



COLLÈGE DES  
ADMINISTRATEURS  
DE SOCIÉTÉS

# RAPPORT D'ACTIVITÉ

2021-2022



# TABLE DES MATIÈRES

## LE COLLÈGE

- Faits saillants de l'année **3**
- Mot de la présidente sortante du conseil **4**
- Conseil d'administration **4**
- Mot de la présidente et cheffe de la direction **5**
- Équipe du Collège **5**
- Équipe des formateurs et formatrices **6**
- Des alliés essentiels : partenaires et collaborateurs **8**

## NOS FORMATIONS

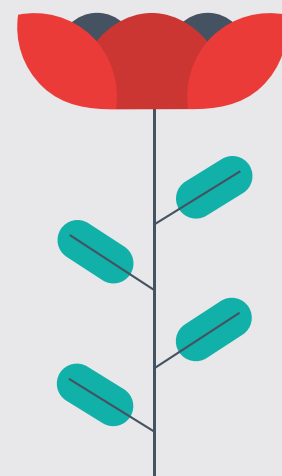
- Formation sur mesure **10**
- Formation de la relève **12**
- Formation continue **13**
- Certification universitaire en gouvernance de sociétés **14**

## LE RÉSEAU DES ASC

- ASC de la promotion 2021-2022 **16**
- ASC : une valeur ajoutée pour les organisations **20**
- Banque des ASC **21**

## NOTRE EMPREINTE

- Prix et distinctions **22**
- Place publique, Web et médias sociaux **24**
- Référence de contenu en matière de gouvernance **26**
- Centre d'expertise en gouvernance de sociétés **28**
- Perspectives : nouvelle planification stratégique **29**
- L'impact de la formation en gouvernance **30**



# NOUVEAUX ÉNONCÉS RÉVISÉS

## RAISON D'ÊTRE

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

## 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** – Incontournable de l'identité du Collège, chacune de nos actions est posée avec le souci constant de proposer une offre de qualité supérieure où **l'intégrité** et la **rigueur intellectuelle** font partie intégrante du caractère distinctif de l'expérience pédagogique offerte.

**L'ouverture** – Nous faisons un effort conscient pour accueillir l'autre dans toute sa **diversité**, pour le reconnaître et valoriser son apport. **L'intelligence collective** fait partie de nos facteurs de succès, et ce, tant dans nos projets internes que dans nos formations.

**Le respect** – Pour l'équipe du Collège, le respect constitue le fondement de notre **savoir-être**. Chaque personne est traitée avec une très grande **considération**. Nous valorisons l'écoute de tous les points de vue et plaçons **l'esprit de collaboration** au centre de nos actions.

**L'engagement** – Nous croyons que l'éducation est l'arme la plus puissante pour changer le monde (N. Mandela). Pour y arriver, il faut aimer notre organisation, y être entièrement investi et donner le **meilleur de soi-même**. Un engagement authentique est attendu de chacun des membres de notre équipe.

**L'audace** – Avoir du **leadership**, faire preuve de **courage**, oser prendre des **décisions innovantes** tout en se donnant le droit à l'erreur font partie de nos principes. Nous y arrivons par notre agilité et en embrassant le changement avec ouverture.

## NOTES AU LECTEUR

Ce rapport d'activité couvre la période du 1<sup>er</sup> juillet 2021 au 30 juin 2022. Le genre masculin, lorsqu'utilisé, vise comme seule fin d'alléger le texte.

## FAITS SAILLANTS DE L'ANNÉE 2021-2022

### UN PROGRAMME DE CERTIFICATION ACCESSIBLE POUR LA RELÈVE ET LES MINORITÉS VISIBLES

Cette année, 16 jeunes de moins de 35 ans ont accédé au programme de certification universitaire en gouvernance de sociétés du Collège menant à la désignation ASC. Il s'agit pour eux d'une occasion exceptionnelle d'obtenir une désignation de haut niveau, reconnue à l'échelle canadienne et en France. Par ailleurs, le Collège jouera un rôle de premier plan dans la mise en place d'un programme de formation en gouvernance destiné aux minorités visibles et ethniques qui ouvre également la voie au programme de certification. Ce programme est une action concrète visant à favoriser une plus grande représentativité dans les hautes instances décisionnelles.

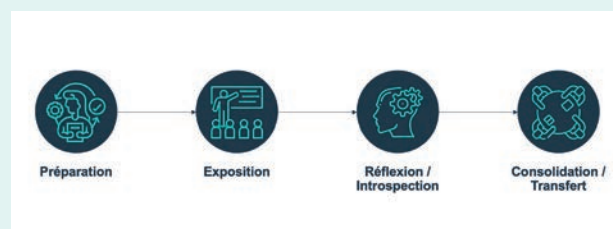


### UNE PLATEFORME EXCLUSIVE DE PERFECTIONNEMENT EN CONTINU : L'ESPACE ASC

En octobre 2021, le Collège a lancé l'Espace ASC, un lieu d'apprentissage créé exclusivement pour les personnes diplômées du programme de certification universitaire en gouvernance de sociétés. Il s'agit d'un espace virtuel offrant en continu de l'information propre à enrichir leurs compétences et à mettre à jour leurs connaissances en gouvernance. Adaptant continuellement ses façons de faire, le Collège a créé cette plateforme afin de soutenir le développement professionnel de sa communauté d'ASC.



### UNE FORMULE RENOUELLÉE DU PROGRAMME DE CERTIFICATION



Dans le but d'offrir une formation distinctive, axée sur une approche expérientielle alliant le savoir, le savoir-faire et le savoir-être, l'équipe du Collège a complété cette année, une version renouvelée des cinq modules de son programme de certification universitaire en gouvernance de sociétés. Soulignons, par exemple, les modes et les lieux de diffusion, en présentiel à Montréal ou à Québec et en ligne, la pédagogie interactive et variée et une matrice des compétences permettant une démarche réflexive tout au long du programme. Un volet immersif de simulation dans chaque module constitue un atout de taille pour cristalliser les apprentissages. Autant de nouveautés dont profitent désormais les participants en formation.

### UNE PLATEFORME DE CONTENU D'APPRENTISSAGE EN CONSTANTE CROISSANCE

Depuis janvier 2021, une section du site Web du Collège est consacrée à la plateforme « ASCension, la gouvernance en revue ». On y trouve gratuitement plus de 100 rubriques de contenus d'apprentissage en gouvernance sur différentes thématiques. Cette année seulement, cette section compte quelque 30 nouvelles rubriques contenant des articles, des vidéos, des balados et des outils pratiques. De plus, plusieurs contenus mettent de l'avant l'expertise de partenaires du Collège.



# MOT DE LA PRÉSIDENTE SORTANTE DU CONSEIL



**Chantal Bélanger**

ASC, C.Dir., FCPA

« Travailler à une nouvelle approche permettant d'actualiser l'offre de formation du Collège ». Telle a été ma principale motivation à titre de présidente du conseil d'administration. Cinq ans plus tard, alors que je cède mon siège, je mesure le chemin parcouru.

C'est en compagnie d'une équipe extraordinaire que je me suis appliquée à assurer la croissance de

l'établissement. Puis est arrivée la pandémie avec son lot de défis. Je salue ici la grande agilité de l'équipe du Collège, notamment les formateurs et les formatrices qui ont rapidement offert leurs cours en mode virtuel. Nos ASC ont aussi pu compter sur de nombreuses communications de l'équipe du Collège afin de les accompagner dans les grands bouleversements de cette pandémie. Parmi les autres faits saillants figure l'exercice de planification stratégique 2019-2022 basé sur le renouvellement, qui a permis une fructueuse réflexion. Soulignons que la gouvernance a beaucoup évolué ces dernières années. Il fallait s'adapter à cette réalité pour offrir aux personnes participantes des contenus à la hauteur de leur niveau de connaissances toujours plus élevé et selon un mode de diffusion plus souple et moderne. Les formations du Collège se sont ainsi démarquées par leur teneur : des contenus actuels, de nouvelles notions, des tendances évolutives.

Du début à la fin de cet exercice, j'ai pu compter sur l'engagement et la passion d'une formidable équipe qui a accompli sa mission avec brio. J'éprouve une

grande fierté comme présidente de voir tant de réalisations au terme de cette belle aventure. Grâce à leur grande compétence et leur engagement, les membres du conseil d'administration ont su apporter une valeur ajoutée à toutes les entreprises du Collège. Ce fut aussi un immense plaisir d'accompagner Chantale Coulombe arrivée en poste il y a cinq ans, pour diriger une équipe dynamique et des plus motivées.

L'heure est venue de poursuivre ma route vers d'autres défis. J'ai le sentiment d'avoir ajouté ma pierre à l'édifice du Collège. Nul doute que les assises sont solides pour réaliser la planification stratégique 2022-2025. Un beau mandat qui attend mon successeur l'honorable Clément Gignac à qui je souhaite beaucoup de succès dans ses nouvelles fonctions. Enfin, j'aimerais transmettre à tous et à toutes le meilleur pour la suite. Bien sûr, je demeurerai dans l'entourage du Collège mais, surtout, je garderai toujours dans mon cœur de précieux souvenirs des gens qui ont animé le Collège et qui continuent de le faire grandir.

## CONSEIL D'ADMINISTRATION

Nommé au conseil d'administration du Collège en octobre 2021, l'honorable Clément Gignac, ASC, C.Dir., est nommé président du conseil en mai 2022, succédant ainsi à Chantal Bélanger qui était membre du CA du Collège depuis 2016 et présidente depuis 2017.



