



ASSEMBLÉE NATIONALE

DEUXIÈME SESSION

TRENTE-SEPTIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

**de la Commission permanente
des finances publiques**

Le mercredi 1er novembre 2006 — Vol. 39 N° 26

Consultations particulières sur l'énoncé de politique intitulé
Moderniser la gouvernance des sociétés d'État (2)

**Président de l'Assemblée nationale:
M. Michel Bissonnet**

QUÉBEC

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

Débats de l'Assemblée	145,00 \$
Débats des commissions parlementaires	500,00 \$
Pour une commission en particulier:	
Commission de l'administration publique	75,00 \$
Commission des affaires sociales	75,00 \$
Commission de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation	25,00 \$
Commission de l'aménagement du territoire	100,00 \$
Commission de l'Assemblée nationale	5,00 \$
Commission de la culture	25,00 \$
Commission de l'économie et du travail	100,00 \$
Commission de l'éducation	75,00 \$
Commission des finances publiques	75,00 \$
Commission des institutions	100,00 \$
Commission des transports et de l'environnement	100,00 \$
Index (une session, Assemblée et commissions)	30,00 \$

Achat à l'unité: prix variable selon le nombre de pages.

Règlement par chèque à l'ordre du ministre des Finances et adressé comme suit:

Assemblée nationale du Québec
Distribution des documents parlementaires
1020, rue des Parlementaires, bureau RC.85
Québec, Qc
G1A 1A3

Téléphone: (418) 643-2754
Télécopieur: (418) 643-8826

Consultation des travaux parlementaires de l'Assemblée ou des
commissions parlementaires sur Internet à l'adresse suivante:
www.assnat.qc.ca

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 0823-0102

Commission permanente des finances publiques

Le mercredi 1er novembre 2006 — Vol. 39 N° 26

Table des matières

Auditions (suite)	1
Association des femmes en finance du Québec et Femmes de tête — Women in the Lead	1
Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques	8
Confédération des syndicats nationaux (CSN)	16
Ordre des CGA du Québec	23

Intervenants

M. Sam Hamad, président

M. Michel Audet

Mme Nancy Charest

M. François Legault

Mme Denise Beaudoin

M. Raymond Bernier

M. Guy Lelièvre

M. Alain Paquet

- * Mme Andrée Corriveau, Association des femmes en finance du Québec
- * Mme Suzanne Delisle, idem
- * Mme Claude Delâge, idem
- * Mme Hind Sergieh, Femmes de tête — Women in the Lead
- * M. Yvan Allaire, Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques
- * M. Michel Nadeau, idem
- * M. Pierre Patry, CSN
- * M. Michel P. Laliberté, Ordre des CGA du Québec
- * M. Jean-Paul Page, idem
- * Mme Danielle Blanchard, idem
- * Témoins interrogés par les membres de la commission

Le mercredi 1er novembre 2006 — Vol. 39 N° 26

**Consultations particulières sur l'énoncé de politique intitulé
Moderniser la gouvernance des sociétés d'État (2)**

(Dix heures seize minutes)

Le Président (M. Hamad): Alors, à l'ordre, s'il vous plaît! Chers collègues, M. le ministre, mesdames, messieurs, bonjour.

Je déclare la séance des finances publiques ouverte. Je demande à toutes les personnes qui en possèdent de bien vouloir fermer leurs téléphones cellulaires.

Le mandat de la commission est de procéder à des auditions publiques dans le cadre de consultations particulières sur l'énoncé de politique intitulé *Moderniser la gouvernance des sociétés d'État*.

M. le secrétaire, y a-t-il des remplacements?

Le Secrétaire: Il n'y a aucun remplacement.

Le Président (M. Hamad): Merci. Alors, nous allons continuer les audiences. Nous avons, ce matin... je vais vous demander d'ailleurs de se présenter, mesdames, les quatre. Alors, nous avons Mme Andrée Corriveau, Association des femmes en finance du Québec.

De la façon qu'on procède, c'est que vous aurez 15 minutes pour faire votre présentation, et par la suite il va y avoir 15 minutes de chaque côté, réparties 10 minutes-10 minutes, 5 minutes-5 minutes, alors en échange avec vous. Donc, même si vous n'avez pas terminé votre présentation, pendant la période de questions, vous pouvez ajouter les points que vous voulez souligner.

Auditions (suite)

Et bienvenue à l'Assemblée nationale. Alors, je vous demande de se présenter.

**Association des femmes en finance du Québec
et Femmes de tête — Women in the Lead**

Mme Corriveau (Andrée): Alors, je suis Andrée Corriveau. Je suis présidente de l'Association des femmes en finance du Québec.

Mme Delisle (Suzanne): Bonjour. Suzanne Delisle. Je suis membre du conseil d'administration de l'Association des femmes en finance. Je suis aussi directrice Finances chez SOVAR.

Mme Delâge (Claude): Claude Delâge, administrateur à l'Association des femmes du Québec et également directrice aux investissements au Fonds de solidarité FTQ.

Mme Sergieh (Hind): Hind Sergieh, directrice du comité Women in the Lead, de l'Association des femmes en finance du Québec et vice-présidente d'Unicor.

Le Président (M. Hamad): Bienvenue. Alors, Mme Corriveau.

Mme Corriveau (Andrée): Merci. M. le Président, chers membres de la commission. L'Association des femmes en finance du Québec est une organisation à but non lucratif dédiée à l'avancement professionnel des financières québécoises, qui existe depuis quatre ans.

En tant que première filiale internationale de la Financial Women's Association de New York, elle peut compter sur un accès privilégié à un réseau de plus de 2 300 financières du monde.

L'association a tenu à présenter son point de vue à l'occasion de la présente commission parlementaire sur la gouvernance des sociétés d'État essentiellement pour deux raisons: d'abord pour saluer l'orientation prise par le gouvernement relativement à la présence des femmes sur les conseils d'administration et fournir, si besoin était, quelques arguments additionnels en faveur de ce choix et, d'autre part, pour proposer une participation de l'association à l'opérationnalisation de cette orientation.

Autrement dit, nous nous réjouissons de cette mesure et souhaitons une mise en application efficace et diligente dès son adoption. Il serait déplorable que d'aussi bonnes intentions demeurent justement au stade des intentions. Les femmes sont prêtes, disponibles et qualifiées pour occuper de tels postes, et il faut que cela se réalise au plus vite de façon à améliorer la gouvernance des sociétés d'État par une plus grande diversité et performance. L'association, en conjonction notamment avec Femmes de tête — Women in the Lead, peut jouer un rôle utile de courroie de transmission de l'information pertinente. L'association a décidé de circonscrire son intervention à la dimension, essentielle, de la représentativité des femmes sur les conseils. Mentionnons à titre complémentaire que nous sommes d'accord à ce que les membres des conseils soient rémunérés.

L'association appuie donc la mesure qui prévoit la présence, d'ici cinq ans, d'un nombre de femmes égal aux hommes sur les conseils d'administration des sociétés d'État et la considère très importante. Aurait-il été préférable de ne pas avoir à imposer des quotas et des délais? Dans un monde idéal, possiblement. Mais, face à l'ampleur de l'écart à combler, nous croyons que la mesure est justifiée et qu'elle apportera les bénéfices attendus.

● (10 h 20) ●

Plusieurs études, tant canadiennes qu'américaines, incluant celle du Conference Board du Canada, ont démontré que les sociétés avec la plus grande participation de femmes à leur conseil ou au sein de la haute direction étaient plus performantes en termes de rendement sur le capital et de gouvernance. Mais un simple regard du côté du secteur privé nous convainc qu'il faut aider la nature si on veut atteindre des résultats significatifs dans des délais raisonnables. La présence des femmes sur les conseils des grandes entreprises canadiennes figurant au FP500 a fait un bond spectaculaire, de 11,2 % en 2003 à 12 % en 2005, soit 0,8 % en

deux ans. À ce rythme, il faudra 95 ans avant d'atteindre les 50 %, et encore si le rythme se maintient!

De plus, l'écart se creuse avec nos voisins du Sud. Ainsi, 84 % des compagnies américaines du Fortune 500 ont au moins une femme à leur conseil, alors que ce pourcentage n'est que de 48 % au Canada. Dans un récent sondage effectué par deux firmes de chasseurs de têtes, Patrick O'Callaghan et Associés et Korn-Ferry International, paru dans le *Globe and Mail* du 10 octobre dernier, on apprend que les trois quarts des dirigeants d'entreprises considèrent que le manque de femmes siégeant sur les conseils constitue un problème, et plus de 80 % sont d'avis qu'ils devraient être plus actifs pour y remédier. Cependant, paradoxalement, cette volonté ne se réalise pas. En effet, un suivi des plus importantes entreprises canadiennes depuis les 12 dernières années révèle que la proportion des femmes demeure entre 6 % et 8 %, alors qu'aux États-Unis cette proportion a augmenté lentement mais sûrement jusqu'à près de 15 %. Entendons-nous que 15 % est encore loin des 50 % souhaités, mais c'est le double de la situation du Canada.

Le manque de candidates répondant aux profils recherchés est l'une des raisons invoquées par les dirigeants. Pas étonnant, puisque le profil exige souvent que les candidates aient occupé un poste de chef de la direction d'une entreprise auparavant. Comme peu de candidates répondent à ce critère, il est facile de comprendre que l'on tourne en rond et que, sans mesure incitative, on n'a pas fini de faire du surplace. Il faut aussi questionner le profil recherché par le secteur privé. Les entreprises gagnantes ont des profils de compétences diversifiés; ne devrait-il pas en être autant pour les membres des conseils? Un conseil équilibré ne devrait-il pas, par exemple, chercher à attirer des personnes compétentes en communication, en ressources humaines, en stratégie d'entreprise, autant qu'en finances ou en direction d'entreprise?

Les résultats d'une récente étude menée par les chercheurs de HEC Montréal démontrent que les sociétés où les femmes sont bien représentées à la haute direction et qui sont exploitées dans des environnements complexes génèrent des rendements supérieurs à la moyenne, de l'ordre de 6 % sur trois ans. L'étude a été effectuée de 2001 à 2004. Voilà une autre raison allant dans le sens du signal clair envoyé par le gouvernement concernant la nomination des femmes aux conseils des sociétés publiques. Plus encore, toujours selon cette étude, de plus en plus d'investisseurs institutionnels et des fonds éthiques s'intéressent à la diversité des conseils des sociétés dans lesquelles ils investissent. En fait, ils en font même un critère dans leur évaluation en vue d'investissements.

La situation observée dans les grandes entreprises, pour lesquelles nous avons des statistiques, serait pire dans les entreprises de plus petite taille, si on le se fit au sondage des deux firmes de chasseurs de têtes. Alors, comme, au Québec, nous sommes le royaume de la PME, la situation de l'avancement des femmes n'est donc pas loin du point mort. Mais il y a de l'espoir. Certaines entreprises, à l'image du gouvernement du Québec, innovent et vont chercher des compétences là où elles se trouvent. Le *Globe and Mail* relatait récemment en première page le cas d'un leader mondial dans le

domaine des fertilisants, Agrium, basé à Calgary et listé sur le TSE: son P.D.G. a donné mandat à une firme de lui présenter des candidatures féminines pour son conseil, malgré le supposé argument du manque de candidates. Non pas une femme, mais bien trois ont été nommées du coup, dont une Québécoise. Le P.D.G. a expliqué sa décision par la qualité et la diversité des expériences.

À cet égard, j'ai une devinette pour vous: dans mon métier de promotion du Québec à l'international, j'ai eu à visiter un pays où les femmes représentent pratiquement la moitié de la population active, possèdent 800 000 entreprises qui contribuent pour plus de 18 milliards de dollars à l'économie — c'est l'équivalent de tout le secteur aéronautique canadien — elles sont responsables de 80 % de l'ensemble des décisions de consommation des ménages, elles contribuent pour plus de la moitié à l'assiette des rentrées fiscales, aux régimes de retraite et aux divers fonds mutuels, elles représentent la moitié des diplômés en droit, en administration et en comptabilité, elles sont deux fois plus nombreuses que les garçons à s'inscrire à l'université. Je vais vous donner un autre indice: ce pays compte le plus grand nombre de femmes entrepreneures per capita du monde industrialisé. Voici ma devinette: À quelle proportion se situe la présence des femmes sur les conseils d'administration des entreprises de ce pays? Vous vous dites sûrement que cela ne doit pas être très loin des 40 % qu'a fixés la Norvège par législation aux entreprises sur son territoire. Eh bien, détrompez-vous. Le pourcentage est plutôt de 12 %, car ce pays où les femmes ont une si grande place comme travailleuses, consommatrices, contributables, investisseurs, entrepreneures, c'est le Canada!

Voilà pourquoi il faut marquer le coup avec des mesures innovatrices comme celles annoncées dans le plan de modernisation, pour qu'elles occupent la place qui leur revient à la direction de sociétés, car non seulement leur présence constitue-t-elle une valeur ajoutée pour les investisseurs, les analystes, les partenaires et les gestionnaires de ces entreprises, mais les femmes, qui constituent la moitié du marché, sont également d'indispensables «sounding boards» pour les décisions stratégiques des entreprises. Comment penser gouverner et gérer intelligemment en ne tenant pas compte de l'analyse et de l'apport de la moitié du marché? Poser la question, c'est y répondre, et cela devrait inciter bon nombre de dirigeants à faire l'effort additionnel pour recruter des femmes au sein de leurs conseils.

