

	<b>Plan d'examen de la gouvernance</b>
<b>AU :</b>	Conseil d'administration
<b>RÉUNION :</b>	2016-09-27
<b>DE :</b>	Sylvie Gadoury, vice-présidente, Services juridiques, avocat-conseil et secrétaire générale Tranquillo Marrocco, secrétaire général associé
<b>DÉCISION RECHERCHÉE :</b>	Approbation du plan d'examen de la gouvernance
<b>DATE :</b>	2016-09-09

Dans son rapport sur la gouvernance, \_\_\_\_\_ a recensé divers éléments dont la Société devrait tenir compte tandis qu'elle s'apprête à renouveler sa gouvernance. Ce rapport nous permet de mettre les choses en contexte dans le présent plan d'examen de la gouvernance.

Cet examen a pour objectif de traiter des différents points soulevés dans le rapport de plus précisément

\_\_\_\_\_ conclut notamment, dans son rapport sur la gouvernance, que le Conseil doit s'efforcer de réfléchir à des façons d'améliorer la gouvernance et d'assurer la documentation, la mise en œuvre et l'évaluation de ces pistes. Il recommande aussi la mise sur pied d'un comité sur le renouvellement de la gouvernance qui garantirait une collaboration et une progression continues. Le plan proposé intègre ces éléments essentiels en organisant l'examen du comité en modules – ou ateliers thématiques – dirigés qui produiront chacun des résultats précis (c.-à-d. des instruments de gouvernance révisés).

Governance Report:

---

### Sommaire des modules et des jalons d'examen de la gouvernance proposés

<b>MODULE/JALON</b>	<b>Réunion du Conseil d'administration</b>
Approbation, par le Conseil, du plan d'examen de la gouvernance	Septembre 2016
Module 1 – Principes de gouvernance, attentes et définition générale des pouvoirs	Novembre 2016
Module 2 – Rôles, responsabilités et pouvoirs du PDG/de la direction	Février 2017
Module 3 – Rôles, responsabilités et pouvoirs du Conseil et de son président	Mars 2017
Module 4 – Touche finale aux recommandations destinées au Conseil	Mai 2017
Approbation, par le Conseil, des instruments de gouvernance révisés	Juin 2017

### Approbation, par le Conseil, du plan d'examen de la gouvernance

**Réunion :** Conseil – septembre 2016

**Objectif :** Faire approuver le plan d'examen de la gouvernance par le Conseil à la suite de la rétroaction reçue du président du Conseil et du président-directeur général.

### Questions à débattre :

- Le plan permet-il au Comité des ressources humaines et de la gouvernance de prendre des mesures concrètes relativement aux points soulevés dans le rapport sur la gouvernance de M. Anderson?
- Le calendrier proposé laisse-t-il aux intervenants assez de temps pour réfléchir, tout en gardant le cap?
- Devrait-on recourir à un facilitateur ou à un consultant externe pour appuyer le Comité dans ses travaux?

Governance Report:

## Module 1 – Principes de gouvernance, attentes et définition générale des pouvoirs

**Réunion :** Comité des ressources humaines et de la gouvernance – novembre 2016

**Objectif :** Documenter les principes généraux de gouvernance que le Conseil et la direction devraient appliquer, les attentes qu'ils entretiennent l'un envers l'autre, ainsi que la délimitation du rôle de la direction et de celui du Conseil en ce qui concerne « la gestion des affaires et des activités de la Société ».

(Ce document servira aussi de document d'orientation pour les nouveaux membres du Conseil et de l'Équipe de la haute direction.)

### Questions à débattre :

- Quels sont les principes fondamentaux qui guident l'évaluation des instruments, des décisions et des comportements de gouvernance?
- Quelles sont les attentes générales de la direction à l'égard du Conseil?
- Quelles sont les attentes générales du Conseil à l'égard de la direction?
- Sur le plan des responsabilités liées au mandat :
  - Quels pouvoirs généraux devraient être exercés par le Conseil?
  - Quels pouvoirs généraux devraient être exercés par la direction?
  - De quels renseignements le Conseil a-t-il besoin pour déterminer si la Société remplit son mandat?

- Sur le plan de la direction générale de la Société :
  - Quels pouvoirs généraux devraient être exercés par le Conseil?
  - Quels pouvoirs généraux devraient être exercés par la direction?
  - De quels renseignements le Conseil a-t-il besoin pour déterminer si la Société gère bien ses activités?
- Pour quelles questions la direction devrait-elle consulter le Conseil? Quelles questions devrait-elle lui signaler ou porter à son attention?