**Clément Gignac**  
ASC, C.Dir.  
Président du conseil



**Robert Beauregard**  
Vice-recteur exécutif  
et vice-recteur aux études  
et aux affaires étudiantes,  
Université Laval



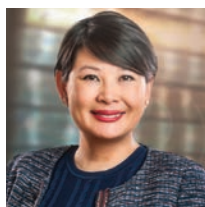
**Chantale Coulombe**  
LL. B., ASC, C.Dir.  
Présidente et cheffe  
de la direction,  
Collège des administrateurs  
de sociétés



**Karen Laflamme**  
ASC, C.Dir.  
Administratrice de sociétés



**Diane Lafontaine**  
ASC, C.Dir.  
Vice-présidente aux  
communications et  
au marketing, Fonds de  
solidarité FTQ



**Selena Lu**  
LL. B., ASC, C.Dir.  
Associée, Lavery Avocats



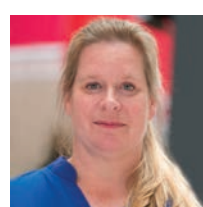
**Louis Morisset**  
ASC, C.Dir.  
Président-directeur  
général, Autorité des  
marchés financiers



**Frank Pons**  
Doyen, FSA Uaval



**Lucie Robitaille**  
ASC, C.Dir.  
Secrétaire adjointe  
aux emplois supérieurs -  
Gouvernance  
et représentativité,  
Ministère du Conseil exécutif



**Margaret Schomaker**  
Vice-doyenne  
à l'enseignement  
et aux affaires étudiantes,  
FSA Uaval



**Kim Thomassin**  
LL. B.  
Première vice-présidente  
et cheffe des placements  
au Québec et de  
l'investissement durable,  
Caisse de dépôt  
et placement du Québec

## MOT DE LA PRÉSIDENTE ET CHEFFE DE LA DIRECTION



**Chantale Coulombe**

LL. B., ASC, C.Dir.

Si 2020 a été marquée par la pandémie, la dernière année a été celle de la transition, de l'adoption de nouvelles façons de faire. La grande agilité manifestée par notre équipe engagée a porté fruit. Non seulement l'offre de formation a été maintenue, mais elle est en croissance dans tous nos secteurs d'activité. Pour répondre à cette demande accrue, nous avons notamment ajouté des modules additionnels à la certification et embauché une nouvelle personne à la formation sur mesure.

L'année 2021 marque par ailleurs la fin du cycle de la planification stratégique 2019-2022. À sa réunion du 24 mai 2022, le conseil d'administration du Collège a salué le dépassement des objectifs ambitieux que nous nous étions fixés et approuvé le Plan stratégique 2022-2025. Je tiens ici à remercier du fond du cœur la magnifique équipe du Collège. C'est un réel bonheur de travailler avec des gens uniques, engagés et si créatifs. Ensemble, nous avons élaboré de nouveaux énoncés de raison d'être, de mission et de vision. Nous sommes collectivement vraiment très fiers de travailler à « bâtir une société responsable par la contribution de chaque administrateur et administratrice. »

J'aimerais également remercier chaleureusement M<sup>me</sup> Chantal Bélanger qui a terminé son mandat de cinq ans comme présidente du conseil d'administration et pour lequel elle n'a pas sollicité de renouvellement.

Toutes mes félicitations pour avoir accompagné la direction du Collège pendant la pandémie avec un soutien indéfectible. Par sa rigueur, son humanité et son engagement exemplaire, cette présidente d'exception a grandement contribué au développement du Collège. Merci Chantal!

Du même souffle, je souhaite la bienvenue au nouveau président du conseil, l'honorable Clément Gignac, dont la réputation n'est plus à faire. Membre du CA du Collège depuis l'automne 2021, M. Gignac a accepté son nouveau mandat avec enthousiasme. J'envisage avec confiance cette nouvelle ère de gouvernance au conseil. Le Collège ayant atteint un niveau de développement enviable, la gestion de la croissance sera au cœur de ses travaux pour les mois à venir.

Enfin, j'adresse de sincères remerciements à toutes l'équipe du Collège et aux membres du conseil pour leur soutien constant. C'est un privilège pour moi d'être entourée de gens dédiés et investis dans notre mission. Continuons ensemble à élever le niveau de nos compétences. Comme l'a affirmé Nelson Mandela, l'éducation n'est-elle pas l'arme la plus puissante pour changer le monde?

### ÉQUIPE DU COLLÈGE

#### De gauche à droite, rangée du haut :

Jean-François Henri, ASC, C.Dir., directeur pédagogique, Michel C. Doré, conseiller stratégique, Isabelle Boutin, directrice pédagogique adjointe, Stéphane Jobin, coordonnateur d'opérations.

**Rangée du milieu :** Isabelle Leclerc, agente de secrétariat, Hélène Laganière, agente de secrétariat, Chantale Coulombe, ASC, C.Dir., présidente et cheffe de la direction, Camille Duquet, chargée de communication, Isabelle Darisse, conseillère pédagogique.

**Rangée de bas :** Laetitia Bilous, agente de secrétariat, Mariève Gagnon-Lefebvre, conseillère en communication, Sabrina Girard, agente de secrétariat, Brigitte Aussant, conseillère pédagogique principale.



# ÉQUIPE DES FORMATEURS ET FORMATRICES

## DES LEADERS DE CONTENU ENGAGÉS

Si le Collège réussit jour après jour à concrétiser sa mission, c'est qu'il peut compter sur la conviction, le travail et l'engagement soutenu d'un très grand nombre de femmes et d'hommes habités par le désir de transmettre leurs connaissances et de partager les bonnes pratiques actuelles en gouvernance de sociétés.

Professeurs d'universités reconnues, spécialistes terrain de haut niveau, conférenciers et conférencières hors pair, ces personnes proviennent de différents milieux, tant privé que public. Chacune d'elles contribue à la réputation d'excellence du Collège et plusieurs détiennent d'ailleurs la désignation ASC.

### **Administrateurs de sociétés ou consultants**

Jean-Pierre Bastien  
Mary-Ann Bell, ASC  
Gilles Bernier, ASC, C.Dir.  
Michel Clair, ASC  
Richard Dancause, ASC  
Bruno Déry  
Jean-Claude Dufour, ASC, C.Dir.  
Richard Gagnon, ASC  
Anne Gosselin, ASC  
Jean-François Harel, ASC  
José Mathieu, ASC  
Paule-Anne Morin, ASC, C.Dir.  
Louise Sanscartier, ASC  
Daniel St-Onge  
Sébastien Théberge  
Marie-France Veilleux

### **Arsenal conseils**

Sophie-Emmanuelle Chebin, IAS.A

### **Ascendis**

Dominic Deneault

### **AURAY Leadership**

Nathalie Chagnon

### **BCF Avocats d'affaires**

Nathalie Gagnon  
Geneviève Martin

### **Beaulieu Psy**

Sébastien Beaulieu

### **Borden Ladner Gervais**

Xavier Berwald-Grégoire  
Karine Chênevert  
Amélie T. Gouin  
Alexis Renaud  
André Royer  
Yaniv Saragosti

### **Brio | Boutique de Management**

Joanne Desjardins, ASC, C.Dir.

### **CAE inc.**

Annie Vezeau

### **Carrefour jeunesse-emploi de Charlesbourg-Chauveau**

Serge Duclos

### **Collège des administrateurs de sociétés**

Jean-François Henri, ASC, C.Dir.

### **Commission des partenaires du marché du travail**

Audrey Murray

### **Conseil québécois de la coopération et de la mutualité**

Gaston Bédard, ASC

### **Deloitte**

Hélène Deschamps-Marquis  
Michel Rioux  
Simon Tanguay

### **Domtar**

Madeleine Féquière

### **D-Teck**

Anica Zarac

### **ESG UQAM**

Michel Séguin

### **Evo conseils**

Marie-Hélène Chèvrefils

### **Evolutrek**

Roxane Vézina, ASC

### **EY**

Lily Adam  
Michel Bergeron  
Steeve Côté  
Francis Guimond  
Yann Lavallée  
Raymond Morissette  
Laury Paquette  
Guillaume Pinard-Beaudoin  
Julien Racine

### **Focus OSBL**

Daniel Lapointe

### **Gilbert Conseil d'administration**

François Gilbert

### **Groupe Banque TD**

Sylvie Demers, ASC

### **HEC Montréal**

Richard Blain, IAS.A.  
Johanne Brunet, ASC  
Pierre Lainey  
Bernard Morency  
Sylvie St-Onge, ASC

### **Humance**

Louise Clément, ASC

### **IdSide**

André Vuillet, ASC

### **Institut de leadership et de la mutualité**

Éric Paquette, ASC

### **ISALégal inc.**

Lisane Dostie, ASC

### **JSL Consultation**

Jacques St-Laurent, ASC

### **KPMG**

Yassir Bellout  
Tracy Chehab  
Maxime Codere  
Stéphane De Broux  
Myriam Duguay  
François Filion  
Martin Leblanc  
Raoul Ménès

### **Langlois Avocats**

Tommy Tremblay, ASC

### **LAPIERRE, Finance & Gouvernance**

Lise Lapierre, ASC

### **Leaders & Cie**

Richard Joly

### **LJD Conseils**

Louis J. Duhamel, IAS.A

### **Lord Communication managériale**

Danielle E. Cloutier  
Isabelle Lord

### **MODULUS Excellence**

Jean-François Lavallée

### **Mongeau Pellerin & co.**

Annick Mongeau, ASC

### **Normandin Beaudry**

Martin Cyrenne, ASC

### **Norton Rose Fulbright**

René Roy

### **PCI Rémunération conseil**

Samuel Bergeron  
Bridgit Courey, ASC  
Dominic Girard  
Bilal Khoder

### **Premier Tech**

Caroline Rousseau, ASC

### **Quantum Juricomptable inc.**

Myriam Lévesque  
Marc Ouellet  
Vicky Poirier

### **Randstad**

Dominic Lévesque

### **Stein Monast**

Richard Provencher

### **Université Concordia**

Michel Magnan, ASC, C.Dir.