L'Association des femmes en finance du Québec est à elle seule un formidable bassin de recrutement, puisque nous regroupons quelque 200 financières oeuvrant au Québec, que les critères d'adhésion à notre association exigent scolarité et expérience en finance, en administration et en gouvernance. De plus, notre association, qui fait mission de réseautage, collabore pour une deuxième fois à une initiative porteuse d'une organisation de Vancouver, Women in the Lead, qui a conçu, édité et diffusé un répertoire dont l'édition 2006, que j'ai ici, lancée il y a quelques semaines en présence d'ailleurs du ministre des Finances, compte 600 Canadiennes qualifiées à siéger sur des conseils d'administration, dont 165 sont du Québec.

Je vais dire quelques mots de ce répertoire. D'abord, n'y est pas inscrite qui veut. La personne qui le

souhait doit présenter sa candidature, rencontrer les critères, qui sont notamment d'avoir déjà siégé sur un conseil, puis être acceptée par un comité consultatif de sélection. Ce n'est donc pas un annuaire mais bien une référence de qualité, présentant les femmes qualifiées et disponibles avec leur profil. Le répertoire est également structuré par secteurs d'activité. Il y en a 22, qui vont du divertissement à la biotechnologie, en passant par la finance, les assurances et les affaires gouvernementales. Graduées des universités les plus réputées au monde, les femmes qui y figurent sont des leaders tant par leur engagement social que par le dépassement dont elles font preuve dans leur domaine respectif. À l'image de la diversité culturelle du Canada, elles maîtrisent 33 langues. Une version sous forme de base de données électronique du répertoire est également disponible pour faciliter la consultation et les recherches. Il est à noter que l'édition 2006 a doublé le nombre de ses inscriptions. De plus, il semble acquis qu'il attirera encore plus de femmes au fil du temps et des nominations. Ce répertoire est donc un outil de qualité pouvant avantageusement servir dans une phase de recrutement et de présélection des candidatures pour des postes.

Ainsi, l'association est disposée à offrir une sorte de service après-vente au gouvernement tout d'abord en fournissant sur une base régulière des mises à jour entre les parutions puis en prenant part éventuellement à un processus consultatif préliminaire.

Nous croyons en l'importance d'identifier des critères de sélection précis afin d'assurer la transparence du processus de nomination. Nous sommes d'ailleurs dès maintenant en mesure de fournir des recommandations de candidates potentielles répondant aux exigences des postes à combler. Depuis le passage du ministre des Finances au lancement du répertoire, le 26 septembre dernier, quatre femmes y figurant ont été nommées à des conseils régis par le gouvernement. Depuis le 30 mars 2006, date de la publication de la politique de modernisation de la gouvernance des sociétés d'État, ce décompte s'élève à six.

● (10 h 30) ●

En conclusion, la mesure concernant la nomination des femmes sur les conseils d'administration est bonne et s'inscrit parfaitement dans le mouvement de modernisation et de saine gouvernance. Elle aura des effets positifs sur la gestion des sociétés d'État et fera, nous le souhaitons ardemment, tache d'huile auprès des sociétés, grandes et petites, qui sont dirigées par des conseils d'administration. Je vous remercie de votre attention.

Le Président (M. Hamad): Merci, Mme Corriveau. On passe à la période de questions. M. le ministre.

M. Audet: Alors, Mme Corriveau, mesdames, je suis très heureux de vous rencontrer ce matin. Je vais vous raconter une petite anecdote, parce que Mme Corriveau référerait au lancement du bottin *Women in the Lead 2006*, et j'ai trouvé que c'était une expérience assez extraordinaire. Mais je vais vous placer la situation. Elle a... une devinette, mais elle nous a placés dans une situation, également, que je veux raconter parce que c'est assez extraordinaire. Il y avait une trentaine

d'hommes là, dont... on était à l'édifice de la Caisse, donc à peu près... Henri-Paul Rousseau, et donc à peu près, sur 300 personnes, 270 femmes, à peu près, donc la salle était pleine, et, en guise d'introduction, Mme Corriveau nous dit: Vous voyez, aujourd'hui, il y a à peu près 10 % d'hommes, c'est comme ça qu'on se sent sur les conseils d'administration! C'était une démonstration très percutante, et je vous remercie d'en avoir fait vivre l'expérience à moi et à mes collègues qui étaient présents, mes collègues de sexe masculin.

Donc, j'avais trois petits commentaires, puis après ça peut-être une question. Et je trouve — d'abord — évidemment votre présentation, je vous en félicite, extrêmement bien structurée, et elle permet de répondre à certains commentaires qui ont été fait hier notamment à l'effet qu'il n'y a pas nécessairement le bassin de compétences et de formations pour rencontrer nos objectifs. Je pense que, lorsqu'on feuillette ce bottin notamment, c'est évident qu'il y en a, et vous avez noté que déjà on s'en sert déjà beaucoup, et j'y reviendrai tout à l'heure.

Ce que je voulais vous mentionner, parce que vous avez mentionné les chiffres du secteur privé, mais, hier, j'ai noté même ceux du secteur public... Parce qu'il faut quand même pas seulement broyer du noir, voir qu'il y a quand même du mouvement qui se fait. Depuis donc le lancement de la politique, le 7 avril, à aujourd'hui, donc la dernière date, 26 octobre, je notais hier que nous avons donc nommé six nouvelles femmes au conseil d'administration des sociétés d'État en question. Et il y a une réduction proportionnelle donc du nombre d'hommes, donc il y en a eu un déplacement de 3 %. Donc, vous dites: C'est 28 %, 31 % de la représentation, maintenant, féminine donc, et une baisse de 3 % du côté masculin. Vous voyez quand même que ça en prend beaucoup pour faire déplacer, quand même, pour rejoindre le niveau. Ça montre en même temps le défi à rencontrer et ça montre quand même qu'évidemment, quand on s'y met et qu'on donne cet objectif-là, qu'on se l'assigne, on peut faire des progrès.

Alors, disons, si on projette ça sur une base annuelle, 5 % de déplacement par année, bien ça donne rapidement... je pense qu'on aurait à peu près... on rencontrerait, je pense, assez bien les objectifs globaux qu'on s'est assignés. Mais c'est une tâche de tous les instants, soit dit en passant, parce qu'il y a — et je l'ai mentionné hier puis je voulais vous interroger là-dessus; il y a — une série de choses qui se font directement par le gouvernement, à partir de ces listes, quand il y a des nominations qui sont faites, mais il y en a d'autres qui sont faites par des organisations qui sont non gouvernementales, comme vous le savez. Vous avez déjà été au Conseil exécutif, vous savez comment ça fonctionne, il y a des recommandations qui nous sont faites, puis que le gouvernement ratifie au Conseil des ministres. Et ça existe beaucoup; dans tout le secteur parapublic notamment, c'est ce qui se passe.

Et, là-dessus, je pense qu'il y a beaucoup de travail à faire avec nos réseaux publics et parapublics pour justement faire ce travail-là. Alors, je pense que... Et, quand vous offriez, tantôt, notre collaboration, je pense qu'elle doit être élargie non pas seulement aux nominations qu'on fait directement, mais celles qui sont faites indirectement, qui nous sont amenées par des représentants syndicaux, par des représentants patronaux,

par des représentants et des groupes sociaux, et qu'on n'a pas le choix que de les ratifier puisqu'ils nous sont envoyés pour ratification... Alors, souvent ça fausse un peu nos statistiques parce qu'on n'a pas de marge de manoeuvre là-dessus. Alors, je signale ça parce que c'est un élément important de la problématique que je voudrais soulever.

Et je vais terminer sur ma question. Vous nous ouvrez, à la fin, une fenêtre fort intéressante pour la collaboration. D'autres groupes également nous ont fait une proposition semblable. Je pense que c'est très intéressant de voir... ce serait très intéressant de voir comment pourrait être bâti cette espèce d'outil que vous voulez mettre en place, partir du bottin. Et donc cette collaboration, moi, je serais intéressé à travailler donc à voir un peu comment on pourrait justement mieux donner une instrumentation, travailler à bâtir davantage les profils, à répondre aux préoccupations, pour que, autant chez les ministères qui ont des propositions à faire qu'au Conseil exécutif, on puisse s'alimenter davantage.

Alors, comment vous verriez... je voudrais un petit peu que vous entriez un petit peu dans le détail de votre proposition, comment est-ce que vous pourriez la structurer pour qu'elle puisse être un instrument additionnel et compléter l'information qui est dans le bottin, dans lequel il y a des choses, mais tout n'est pas là, puis il y a des choses que les gens peuvent parfois ne pas écrire, non plus, pour des raisons évidentes. Alors, est-ce que c'est quelque chose qui pourrait être développé? C'est à ça que vous pensiez, avec l'outil dont vous nous parlez dans votre présentation?

Mme Corriveau (Andrée): Oui, absolument.

Le Président (M. Hamad): Mme Corriveau.

Mme Corriveau (Andrée): Oui, merci. Absolument. Je ne veux pas entrer dans les détails, dans les très petits détails, parce qu'on n'est pas rendu à ce point, mais l'idée étant, comme je le mentionnais dans mon texte, de faire une présélection. Nous n'avons évidemment pas toutes les femmes qui sont inscrites dans le bottin, il y en a d'autres, comme vous venez de le mentionner, mais, à titre d'Association des femmes en finance, on a le potentiel et les ressources pour aller chercher et connaître celles qui, par exemple, n'apparaissent pas dans ce bottin. Et la manière de fonctionner, comme je le suggérais, c'est une sorte de présélection. Nous, on va faire le démarchage, nous allons rencontrer les femmes en présélection et proposer des noms. Parce qu'on est très conscientes que ce n'est pas parce qu'on suggère et recommande que... je veux dire, le gouvernement a le droit de choisir aussi. Je veux dire, la mécanique aura besoin d'être peaufinée, et de le faire en collaboration avec le gouvernement ou l'instance précise et particulière qui s'occupera des nominations.

Mme Sergieh (Hind): Est-ce que je peux me permettre? Est-ce que je peux permettre d'ajouter à ce que Mme Corriveau vient de dire? Nous travaillons sur ce projet depuis 2004. Nous connaissons les femmes qui sont dans ce répertoire, qui sont rendues au nombre de 165, nous les connaissons, pour la plupart. Alors, avec

des critères qui seront à définir, plus précis que ce qui est actuellement en vigueur, bien on va probablement pouvoir vous donner un bon coup de main, parce que c'est au-delà de lire les profils. Ces dames-là, on les connaît bien et puis on peut vous faire dès maintenant des bonnes recommandations selon vos demandes.

Le Président (M. Hamad): M. le ministre.

M. Audet: Juste une question complémentaire. D'abord, pour... On m'a donné les chiffres. Pour les nominations qui sont ratifiées par le gouvernement, la proportion est de 36 %. 36 % des nominations du gouvernement sont des ratifications. Donc, c'est très important, c'est plus du tiers donc. Alors, ça veut dire que notre marge de manoeuvre, elle est sur la différence, pratiquement. Donc, c'est pour ça qu'il faut travailler sur les deux niveaux. Et ça va être vrai également pour les organismes parapublics, ça va être vrai également pour les sociétés d'État. Parce qu'en vertu des règles qu'on met en place vous savez que les propositions vont venir des sociétés, ils vont nous amener des propositions. Alors, sur ce plan-là, je pense que ce serait... juste pour dire que ce serait important qu'on puisse... qu'il y ait une stratégie d'accompagnement et d'appui pour justement faire en sorte qu'on puisse même apporter des éléments complémentaires, travailler avec des opérations... très concrètement avec ces gens-là qui souvent vont souvent aller plutôt embaucher une firme pour aller chercher des chasseurs de têtes, puis ils vont aller chercher votre bottin, puis ils vont peut-être vous ramener les mêmes profils. Puis, les conseils vont devoir eux-mêmes établir les profils. Donc, il y a un travail d'accompagnement important à faire. Donc, je pense que... j'ouvre encore la porte, je dis: Non seulement, je suis intéressé, mais pour vous dire que... il faut élargir, je pense, cette perception-là. Et donc peut-être qu'il y a une section du bottin qui n'est pas là, qui peut-être touche beaucoup les organismes communautaires, les organismes sans but lucratif, qui, eux, évidemment vont... pour lesquels il y a de la ratification et pour lesquels il y a un intérêt important. Je ne sais pas ce que vous en pensez, mais...

Le Président (M. Hamad): Mme Corriveau.

Mme Corriveau (Andrée): Mais j'ai pris bonne note. Je ne connaissais pas le chiffre, le pourcentage de ratifications faites par le gouvernement. J'en prends bonne note, et évidemment que nous allons nous mettre au travail pour le diffuser le plus largement possible.

Le Président (M. Hamad): Est-ce qu'il y a d'autres questions, côté ministériel? Oui. Mme la députée de Matane.

• (10 h 40) •

Mme Charest (Matane): Merci, M. le Président. Alors, mesdames, je tiens tout d'abord à vous féliciter pour le mémoire que vous nous avez présenté. Je trouve que c'est une très bonne lecture de la situation et de la représentativité des femmes au sein des différents conseils. Il nous donne de bonnes voies à suivre pour améliorer la situation.

Vous avez relevé une des raisons de la faible proportion des femmes au sein des conseils décisionnels

comme étant le fait que certains dirigeants exigent, dans le profil des candidates, qu'elles aient occupé un poste de chef de direction d'une autre entreprise. Est-ce que vous référiez, dans un premier temps, aux entreprises exclusivement privées, ou si elles étaient... vous faites référence aussi aux entreprises publiques?

