin de déterminer notamment s'il s'agit d'un avantage de niveau significatif en tenant compte du projet subventionné et du financement qu'il reçoit, du contexte entourant la personne et la société d'État visée.
- 2.** L'actionnaire d'une PME en informatique de gestion dont le principal client est la société d'État pour laquelle il siège à son CA.

  - ▶ Il faut, entre autres, se demander s'il détient plus de 5 % du capital-actions de son entreprise afin de déterminer s'il doit être considéré comme ayant un intérêt pécuniaire dans cette entreprise.
- 3.** Le co-propriétaire d'une entreprise privée qui bénéficie d'un prêt de la part d'Investissement Québec (IQ) qui équivaut à un certain pourcentage de son chiffre d'affaires (p. ex. : 1 %, 5 % ou 15 %) et qui n'est pas encore totalement remboursé. Cette personne siège au CA d'IQ.

  - ▶ L'entreprise privée a reçu de la société d'État un prêt ou un avantage du même ordre, qui a été attribué de façon discrétionnaire et qui n'est pas encore échu et totalement remboursé. Une évaluation est requise afin de déterminer notamment s'il s'agit d'un avantage de niveau significatif, et ce, en tenant compte du contexte entourant la personne, son entreprise, le projet pour lequel le prêt a été obtenu et la société d'État visée.
- 4.** Un artiste qui a reçu dans les trois dernières années de la part de la Société de développement des entreprises culturelles une subvention et qui siège au conseil de cette société.

  - ▶ La personne a bénéficié, de la part de la société d'État, d'une subvention ou d'un avantage du même ordre, qui lui a été attribué de façon discrétionnaire. Une évaluation est requise afin de déterminer notamment s'il s'agit d'un avantage de niveau significatif, et ce, en tenant compte du contexte entourant le projet subventionné, la personne et la société d'État visée (p. ex. : montant de la subvention, revenu annuel de la personne, etc.).

5. Un comptable retraité d'une firme privée qui a participé à une vérification interne ou externe de la société d'État où il siège.
  - ▶ Des vérifications sont requises afin de déterminer si, au cours des trois dernières années, cette personne a personnellement participé à la vérification interne ou externe effectuée auprès de la société d'État.
6. Le propriétaire d'un dépanneur ou d'une importante chaîne de dépanneurs qui agit à titre de mandataire de Recyc-Québec pour percevoir les consignes sur les bouteilles de bière et de boisson gazeuse et qui siège au CA de celle-ci.
  - ▶ Des vérifications sont requises afin de déterminer notamment si la personne pourrait être considérée comme ayant un intérêt d'ordre pécuniaire dans cette entreprise.
7. Le directeur général ou l'un des employés d'une aluminerie qui siège au CA d'Hydro-Québec.
  - ▶ Une analyse doit être effectuée pour évaluer si l'importance de la fonction exercée par ce membre au sein de l'organisation est raisonnablement susceptible de faire en sorte que sa loyauté puisse être partagée entre les intérêts de la société d'État et ceux de cette organisation.
8. Un membre de l'Union des producteurs agricoles désigné par celle-ci pour siéger au CA de La Financière agricole.
  - ▶ Une analyse doit être effectuée pour examiner si l'importance du rôle que la loi attribue à l'organisation dans la nomination de ce membre, par exemple le fait qu'il soit désigné par cette organisation pour être membre du CA, est raisonnablement susceptible de faire en sorte que sa loyauté puisse être partagée entre les intérêts de la société d'État et ceux de cette organisation.
9. Un directeur général d'un organisme sans but lucratif qui reçoit un ou des montants de la société d'État pour laquelle il siège à son CA.
  - ▶ Lorsque le membre du CA est un dirigeant rémunéré d'une organisation sans but lucratif qui reçoit des contributions de la société d'État, il faut notamment vérifier pourquoi elle reçoit ces sommes, sous quelles formes elles lui sont versées et si ces sommes sont régulières et significatives.
10. Un individu exerçant la profession d'agent ou de courtier en assurance de dommages qui siège au CA de l'Autorité des marchés financiers.
  - ▶ Une analyse doit être effectuée pour évaluer si l'importance de la fonction exercée par ce membre au sein de l'organisation où il exerce sa profession est raisonnablement susceptible de faire en sorte que sa loyauté puisse être partagée entre les intérêts de la société d'État et ceux de cette organisation.

## **DOCUMENTATION PERTINENTE**

Afin d'avoir accès rapidement aux textes législatifs et aux documents traitant de la notion d'indépendance au sein des CA, nous vous invitons à consulter les liens suivants :

- ▶ [Loi sur la gouvernance des sociétés d'État](#)
- ▶ [Loi renforçant la gouvernance des sociétés d'État et modifiant d'autres dispositions législatives](#)
- ▶ [Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques](#)
- ▶ [Politique relative à l'indépendance des administrateurs des sociétés d'État \(décret 1214-2011 du 30 novembre 2011\)](#)



*Ministère  
du Conseil exécutif*

Québec