### **Université d'Ottawa**

Marc Tassé

### **Université du Québec à Rimouski**

Patricia Michaud

### **Université du Québec à Trois-Rivières**

Steeve Massicotte

### **Université Laval**

Charles Baron, ASC  
Jean Bédard, ASC  
Olivier Boiral  
Lyne Bouchard, IAS.A.  
Sophie Brière  
Carl Brousseau  
Jean-Pierre Brun  
Yan Cimon  
Daniel Coulombe, ASC, C.Dir.  
Julie Dextras-Gauthier  
Maurice Gosselin, ASC, C.Dir.  
Maryse Laurendeau, ASC  
Hélène Lee-Gosselin, ASC  
Myriam Michaud  
Bernard Plante  
Mélanie Roussy, ASC  
Christophe Roux-Dufort  
Marie-Josée Roy  
Zhan Su  
Maripier Tremblay

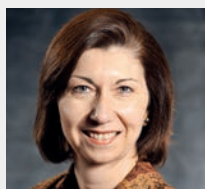
### **Vérificateur général du Québec**

Christine Roy

### **Ville de Montréal**

Vanessa Bavière

## 24 NOUVELLES RECRUES CHEVRONNÉES JOIGNENT L'ÉQUIPE DE LEADER DE CONTENU



**Mary-Ann Bell**  
ASC  
Administratrice de sociétés



**Samuel Bergeron**  
PCI Rémunération conseil



**Xavier Berwald-Grégoire**  
Borden Ladner Gervais



**Louise Clément**  
ASC  
Humance



**Maxime Codere**  
KPMG



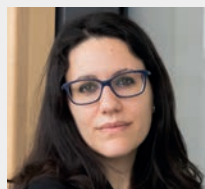
**Stéphane De Broux**  
KPMG



**Sylvie Demers**  
ASC  
Groupe Banque TD



**Héléne Deschamps-Marquis**  
Deloitte



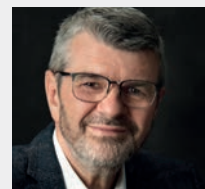
**Julie Dextras-Gauthier**  
Université Laval



**Danielle E. Cloutier**  
Lord Communication  
managériale



**Nathalie Gagnon**  
BCF Avocats d'affaires



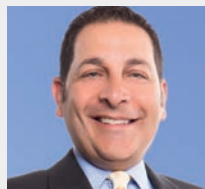
**François Gilbert**  
Gilbert Conseil  
d'administration



**Jean-François Harel**  
ASC  
Administrateur de sociétés



**Geneviève Martin**  
BCF Avocats d'affaires



**Raoul Ménès**  
KPMG



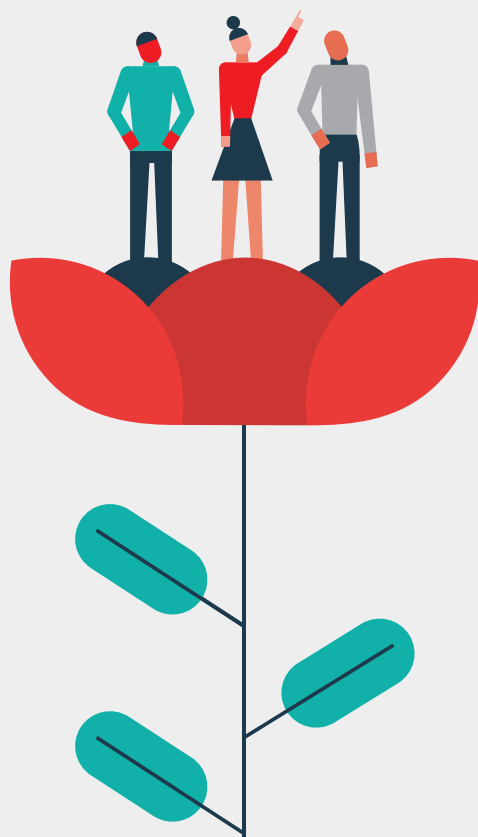
**Laury Paquette**  
EY



**Julien Racine**  
EY



**Alexis Renaud**  
Borden Ladner Gervais



**René Roy**  
Norton Rose Fulbright



**Marie-Josée Roy**  
Université Laval



**Christine Roy**  
Vérificateur général  
du Québec



**Marc Tassé**  
Université d'Ottawa



**Marie-France Veilleux**  
Consultante en  
gouvernance, stratégie  
et responsabilité sociale  
des organisations  
et administratrice  
de sociétés



**Roxane Vézina**  
ASC  
Evolutrek

# DES ALLIÉS ESSENTIELS

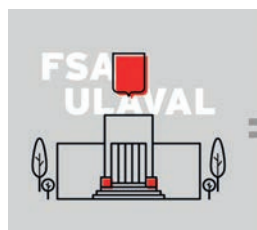
## PARTENAIRES FONDATEURS

L'Autorité des marchés financiers, la Caisse de dépôt et placement du Québec, le ministère du Conseil exécutif et la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval (FSA ULaVal) ont joint dans un même élan, leur vision et leur expertise pour la création du Collège en 2005. Ces quatre grands partenaires poursuivaient le même but : assurer la saine gouvernance des organisations et former adéquatement les administrateurs et administratrices. Très engagés, ils ont toujours été présents pour soutenir le Collège dans chacune des étapes de son développement.



## BRAVO À NOTRE PARTENAIRE FSA ULAVAL POUR LE RENOUVELLEMENT DE SON AGRÉMENT EQUIS !

L'atteinte de ce haut standard international pour les établissements d'enseignement témoigne de l'engagement de la communauté facultaire et de sa quête quotidienne de l'excellence. Un honneur aussi pour l'équipe du Collège qui a contribué, à sa façon, à ce succès.



## PARTENAIRES D'EXCELLENCE

Assurant le Collège de leur soutien inestimable, des entreprises de renom figurent parmi les partenaires associés du Collège. Ces leaders dans leur domaine contribuent aussi à la promotion de la saine gouvernance des sociétés en associant leur nom et leur image aux activités du Collège. Temps, énergie, ressources... ils mettent tout en œuvre pour accompagner l'équipe du Collège dans la réalisation de sa mission.

ASSOCIÉ OR



ASSOCIÉS ARGENT



ASSOCIÉ BRONZE



## ASSOCIATIONS ET ORDRES PROFESSIONNELS

Grâce à des ententes de partenariat, les membres de plusieurs ordres et organismes professionnels peuvent suivre les formations en gouvernance offertes par le Collège des administrateurs de sociétés. Ces formations sont admissibles dans le cumul d'heures requises dans le cadre des politiques de formation continue de ces organisations.



## COLLABORATEURS

Le Collège met tout en œuvre pour tisser des liens avec des organisations qui, comme lui, ont à cœur les principes de saine gouvernance. Le Collège est convaincu qu'en travaillant de concert avec ces organisations engagées, il sera possible d'élever toujours davantage le niveau de compétences du plus grand nombre d'administrateurs et d'administratrices.



Partenaire de la plateforme « Gouvernance Web et conseil sans papier » du CA du Collège

# FORMATION SUR MESURE

Au cours de la dernière année, les demandes pour des formations sur mesure en gouvernance ont connu une forte hausse. Les membres des conseils d'administration souhaitent en effet être mieux formés pour participer plus efficacement à la performance organisationnelle. Pour répondre aux besoins croissants des organisations, l'équipe de formation du Collège élabore des programmes adaptés à la réalité des administrateurs et administratrices et à leurs enjeux. Une deuxième conseillère en formation, Isabelle Darisse, s'est ajoutée à l'équipe en mai 2022 pour répondre à la demande grandissante.

**1 640**  
PERSONNES PARTICIPANTES  
une croissance de 16 %

**85**  
FORMATIONS CORPORATIVES

**5 À 100**  
PERSONNES PARTICIPANTES  
PAR GROUPE

**35**  
PERSONNES FORMATRICES  
IMPLIQUÉES

## APERÇU DES FORMATIONS

GOUVERNANCE	
<b>Thèmes généraux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gouvernance de sociétés : rôle et responsabilités du CA et des administrateurs et administratrices</li> <li>- Revue des grandes tendances en gouvernance</li> <li>- Gouvernance des OBNL</li> <li>- Gouvernance des PME</li> <li>- Gouvernance des coopératives</li> <li>- Comité d'audit : rôle et responsabilités</li> <li>- Comité gouvernance : rôle et responsabilités</li> <li>- Comité des ressources humaines : rôle et responsabilités</li> <li>- Conseil d'administration et TI : une gouvernance simplifiée</li> <li>- Accroître l'efficacité au sein du conseil</li> <li>- Conseil d'administration et processus stratégique</li> <li>- Évaluation du CA et de ses membres : meilleures pratiques</li> <li>- Gouvernance de l'innovation : le rôle du CA</li> </ul>
<b>Savoir-être</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement personnel des administrateurs et administratrices : savoir, savoir-être, savoir-faire</li> <li>- Habiletés politiques : apprendre à exercer son pouvoir</li> <li>- Bâtir la confiance au sein d'un conseil d'administration</li> <li>- Gouvernance, sagesse et leadership</li> <li>- Comment l'art de la question permet d'être une administratrice ou un administrateur influent</li> <li>- Décider en situation d'incertitude : les bonnes pratiques</li> <li>- Animer les séances du CA et de ses comités à distance : les bonnes pratiques</li> </ul>
<b>Thèmes spécifiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lecture et compréhension des états financiers</li> <li>- Mesure de la performance financière et non financière</li> <li>- Gestion intégrée des risques</li> <li>- Agilité et gouvernance : comment composer avec la complexité des organisations et le rôle du CA</li> <li>- Leadership éthique en contexte de gouvernance</li> <li>- Défis du conseil d'administration à l'égard du développement durable</li> <li>- Cybersécurité : le rôle du CA</li> <li>- Administrateurs et gestion du risque d'atteinte à la réputation</li> <li>- Gestion de crise : être une administratrice ou un administrateur courageux</li> <li>- Comité de vérification : rôle et responsabilités</li> <li>- Rôle du CA et des personnes administratrices dans la gestion du risque d'actes répréhensibles</li> <li>- Gouvernance financière : états financiers, audit et gestion des risques</li> <li>- Diversité dans la composition d'un CA : pourquoi et comment?</li> <li>- Rôle du CA à l'égard de la culture d'entreprise (ou organisationnelle)</li> <li>- Rôle du CA à l'égard de la gestion des conflits d'intérêts</li> <li>- Gestion et protection des renseignements personnels : le rôle du CA</li> <li>- Comprendre les notions d'EDI (équité, diversité et inclusion) : rôle et responsabilités du CA</li> <li>- Intégrer les critères ESG dans l'organisation : rôle du CA</li> <li>- Comprendre l'économie circulaire</li> <li>- CA et gestion de projets</li> <li>- Gestion du talent et de la relève : le rôle du CA</li> <li>- Santé organisationnelle : le rôle du CA</li> <li>- Pilotage des transformations stratégiques par le CA</li> </ul>

## CES ORGANISATIONS NOUS ONT FAIT CONFIANCE



## DE PLUS EN PLUS D'ORGANISATIONS OPTENT POUR DES PROGRAMMES DE FORMATION SUR MESURE

Pour de nombreuses organisations, les programmes de formation sur mesure demeurent l'option par excellence pour accroître les compétences ou pour mettre à jour les connaissances de leurs administrateurs et administratrices. Après avoir analysé les besoins, les conseillères pédagogiques du Collège proposent un

programme qui tient compte spécifiquement des enjeux et des réalités particulières de l'organisation. La durée et les thèmes abordés sont modulables selon les objectifs pédagogiques recherchés. Une fois approuvé, le programme peut être répété, afin de former plusieurs cohortes d'administrateurs et d'administratrices ou de gestionnaires.