Et ma deuxième question, c'est de savoir, lorsqu'on parle de critères qui devraient être établis... Le répertoire dont vous avez parlé est un bon indicateur des candidates qui pourraient être intéressantes, mais, au-delà de cela, est-ce que vous auriez, par exemple à l'égard de postes au sein de différents conseils de sociétés d'État, des recommandations quant aux critères qui devraient être attribués, autant applicables aux femmes qu'aux hommes, mais qui permettraient également de pouvoir sélectionner les meilleurs candidats?

Mme Delâge (Claude): Bien, c'est sûr que...

Le Président (M. Hamad): Mme Delâge, allez-y.

Mme Delâge (Claude): Oui. Merci. Si vous regardez les critères de l'association, on dit que c'est des postes... les femmes doivent avoir des postes directement reliés à la finance. Donc automatiquement vous avez un bassin de femmes, là, qui rencontrent ces critères-là.

Écoutez, nous, on a regardé un petit peu le fameux chapitre XVIII, là, du bureau du Vérificateur général du Canada, qui parle de «financial literate», tous ces critères-là. Je pense que ça, ce serait déjà une base, parce que vous avez déjà automatiquement des administrateurs qui sont capables de lire rapidement des états financiers. Alors, là-dessus, je vous répondrais: Ça, ce serait quelque chose d'important comme critère.

Mais, pour avoir siégé sur plusieurs conseils d'administration, moi-même, de sociétés privées et publiques, des sociétés technologiques, des sociétés traditionnelles, c'est sûr et certain qu'on s'attend à ce que les gens aient un minimum d'expérience au niveau de la compréhension financière, mais ce qui est intéressant, c'est vraiment la diversité, c'est là qu'on réussit à faire soulever le niveau de discussion des conseils d'administration.

Le Président (M. Hamad): On va passer à l'autre côté, puis on revient après au côté ministériel. M. le député de Rousseau.

M. Legault: Oui. Merci. D'abord, ça me fait plaisir, mesdames, de vous voir ou vous revoir. Et, écoutez, je pense qu'il y a un consensus, pour une fois, là, à l'effet qu'on vise effectivement à atteindre la parité hommes-femmes sur les conseils d'administration des sociétés d'État. Et il y a un consensus aussi à l'effet que, contrairement à ce que disent certains, il y a assez de femmes compétentes pour y arriver rapidement. Donc, de ce côté-là, je ne pense pas, là, qu'il y ait beaucoup de discussions à avoir, en tout cas entre nous ici.

Il y a par contre une remarque que vous faites dans votre document avec laquelle je suis un peu moins d'accord. À la page 4, au troisième paragraphe, vous parlez d'un conseil équilibré, en disant: Bien, ne faudrait-il pas chercher à attirer des personnes en communication, en ressources humaines, en stratégie d'entreprise, autant

qu'en finances puis en direction d'entreprise? Bon. Mme Delâge touchait à ce sujet-là tantôt. Moi, en tout cas, pour avoir vécu les deux côtés, là, les conseils d'administration des entreprises privées puis d'avoir vu un peu — et je sais que Mme Corriveau a vu aussi les deux côtés — ce qui se passe au niveau des sociétés d'État, moi, personnellement, j'ai l'impression qu'il faut mettre plus d'emphasis à l'avenir sur les compétences des administrateurs en finances et en gestion d'entreprise.

Je pense que, bon, quand on voit ce qui est arrivé à la Société des alcools, quand on entend même le ministre des Finances nous dire il y aurait encore, chez Hydro-Québec, des gains d'efficacité de plus de 500 millions à faire, je me dis: Il faudrait mettre plus d'emphasis à examiner l'efficacité de nos sociétés d'État, et, pour y arriver, ça prendrait des administrateurs qui, en moyenne, ont plus de formation en finances, en comptabilité puis en gestion d'entreprise. Et, d'après le commentaire que vous faites ici, vous semblez dire un petit peu le contraire. Je voudrais vous entendre, là, sur ce sujet-là.

Le Président (M. Hamad): Mme Corriveau.

Mme Corriveau (Andrée): Merci. Je ne crois pas que ce soit le contraire que je voulais dire ici. Quand je parle de diversifier les conseils, c'est d'autant d'avoir des gens — vous avez raison — «financially literate», qui sont capables de lire des états financiers rapidement et comprendre ce qu'ils sont en train de faire, mais je ne pense pas que ce soit la seule chose qui soit importante sur un conseil. Ce qui pourrait venir renforcer cette spécialité, c'est tout ce qui l'entoure, c'est-à-dire les communications, les ressources humaines, je veux dire, on dit... Il y a des études qui démontrent que le temps passé par les conseils d'administration sur les ressources humaines puis sur le remplacement, sur la succession et la relève occupe 30 % du temps des conseils d'administration.

Alors, je veux bien que tout le monde soit «financially literate», mais, s'il y avait quelque expertise en ressources humaines, ça aurait un avantage marqué sur les résultats à venir.

M. Legault: Oui, mais disons, là, qu'on élargit un petit peu le concept, pas seulement finances, mais parler de l'efficacité de nos sociétés d'État. En tout cas, à mon avis, là, on a beaucoup de travail à faire pour améliorer l'efficacité de nos sociétés d'État, et les administrateurs devraient jouer un plus grand rôle justement pour interpellier la direction des sociétés d'État concernant l'efficacité de la direction de ces sociétés d'État là.

Je voudrais vous entendre, à savoir: est-ce que, avec l'expérience que vous avez pu avoir des sociétés d'État, est-ce que... Parce qu'il y a une difficulté, là. Dans le privé, habituellement ce n'est pas des monopoles, et puis il y a de la compétition, donc il y a des moyens de s'assurer qu'on est compétitif au niveau des coûts. Quand on est dans une société d'État qui est un monopole, il y a une difficulté additionnelle, qui s'ajoute, pour évaluer l'efficacité. J'aimerais ça vous entendre là-dessus, si vous sentez, vous aussi, qu'il y a du travail à faire pour améliorer l'évaluation de l'efficacité de nos sociétés d'État par nos administrateurs et administratrices.

Le Président (M. Hamad): Oui, Mme Corriveau ou Mme Delisle. Mme Delisle.

Mme Delisle (Suzanne): Écoutez, par... Excusez-moi. Par expérience, moi, je siége sur l'aéroport du Québec, et, à un certain moment donné, on a fait venir un spécialiste, qui est M. Miville-Deschênes, que tout le monde connaît. On tenait à ce qu'il soit sur notre conseil d'administration. Ce n'est pas un homme qui a eu une entreprise. Quand on parle des bons gestionnaires, parfois ça prend des gens qui ont une expérience pertinente. Exemple, quelqu'un a déjà fait faillite, O.K., et puis que là il revient en affaires; c'est sûrement quelqu'un qui a une expérience pertinente, sur un conseil d'administration, parce que, là, les signaux d'alarme, il va les voir venir. Moi, j'appelle ça aussi comme une «check-list», O.K.? Ces gens-là peuvent avoir une «check-list» qui fait qu'autant pour des sociétés d'État il y a des choses «basic» qui sont les mêmes, qui sont importantes.

Alors, oui, dans la gestion d'entreprise, c'est une chose, mais, quand on parle d'information additionnelle, quelqu'un qui a une expérience en ressources humaines ou en informatique parfois très pointue va être très utile pour amener un dossier à arriver aux fins, aux résultats qu'on s'attend à voir. Alors, c'est la distinction entre les deux. Les deux sont importants et les deux peuvent être très utiles pour des sociétés d'État, c'est sûr, si on pense à des dossiers particuliers.

M. Legault: Peut-être une dernière question, là. Bon, vous nous avez parlé évidemment, là, puis c'était votre rôle de le faire, de la parité hommes-femmes, mais, si on prend le reste du document, ce que je me demandais, c'est, bon, est-ce qu'après lecture du document — je reviens toujours à l'efficacité des sociétés d'État — est-ce que vous voyez des mesures, dans ce document-là, pour améliorer l'efficacité des sociétés d'État, soit dans la nomination des administrateurs, soit dans le rôle qu'on donne au Vérificateur général? Je ne sais pas, là, si vous vous êtes penchées un peu sur les autres sujets dans le document, là, mais j'aimerais ça vous entendre si vous avez des commentaires à faire de ce côté-là.

Mme Corriveau (Andrée): On a voulu...

Le Président (M. Hamad): Mme Corriveau.

Mme Corriveau (Andrée): Oups! On a voulu circonscrire sur les deux points que j'ai mentionnés parce que c'est les mesures qu'on a analysées de plus près. Il y a des gens très compétents qui vont, au cours de cette semaine, vous parler de ces autres sujets. Une manière — et puis je pense que ça transparaît dans nos propos — d'améliorer l'efficacité des conseils d'administration des sociétés d'État, je veux dire, revient au mot «compétence», compétence de ses administrateurs. Plus on sera compétent — et je n'exclus pas les secteurs d'activité, là, je reviens avec ressources humaines, je reviens avec communications — quand on sera assurés d'avoir nommé des personnes pour leur compétence et non pas pour d'autres raisons que je ne voudrais pas évoquer ici, on arrivera peut-être à un meilleur fonctionnement et à une efficacité plus grande.

Le Président (M. Hamad): Alors, Mme la députée de Mirabel.

Mme Beaudoin: Merci, M. le Président. Alors, mesdames, merci pour la présentation de votre mémoire. Et à mon tour je tiens à vous féliciter, et pour votre cause aussi. Et, comme mon collègue de Rousseau disait, pour une fois, on est sur la même longueur d'onde. Alors, ma question est simple, c'est que je présume que vous avez effectué des études concernant la présence des femmes sur les conseils d'administration des entreprises concernant d'autres pays. Si oui, quel est le pays que vous considérez qui pourrait être un modèle pour nous, le ou les pays qui pourraient être un modèle?

Le Président (M. Hamad): Le Canada.

Mme Beaudoin: Ça ne peut pas être le Canada, puisque vous essayez de faire autre chose.

Le Président (M. Hamad): Bien, ce qu'ils ont dit tantôt. Mais on revient. Ça allait bien, on s'entendait bien tantôt.

• (10 h 50) •

Mme Corriveau (Andrée): Non, un peu comme je disais dans le texte, je vous ai fait, avec le portrait... je vous amenais vers la Norvège. C'est le pays qui a légiféré, de façon assez drastique, même, alors... Mais, autrement, je veux dire, il y a d'autres exemples, que je n'ai pas ici et que je n'ai pas en mémoire.

Mme Beaudoin: Alors, si je comprends bien, vous avez déjà effectué certaines études à ce sujet-là ou...

Mme Corriveau (Andrée): Pas nous. On se réfère, on n'est pas, disons, équipées pour faire des études. On est une association de femmes qui se réunit, qui avance et qui fait du développement professionnel, mais on n'a pas la structure pour faire des études. Donc, on se fie à ce que les firmes plus spécialisées peuvent offrir.

Le Président (M. Hamad): Mme la députée de Mirabel.

Mme Beaudoin: Merci. Est-ce que vous avez un réseau avec d'autres femmes dans d'autres pays concernant l'évolution de ce dossier-là?

Mme Corriveau (Andrée): D'abord, on est la filiale internationale de Financial Women's Association de New York. Nous sommes en constante collaboration avec Women in the Lead, dont je fais état aussi, de Vancouver, avec Toronto — je cherche leur nom, là — Women in Capital Markets — merci — qu'on fréquente régulièrement et avec qui on échange tant des comités que des idées d'avancement des femmes en finances.

Mme Beaudoin: Merci.

Le Président (M. Hamad): On peut aller de l'autre côté, puis on revient. Alors, M. le ministre.

M. Audet: Une courte question, puis après ça je vais passer la parole à mes collègues.

Dans l'énoncé de politique, on a indiqué également qu'on va édicter des règles visant à assurer des représentativités des différentes composantes de la société québécoise au sein des conseils. Ce à quoi on fait référence, je voudrais être très clair parce que ça a donné source aux confusions, évidemment c'est une représentation des communautés culturelles également, parce que le Québec, quand même, est une mosaïque qui représente... où il y a beaucoup de représentants de communautés culturelles. Ça a soulevé, hier, des questions parce qu'on pensait qu'on voulait avoir tous les groupes de sociétés, n'est-ce pas, les groupes sociaux, etc. On pensait évidemment à... puis il aurait fallu être plus clair peut-être, c'est vraiment... ce à quoi on pensait, à quoi on référerait, c'étaient les communautés culturelles.

Dans les listes et le travail que vous faites, est-ce que vous pouvez, puis dans l'hypothèse où on irait plus loin dans une collaboration, est-ce que c'est possible, c'est quelque chose de pensable, et de faisable, et de souhaitable qu'on puisse à la fois également toucher cet aspect-là qui est important, notamment pour certains conseils d'administration.

Mme Sergieh (Hind): Bien, je vais répondre à celle-là.

Le Président (M. Hamad): Mme Sergieh.

Mme Sergieh (Hind): Oui. Alors, quand on a répertorié les noms, les 165 noms, on a fait circuler l'appel à tous à travers différents réseaux, l'ordre des ressources humaines, l'Ordre des comptables agréés, le Réseau des femmes d'affaires, et j'en passe, et inutile de vous dire que, dans ces réseaux-là, la communauté multiculturelle est la bienvenue également. Alors, quand le comité de sélection a procédé à l'évaluation de chacun des dossiers, ça a été vraiment au niveau compétence pour compétence, et puis il y a une bonne... il y a quand même une représentativité significative. Si vous passez à travers le répertoire de 600 noms, en termes de multiculturalisme...