---

Governance Report:

s.19(1)

s.20(1)(b)

s.21(1)(b)

## **Module 2 – Rôles, responsabilités et pouvoirs du PDG/de la direction**

**Réunion :** Comité des ressources humaines et de la gouvernance – février 2017

**Objectif :** Revoir les instruments de gouvernance suivant afin de s'assurer qu'ils sont en phase avec le rôle, les responsabilités et les pouvoirs de la direction :

- Règlements administratifs
- Délégation des pouvoirs du président-directeur général
- Mandat du président-directeur général

### **Questions à débattre :**

- De quelles délégations des pouvoirs le président-directeur général a-t-il besoin pour assumer ses responsabilités?
- Se servir du rapport sur la gouvernance de \_\_\_\_\_ pour diriger la revue de ces instruments de gouvernance.
- Quelles sont les attentes générales du président-directeur général à l'égard du Conseil?
- Quelles sont les attentes générales du Conseil à l'égard du président-directeur général?
- Les instruments de gouvernance sont-ils arrimés aux attentes et aux principes de gouvernances listés au module 1 et à la délimitation des pouvoirs définie au module 2?

---

Governance Report:

---

### **Module 3 – Rôles, responsabilités et pouvoirs du Conseil et de son président**

**Réunion :** Comité des ressources humaines et de la gouvernance – mars 2017

**Objectif :** Revoir les instruments de gouvernance suivants afin de s'assurer qu'ils sont en phase avec le rôle, les responsabilités et les pouvoirs du Conseil et de ses comités :

- Règlements administratifs
- Mandat du Conseil
- Mandats de tous les comités
- Mandat du président du Conseil
- Code de conduite des administrateurs
- Guide de gouvernance du Conseil

**À noter :** *Un document d'orientation similaire au Guide de gouvernance du Conseil devrait être préparé pour chaque comité afin d'en définir le fonctionnement et les sujets abordés aux réunions.*

#### **Questions à débattre :**

- La structure et la composition des comités sont-elles adéquates?
- Quelles sont les attentes des administrateurs à l'égard du président du Conseil et des présidents des comités?
- Quelles sont les attentes des administrateurs envers leurs pairs?
- Les instruments de gouvernance sont-ils arrimés aux attentes et aux principes de gouvernances listés au module 1 et à la délimitation des pouvoirs définie au module 2?

Governance Report:

## **Module 4 – Touche finale aux recommandations destinées au Conseil**

**Réunion :** Comité des ressources humaines et de la gouvernance – mai 2017

**Objectif :** Mettre la dernière main aux instruments de gouvernance révisés en vue de les présenter au Conseil.

**À noter :** *Le Comité devrait parcourir une dernière fois les instruments de gouvernance et tous les documents de référence avant de faire ses recommandations au Conseil aux fins d'approbation.*

### **Questions à débattre :**

- Les instruments de gouvernance révisés sont-ils harmonisés?

- Propose-t-on, avec ces nouveaux instruments de gouvernance, des solutions adéquates aux problèmes soulevés par M. Anderson dans son rapport sur la gouvernance?
- Comment peut-on faire en sorte d'améliorer continuellement la gouvernance?
- Comment l'évaluation annuelle du Conseil et de la gouvernance devrait-elle être effectuée?
- Avons-nous oublié quelque chose?

Governance Report:

### **Approbation, par le Conseil, des instruments de gouvernance révisés**

**Réunion :** Conseil – juin 2007

**Objectif :** Faire approuver les instruments de gouvernance révisés par le Conseil.

#### **Questions à débattre :**

- Propose-t-on, avec ces nouveaux instruments de gouvernance, des solutions adéquates aux problèmes soulevés par dans son rapport sur la gouvernance?
- Avons-nous oublié quelque chose?

## ANNEXE

### Révision des instruments de gouvernance relatifs au Conseil depuis 2011

Mars 2011	Mandat du Conseil et de ses comités (réécriture majeure, revue des passages relatifs aux contrats déléguée aux comités)
Mars 2012	Résolution concernant la rémunération du président du Conseil d'administration
Mars 2012	Mandat des ombudsmans (arrimage du mandat aux <i>Normes et pratiques journalistiques</i> )
Mars 2013	Mandat du Comité des infrastructures (mandat de l'ancien Comité de l'immobilier élargi)
Mai 2013	Modifications apportées aux règlements administratifs relativement à la rémunération des administrateurs – le ministère n'a pas donné son approbation
Juin 2013	Modifications apportées à la Politique sur les activités politiques et aux règlements administratifs (employés et dirigeants touchés)
Novembre 2013	Mandat des Comités sur la radiodiffusion (rapports des ombudsmans)
Mai 2014	Politiques institutionnelles (délégation aux comités)
Août 2014	Changements apportés aux règlements administratifs afin de clarifier la rémunération des administrateurs (pour les réunions par vidéoconférence)
Octobre 2014	Mandat du président du Conseil Mandat du président-directeur général (et modifications connexes apportées aux règlements administratifs)
Mars 2015	Code de conduite des administrateurs
Mai 2015	Mandat du Comité des communications et des relations avec les parties intéressées (nouveau comité)