### BRAVO À CES ORGANISATIONS POUR LEURS PROJETS INNOVANTS DE FORMATION SUR MESURE!



#### Attestation en gouvernance des coopératives

Programme de 21,5 heures qui a permis de former, à ce jour, plus de 100 administrateurs, administratrices et gestionnaires.



#### Programme de formation en gouvernance pour les administrateurs, administratrices et les directions générales de chambres de commerce du Québec

Programme de 10 heures où les chambres de commerce se présentent en dyade : président/présidente et DG. Près de 50 personnes formées jusqu'à présent et d'autres cohortes sont prévues.



CONSEIL  
INTERPROFESSIONNEL  
DU QUÉBEC

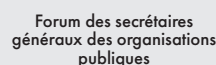
#### Programme de formation en gouvernance pour les nouvelles présidences et directions générales d'ordres professionnels

Parcours de 15 heures personnalisé pour les personnes nommées à la présidence ou à la direction générale au cours de la dernière année.



#### Offensive F

Parcours de formation de 15 heures s'adressant à des femmes entrepreneurs afin de leur donner le bagage et la confiance nécessaires dans le but d'accéder à des CA d'entreprises financées par Desjardins Capital. Jusqu'à maintenant, 40 entrepreneures ont reçu la formation.



# FORMATION DE LA RELÈVE

Maîtriser les rouages de la gouvernance est un art essentiel à la performance des organisations. Pour ce faire, l'équipe du Collège s'applique à bien préparer la relève en proposant plusieurs programmes à cette clientèle. Cette année, elle a accompagné la formation de 170 jeunes administrateurs et administratrices.

Des programmes pour les jeunes proposés en partenariat avec des organisations visionnaires :

- > Place aux jeunes au sein des CA avec le Secrétariat à la jeunesse du Québec.
- > Administrateurs de la relève avec le Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec
- > Réseau jeunes administrateurs avec la Jeune Chambre de commerce de Montréal et Concertation Montréal



## ACCÈS À LA CERTIFICATION UNIVERSITAIRE EN GOUVERNANCE DE SOCIÉTÉS

Le Secrétariat à la jeunesse offre aussi la possibilité à des administrateurs et administratrices de la relève d'accéder gratuitement au programme de certification universitaire en gouvernance de sociétés du Collège. Cette initiative s'inscrit dans le cadre du Plan d'action jeunesse 2021-2024 qui va permettre à 24 jeunes administrateurs et administratrices de suivre le programme.

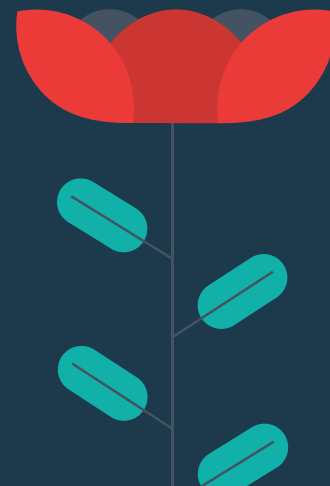
Cette année, deux jeunes de la relève ont terminé leur parcours à la certification et obtenu la désignation ASC. D'autres feront de même dans la prochaine année.



**Michèle Archambault**  
ASC  
Conseillère principale –  
Gouvernance Fournisseurs,  
Desjardins



**Claudia Lacroix Perron**  
ASC  
Gestionnaire  
Hydro-Québec



# FORMATION CONTINUE

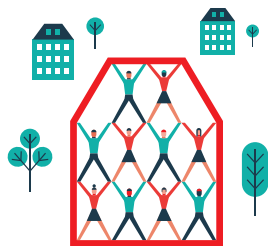
La gouvernance des OBNL, les assises de la gouvernance et des webinaires spécifiques, sont autant de formations spécialisées offertes par le Collège. En plus de son programme de certification et des formations sur mesure, le Collège présente aussi des formations ponctuelles qui répondent plus spécifiquement aux besoins des administrateurs et administratrices.



## MICROPARCOURS EN LIGNE : LES ASSISES DE LA GOUVERNANCE

Diffusé entièrement en ligne, ce microparcours de formation d'une durée de cinq heures s'adresse aux conseils d'administration voulant offrir à leurs membres, des connaissances de base de la gouvernance. Des licences ont été vendues à des personnes souhaitant s'initier à l'univers de la gouvernance pour compléter leurs connaissances et compétences. Un parcours unique ponctué de capsules vidéo où l'on chemine à son rythme.

**NOUVEAU** : Afin de consolider les acquis du microparcours, les membres d'une même organisation ayant suivi la formation en ligne peuvent participer à un atelier pratique de deux heures. Cette rencontre permet un retour concret sur les éléments essentiels, dans le cadre de plusieurs mises en situation et de discussions en groupe.



## GOUVERNANCE DES OBNL

Cette formation très recherchée s'adresse aux personnes nommées à la présidence et aux membres de conseils d'administration d'organismes à but non lucratif, de même qu'à la direction générale de ces organismes. De multiples sujets sont abordés dans ce programme, allant des tendances et préoccupations en matière de gouvernance au rôle, responsabilités et obligations des administrateurs, administratrices et dirigeants d'OBNL. L'inscription en tandem est privilégiée, réunissant un membre ou un président du CA et un gestionnaire de la direction générale.



## PERFECTIONNEMENT EN LIGNE

Différents webinaires d'une heure présentés en rediffusion. Une formule idéale pour les personnes qui souhaitent rapidement mettre à jour leurs connaissances sur un sujet donné. Le perfectionnement en ligne, c'est du contenu pertinent offert par une équipe de formation expérimentée, une formule souple qui permet de mettre à jour ses connaissances à distance et des heures admissibles à la formation continue obligatoire d'ordres et d'organismes professionnels partenaires.

**PLUS DE 3 000 PARTICIPANTES ET PARTICIPANTS  
FORMÉS EN GOUVERNANCE AU COLLÈGE  
DURANT L'ANNÉE 2021-2022**

### BILAN DE PARTICIPATION AUX FORMATIONS

<b>Certification universitaire en gouvernance de sociétés – ASC</b> Administrateurs et administratrices de sociétés certifié.e.s	<b>85</b>
<b>Gouvernance des OBNL</b> Participants	<b>45</b>
<b>Les assises de la gouvernance</b> CA, nouveaux administrateurs et administratrices, toute personne voulant s'initier à la gouvernance	<b>311</b>
<b>Perfectionnement en ligne - webinaires</b> Administrateurs et administratrices de sociétés	<b>772</b>
<b>Formation sur mesure</b> Administrateurs et administratrices de sociétés, gestionnaires et membres de la haute direction	<b>1 640</b>
<b>Formation de la relève</b> Jeunes administrateurs et administratrices du RJCCQ, JCCM et SAJ	<b>170</b>

# CERTIFICATION UNIVERSITAIRE EN GOUVERNANCE DE SOCIÉTÉS

Quelque 1300 personnes détiennent le titre ASC (administrateur et administratrice de sociétés certifié.e), c'est-à-dire qu'elles ont obtenu la seule certification universitaire en gouvernance de sociétés au Québec. Accompagnées de formateurs et formatrices chevronnés, elles ont accompli un parcours riche et stimulant, dans le but d'accroître leurs compétences en gouvernance.

## UN PROGRAMME RENOUVELÉ

Afin d'offrir des contenus d'excellence répondant aux plus hautes exigences, le Collège propose maintenant une formule renouvelée de son programme de certification en gouvernance. Cinq modules distincts, un cheminement flexible, une pédagogie variée et interactive, un volet immersif de simulation... ce programme unique se démarque par son approche expérientielle alliant le savoir, le savoir-faire et le savoir-être.



## 99% DES ASC SATISFAIT.E.S

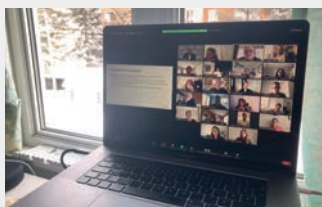
Toujours dans le but d'améliorer son programme de certification universitaire en gouvernance de sociétés, le Collège a sollicité l'avis des administratrices et administrateurs diplômés. Les résultats de ce sondage mené auprès d'un nombre significatif d'ASC sont éloquentes. Selon les données recueillies, 99% des personnes sondées sont satisfaites du programme et 96% indiquent l'avoir recommandé à leur entourage. Les personnes sondées affirment également avoir développé plusieurs compétences importantes au terme de leur formation :

- 98%** reconnaissent intervenir de manière plus percutante et plus pertinente au sein de leur CA.
- 97%** affirment mieux comprendre leur rôle de même que ses implications.
- 96%** considèrent trouver un meilleur équilibre entre leur rôle de surveillance et leur rôle stratégique.
- 93%** estiment être en meilleure position pour faire face à des situations ambiguës et difficiles.

\* Source : Ad hoc recherche, mars 2022

## DES MODULES À DISTANCE OFFERTS EN PERMANENCE

Vu les avantages constatés durant la pandémie, le Collège compte maintenir une portion de son offre de formation à distance pour les quatre premiers modules de la certification. Ainsi, les personnes participantes pourront choisir un parcours hybride, soit quelques modules en présentiel à Québec ou à Montréal et d'autres à distance. Elles pourront aussi opter pour une formation en classe exclusivement ou pour une formation entièrement à distance, sauf le module 5 de simulation qui doit avoir lieu en présentiel pour vivre l'expérience à son meilleur.



## UNE FORMATION POUR LES MINORITÉS VISIBLES ET ETHNIQUES

Dans la foulée d'une initiative gouvernementale visant à favoriser une plus grande représentativité des membres des minorités visibles et ethniques dans les hautes instances décisionnelles, le Collège offrira l'accès à son programme de certification universitaire en gouvernance de sociétés aux personnes sélectionnées. Le Collège devient ainsi un acteur de premier plan dans cette initiative concrète en matière de diversité et d'inclusion.