Une voix: ...33 langues.

Mme Sergieh (Hind): Oui, 33 langues, c'est ça, 33 langues y sont représentées. Mais ce n'est pas un critère précis, c'est vraiment... on a été au niveau de la compétence des candidates qui ont accepté de soumettre leur curriculum vitae.

Le Président (M. Hamad): Alors, M. le député de Montmorency.

M. Bernier: Merci, M. le Président. Bonjour. Ça me fait plaisir de vous recevoir ce matin.

Vous effleurez dans votre document — je vais aller rapidement — l'élément rémunération. Est-ce que, Mme Corriveau, vous pouvez aller un petit peu plus loin là-dessus? En pensant au niveau des sociétés d'État, qu'est-ce que vous voyez, étant donné votre expérience et votre vision globale des conseils d'administration?

Le Président (M. Hamad): Mme Corriveau.

Mme Corriveau (Andrée): Merci. On parle de compétence, on parle de disponibilité pour siéger sur des conseils d'administration. Il y a... Ce n'est pas seulement de s'asseoir autour d'une table que de siéger à un conseil d'administration de 8 heures le matin à midi, l'après-midi, il s'agit de savoir pourquoi on est là et d'avoir étudié ses dossiers, d'avoir fait de la lecture, et qui prend, pour certains conseils, un temps énorme. Et donc: disponibilité oblige; compétence, même chose. Donc, si on veut réunir seulement... il y a d'autres critères, mais seulement ces deux critères-là, je crois qu'une sorte... comment je dirais, un incitatif à être présent à des conseils, à être sérieux sur des conseils, et minime mais important quand même, est la rémunération. Je veux dire, c'est un signal, et je pense qu'on peut aussi aller chercher des gens qui, de plus en plus, en font une carrière que de faire des conseils d'administration. Mais je pense que c'est un incitatif à aller chercher des gens qui vont trouver le temps et qui ont les compétences, et puis c'est des gens qu'on veut avoir.

Le Président (M. Hamad): Merci. Alors, le temps du côté ministériel est terminé, est complété. M. le député de Gaspé.

M. Lelièvre: Merci, M. le Président. Bonjour. J'ai lu avec attention ce matin votre mémoire. On a reçu, hier, le Réseau des femmes d'affaires du Québec. La question qui me vient, c'est: Avez-vous des relations? Avez-vous des échanges? Est-ce que vous... Pour faire avancer la cause des femmes au niveau de votre présence sur les conseils d'administration. C'est ça, la question qui me vient à la tête, là, spontanément.

Le Président (M. Hamad): Mme Corriveau.

Mme Corriveau (Andrée): De relations formelles et structurées, non. Mais, bien évidemment, on se connaît. Pourquoi formelles et structurées, non? C'est que le Réseau des femmes d'affaires concerne toutes les affaires, et l'Association des femmes en finance regroupe des femmes en finance. Donc, il y a comme une spécialisation de l'Association des femmes. Donc, on se connaît très bien, mais on n'est pas allées jusqu'à travailler sur un dossier en particulier. Est-ce que le besoin se fait sentir à partir de maintenant qu'on a l'intention de travailler avec le gouvernement? Sûrement. En fait, c'est une très bonne idée.

M. Lelièvre: Est-ce que ce serait une proposition souhaitable qu'on demande au ministre des Finances, qui détient dans le fond une partie de la solution, hein, par le pouvoir et par la fonction qu'il occupe, de décider que dorénavant, pendant x temps, que soient nommées des femmes exclusivement pour combler les postes vacants sur les conseils d'administration des sociétés d'État?

Le Président (M. Hamad): Qu'est-ce qui... Alors, vous pouvez prendre le temps de réfléchir à la réponse.

M. Lelièvre: C'est une question piège, je pose la question.

Mme Corriveau (Andrée): De précipiter les choses pourrait créer d'autres pièges, O.K., et on ne veut

pas que soient nommées des femmes pour nommer des femmes.

M. Lelièvre: Mais je veux comprendre votre affirmation que vous venez de dire, là. Ça pourrait créer des pièges de quelle nature?

Mme Corriveau (Andrée): Bien, précipitation créée des pièges, comme je viens de dire, de nommer une femme pour une femme, et puis il ne faut jamais oublier que dans notre société, dans le monde entier d'ailleurs, il y a autant de femmes incompetentes qu'il y a d'hommes incompetents. Voilà.

M. Lelièvre: Ça me va, mais je ne vous suggérerais pas de faire ça dans la précipitation. C'est que, pendant une période de temps x, qu'il y ait des concours ou, en tout cas, qu'il y ait des candidatures qui soient soumises et qu'on tende à rétrécir, pendant cette période-là, le nombre de personnes qui ne... Les hommes ne seront pas appelés nécessairement à occuper ces fonctions-là.

Le Président (M. Hamad): Mme Delisle, Mme Corriveau, même réponse?

Mme Corriveau (Andrée): Moi, je ne crois pas que ce soit souhaitable. Il y a déjà une balise de cinq ans qui est proposée. Nous, on croit que c'est raisonnable.

M. Lelièvre: Oui, mais pour l'atteindre?

Mme Corriveau (Andrée): Oui.

M. Lelièvre: Pour l'atteindre, cette balise-là, puis pour arriver au 50 %, comment on s'y prend?

Mme Corriveau (Andrée): Bien, c'est qu'on regarde, à chaque fois qu'il y a une nomination, on regarde des candidatures de femmes. Pardon.

M. Lelièvre: Parce qu'hier le ministre des Finances nous disait: On reçoit des noms, et on est un peu attachés avec ces noms-là, parce que ça arrive d'un réseau, ça arrive d'un autre réseau, et c'est des candidatures masculines. Alors, qu'est-ce qu'on fait?

Mme Sergieh (Hind): Bien, c'est-à-dire des critères précis? C'est ça, c'est les critères, ce n'est pas seulement le réseau.

M. Lelièvre: Bien, il y a des critères, sauf qu'hier ce que le ministre des Finances nous disait, c'est qu'il recevait des recommandations et qu'il ne pouvait presque pas déroger ou mettre de côté cette recommandation.

Mme Corriveau (Andrée): À compétences égales, une femme. Mais je ne veux pas... Il ne faut jamais oublier: il y a autant de femmes incompetentes qu'il y a d'hommes incompetents.

M. Lelièvre: Moi, je suis d'accord avec ce que vous dites...

Mme Corriveau (Andrée): O.K.

M. Lelièvre: ...je suis d'accord avec ça. Mais c'est pour y arriver, hein. On peut avoir une mécanique, on peut avoir un chemin, on peut...

Mme Corriveau (Andrée): Mais est-ce que...
● (11 heures) ●

M. Lelièvre: Mais la vitesse n'est pas nécessairement bonne conseillère là-dedans, mais c'est la méthode. Est-ce que... Par exemple, je disais tout à l'heure que, pendant une certaine période de temps, que le ministre des Finances se préoccupe que ce soient des femmes qui soient nommées sur les conseils d'administration des sociétés d'État, tout en respectant la qualité de la formation, l'expérience professionnelle, etc. C'est ça que je veux dire. Ça fait que dans le fond privilégions les nominations de femmes pendant un certain temps.

Une voix: Je ne peux pas être contre.

Le Président (M. Hamad): Mme Corriveau... Mme Delâge.

Mme Delâge (Claude): Merci. Simplement, ce qu'on dit, nous, à l'association, c'est qu'on a une offre et une demande qui ne se rencontrent pas. C'est décrit comme ça au sein du conseil de l'association, parce qu'on dit: Elles sont là. Elles ne sont peut-être pas aussi connues. Ce qu'on vous dit, c'est que, nous, on les connaît; on a un bassin de 200 femmes membres, on a le livre. Elles sont... Elles rencontrent les critères de finances, qu'on discutait tout à l'heure, parce que, nous, nos critères, à l'association, couvrent l'ensemble des critères de «financial literate», là, qui est bien défini dans les manuels de saine régie d'entreprise. Nous, ce qu'on veut, c'est les réseauter, vous les faire connaître, donner une couleur à une page effectivement, comme Hind disait, une page qui décrit une biographie. Nous, on les connaît dans l'action, on les voit. On connaît le réseau de ces femmes-là. On est capables d'articuler aussi, au-delà de la compétence financière, quelles sont leurs autres compétences. À l'association, on couvre 24 professions, donc ce n'est pas juste des comptables agréés, là. Elles ont une base financière, mais elles ont au-delà des expériences opérationnelles, fiscales, légales. C'est assez vaste, chez nous.

Le Président (M. Hamad): Mme Sergieh, Mme Delâge, Mme Corriveau, Mme Delisle, merci beaucoup. On suspend les travaux quelques secondes...

(Suspension de la séance à 11 h 2)

(Reprise à 11 h 6)

Le Président (M. Hamad): On va reprendre nos travaux. Maintenant, nous avons des représentants de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques, M. Nadeau et M. Allaire. Alors, je vous demande de se présenter.

**Institut sur la gouvernance
d'organisations privées et publiques**

M. Allaire (Yvan): Alors, Yvan Allaire, président du conseil de l'Institut.

M. Nadeau (Michel): Michel Nadeau. Je suis directeur général de l'Institut sur la gouvernance, HEC Montréal, Concordia.

M. Allaire (Yvan): Alors, écoutez, nous avons déposé un document, je pense, ce matin; je ne vais pas en faire la lecture, mais je vais en extraire ce qui me semble être les points les plus saillants, et Michel fera de même.

D'abord, merci de nous recevoir pour nous permettre de faire nos observations sur l'énoncé de politique. D'entrée de jeu, c'est un grand pas dans la bonne direction. Je pense que cet énoncé de politique s'inspire d'un principe qui m'est cher, c'est: Pas d'autonomie sans bonne gouvernance, et vice versa: Pas de bonne gouvernance sans autonomie. Et aussi, évidemment, de deux principes: transparence et imputabilité.

D'entrée de jeu, je voudrais peut-être faire deux mises en garde. La première, c'est le caractère hétérogène des sociétés d'État. Dans l'énoncé de politique, on y retrouve 24 sociétés, en fait 16 sont des organismes du gouvernement, huit sont des entreprises du gouvernement, ont donc deux caractères assez différents, et donc ça prendra beaucoup de doigté dans la mise en place des mesures pour tenir compte des particularités de ces différentes organisations. Le deuxième, c'est le défi de la mise en place. Vous trouvez, aux pages 9 et 10 de notre document, l'ensemble des responsabilités qui incombent au gouvernement lorsque la loi sera adoptée. L'ensemble des responsabilités qu'il devra exécuter sont nombreuses, c'est un peu comme diriger un grand conglomerat au centre, un conglomerat qui aura 24 entités, 48 000 employés, etc. Donc, c'est une grande entreprise très diversifiée avec, au centre, une responsabilité du gouvernement qui est très élevée.

Nous faisons un certain nombre de suggestions précises dans notre document. Je veux en relever quelques-unes. D'abord, le principe de l'imputabilité des conseils est bien enrobé. Nous croyons que cette imputabilité-là se manifeste, entre autres, dans la responsabilité du conseil, en tout cas du conseil des grandes sociétés, à nommer le premier dirigeant, le président-directeur général de la société. L'énoncé de politique retient la formule que «le gouvernement nomme sur recommandation du conseil»; nous préférons la formule qui est celle qui a été adoptée pour la Caisse de dépôt, où c'est le conseil qui nomme avec l'approbation du gouvernement. Je pense que ça souligne le caractère très net que le conseil d'administration est le patron du président-directeur général et donc de là tient son imputabilité et sa responsabilité.

● (11 h 10) ●

Il y a aussi évidemment tout le périmètre de responsabilité pour l'optimisation des ressources. Nous croyons qu'il est aussi du ressort des conseils d'administration de s'assurer qu'une gestion efficiente et efficace prévaut dans la société et que cette responsabilité du conseil est une responsabilité de haute importance et qu'il ne faut pas l'en décharger de quelque façon, tout comme on le fait pour les sociétés à vocation commerciale. L'énoncé de politique prévoit un dialogue entre le Vérificateur général et les comités de vérification, nous croyons que c'est une formule utile mais qu'il faut bien encadrer.

Le ministère... le gouvernement d'ailleurs et le ministre se gardent à tout moment la responsabilité et la capacité de demander une vérification d'efficacité financière ou d'optimisation de ressources dans toute société s'ils jugent à propos de le faire. Je pense que c'est un droit qui donne une garantie que le gouvernement n'est pas absent de... Michel, veux-tu continuer sur d'autres suggestions?

M. Nadeau (Michel): D'accord. Si vous voulez, on va passer rapidement les 19 points du document, ça va aller assez rapidement. Tout d'abord, nous devons souligner que c'est la deuxième fois qu'on sollicite l'avis de l'institut. Le Dr Allaire, ici, a contribué au groupe de travail sur la modernisation des sociétés d'État avec MM. Stephen Jarislawski et Claude Lamoureux, deux membres de notre conseil d'administration de l'institut, Institut sur la gouvernance, qui fait trois choses: de la recherche, de la formation, formation des administrateurs de sociétés d'État. Nous faisons de certification universitaire, contrairement au Collège des administrateurs, mais nous faisons des programmes de formation avec des groupes plus homogènes, plus modestes, donc avec des objectifs différents, dans le secteur public et privé.