Crédit photo : Étienne Dionne

À Québec, le 13 mai 2022, les finissants et finissantes du module 5 du programme de certification universitaire en gouvernance de sociétés.



Les finissants et finissantes des modules 5 présentés en virtuel en juin 2021, septembre 2021, novembre 2021 et février 2022.

# FÉLICITATIONS AUX 85 PERSONNES DIPLÔMÉES ASC DE LA PROMOTION 2021-2022



**Mathieu Alarie**  
Service GoExport



**Michèle Archambault**  
Desjardins



**Olivier Barbier**  
Université Laval



**Xavier Beaulieu-Brossard**  
HydroTech Mining



**Jean Bédard**  
FSA ULaval



**Natacha Bernier**  
Fonds de solidarité FTQ



**Guy Berthe**  
Administrateur de sociétés



**Chantal Blouin**  
Consultante et  
administratrice  
de sociétés



**Dany Boivin**  
Services Conseils  
Dany Boivin



**Christian Bolduc**  
BNP Performance  
philanthropique et BNP  
Goldie Canada



**Anne-Marie Boucher**  
BCF Avocats d'affaires



**Denis Boulianne**  
Ivanhoé Cambridge



**Louis-Philippe Bourgeois**  
Service GoExport



**Delphine Brodeur**  
Fondation CHU  
Sainte-Justine



**Louis Brunelle**  
brh



**Gaëtan Bussièrès**  
Ville de Shannon



**Louis Carrier**  
Premier Tech  
Producteurs et  
Consommateurs



**Ariane Charbonneau**  
Éducaloi



**Louise Clément**  
Humance



**Jean-Denis Constantin**  
Oracle



**Marie-Chantal Côté**  
Sun Life



**Anne Demers**  
Regroupement des  
offices d'habitation  
du Québec



**Isabelle Demers**  
CHU Sainte-Justine



**Annie Derome**  
Prével



**Patrick Déry**  
Autorité des marchés  
financiers



**Pierre-Luc Désilets**  
Commission de la  
construction du Québec



**Oumar Diallo**  
Autorité des marchés  
financiers



**Nathalie Dorval**  
Administratrice  
de sociétés



**Diane Duchesne**  
Administratrice  
de sociétés



**Louis Duchesne**  
Cossette



**Patrick Duchesne**  
Financière des  
professionnels



**Mélanie Dunn**  
Cossette



**Stéphanie Duquette**  
CBC/Société  
Radio-Canada



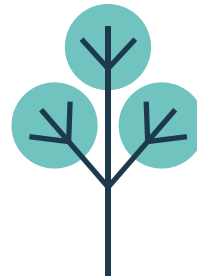
**Sébastien Fassier**  
TACT



**Jean-Sébastien Ferron**  
PetalMD

« JE TROUVE QUE LE PROGRAMME DE CERTIFICATION EN GOUVERNANCE DE SOCIÉTÉS DU COLLÈGE EST UNE FORMATION VRAIMENT COMPLÈTE. J'AI GRANDEMENT APPRÉCIÉ LA QUALITÉ DES FORMATRICES ET FORMATEURS, DES DISCUSSIONS ET DU CONTENU. C'ÉTAIT TRÈS ENRICHISSANT. J'AI EU LA CHANCE DE PARFAIRE MES CONNAISSANCES EN GOUVERNANCE ET DE MIEUX COMPRENDRE LES NOUVELLES TENDANCES. JE ME SENS BEAUCOUP MIEUX OUTILLÉE POUR JOUER MON RÔLE D'ADMINISTRATRICE. »

Josée Méthot, ASC, C.Dir.  
Présidente-directrice générale  
Association minière du Québec



**Isabelle Fontaine**  
Boralex



**Sophie Fontaine-Bégin**  
Fédération nationale  
des communications  
et de la culture - CSN



**Sylvain Gagnon**  
Fjordtech



**Benjamin Garant**  
CyberCat



**Lionel Gauvin**  
Administrateur de  
sociétés



**Yvan Gendron**  
Conseil Stratégique  
Yvan Gendron



**Vincent Giard**  
Financement agricole  
Canada



**Francis Gosselin**  
Norbert Hill Conseils



**Pauline Gref**  
Collège des médecins  
du Québec



**Pierre Grimard**  
LCI Education



**Katherine Grondin**  
Groupe Gesco-Star



**Ammar Hamad**  
Centre intégré de santé  
et de services sociaux  
de Lanaudière



**Alain Heyne**  
Lavery de Billy



**Raymond Jeudi**  
Ministère des Transports



**Jean-Luc Joyal**  
Usinatech



**Claudia Lacroix Perron**  
Hydro-Québec



**Dominique Lapierre**  
Théâtre de la Ville



**André Lavoie**  
Société québécoise  
des infrastructures



**Philippe Lebel**  
Autorité des marchés  
financiers



**Renée-Claude Legault**  
Mouvement Desjardins



**Sylvain Leroux**  
Canadian Tire



**Conrad Lord**  
LORD AVOCATS



**Caroline Lussier**  
Lussier cabinet de  
services financiers



**Luc-André Lussier**  
Lussier cabinet de  
services financiers



**Josée Méthot**  
Association minière  
du Québec



**Frédéric Michaud**  
Genacol International



**Stéphanie Moffatt**  
Mo'Fat Management



**Marie-Josée Morency**  
Chambre de commerce  
et d'industrie du Grand  
Lévis



**Iphigénie Ndiaye**  
Intact Corporation  
financière



**Daniel Paradis**  
Conseiller stratégique  
et administrateur  
de sociétés



**Eve Paré**  
Association québécoise  
de l'industrie du disque,  
du spectacle et de la vidéo



**Cédric Pautel**  
École de technologie  
supérieure



**Dany Pelletier**  
Fonds de solidarité FTQ



**Sandra Picard**  
Ville de Montréal



**Maxime Poulin**  
Groupe Ostiguy  
& Gendron



**Alain-Daniel Poulin**  
Fédération des caisses  
Desjardins du Québec



**Luc Racette**  
Caisse Alliance



**Stéphanie Robichaud**  
Allard, Allard &  
associés



**Sylvain Ross**  
Les Entreprises  
Sylvain Ross



**Chantal Rousseau**  
Métal C.N.



**Stéphane Ruest**  
Pharmacie Stéphane  
Ruest et Philippe  
Castonguay



**Michael Smith**  
BRP



**Richard Ste-Croix**  
Groupe Avantage  
Logistic



**Louis Tassé**  
André Filion & Associés



**Ferdinand Tchoukeu**  
Danone Nord-Amérique



**Karine Toupin**  
Avocate et  
administratrice  
de sociétés



**Paule Tremblay**  
Levio



**Chantal Trépanier**  
Cognibox



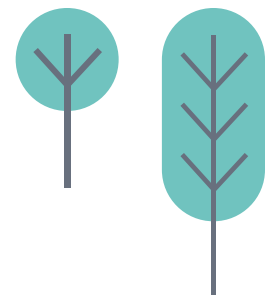
**Hubert Vallée**  
Consultant minier et  
administrateur de  
sociétés



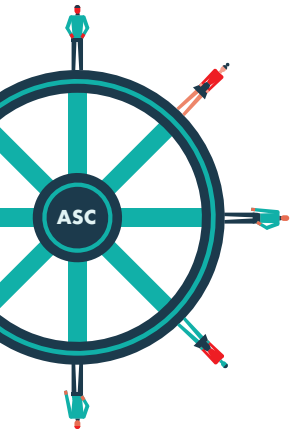
**Valérie Wells**  
Administration portuaire  
de Montréal

« LE PROGRAMME DE CERTIFICATION DU COLLÈGE EST EXCEPTIONNEL ET UNIQUE EN SON GENRE. J'AI ÉTÉ SÉDUIT DE LA RICHESSE ET DE LA QUALITÉ DU CONTENU DU PROGRAMME. IL EST CONTEMPORAIN ET À LA HAUTEUR DES DÉFIS DE NOTRE TEMPS. LES ADMINISTRATEURS ET ADMINISTRATRICES EN SORTENT TRANSFORMÉS ET OUTILLÉS SUR COMMENT ABORDER LES ENJEUX AU SEIN DES CA. JE RECOMMANDE TRÈS FORTEMENT CE PROGRAMME À TOUS LES ADMINISTRATEURS ET ADMINISTRATRICES QUI SOUHAITENT APPORTER UNE CONTRIBUTION BONIFIÉE ET UN GRAND IMPACT AU SEIN DE LEURS CONSEILS D'ADMINISTRATION. »

Ferdinand Tchoukeu, ASC, C.Dir.  
Directeur Corporatif, Qualité - Opérations « Design to Delivery »  
Danone Nord-Amérique



# ASC : UNE VALEUR AJOUTÉE POUR LES ORGANISATIONS



Le réseau des ASC compte près de 1300 administratrices et administrateurs de sociétés certifiés venant d'horizons variés. Faisant déjà montre d'expertise dans leur domaine, ces personnes maîtrisent, grâce à cette formation de haut calibre, les compétences qui représentent une plus-value assurée pour les conseils d'administration. Les organisations québécoises peuvent accéder à la Banque des administrateurs de sociétés du Collège pour communiquer avec ces personnes d'exception et bénéficier de leur expertise.

QUI SONT LES NOUVEAUX ET NOUVELLES ASC 2021-2022 ?

**59%**  
hommes

**41%**  
femmes

**51** ANS  
MOYENNE  
D'ÂGE

**57%**  
DES ASC 2021-2022  
FONT PARTIE D'AU MOINS  
UN ORDRE PROFESSIONNEL

## CE QUE LES ASC GAGNENT AU TERME DU PROGRAMME\*

**97%** témoignent d'une meilleure compréhension de leur rôle et de ses implications.

**98%** reconnaissent intervenir de façon plus percutante et plus pertinente pendant les réunions du CA.

**96%** affirment trouver un meilleur équilibre entre leur rôle de surveillance et leur rôle stratégique.

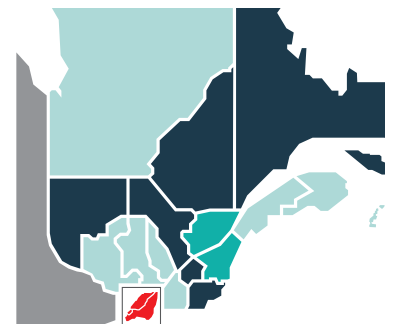
**93%** estiment être en meilleure posture pour affronter des situations complexes et difficiles.

\* Source : Ad hoc recherche, mars 2022

## ORDRES PROFESSIONNELS ET INSTITUTS

Barreau du Québec	19
Ordre des administrateurs agréés du Québec	10
Ordre des comptables professionnels agréés du Québec	8
Ordre des ingénieurs du Québec	7
Ordre des agronomes du Québec	2
Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec	2
Collège des médecins du Québec	1
Ordre des pharmaciens du Québec	1
Chartered Financial Analyst Institute	1

- Région métropolitaine de Montréal : **54**
- Capitale Nationale et Chaudières-Appalaches : **21**
- Autres régions : **9**  
Centre-du-Québec : 2  
Estrie : 2  
Saguenay-Lac-St-Jean : 2  
Abitibi-Témiscamingue : 1  
Côte-Nord : 1  
Mauricie : 1
- Ontario : **1**



# BANQUE DES ADMINISTRATEURS ET ADMINISTRATRICES DE SOCIÉTÉS CERTIFIÉS (ASC)

## OUTIL DE RECHERCHE D'ASC EN LIGNE

Créée par l'équipe du Collège, la Banque des administrateurs et administratrices de sociétés certifiés permet aux organisations de recruter la personne par excellence qui pourra siéger à leur conseil d'administration. La Banque compte les dossiers de quelque 1300 ASC provenant de divers horizons. Outre la maîtrise de compétences liées à leur domaine de spécialité, ces candidats et candidates sont familiers avec les rouages de la planification stratégique, des ressources humaines et du financement.

**CAquebec.com**

## PUBLICATION D'APPELS DE CANDIDATURES

Pour soutenir les organisations dans le recrutement d'administrateurs et d'administratrices pour leur conseil d'administration, le Collège publie gratuitement les appels de candidatures sur toutes les plateformes : site Web, bulletin électronique et réseaux sociaux, le but étant d'informer efficacement les ASC de ces perspectives d'implications. Durant la dernière année, 144 postes à pourvoir au sein de CA ont été diffusés dans le réseau du Collège.



## NOMINATIONS D'ASC

Sur les différentes plateformes du Collège paraissent, chaque mois, les noms des ASC nommés à des conseils d'administration ou à des comités, ainsi que les renouvellements de mandats. Au cours de la dernière année, 155 nominations ont été annoncées sur le site Web, les réseaux sociaux, ainsi que dans le bulletin électronique du Collège.

## POLITIQUE DE FORMATION CONTINUE DES ASC

Au cours du programme de certification, les ASC acquièrent des compétences pour exercer efficacement leurs fonctions d'administrateur et d'administratrice. Comme toute formation, ces habiletés doivent être maintenues à jour. C'est pourquoi, la politique de formation continue des ASC prévoit 10 heures de formation annuellement afin que chaque ASC demeure à la fine pointe des avancées en gouvernance. Pour accompagner les ASC dans ce perfectionnement, le Collège met à leur disposition l'Espace ASC qui présente des contenus d'apprentissage exclusifs et gratuits, ainsi que la plateforme « ASCension, la gouvernance en revue » qui offre des articles, des outils et des vidéos sur des sujets pertinents et d'actualité.

**10**  
HEURES



de formation continue  
**SUR UN AN**  
1<sup>er</sup> septembre au 31 août

— Nouveaux diplômés : début de l'année suivante —

**29 121**

PAGES VUES

**1 292**

PERSONNES DIPLÔMÉES

**144**

POSTES À DES CA  
DIFFUSÉS

**155**

NOMINATIONS  
D'ASC ANNONCÉES

# PRIX ET DISTINCTIONS

## PRIX FIDÉIDE SAINTE GOUVERNANCE – CCIQ



Encore cette année, le Collège s'est associé à la Chambre de commerce et d'industrie de Québec pour remettre, en collaboration avec Therrien Couture Jolicoeur, le prix Saine Gouvernance lors du gala des Fidéides, tenu le 27 octobre 2021. C'est la firme de génie-conseil indépendante Norda Stelo qui a mérité cette distinction. Deux autres finalistes se sont illustrés

dans cette catégorie : Entrepreneurat Laval et Excellence sportive Québec-Lévis. Preuve qu'une saine gouvernance en adéquation avec les objectifs de l'organisation est un vecteur de succès.

Un nouvel appel de candidatures a également eu lieu en avril dernier. Quatre organisations sont finalistes pour le prix Fidéide Saine gouvernance 2022. Il s'agit de Bénévoles d'Expertise, Danse K par K, Excellence sportive Québec-Lévis et Québec International. L'organisation lauréate sera dévoilée au gala du 3 novembre 2022.



## TROIS ASC REÇOIVENT LA MÉDAILLE DE L'ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC



### DANIEL H. LANTEIGNE, ASC, C.DIR.

Durant l'été 2021, M. Daniel H. Lanteigne, ASC, C.Dir., a reçu la médaille de l'Assemblée nationale du Québec, en guise de reconnaissance de son engagement remarquable au sein de la société québécoise. Le lauréat a toujours su relever les défis qui se présentaient à lui avec brio. Il a sans cesse redoublé d'efforts et s'est investi à fond pour le bien-être de tous et de toutes.



### LOUISE CHAMPOUX-PAILLÉ, ASC

Le 15 octobre 2021, Mme Louise Champoux-Paillé, ASC, a reçu des mains de la députée de Verdun, Mme Isabelle Melançon, la médaille de l'Assemblée nationale du Québec pour ses 50 ans de carrière, dont 40 ans dédiés à la promotion de la représentation des femmes au sein des hautes instances des organisations québécoises. La lauréate s'est aussi illustrée par son engagement dans le mentorat, la recherche et l'enseignement.



Stevens Leblanc, Le Journal de Québec

### RÉGIS LABEAUME, ASC

M. Régis Labeaume, ASC, a reçu la médaille de l'Assemblée nationale le 11 novembre 2021. C'est la vice-première ministre, Mme Geneviève Guilbault qui a remis cet honneur au maire de Québec, juste avant son retrait de la vie politique. À cette occasion, les élus ont souligné les 14 années de service du lauréat à la barre de la capitale.

## CLAUDINE ROY, ASC, REÇOIT LA MÉDAILLE DU LIEUTENANT-GOUVERNEUR DU QUÉBEC

M<sup>me</sup> Claudine Roy, ASC, a reçu, le 21 octobre 2021, la médaille du lieutenant-gouverneur du Québec des mains de l'Honorable J. Michel Doyon pour mérite exceptionnel, une distinction liée à ses nombreuses initiatives. Rappelons que la lauréate, propriétaire d'une auberge de renom à Gaspé, est notamment l'une des instigatrices des Traversées de la Gaspésie, en plus de siéger au conseil d'administration de plusieurs organisations.



## DEUX FORMATEURS QUI SE DISTINGUENT

Jean-François Henri, ASC, C.Dir., occupe le poste de directeur pédagogique du Collège et Olivier Boiral, celui de formateur. Ces deux personnes d'exception figurent cette année, parmi le 2 % des chercheuses et chercheurs les plus influents au monde, selon le classement de Mendeley Data. En clair, ils font partie des personnes dont les articles scientifiques sont les plus cités, tous domaines confondus.



## SERGE LAMONTAGNE, ASC, REÇOIT LE PRIX HOMMAGE 2021 DE L'INSTITUT D'ADMINISTRATION PUBLIQUE DU QUÉBEC (IAPQ)

C'est en novembre 2021 que M. Serge Lamontagne, ASC, directeur général de la Ville de Montréal, a reçu le prix Hommage de l'Institut d'administration publique du Québec. Le lauréat est reconnu comme un rassembleur hors pair, un gestionnaire qui place l'humain au premier plan et qui sait mobiliser ses troupes dans la réalisation de projets communs.

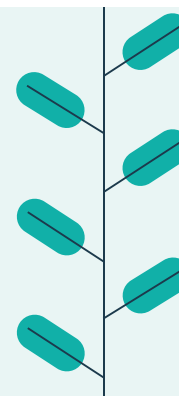


## UNE FORMATRICE QUI S'ILLUSTRE

De son côté, Isabelle Lord, formatrice au Collège, a reçu la distinction Fellow, la plus haute distinction conférée par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. Madame Lord s'est notamment distinguée par son leadership, sa compétence et ses réalisations.



Félicitations  
à tous et toutes !



# PLACE PUBLIQUE, WEB ET MÉDIAS SOCIAUX

## SITE WEB DU COLLÈGE

Le site Web du Collège offre un contenu unique sur la gouvernance. Cette année, il a connu une hausse notable de sa fréquentation. Outre les plus récentes nouvelles de l'organisation, le site Web présente des renseignements complets sur les formations offertes, la banque des administrateurs et administratrices, ainsi que le réseau ASC. On y trouve aussi la plateforme de diffusion de contenu d'apprentissage « ASCension, la gouvernance en revue ».

[cas.ulaval.ca](http://cas.ulaval.ca)

**+ DE 106 000 VISITES**  
**PAR + DE 65 000 VISITEURS**



## FACEBOOK

Cette plateforme permet au Collège de faire connaître au plus grand nombre ses formations en gouvernance et de maintenir le contact avec son réseau. En plus de diffuser des appels de candidatures, la page Facebook du Collège est également un lieu de partage de contenu sur les dernières avancées en gouvernance. Elle a obtenu une augmentation de 47 % de son nombre d'abonnés dans la dernière année. Près de 500 personnes la suivent.

## 

Le Collège maintient un contact constant avec son réseau sur LinkedIn. Grâce à la pertinence de ce qu'il diffuse, il compte aujourd'hui 6300 abonnés, ce qui représente une hausse de 32 % comparé à l'an dernier. Outre sa page LinkedIn, le Collège propose le groupe Administrateurs de sociétés – Gouvernance où les membres échangent des idées et des contenus. Au total, 2767 personnes sont membres de ce groupe.