Donc, si je passe au point 4, lorsqu'on parle de l'énoncé politique, nous soulignons que c'est un grand pas, un pas dans la bonne direction, mais encore une fois il faut bien distinguer les sociétés d'État à vocation commerciale des autres régies qui appartiennent plutôt à des activités ministérielles.

Je passerais ensuite au point 6, sur le rôle du conseil d'administration. Or, le conseil d'administration, la séparation du président du conseil et du P.D.G. est extrêmement positive. Le gouvernement doit abolir ce cumul-là. Par contre, lorsqu'on dit que toutes les communications doivent passer par le président du conseil, ces communications-là doivent naturellement porter sur la gouvernance ou les choses qui touchent le conseil. On n'empêchera pas les cabinets de ministres de dialoguer avec les cadres supérieurs de la compagnie sur des activités opérationnelles. Comme l'a souligné M. Allaire en ce qui a trait au choix du président et chef de la direction, il est important que le conseil non seulement décrive le profil des candidats, mais ait également l'initiative de désigner des personnes capables de remplir cette fonction.

Le point 7. Au chapitre de la rémunération, nous sommes d'accord avec le principe de la rémunération, naturellement, et nous croyons qu'elle devrait s'appliquer dans tous les cas, et la rémunération devrait être établie par le conseil, pour ce qui est de la rémunération des administrateurs, selon évidemment des paramètres établis par le gouvernement.

Le point 8. Lorsqu'on parle de nommer des administrateurs, là aussi nous croyons que le conseil devrait non seulement donner des profils, mais donner également des noms au gouvernement pour remplacer des personnes dont le mandat arrive à terme ou ajouter de nouveaux administrateurs. Si, au bout de trois mois, le gouvernement n'a pas répondu en rejetant ou en approuvant la candidature, eh bien ce candidat-là serait réputé comme ayant été accepté.

Le point 9 souligne tout simplement l'importance de la formation des administrateurs. On ne naît

pas, on devient administrateur, et il y a maintenant au moins deux grandes institutions au Québec: l'Institut sur la gouvernance, de HEC Montréal et de Concordia, et le Collège des administrateurs de sociétés, de l'Université Laval, qui proposent différents programmes aux personnes siégeant sur des conseils d'administration.

Au niveau 10. C'est ce que je mentionnais tout à l'heure, concernant le renouvellement du mandat et le remplacement d'administrateurs, il y a des délais qui sont beaucoup trop longs, et on devrait avoir cette période de trois mois au bout de laquelle l'administrateur serait reconduit pour un autre mandat si le gouvernement n'a pas décidé de trouver, de retenir un autre candidat.

Le point 11. Lorsqu'on parle des administrateurs, là aussi on croit que la proportion égale d'hommes et de femmes, c'est très favorable. Le gouvernement va ainsi élargir le bassin de candidates qui sont compétentes pour remplir ces postes-là. Et l'institut va essayer de contribuer à renforcer la compétence tant chez les hommes que chez les femmes par de nouveaux programmes de perfectionnement pour les gens qui pourraient siéger sur des conseils d'administration.

Dans ce qui a trait... le point 12, nous parlons des mécanismes d'intervention. Or, c'est les cinq outils que s'est donnés le gouvernement. Le point 13 décrit, encore une fois, le fardeau extrêmement lourd que se garde le gouvernement dans l'énoncé de politique. Lorsqu'on regarde ici la liste des rôles et responsabilités du gouvernement actionnaire, à la page 9 et 10, vous voyez que c'est considérable. Alors, c'est pour ça que nous croyons que, pour avoir une intégration cohérente et harmonieuse, nous proposons la création d'une agence des participations de l'État qui coordonnerait la nomination pour ces 250, 300 postes sur des sociétés d'État, qui regarderait, qui étudierait juste les plans stratégiques de ces organismes, les budgets en immobilisations. Il y a énormément de travail et il faut qu'il y ait, quelque part dans le gouvernement, un endroit où on regarde toutes ces activités de façon compétente et diligente, et c'est pour ça qu'une structure légère d'une trentaine de personnes, 30, 40 employés, nous paraît pertinente.

Dans le point 15, nous abordons le concept de covérification. Là, on croit que le conseil d'administration devrait proposer au gouvernement une société privée pour son approbation et que ce ne soit pas toutes des nominations qui viennent... des propositions de covérification de firmes privées qui viennent d'on ne sait où.

En ce qui a trait à l'optimisation des ressources, comme l'a souligné le président du conseil, nous croyons que, dans le cas des activités commerciales, ça relève du conseil d'administration. Le gouvernement peut commander, demander au Vérificateur général, le Vérificateur général peut discuter avec le comité de vérification de la pertinence d'un exercice d'optimisation des ressources, mais il ne devrait pas les imposer aux conseils d'administration et aux sociétés d'État. Donc, le Vérificateur doit s'assurer qu'il y a des exercices d'optimisation des ressources, mais ça ne veut pas dire que c'est nécessairement son personnel qui les réalise. Or, il pourrait évidemment dans son rapport annuel souligner sa satisfaction ou son insatisfaction face à cet exercice d'optimisation des ressources par la direction des sociétés d'État.

Le point 17 mentionne un élément très important pour nous, c'est qu'on a amorcé un virage, et ceci, nous devons en rendre hommage au ministre, de la gouvernance des sociétés d'État, mais il faut dans les meilleurs délais étendre cet exercice de révision aux secteurs de l'éducation ou de la santé, où près des deux tiers des budgets de l'État québécois sont consacrés. Il est important que, dans les hôpitaux, les établissements de santé et de services sociaux, qu'il y ait des conseils d'administration responsables et imputables.

Finalement, lorsqu'il est venu nous rencontrer, à la fin du mois de mai, le ministre des Finances nous a suggéré de créer un groupe de travail pour assurer le suivi de cette modernisation des sociétés d'État. Nous l'encourageons à aller de l'avant et nous sommes disposés à y participer pour que cet item dans l'agenda gouvernemental ne glisse pas, ne dérape pas ou ne sombre pas dans l'oubli advenant une échéance électorale ou un autre élément. Donc, c'est un facteur qui nous paraît très important, et il faut le poursuivre.

Le Québec est à un tournant. Nous n'avons plus les avantages concurrentiels que nous avions de façon séculaire: une main-d'œuvre bon marché et des ressources naturelles très abondantes et peu coûteuses. Maintenant, c'est l'innovation de nos entreprises et c'est la gouvernance de nos entreprises qui doivent devenir nos facteurs concurrentiels sur le plan global, et nous croyons que l'institut va travailler dans ce sens-là et nous applaudissons encore une fois l'initiative du gouvernement de moderniser la gouvernance des sociétés d'État. Merci beaucoup, monsieur.

Le Président (M. Hamad): Merci, messieurs.

M. le ministre.

• (11 h 20) •

M. Audet: Alors, merci beaucoup, MM. Allaire et Nadeau, que j'ai eu le plaisir de rencontrer justement déjà précédemment, dans un colloque et également dans des rencontres plus privées, notamment avec M. Allaire, qui a contribué beaucoup à la préparation du document. Je tiens publiquement à l'en remercier, même si, comme il l'a noté lui-même, parfois il n'a pas retrouvé 100 % de ce qui était proposé, pour des raisons qu'on va discuter d'ailleurs dans certains égards. Et mes questions vont porter un petit peu là-dessus, sur certains aspects sur lesquels vous faites des recommandations, puisque grosso modo, vous le dites clairement, vous êtes d'accord avec les orientations, sauf que... notamment à l'égard du P.D.G.

J'aimerais savoir un petit peu, la nomination du P.D.G., quelle serait... quelle est la différence de fond que vous voyez. À la page 5, au bas de la page 5, quand vous dites, au fond, l'énoncé dit que... on dit, nous, qu'il va être proposé sur recommandation du conseil d'administration, et, vous, vous dites qu'il doit être... que donc que «le conseil doit faire cette nomination assortie "d'une approbation par le gouvernement"». Donc, c'est quoi, la différence? Vous dites... Est-ce que ce n'est pas les deux facettes de la même réalité finalement, parce que c'est... Ce n'est pas de la sémantique, un peu?

Le Président (M. Hamad): M. Allaire.

M. Allaire (Yvan): Cela peut sembler, mais je pense ça va au-delà de la sémantique. Je pense qu'il est important... Le président de l'entreprise est nommé par

le conseil. Donc, il n'y a pas d'ambiguïté sur qui nomme et donc qui est son patron.

Dans l'autre scénario, il y a une recommandation. Le conseil regarde des profils, propose un nom ou plus d'un nom — ça, ça reste aussi à définir — et le gouvernement décide. Mais, en bout de piste, pour le P.D.G., il a été nommé par le gouvernement. De là à conclure que le gouvernement est son patron, il me semble que c'est plus clair, c'est un peu plus que sémantique, c'est plus clair de dire... Et on l'a adopté d'ailleurs pour la Caisse de dépôt, clairement on a dit ça: Le conseil nomme, avec l'approbation du gouvernement. Bien sûr, le gouvernement a une espèce de droit de veto, il a le droit de dire non à des candidats. Je pense que c'est son droit comme actionnaire. Mais ultimement c'est le conseil qui a nommé le P.D.G. et donc est son patron. Et cette relation entre le conseil et le P.D.G. me semble plus claire dans cette formulation.

Le Président (M. Hamad): M. le ministre.

M. Audet: Évidemment, je vois un petit peu la différence. Mais, dans un cas comme dans l'autre, il faut reconnaître que les deux doivent se parler dans le processus.

M. Allaire (Yvan): Tout à fait. Tout à fait.

M. Audet: Soyons clairs pour qu'il n'y ait pas de surprise. Donc, au fond, c'est ce que je mentionne. La conclusion est à peu près... à la fin, est à peu près la même.

La question qui me préoccupe dans votre proposition... Et j'avoue qu'elle est... elle est en même temps... elle montre en même temps... Je pense que l'objectif que vous poursuivez, je le partage totalement. Est-ce que c'est le moyen? Je ne suis pas sûr.

Quand vous proposez d'avoir une agence québécoise des participations de l'État, donc c'est de bâtir un peu une structure un peu une inspiration effectivement européenne, française particulièrement. On est dans une dynamique, ici, quand même de responsabilité ministérielle, un système beaucoup plus axé sur les tutelles ministérielles, même, dans un certain sens. Ça impliquerait donc une centralisation beaucoup plus grande pour bâtir une société.

Il y a déjà au ministère des Finances, vous le savez, un sous-ministre adjoint responsable d'une direction qui s'occupe des relations avec les sociétés d'État dont on est actionnaire. Mais, formellement, la question, je pense qu'elle mérite d'être posée puis je vous la pose. Le risque, évidemment, il est important, de recréer un palier additionnel au sein du gouvernement. Et c'est déjà complexe, c'est déjà long avant de faire des nominations, je ne suis pas sûr, moi, finalement que l'objectif d'accélérer le processus va être réalisé pour autant. Enfin, je ne veux pas être cynique, mais le propre d'une nouvelle structure, c'est de se bâtir des règles, des processus, etc. Donc, il va y avoir un... alors que là il y a déjà un minimum de processus, mais il y a quand même... Le système fonctionne, qu'il y a une recommandation qui vient à partir d'une série de propositions, de discussions, qui chemine au Conseil exécutif puis par la suite qui va au Conseil des ministres.

Là où je reconnais qu'il y a un défi — et là, ça, ça rejoint votre préoccupation — c'est qu'il va falloir être plus expéditif dans les choix et les décisions du gouvernement. Ce n'est pas normal qu'il y ait des postes qui restent ouverts aussi longtemps, parfois parce que la nomination, pour toutes sortes de raisons, n'a pas été faite tout simplement parce que quelqu'un dit: Bon, bien, il n'y a rien qui presse, puisque la personne, elle est déjà... elle n'est pas remplacée tant qu'il n'y a personne d'autre qui est nommé.

Alors, il y a beaucoup... Et ça, ça existe de tout temps dans les conseils. Et ça, je pense ce n'est pas sain. Je pense qu'il faut s'assurer que les personnes soient renouvelées dans les échéances prévues, que les évaluations, les plans stratégiques soient approuvés dans les délais prévus. Donc, il y a — et je le reconnais avec vous; il y a — une commande importante sur le gouvernement qui est mise dans le document. La question que je me pose et que je vous pose: Est-ce que l'agence... ou la création d'une nouvelle agence est nécessaire, ou est-ce qu'il ne faut pas que le gouvernement lui-même se fasse un plan de match pour rencontrer ces exigences-là, mais qui impliquerait d'autres ministères? Le risque d'une agence, c'est la centralisation très forte, et actuellement c'est éclaté, actuellement, cette fonction-là. Alors, j'aimerais avoir un peu plus d'éclairage là-dessus. J'avoue que c'est quelque chose qui me laisse perplexe.

M. Allaire (Yvan): Écoutez, nous, nous ne sommes dogmatiques quant à la forme. Ce qui nous semble important, c'est qu'il y ait un rassemblement d'expériences et d'expertises au bon endroit au gouvernement pour qu'il puisse faire un certain nombre de choses, d'abord des arbitrages, des arbitrages entre évidemment les intérêts des finances québécoises et les intérêts d'autres parties... d'autres ministères d'ailleurs, face à certaines sociétés. Et, évidemment, aussi il faut qu'il y ait là une expertise d'évaluation des plans stratégiques. Je comprends que chaque ministère peut le faire, mais il y a une connaissance qui se développe: Qu'est-ce que c'est qu'un bon plan stratégique d'entreprise et en quoi est-ce que ces plans-là représentent-ils ceci?, les nominations... Enfin, il y a tout un... On en a fait liste, là, assez longue, aux pages 9 et 10, et il nous semble important de soulever cette question et d'engager... enfin que le gouvernement réfléchisse à ça, parce que, si on ne met pas en place un mécanisme efficace pour rencontrer, pour livrer la marchandise sur ces responsabilités-là, je pense que l'énoncé de politique... la modification à la gouvernance des sociétés d'État va être boiteuse.