**6 300 ABONNÉS**

Hausse de 32 % dans la dernière année

**2 767 MEMBRES DU GROUPE**

## YouTube

YouTube demeure la plateforme par excellence pour la diffusion de contenu vidéo. Le Collège l'utilise surtout pour présenter du contenu en gouvernance, notamment des entretiens sur des thèmes liés au projet La gouvernance en 15 épisodes. Des experts et des ASC y livrent également des témoignages sur leur expérience. Au cours de la dernière année, l'ensemble des vidéos du Collège ont généré plus de 18 430 visionnements.

**18 430 VISIONNEMENTS**

## BULLETIN ÉLECTRONIQUE

Le bulletin électronique du Collège gagne en popularité, attirant désormais près de 5600 abonnés. Son contenu pertinent attire des personnes intéressées par la gouvernance. On y trouve par exemple les actualités du Collège, le contenu de la section « ASCension, la gouvernance en revue », les avis de nomination d'ASC, le calendrier des formations et les appels de candidatures à des CA.

**PRÈS DE 5 600 ABONNÉS**

## FAIRE UNE PLACE À LA RELÈVE AU SEIN DES CA : UNE DÉCISION GAGNANTE

En décembre 2021, le Collège a publié une lettre sur le site [lesaffaires.com](http://lesaffaires.com) visant à encourager l'inclusion de la relève d'administrateurs et d'administratrices au sein des CA. Cette publication coïncidait notamment avec l'entrée en vigueur de l'obligation pour 23 sociétés d'État québécoises d'inclure au moins un jeune de moins de 35 ans au sein de leur conseil d'administration. « Mobilisons les jeunes de la relève et permettons-leur de mettre en valeur leur leadership tout en faisant bénéficier l'ensemble de la collectivité de l'apport de cette nouvelle génération », a souligné la signataire de la lettre, Chantale Coulombe, présidente et cheffe de la direction du Collège.



## UN CADRE NOVATEUR POUR DES CA PLUS PERFORMANTS : LA GOUVERNANCE AMBIDEXTRE®

Le Collège a posé plusieurs actions concrètes pour faire connaître la nouvelle notion novatrice pour des CA plus performants proposée par le directeur pédagogique du Collège, Jean-François Henri, ASC, C.Dir. : la gouvernance ambidextre®. Un conseil qui tend vers une gouvernance ambidextre® recherche un équilibre entre les composantes des dualités relatives à l'organisation (« gouverner ») et des dualités relatives au conseil d'administration (« se gouverner »). Ce cadre novateur a été présenté dans *La Presse+* et *lapresse.ca*. Une entrevue avec Jean-François Henri a été présentée dans le site Web du magazine *L'Actualité* et ce dernier a également publié un texte dans le site Web journal *Les Affaires*.

## PROJET AMBITIEUX DE RÉVISION TECHNOLOGIQUE

Devant la croissance de ses activités, le Collège a entrepris, depuis janvier 2021, d'importants chantiers en vue d'améliorer ses processus d'affaires. L'équipe du Collège travaille en effet à la révision de ses outils technologiques. Un projet ambitieux réalisé de façon concertée, qui devrait être déployé à l'automne 2022.

## EN RÉACTION À LA CRISE GÉOPOLITIQUE ENTRE LA RUSSIE ET L'UKRAINE

À la suite de l'invasion de l'Ukraine par la Russie, le Collège a publié, en mars 2022, une rubrique sur sa plateforme « ASCension, la gouvernance en revue », dans son bulletin électronique et ses réseaux sociaux, encourageant chaque organisation à prendre rapidement un temps d'arrêt pour analyser ses activités et les risques auxquels elle pourrait être exposée. Le Collège encourageait ainsi les organisations de son réseau à amorcer rapidement une discussion avec leur direction générale. Chaque conseil doit en effet déterminer si l'organisation est, ou pourrait, être frappée par la situation en Ukraine et si elle doit poser certaines actions à court et à moyen terme.



## LE COLLÈGE SALUE LA VOLONTÉ DU GOUVERNEMENT QUÉBÉCOIS D'ASSURER UNE PLUS GRANDE DIVERSITÉ AU SEIN DES CA

En mai 2022, le Collège a salué l'amendement du projet de loi no 4, visant à assurer la présence d'au moins un membre représentatif de la diversité de la société québécoise au sein de chaque conseil d'administration des sociétés d'État. Les personnes issues notamment des minorités visibles et ethniques seront mieux représentées au sein de ces CA. Le Collège reconnaît que cette décision aura un impact significatif sur les démarches d'inclusion menées dans les organisations du Québec. Il joue d'ailleurs un rôle clé dans la mise en place d'un nouveau programme de formation en gouvernance destiné aux membres des minorités visibles et ethniques.

# RÉFÉRENCE DE CONTENU EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE

Le Collège souhaite offrir des contenus riches permettant d'approfondir la réflexion de chaque administrateur et administratrice. Depuis sa création, il a gagné une crédibilité sans pareille auprès de tous ceux et celles qui ont suivi ses formations.

Au cours des trois dernières années, de nombreux efforts ont été consentis pour produire et diffuser des contenus d'apprentissage et des données pertinentes. L'équipe du Collège entend poursuivre ce travail, de concert avec le Centre d'expertise en gouvernance de sociétés, afin de nourrir les connaissances de son riche réseau de personnes passionnées de gouvernance. Seulement cette année, elle a produit près de 30 rubriques d'articles, de vidéos, de balados et d'outils.

## PROJET ÉCRIS-MOI LA GOUVERNANCE, LA VOIX DE DEUX GÉNÉRATIONS

Le Collège avait le goût d'entendre la voix de deux générations qui partagent le souhait commun d'une gouvernance forte et porteuse. Dans le cadre d'une correspondance sur le sujet, un échange de quatre lettres entre Daniel H. Lanteigne, ASC, C.Dir., administrateur de la relève et leader de demain, et Mary-Ann Bell, ASC, administratrice chevronnée et pleine de sagesse, le Collège souhaitait identifier ce que les administrateurs et administratrices voient comme enjeu à surveiller pour la gouvernance des organisations. L'exercice a révélé de nombreux défis qui vont alimenter les réflexions de l'équipe du Collège, soucieuse d'élever sans cesse les compétences de chaque administrateur et administratrice.



## PLATEFORME « ASCENSION, LA GOUVERNANCE EN REVUE »

Sur le site Web du Collège figure « ASCension, la gouvernance en revue », une section entièrement dédiée à la gouvernance de sociétés. On y trouve plus de 100 rubriques. Accessible à tous, ASCension regroupe des articles, des outils, des vidéos et d'autres publications permettant aux membres de conseils d'administration de mettre à jour leurs connaissances et de susciter des réflexions. Ajoutons que la plateforme est dotée d'un moteur de recherche efficace et de filtres associés à divers sujets touchant la gouvernance.

[cas.ulaval.ca/ascension](http://cas.ulaval.ca/ascension)



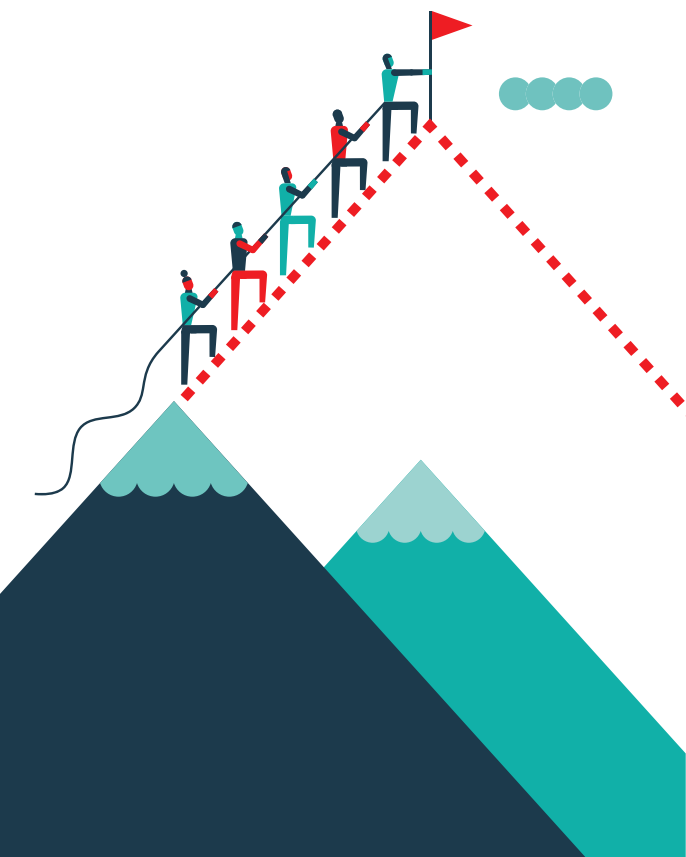
## PROJET LA GOUVERNANCE EN 15 ÉPISODES : UN LIVRE NUMÉRIQUE POUR BOUCLER LA BOUCLE

Cette année, le Collège a poursuivi la réalisation de son projet La gouvernance en 15 épisodes, une initiative visant à offrir du contenu autour de 15 thèmes d'actualité en gouvernance. Présenté par l'Autorité des marchés financiers, ce projet permet aux administrateurs et administratrices de tous les horizons d'avoir accès à de l'information sur un grand nombre de thèmes. Le Collège a également diffusé un livre numérique regroupant les articles parus dans le cadre du projet qui abordent autant de thématiques pertinentes et toujours d'actualité en gouvernance. Un document précieux en apprentissage à lire attentivement, à conserver et à partager dans son réseau d'administrateurs et administratrices. Ces contenus sont disponibles au [cas.ulaval.ca/ascension](https://cas.ulaval.ca/ascension).



## PROJET LE PRINTEMPS DE LA GOUVERNANCE

En mai 2022 a été diffusée la deuxième édition du « printemps de la gouvernance » : des contenus toujours à propos sur la gouvernance, destinés à inspirer les administrateurs et administratrices. Cette année, le Collège s'est associé avec le Centre d'expertise en gouvernance de sociétés dont la mission est de concevoir des activités de recherche sur des enjeux liés à la gouvernance de sociétés, afin d'enrichir le développement des connaissances dans ce domaine et de contribuer à l'amélioration des pratiques. Grâce à cette collaboration, le Collège a présenté en exclusivité des rapports de recherche et des articles touchant la gouvernance. Ces contenus sont disponibles au [cas.ulaval.ca/ascension](https://cas.ulaval.ca/ascension).



# CENTRE D'EXPERTISE EN GOUVERNANCE DE SOCIÉTÉS

Centre d'expertise en  
gouvernance de sociétés | Faculté des sciences  
de l'administration



Pour l'équipe du Collège, la recherche demeure fondamentale pour nourrir les meilleures pratiques en gouvernance. C'est en suivant cette logique qu'a été créé, en novembre 2021, le Centre d'expertise en gouvernance de sociétés (CEGS), dirigé par Jean-François Henri, ASC, C.Dir. Le CEGS est né d'une collaboration entre le Collège et son partenaire fondateur, l'Autorité des marchés financiers. Il agit comme organe de recherche du Collège, tout en conservant la force de son indépendance universitaire. Il permet ainsi au Collège de maintenir ses standards d'excellence et se révèle un véhicule exceptionnel pour façonner l'avenir de la gouvernance.

Le Centre a pour mission de développer des activités de recherche sur des enjeux liés 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. En effet, les études réalisées au Centre d'expertise en gouvernance de sociétés donnent lieu à la production de contenus riches qui nourrissent le travail de réflexion qui accroissent l'apport de chaque administrateur et administratrice. À cet égard, le Collège travaille en étroite collaboration avec le Centre afin de mettre en lumière ces contenus de recherche.

## QUATRE PUBLICATIONS DU CEGS

Depuis la création du Centre d'expertise en gouvernance de sociétés en 2021, des chercheurs et chercheuses ont produit des rapports portant sur la gouvernance des PME, sur le savoir-être en CA virtuel et sur le comité de gouvernance. Voici quatre publications parues cette année. Ces publications se trouvent au [cas.ulaval.ca/ascension](https://cas.ulaval.ca/ascension).

- > Comment maximiser le potentiel stratégique de votre conseil d'administration, par Pierre Hadaya, ASC
- > Le conseil d'administration et les projets, par Patrick Perras
- > Déploiement et avantages d'un comité de gouvernance dynamique, par Jean-François Henri, ASC, C.Dir., et Sylvie Héroux
- > La gouvernance des PME : constats et apprentissages tirés de 15 entreprises québécoises, par Maripier Tremblay, Marie-Josée Roy et Sophie Veilleux



## À PROPOS DE LA GOUVERNANCE DES PME

Pour réaliser leur rapport intitulé « La gouvernance des PME : constats et apprentissages tirés de 15 entreprises québécoises », Maripier Tremblay, Marie-Josée Roy et Sophie Veilleux ont mené 15 entretiens avec des dirigeants de PME de différents secteurs, employant 250 personnes et moins. Cette démarche a conduit à l'identification des conditions permettant à la gouvernance de générer des retombées positives dans un contexte de PME.

Le rapport fait notamment état de la réalité des conseils d'administration et des comités consultatifs dans les entreprises. On peut ainsi identifier les conditions favorisant la mise en œuvre de ces mécanismes de gouvernance. Enfin, les résultats de cette étude permettent de comprendre de façon plus fine, la réalité propre des PME et dégager des apprentissages bénéfiques pour orienter les dirigeants et dirigeantes souhaitant implanter ou bonifier les pratiques de gouvernance dans leur organisation.

## La gouvernance des PME : Constats et apprentissages tirés de 15 entreprises québécoises

Maripier Tremblay, Marie-Josée Roy et Sophie Veilleux



Centre d'expertise en  
gouvernance de sociétés | Faculté des sciences  
de l'administration



# PERSPECTIVES : NOUVELLE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Au cours des derniers mois, l'équipe du Collège a dressé le bilan de son dernier exercice de planification stratégique et, c'est riche de ses accomplissements que les travaux de réflexion pour le chapitre 2022-2025 ont été nourris.

Nous nous sommes aussi accordé l'espace pour réfléchir à notre mission, et bien sûr par le fait même, à notre vision et nos valeurs. Il est possible de lire nos nouveaux énoncés révisés en page 2 de ce rapport d'activité. L'évolution de la gouvernance partout à travers le monde est fascinante et les besoins de développement des compétences dans ce domaine sont en plein essor. Profondément convaincus que chacune de nos actions se démarque de la concurrence, nous avons adopté de nouveaux énoncés afin de mieux répondre aux besoins et de nous donner tous les outils requis pour embrasser la croissance actuelle.

## PLAN STRATÉGIQUE 2022-2025 : ENSEMBLE, UN PAS À LA FOIS

Le nouveau plan stratégique du Collège témoigne d'un effort collectif. C'est le plan d'une équipe engagée vers l'avenir avec la profonde conviction que chaque formation donnée, chaque texte parcouru, chaque apprentissage, auront un impact réel auprès de plusieurs organisations. Dans ce nouveau Plan, l'équipe vise d'abord à consolider ce qui a déjà été entrepris, mais en s'accordant aussi beaucoup d'espace pour rêver.



Le Collège, c'est trois grands piliers qui interagissent les uns avec les autres. C'est d'abord le travail pour élever le niveau de **compétence** de chaque personne qui fait confiance au Collège à cet égard, c'est ensuite la **créativité** qui prend vie dans notre recherche et la production de contenus, puis finalement notre grande **communauté**, elle-même riche de talents et de savoir au service du bien commun. Le Collège permet d'unir ces grands piliers et de bâtir, avec toutes ses parties prenantes, appuyé par une gouvernance de **confiance**.



## VOICI LES QUATRE ORIENTATIONS STRATÉGIQUES QUI JALONNENT LA PLANIFICATION 2022-2025.

### ORIENTATION 1 UNE EXPÉRIENCE ENRICHIE

Offrir une expérience unique par une pédagogie innovante et une approche client distinctive.

### ORIENTATION 2 DES CONTENUS D'EXPERTS PERTINENTS ET NOVATEURS

Offrir des contenus riches permettant de nourrir le travail de réflexion et d'accroître l'apport de chaque administrateur et administratrice.

### ORIENTATION 3 UNE COMMUNAUTÉ MOBILISÉE ET RECONNUE

Promouvoir la désignation ASC et la profession d'administrateur et d'administratrice.

### ORIENTATION 4 UNE ORGANISATION AMBIDEXTRE

Poursuivre le développement d'une organisation performante tant à l'interne qu'à l'externe.



# L'IMPACT DE LA FORMATION EN GOUVERNANCE

## Stéphane Trottier

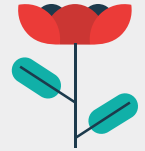
M.Erg.S., ASC, C.Dir.  
Président  
Caisse Desjardins Ontario



« J'étais déjà un administrateur d'expérience, mais j'ai appris énormément dans le cadre du programme de certification en gouvernance de sociétés du Collège. Cela m'a permis de me familiariser avec les nouvelles règles et les pratiques contemporaines, pour faire bénéficier ensuite tous les membres de mon conseil d'administration de mes connaissances acquises. Je suis encore plus rigoureux que je ne l'étais avant. Au conseil d'administration, nous adoptons ainsi des pratiques beaucoup plus responsables et nous mettons davantage l'emphase sur nos rôles et responsabilités. Nous nous remettons toujours en question pour s'améliorer constamment. »

## Ha-Loan Phan

ASC  
Coordonnatrice  
Université de Montréal



« À titre d'administratrice de la relève, siéger sur un conseil d'administration peut être déstabilisant parce que les autres membres ont beaucoup de connaissances et d'expérience. J'ai eu la chance d'obtenir une bourse du Secrétariat à la jeunesse me permettant d'accéder au programme de certification en gouvernance de sociétés du Collège. Depuis que j'ai complété ce programme, je me sens plus à l'aise dans mon rôle d'administratrice. La formation contribue à valider et confirmer nos connaissances. Ayant acquis de meilleures compétences, nous sommes à même d'avoir une vision plus large de la gouvernance des organisations. »

## RAISON D'ÊTRE DU COLLÈGE

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

## Josée Létourneau

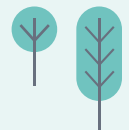
Secrétaire générale  
et affaires juridiques  
Sollio Groupe Coopératif

« Le Collège est un partenaire privilégié de Sollio Groupe Coopératif, ayant formé en gouvernance plus de 100 personnes jusqu'à maintenant. Nous constatons déjà des retombées, comme d'avoir des administrateurs et des administratrices plus performant.e.s qui connaissent les saines pratiques de gouvernance. Par la formation, ces personnes ont été sensibilisées à leurs rôles et responsabilités, à l'importance de la diversité et tout ce qui touche à l'éthique, au développement durable, aux responsabilités d'entreprise et aux normes ESG. Une telle formation nous développe et nous fait grandir. Sollio a eu 100 ans, donc si nous souhaitons nous porter garants pour un autre siècle, la formation de nos administrateurs et administratrices est extrêmement importante. »

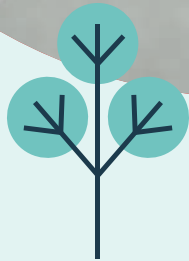
## Mario Girard

ASC  
Président-directeur général,  
Administration portuaire  
de Québec

« Grand nombre d'administrateurs et d'administratrices du Port de Québec sont formés en gouvernance. En conséquence, le niveau d'intervention au conseil a beaucoup évolué. Sur le plan du fonctionnement, c'est beaucoup plus limpide et fluide. Le conseil comprend mieux son rôle et il est mieux structuré. C'est bon pour les membres du conseil, mais aussi pour le management. Savoir qu'une organisation a un conseil d'administration solide génère beaucoup de crédibilité et de confiance. De plus, on a des yeux externes qui s'assurent que l'on soit toujours à la hauteur des attentes projetées à l'égard des principes ESG qui sont au cœur de notre stratégie. »







**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](mailto:info@cas.ulaval.ca)

[cas.ulaval.ca](http://cas.ulaval.ca)

[CAquebec.com](http://CAquebec.com)

 Collège des administrateurs de sociétés

 Collège des administrateurs de sociétés

 CASulaval



PCF



Le Rapport d'activité 2021-2022 est une production du Collège des administrateurs de sociétés en collaboration avec le Service de reprographie de l'Université Laval.