M. Audet: O.K.

M. Allaire (Yvan): Il y en a qui sont boiteuses à cause de l'exécution.

M. Audet: C'est ça. Je veux être très clair: je partage votre préoccupation, je partage l'objectif. C'est le moyen dont je ne suis pas sûr. C'est ça que... C'est mon seul commentaire. Je vais laisser la parole à mes collègues.

Le Président (M. Hamad): M. le député de Laval-des-Rapides.

M. Paquet: Merci beaucoup, M. le Président. Alors, M. Allaire, M. Nadeau, merci beaucoup pour votre présentation. Je pense qu'effectivement l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques a joué un rôle important au cours des dernières années pour vraiment mettre à l'avant-scène des réflexions qui sont importantes qui, dans la foulée de ces événements qu'on a vus ailleurs et ici, relevaient de problèmes de gouvernance. Ça, c'était un enjeu qui peut-être ne faisait pas la première page tous les jours, sauf lorsqu'il y a quelque chose qui ne fonctionne pas, mais on aurait peut-être dû s'en préoccuper, tout le monde ensemble, auparavant. Mais, à cet égard-là, je crois, les réflexions des dernières années et la contribution de l'institut, c'est un élément important, là, dans le débat et la prise de conscience de ces enjeux-là au Québec.

Ma question. Hier, on a eu quelques représentations qui ont été faites à l'idée que les sociétés d'État pourraient... on pourrait envisager une formule par laquelle il y aurait une assemblée générale annuelle ou une forme d'assemblée annuelle où seraient invités les actionnaires mais aussi... pas seulement les représentants d'actionnaires, donc qui sont les élus — puis là on peut réfléchir à d'autres formules à cet égard-là — mais d'inviter l'ensemble de la population. On peut comprendre que l'objectif visé, je pense, est louable, de dire: Les gens pourraient être partie prenante et poser des questions sur l'administration, etc. Une réserve qu'on pouvait avoir, c'est que ça pourrait devenir un forum, dans certains cas, où des intervenants, sur un enjeu d'une chose ou l'autre, d'un côté ou de l'autre, que ce soit patronal, syndical ou autre, ça pourrait devenir des forums qui deviendraient des spectacles sons et lumières pour faire valoir des points qui débordent l'administration de l'entreprise. Parfois, ça pourrait être compatible, parfois, ça pourrait être sur d'autres enjeux.

J'aimerais avoir votre réaction sur, d'abord, l'objectif, l'idée et peut-être la formule qui étaient proposés.

M. Nadeau (Michel): La formule des assemblées publiques, on le voit dans nos démocraties, dans nos coopératives, dans nos sociétés mutuelles, est une formule qui a beaucoup de difficultés actuellement. D'attirer des gens à participer à des forums publics, c'est extrêmement difficile. Il y a des technologies nouvelles qui nous permettent d'avoir la participation des gens. Et souvent, en croyant d'avoir ces assemblées dites démocratiques, je ne suis pas certain qu'on atteigne le but visé. Exemple, le vote qu'on a eu récemment pour l'élection de certains membres de conseils d'administration d'hôpitaux, où le taux de participation a été inférieur à 1 %. Or donc, est-ce que c'est... est-ce qu'on a réussi? Pour nous, ce qui est important, c'est que les administrateurs et la direction soient légitimes et crédibles. Quand vous êtes élus par 0,8 % de la population de votre arrondissement, bien, moi, je pense qu'à ce moment-là la crédibilité est douteuse.

Or, il y a des commissions parlementaires, il y a des structures où la direction des sociétés d'État peut rendre des comptes. Il y a des rencontres annuelles avec la presse. La plupart des grandes sociétés d'État ont des rencontres avec les médias. Moi, je crois que c'est beaucoup plus dans ces formules-là que l'imputabilité et

la responsabilité des conseils d'administration peuvent s'exercer que dans un grand forum démocratique, entre guillemets.

● (11 h 30) ●

M. Allaire (Yvan): Permettez-moi d'insister sur un point. Effectivement, contrairement aux assemblées d'actionnaires dans les entreprises, les sociétés d'État sont imputables par le ministre mandant devant l'Assemblée nationale, donc déjà élu par la population. Donc, les actionnaires ultimes ont des représentants qui peuvent interroger sciemment et abondamment la direction des sociétés d'État. Ce qui n'est pas le cas dans le secteur privé, où, outre l'assemblée des actionnaires, bien il y a le conseil d'administration, il n'y a pas de troisième mécanisme de représentation.

Le Président (M. Hamad): On va revenir. On reviendra. Alors, M. le député de Rousseau.

M. Legault: M. Nadeau, M. Allaire, merci d'être ici pour discuter de la gouvernance des sociétés d'État. Je pense que votre expérience à tous les deux, là, peut nous être très utile. D'abord vous dire, là, la remarque que vous faites, au numéro 17, sur les réseaux de l'éducation puis la santé, je veux vous dire que je suis parfaitement d'accord avec vous. Les réseaux de l'éducation puis la santé, c'est 60 % du budget de l'État. Bon, pour y avoir travaillé pendant quelques années moi-même, je me souviens très bien de la résistance au changement quand j'avais demandé à chaque école de faire un plan de réussite, chaque cégep, chaque université, de faire un contrat de performance, même chose, quand j'étais à la Santé, avec les hôpitaux, puis on avait essayé de commencer à sortir des bulletins des hôpitaux, avec une liste d'indicateurs de performance. Puis je voyais, là, qu'il y a toute une culture à changer, puis je suis d'accord qu'il y a encore beaucoup de carences de ce côté-là. Puis j'ai été d'ailleurs un petit peu déçu de voir que le nouveau gouvernement n'a pas poursuivi dans le cadre des contrats de performance puis des plans de réussite et puis de toute cette imputabilité de ces deux grands réseaux.

Vous portez un jugement très dur sur ces deux réseaux en disant qu'il y a des carences importantes au niveau de la gouvernance, mais je n'ai pas vu, nulle part dans votre document, un jugement sur les sociétés d'État. Moi, j'aimerais ça vous entendre, là, sur les sociétés d'État, comme Hydro-Québec, comme la Société des alcools et les autres là: Quelle est votre évaluation, avec les informations que vous avez, sur la gouvernance actuelle puis, bon, entre autres, là, sur l'efficacité dans la gestion de ces sociétés d'État, puis l'évaluation de l'efficacité de ces sociétés d'État?

Le Président (M. Hamad): M. Allaire.

M. Allaire (Yvan): Bien, écoutez, c'est... il est impossible de porter un jugement d'ensemble. Je pense, ce qui était important de notre point de vue, c'était de définir qu'est-ce qu'il faut pour que toutes les sociétés d'État obtiennent la note A en gouvernance, sans trop s'interroger si elles avaient... si on avait à faire un jugement, laquelle aurait une note C ou une note B ou une note A aujourd'hui, ce qui est un exercice considérable,

vous en conviendrez; on n'est pas équipés pour le faire. Mais c'est important...

M. Legault: Ça peut être des lettres ou des chiffres, hein? On va s'entendre, là, hein?

M. Allaire (Yvan): Oui, c'est ça. Oui, d'accord. 85 % et plus, oui.

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Allaire (Yvan): Et donc je pense que ce qui est défini ici, enfin ce qu'on essaie de définir, c'est qu'est-ce qu'il faudrait atteindre. Et vous avez raison, il faudrait atteindre une situation où les conseils d'administration sont capables de s'assurer de l'efficacité et de l'efficience dans la gestion, entre autres responsabilités, mais certainement celle-là en particulier, et que la recherche d'administrateurs compétents, selon les profils publics de compétence et d'expérience recherchées, à mon sens, donne des balises nouvelles pour que les nominations se fassent de façon à rehausser systématiquement la qualité des conseils et donc la capacité de livrer la marchandise sur ces questions-là.

M. Nadeau (Michel): Nous avons actuellement ce qu'on appellerait, nous, dans notre jargon, qui a été formulé par le Dr Allaire, c'est une gouvernance fiduciaire. C'est-à-dire que l'ensemble des conseils de nos sociétés d'État font une bonne job pour surveiller, pour contrôler les actifs de quelques 40 milliards sous gestion. Or, ce qui est important pour nous, c'est une gouvernance créatrice de valeurs où les membres des conseils d'administration vont ajouter de la valeur par leur légitimité, par leur crédibilité, vont apporter des points de vue différents, notamment par la présence de femmes et par la présence de gens compétents dans leur ensemble. Alors donc, c'est ça qui est important pour nous, c'est d'améliorer la qualité des décisions prises dans les conseils d'administration. Et à ce moment-là on est en mesure de leur donner davantage de pouvoirs et de responsabilités par la sélection du P.D.G., par le processus de nomination, les plans stratégiques, etc. Donc, c'est avoir des administrateurs plus compétents, et c'est ce que nous proposons pour améliorer la situation.

M. Legault: Quelle évaluation vous faites justement de la compétence des administrateurs actuels des sociétés d'État?

M. Nadeau (Michel): Je pense que les sociétés d'État font un bon travail dans la supervision des activités actuelles des sociétés d'État. Mais est-ce qu'il n'y aurait pas lieu à ce que les administrateurs, s'ils provenaient de différents milieux, s'ils étaient choisis de façon différente, s'ils avaient des formations différentes, si le poids des femmes était plus grand, à ce moment-là, ça ferait des conseils plus dynamiques? Un de nos sujets importants à l'Institut sur la gouvernance, c'est la dynamique entre ces 15 personnes dans un conseil, c'est-à-dire des gens qui ont une expertise complémentaire, qui travaillent ensemble sous la direction du président du conseil nommé par le gouvernement. Or donc, c'est ça qui est important, avoir des équipes plus

solides, plus fortes, plus compétentes. Or, ce qu'il y a en place actuellement, c'est très bien, mais je pense qu'on pourrait l'améliorer.

Le Président (M. Hamad): M. le député de Rousseau.

M. Legault: Quelles sont les mesures importantes qui sont proposées dans le document du ministre des Finances qui devraient améliorer la compétence des administrateurs?

Le Président (M. Hamad): M. Allaire.

M. Allaire (Yvan): Je pense qu'il y en a un certain nombre. Je dirais, le premier, c'est la définition d'un profil d'expertise et d'expérience pertinentes au conseil, à cette entreprise en particulier ou cette société en particulier, profil qui sera public et qui guidera le conseil dans ses recommandations au gouvernement pour des nominations. Et je pense que ce profil, s'il est bien établi, déjà définit des balises très serrées, c'est-à-dire: on veut des gens ayant ces compétences-là, incluant les compétences financières, dont vous parliez tout à l'heure, et donc les nominations pourront être scrutées selon ces balises établies par le conseil. Donc, c'est déjà un premier pas.

Le deuxième, c'est, je pense, la transparence. La transparence est de plusieurs natures. Elle inclut ne serait-ce que la présence aux réunions du conseil, aux comités, la création des trois comités statutaires, dont le comité de vérification bien sûr. Ce sont des éléments qui ajoutent grandement. La rémunération n'est pas sans une certaine incidence, n'est pas une incidence parfaite, mais une certaine incidence sur la capacité d'attirer des gens d'expérience et compétents au conseil. Je pense que, si vous prenez tous ces éléments-là ensemble, plus la formation... Il y a aussi une obligation faite au comité de gouvernance de formuler des programmes d'insertion des nouveaux administrateurs et de formation continue des nouveaux administrateurs. Il y a une exigence d'évaluation des administrateurs et du fonctionnement du conseil, annuellement. Donc, si vous prenez la somme de tout ça ensemble, ça fait un conseil très différent de ce qui était le cas il y a quelques années.

M. Legault: En quoi justement — on essaie d'être concrets; en quoi — les profils, avec votre expérience, là, devraient être modifiés par rapport à la situation actuelle et la situation qui devrait être idéale? Je parle du profil des administrateurs, là.

M. Allaire (Yvan): Bien, c'est-à-dire que je pense que présentement, à ma connaissance, il y a peu de sociétés qui ont établi des profils. Donc, maintenant, c'est, je dirais, une des premières tâches dans cette nouvelle... la loi de la Caisse étant déjà promulguée, évidemment la Caisse a fait cet exercice de définir quel genre de personnes devraient siéger à la Caisse. Donc, il y a un profil avec certainement, à la Caisse, un minimum de compétences financières — tout est financier, à la Caisse, donc... Ah! et ensuite une définition d'une série d'expertises et... qu'on aimerait retrouver collectivement autour de la table, à la Caisse. Et, quand il y a une

vacance, quand il y aura vacance, on regarde, s'il y a une évaluation des membres du conseil qui a été faite aussi, on regarde, les membres du conseil, quelles sont leurs forces relatives, on regarde le profil et on dit: Bien, là, il y a un trou à quelque part, et c'est ce trou-là qu'on devrait combler dans une prochaine nomination. C'est ce qui guidera le comité de gouvernance dans l'identification de candidats et de candidates et la recommandation au ministre.

M. Legault: Évidemment, là, vous, vous êtes favorable à décentraliser, si on veut, l'imputabilité puis la responsabilisation, là, vers les conseils d'administration. Bon. Vous réalisez qu'en faisant ça, quand même, d'une certaine façon on déresponsabilise un petit peu le gouvernement puis le ministre concerné. Est-ce que vous pensez que, compte tenu de ce changement-là qui est proposé, est-ce que vous pensez qu'il ne devrait pas y avoir des opportunités additionnelles pour que le président du conseil d'administration, le P.D.G. viennent répondre à questions, entre autres, ici, à l'Assemblée nationale?

• (11 h 40) •

M. Allaire (Yvan): Encore une fois, les situations sont hétérogènes. Je pense que dans l'ensemble, si on s'en tient aux grandes sociétés à vocation commerciale, je pense que dans un premier temps on parlerait de sept sociétés, les sept grandes, je pense que ces sociétés-là devraient fonctionner, et le conseil devrait avoir une responsabilité, une imputabilité qui est assez semblable à ce qu'on retrouve ailleurs, où il y a un actionnaire de contrôle, au fond. C'est un peu — vous connaissez les entreprises à actionnaire de contrôle; c'est un peu — la même situation. Bien sûr que le conseil est imputable, mais l'actionnaire de contrôle n'est pas loin et il a, lui aussi, une capacité d'intervenir quand il doit le faire. Et je pense que la différence d'une société d'État, c'est qu'il y a un actionnaire de contrôle, mais il y a aussi l'ensemble des actionnaires que sont tous les membres de l'Assemblée nationale.

Y a-t-il d'autres mécanismes que la présence annuelle devant les comités et les commissions qui examinent la performance des sociétés? Je ne sais pas. Je pensais que ces commissions et comités, s'ils étaient peut-être un peu mieux équipés pour faire le travail de dialogue avec les dirigeants des sociétés d'État, les grandes sociétés en tout cas, ça peut être un examen à faire: Comment les commissions et comités sont-ils équipés pour poursuivre ce dialogue avec les présidents?

M. Legault: M. le Président.

Le Président (M. Hamad): Oui, allez-y. Il reste une minute, puis il faut faire la rotation.

M. Legault: O.K.

Le Président (M. Hamad): On revient après, mais on revient après, hein, vous avez un autre cinq minutes après.

M. Legault: O.K. Je veux revenir sur toute la question, là, de l'évaluation de l'efficacité des sociétés

d'État, là, par «benchmarking» ou autre. Est-ce que vous pensez qu'il y a des lacunes de ce côté-là puis qu'il y aurait du travail à faire? Parce que, bon, j'essaie, là, comme député, moi, de me faire une idée, là, en lisant tous les documents qui sont disponibles, sur l'efficacité d'une grande société comme Hydro-Québec, puis c'est difficile de répondre à la question. Est-ce que vous pensez qu'il n'y a pas des lacunes de ce côté-là, pour être capable de bien évaluer l'efficacité de nos sociétés d'État?

M. Allaire (Yvan): Il y a deux... Je pense que le conseil étant renforcé et ayant clairement, encore plus clairement que c'était le cas auparavant, la responsabilité pour l'efficacité et l'efficience de la gestion de la société et ayant un plan stratégique qui est présenté régulièrement, enfin qui est public dans un sens, public dans ses dimensions, et qui est déposé, je pense qu'il y a là une jonction qui va se faire et qui devrait se faire naturellement, que, dans le plan stratégique, il devrait être question de la comparabilité de la performance de la société, quels sont ses critères de performance, comment s'évalue-t-elle, à qui se compare-t-elle, s'il y a lieu de se comparer. Et je pense que ça fait partie d'un bon plan stratégique, et il y a des paramètres de plan stratégique qui sont définis, mais c'est un peu ça, dans ce sens-là, que l'agence dont je parle — on n'aime pas cette agence, mais enfin peu importe — pourrait définir ce genre de critères, qu'est-ce qu'on veut voir dans un bon plan stratégique produit par une société, et je pense que ça rejoindrait votre préoccupation.

Le Président (M. Hamad): M. le ministre.

M. Audet: C'est un petit peu en lien avec la question précédente du député de Rousseau, mais plus large que ça, pour élargir un peu la discussion: Vous avez évoqué dans votre présentation, M. Allaire, qu'évidemment l'optimisation des ressources de la société, c'est la mission de base du conseil d'administration, et ça, je pense que c'est...

M. Allaire (Yvan): La responsabilité.

M. Audet: ...la responsabilité du conseil d'administration, c'est très important. Il y a beaucoup de débats évidemment pour... et donc vous savez qu'en vertu de la loi, précisément dans le cas de la Caisse de dépôt, le Vérificateur doit faire rapport pour dire qu'il y a une optimisation de faite par le conseil, mais il n'a pas lui-même à faire l'exercice d'optimisation. Ça a été un débat important l'année dernière. Certainement que... Demain, le Vérificateur viendra, je ne sais pas qu'est-ce qu'il soutiendra, mais il y a des chances qu'il reprenne un peu cette préoccupation-là. Vous vivez actuellement... Même, la covérification, à la Caisse, pour la partie de la vérification, avec le Vérificateur général et un vérificateur privé, c'est l'hypothèse de travail sur laquelle on fonctionne.

J'aurais deux questions. La première, d'abord, un: est-ce que ce n'est pas... comment justement répondez-vous à ça, en ce qui a trait au Vérificateur général, est-ce que le Vérificateur général serait équipé pour faire cette vérification des ressources, l'optimisation des ressources,

pardon, pas vérification, optimisation des ressources, ou est-ce que ce n'est pas fondamentalement pour ça qu'on nomme un conseil d'administration précisément, et donc c'est sa responsabilité?

Deuxièmement, le deuxième volet, évidemment, la covérification, de la façon dont ça fonctionne actuellement, vous vivez le cas à la Caisse particulièrement, M. Allaire, est-ce que c'est quelque chose qui se vit bien et... Est-ce que ça pourrait se vivre bien, pardon, parce qu'il pourrait y avoir un mixte privé-public, comment est-ce que vous vivez cette proposition-là?

Le Président (M. Hamad): M. Allaire.

M. Allaire (Yvan): Sur le premier point, je pense que le Vérificateur général a des compétences indéniables quand il s'agit d'efficacité et d'efficacités du secteur public, du secteur gouvernemental, je devrais dire, et du secteur... et, je veux dire, d'organismes qui sont parfois des prolongements, enfin des régies, par exemple, des prolongements de ministères, etc., il y a là une expertise qui s'est développée au cours des années.

Où évidemment nous sommes beaucoup plus sceptiques, c'est lorsqu'il s'agit d'optimiser les ressources dans les grandes sociétés à vocation commerciale. Ce n'est pas pour rien que, dans le secteur privé, jamais les vérificateurs comptables ne font-ils d'exercice d'optimisation des ressources. Ça supposerait d'abord une capacité, une envergure d'expérience et d'expertise, dans un bureau comptable, qui serait hors de toute proportion. Si vous verriez les vérificateurs comptables de 50 entreprises dans 14 industries différentes, imaginez! L'efficacité et l'efficacité, c'est une question de connaître profondément le secteur, l'industrie dans laquelle opère cette société. Donc, jamais on ne trouve ça dans le secteur privé. On peut donner des mandats ici et là, mais essentiellement ils n'ont pas de responsabilités. C'est le conseil, et qui peut bien sûr demander qu'on embauche des spécialistes; ça peut être des spécialistes en... des spécialistes en stratégie d'entreprise, enfin toutes sortes de spécialistes... mais c'est rarement le bureau... certainement pas dans sa fonction de vérification comptable.

Donc, très sceptique lorsqu'on veut déborder de ce cadre, je dirais, de fonction publique comme telle. Je pense qu'on devrait laisser au conseil le soin de faire ça et qu'on devrait encadrer ce dialogue bien clairement, le dialogue que l'on propose entre le Vérificateur général et le comité de vérification de ces sociétés-là. Ce dialogue devrait être très bien encadré de sorte que de part et d'autre on sache de quoi il s'agit et qu'on ne déborde pas par un dialogue mal défini, mal encadré, sur des opérations qui ne seraient pas dans l'intérêt des sociétés ni de personne.

Sur la covérification, en fait... je ne veux pas parler de la Caisse, parce que ce n'est pas mon propos ici, mais je pense que le principe de la covérification est... traduit en pratique ce qui arrive de toute façon, c'est-à-dire que le Vérificateur général, face encore une fois à la grande hétérogénéité des situations, devait faire appel à des cabinets privés en grand nombre de situations, et donc il a... ce qu'on fait, c'est donner un caractère structurel à cette complicité entre deux groupes de vérification ayant des objectifs différents.

Le Président (M. Hamad): Merci. Alors, il y a une question, Mme la députée de Matane.

Mme Charest (Matane): M. le Président, ma question s'adresse à M. Nadeau et M. Allaire. Vous expliquez, en page 4 de votre mémoire, que la transposition des normes de gouvernance du secteur privé n'est pas souvent pertinente dans toutes les organisations publiques, parce que ces organisations ont divers mandats, soit à caractère commercial, financier ou un support pour la diffusion, par exemple, des lettres, donc un caractère plus social. Avez-vous une idée de certaines avenues qui nous permettraient d'établir les critères distinctifs rattachés aux mandats de ces différents conseils, selon que la société d'État a une vocation financière ou commerciale ou qu'elle en ait une plus sociale? Est-ce que vous vous êtes arrêtés à établir ces critères qui devraient être reconnus au sein des conseils?

M. Allaire (Yvan): Pas de façon systématique, mais on parle d'un certain nombre d'éléments ici, ce matin. Dans une société... dans une régie, que l'on s'interroge de façon différente quant au rôle du Vérificateur général, par exemple, pour l'optimisation des ressources, ça me semble aller de soi. Une régie, c'est très près du gouvernement, c'est une extension du rôle du gouvernement. Que les membres des conseils... le président est souvent, à ce moment-là, dans certains de ces cas-là, est un membre de la fonction publique, ce qui n'est pas le cas dans les sociétés à vocation commerciale. Donc, ça amène toute une série de conséquences que d'être membre de la fonction publique, quant à la rémunération, etc.

Donc, il faut regarder: Est-ce que la société en question a-t-elle un rôle vraiment de société que l'on veut hautement autonome parce que sa vocation est commerciale et financière, ou a-t-elle un rôle extensif des responsabilités du gouvernement? Je pense que c'est là... et on pourrait parler des aménagements, mais il y a certainement des aménagements à faire dans un cas comme dans l'autre. Je suis porté à définir... nous sommes portés à définir la situation qui devrait prévoir, dans ce qu'on a appelé les sept grandes, la Caisse de dépôt, enfin Hydro-Québec, etc., et être un peu plus discrets sur les autres, parce que, parmi les 18 autres de l'énoncé de politique, il y a déjà là encore des sous-groupes de société différentes, et puis, si on sort de ces 24 là, bien là c'est l'hétérogénéité très grande.

Donc, les... je pense que les premières sur lesquelles on veut statuer, ce sont les sept grandes. Notre propos semble pertinent particulièrement pour celles-là.

M. Nadeau (Michel): Le mandat, la clarification...

Le Président (M. Hamad): En quelques secondes. On voit en M. Allaire, le professeur d'université qui donne des exposés bien précis et détaillés. Alors, on va essayer de...

● (11 h 50) ●

M. Nadeau (Michel): La clarification des mandats est importante. Je pense que l'actionnaire, le gouvernement doit exprimer très clairement ce qu'il attend des

sociétés d'État. Regardons le cas d'Hydro-Québec, par exemple, qui doit produire de l'énergie puis qui en même temps doit favoriser la conservation de l'énergie, Loto-Québec qui doit rapporter des dividendes puis qui en même temps a un mandat dérivé de corriger les abus du jeu; la Société des alcools du Québec également. Il y a des mandats souvent contradictoires. Alors ça, je pense que la première activité, ce serait de clarifier ces mandats-là pour être bien certains que le conseil d'administration a une job à faire et que les indicateurs de performance sur laquelle il sera mesuré soient vraiment bien définis par l'actionnaire, c'est-à-dire le gouvernement.

Le Président (M. Hamad): Merci. Alors, on va aller du côté du député de Gaspé. Vous avez trois minutes, incluant les réponses.

M. Lelièvre: Merci, M. le Président. Je vais faire ça rapidement. Vous avez mentionné, M. Nadeau, tout à l'heure que vous étiez parfaitement d'accord pour qu'on puisse atteindre la parité hommes-femmes aux conseils d'administration. J'ai le mémoire du Conseil du statut de la femme, qui donne quand même des références importantes au niveau des compétences que possèdent les femmes. Comment vous voyez l'implantation de cette... l'implantation ou... combler des postes vacants éventuellement pour faire en sorte que cette parité-là, on l'atteigne?

M. Nadeau (Michel): Je pense qu'on est déjà à 31 %, c'est beaucoup mieux que dans le privé, où on est encore à 12 %. Et, encore une fois, en déterminant des critères, des profils et en faisant un effort pour aller chercher un bassin de candidates qui sont compétentes, l'institut, je l'ai mentionné, on va accélérer nos programmes de perfectionnement pour augmenter, encore une fois, et renforcer cette grande disponibilité de l'offre d'administratrices possibles.

Pour nous, je pense que, s'il y a une volonté dans le secteur public, ça va se répercuter dans le secteur privé. Parce que souvent, dans le secteur privé, on va dire, on va chercher des gens qui ont l'expérience d'avoir siégé sur de grandes organisations, qui ont une expérience d'avoir été sur des conseils d'administration d'hôpitaux ou d'universités; on ne peut pas toujours démarrer par la filière privée. Or, le secteur public est un excellent centre de formation. Et dans ce sens-là, si les institutions font un effort en ayant le profil dont on parle dans l'énoncé de politique, je pense que la période de trois ans est tout à fait raisonnable pour arriver pas loin de la parité.

M. Audet: Cinq ans.

M. Nadeau (Michel): Cinq ans, pardon, cinq ans.

Le Président (M. Hamad): Alors, M. le député de Gaspé, vous avez encore du temps.

M. Lelièvre: Oui. Non, mais, sérieusement...

Une voix: ...

M. Lelièvre: M. Allaire, je ne sais pas s'il est d'accord avec trois ans. Mais, sérieusement, là, je regarde les données du Conseil du statut de la femme, et 56 % des finissants sont des femmes, en sciences de l'administration; 65 % en droit; 28 % en sciences appliquées, 56 % des finissants en sciences pures; 70 % des effectifs d'affaires, finances et administration. Je pense que... au niveau de la mécanique pour faire la nomination, seriez-vous d'accord que pour une période de temps — le ministre a fixé cinq ans — on puisse discriminer positivement et de retenir uniquement des candidatures pour femmes pour combler ces postes-là, pour atteindre la parité? Peut-être en escalier, mais trouver une mécanique pour accélérer?

Le Président (M. Hamad): Conclusion.

M. Allaire (Yvan): Conclusion. D'abord, si vos chiffres sont exacts, ça veut dire que dans 30 ans ça peut être l'inverse, on devrait avoir une stipulation que ça prend 50 % d'hommes aux conseils d'administration. Mais, effectivement, cette volonté, cinq ans, 50 %, fait une chose immédiate, force tous les conseils qui ont à nommer ou à remplacer un membre de conseil d'élargir ses réseaux de connaissances, ses réseaux de gens. La grande contribution de ça, c'est de forcer l'éclatement des réseaux.

On fonctionne tous avec des réseaux que l'on connaît. Tout à coup on se dit qu'il faut absolument élargir ces réseaux, trouver les moyens d'élargir les réseaux, et je pense que c'est ce qu'il faut faire. D'aller trop loin, tout simplement une constatation venant d'ailleurs — on a essayé ça: c'est qu'après on ne sait jamais si la personne nommée a été nommée pour les bonnes raisons, parce qu'il y avait une obligation. Alors que, là, c'est une obligation de résultat dans cinq ans, d'ici cinq ans; je pense que c'est la meilleure façon de procéder.

Le Président (M. Hamad): M. Nadeau, M. Allaire, merci beaucoup. Je suspends les travaux.

(Suspension de la séance à 11 h 55)

(Reprise à 11 h 56)

Le Président (M. Hamad): Nous allons reprendre. Nous avons maintenant M. Pierre Patry, trésorier à la CSN. M. Patry, je vous demande de se présenter, et vous avez 15 minutes pour faire votre présentation et, par la suite, vous avez 15 minutes de chaque côté.

Confédération des syndicats nationaux (CSN)

M. Patry (Pierre): Très bien. Merci beaucoup, M. le Président. Bien, comme vous l'avez indiqué, Pierre Patry; je suis trésorier de la CSN. Malheureusement, la présidente de la CSN n'a pas pu se présenter ici parce qu'elle est à l'extérieur du pays, donc c'est au nom de l'exécutif de la CSN que je suis ici présent aujourd'hui. Je tiens à remercier la commission d'avoir invité la CSN pour qu'elle puisse donner son point de

vue sur une question qui est d'une extrême importance dans le contexte actuel.

Je rappelle que la CSN représente plus de 300 000 travailleuses, travailleurs qui oeuvrent dans toutes les sphères d'activité et qui proviennent de toutes les régions du Québec. Et la CSN se présente devant cette commission parce qu'elle est intéressée par les enjeux de gouvernance des sociétés d'État à plusieurs titres. Ces sociétés remplissent des fonctions importantes, souvent essentielles pour l'ensemble des citoyennes et citoyens du Québec. Le maintien de leur crédibilité auprès de l'ensemble de la population est donc une chose extrêmement importante.

La CSN a été associée de près à la création de plusieurs de ces sociétés d'État. Nous avons cru et nous croyons toujours à l'importance d'assurer un certain nombre de services aux citoyens au sein des structures publiques qui se situent en dehors du marché.

Les formes de gouvernance mises en place dans chacune de ces sociétés ont été élaborées, chacune en leur temps, avec plus ou moins de constance ou de cohérence, si on peut dire, là, les unes avec les autres. Donc, nous croyons aussi que les nombreuses histoires d'horreur des dernières années en matière de gouvernance d'entreprise, particulièrement dans les entreprises privées, imposent un examen systématique des systèmes de gouvernance des entreprises tant privées que publiques. La CSN a développé récemment un certain nombre d'orientations sur ces questions afin de guider nos membres fiduciaires de caisses de retraite appelés à juger de la pertinence d'investissements dans les entreprises, avec l'objectif de contribuer au mouvement de la finance socialement responsable. D'ailleurs, la CSN et les outils d'intervention économique qu'elle a mis sur pied au cours des 20 dernières années ont été extrêmement actifs sur cette question.

Le maintien de la crédibilité des sociétés d'État passe par le respect des objectifs de transparence, d'imputabilité, d'efficacité et d'efficience. Cette crédibilité sera aussi maintenue dans la mesure où les ressources de ces sociétés ne sont pas détournées de leurs fins premières. Ainsi, la récupération par le gouvernement du Québec de surplus financiers de la Société de l'assurance automobile du Québec, à une certaine époque, ou encore le pillage scandaleux de la caisse d'assurance-emploi par le gouvernement fédéral depuis 10 ans sont des exemples à éviter.

La CSN est d'avis qu'un nombre important des propositions de l'énoncé de politique *Moderniser la gouvernance des sociétés d'État* va dans la bonne direction et y souscrit. Nous avons un certain nombre de commentaires sur des éléments qui demeurent à préciser, par exemple, la représentation de différentes composantes de la société dans les conseils d'administration des sociétés d'État ou encore sur des enjeux qui ne semblent pas totalement clairs, comme le départage des pouvoirs entre le conseil d'administration et le président-directeur général.

Donc, d'abord, pour ce qui est de la composition des conseils, nous partageons ici l'essentiel des propositions de l'énoncé de politique. Les membres des conseils doivent être nommés par le gouvernement, et la majorité de ceux-ci doivent être indépendants. Bon, on fait allusion aux deux-tiers, là, dans le projet de politique. C'est un

nombre, je pense, qui est un seuil acceptable. Dans le cadre de leurs mandats, les conseils doivent être libres de penser, d'agir comme ils le croient bon, hors de l'influence ou d'intérêts croisés. Nous croyons aussi que tous les membres des conseils doivent avoir droit de vote, tel que c'est proposé.

● (12 heures) ●

Le principe de mandats d'une durée maximale de neuf ans, ou trois mandats, maximum, avec trois ans, là, se défend, dans le sens d'assurer à la fois une stabilité et un renouvellement continu des conseils. Nous indiquons tout de même à la commission qu'une telle période est vite passée, qu'elle ne permet peut-être pas une pleine exploitation de l'expérience acquise et, enfin, que plusieurs acteurs importants dans la société occupent des postes de responsabilité pendant une plus longue période. Pourquoi ne pas créer, à ce moment-là, des mécanismes additionnels spécifiques permettant une prolongation de mandat au-delà de neuf ans dans certaines circonstances qui seront à déterminer?

Nous appuyons pleinement et nous saluons même la proposition d'assurer à brève échéance une présence égale des hommes et des femmes dans les conseils d'administration. De toute évidence, le gouvernement trouvera dans la société québécoise actuelle toutes les compétences nécessaires, autant chez les hommes que chez les femmes, pour occuper ces postes. Nous n'avons aucune inquiétude, nous, à ce propos. Il y a aujourd'hui plus de femmes que d'hommes qui poursuivent des études supérieures, et l'expérience acquise par nombre d'entre elles est bien suffisamment profonde et diversifiée pour assurer leur place dans une vingtaine de conseils d'administration au Québec.

En ce qui a trait à la rémunération des administrateurs, nous croyons qu'à terme l'approche du gouvernement devrait être d'assurer une rémunération pour tous les conseils. C'est évidemment compréhensible de commencer par les sociétés d'État à vocation financière ou commerciale, mais, dans tous les cas, les exigences imposées aux administrateurs en termes de préparation, d'engagement, de responsabilité devraient favoriser leur rémunération. Dans certains cas, la rémunération est aussi un facteur important pour permettre d'obtenir et de retenir certaines candidates ou candidats. Le gouvernement indique dans l'énoncé de politique qu'il édictera des règles publiques visant à assurer au sein des conseils une représentativité des différentes composantes de la société québécoise. Nous sommes... évidemment, on y souscrit, mais on est aussi intéressés au premier chef par de telles règles. Des membres de la CSN ont fait partie de quelques-uns de ces conseils dès la création de certaines sociétés d'État. Nous souhaitons instamment que ces règles fassent l'objet d'une consultation publique par le gouvernement avant leur adoption. La situation actuelle ne répond pas d'une politique d'ensemble, elle est plutôt le résultat d'une série de décisions isolées, comme j'ai mentionné tantôt. De nombreuses considérations devront être prises en compte. Ainsi, le monde du travail doit de toute évidence être représenté dans plusieurs de ces conseils.

Parmi d'autres considérations: Comment sont représentés ou considérés les intérêts à long terme des salariés de ces sociétés d'État? Comment assurer également la prise en compte d'enjeux sociaux ou environnementaux?

Doit-on réfléchir à une représentation ou à des formes de représentation des communautés autochtones, par exemple, dans la société d'Hydro-Québec? Doit-on mieux y intégrer les groupes environnementaux? On recherche évidemment des candidates et candidats dont l'expertise est utile à l'administration de la société; ils doivent aussi être représentatifs dans leur milieu. Joindre ces deux préoccupations soulève des enjeux, notamment ceux liés à la formation, dont on a parlé tantôt. Les principes directeurs de l'organisation de l'OCDE pourraient être une source d'inspiration pour les fins d'élaboration de ces règles publiques en matière de représentativité des conseils d'administration dans les sociétés d'État.

Bon, pour ce qui est des fonctions du P.D.G. et du conseil, là, comme telles, du président du conseil, la séparation des fonctions de président du conseil et de président-directeur général est nécessaire pour assurer le fonctionnement autonome du conseil par rapport à la direction générale. Donc, nous appuyons la proposition à l'effet de confier au gouvernement la nomination du président du conseil et que celui-ci soit le principal interlocuteur du gouvernement auprès de la société. Logiquement, le président-directeur général étant imputable devant le conseil d'administration, il devrait être nommé et pouvoir être démis par le conseil. Si les conseils sont eux-mêmes imputables de la gestion de la société qui leur est confiée, comment une décision aussi importante pour le fonctionnement d'une société que le choix et le maintien en poste du principal dirigeant pourrait-elle échapper au conseil d'administration? C'est d'ailleurs la proposition prise par l'OCDE: le conseil nomme et révoque au besoin le président-directeur général.

La proposition actuelle de confier au gouvernement la nomination du président-directeur général sur recommandation du conseil ne nous apparaît pas adéquate. De plus, l'énoncé de politique ne traite pas de l'éventuelle révocation de ce dirigeant. Bien que l'on puisse comprendre par ailleurs que le gouvernement s'intéresse à un ensemble d'activités des sociétés d'État, incluant le plan stratégique de celles-ci, les conséquences politiques de nombre de décisions du conseil et aussi de la direction générale sont bien assez importantes pour que le gouvernement s'en préoccupe. Cela ne suffit pas à notre avis pour littéralement déposséder le conseil d'une prérogative importante. Le ministre responsable possède par ailleurs d'autres pouvoirs pour faire face aux difficultés lorsqu'elles se présentent ou avant qu'elles ne se présentent, entre autres, du côté de la vérification.

La limite qu'il est possible d'envisager est celle qui a été retenue pour la Caisse de dépôt et placement du Québec, soit la nomination du président-directeur général par le conseil avec approbation du gouvernement, ce qui renverse le processus. Dans le même sens, le président-directeur général devrait être démis si le conseil ou le gouvernement lui retire sa confiance. Au niveau du conseil, un vote majoritaire devrait cependant suffire pour révoquer un dirigeant, la règle des deux tiers ayant été retenue dans la loi constitutive de la commission de dépôt et de placement du Québec.

Les comités du conseil, maintenant. La CSN est en accord avec les propositions concernant le nombre, la

nature et la composition des comités du conseil. Nous croyons que cette structure permettra un contrôle efficace des sociétés et une implication de l'ensemble des membres du conseil.

Donc, pour ce qui est des processus de contrôle et de vérification, bon, il n'est pas simple de mettre en place un système qui assure une pleine transparence de l'Assemblée nationale, laquelle représente l'ensemble des citoyennes et des citoyens, et une autonomie suffisante pour assurer le fonctionnement performant d'une société comme, par exemple, la Caisse de dépôt et placement du Québec. Il nous semble que les propositions de l'énoncé de politique cherchent à assurer cet équilibre. Par exemple, que le Vérificateur général puisse contrôler les vérifications d'optimisation réalisées par d'autres ou soit appelé à réaliser des vérifications conjointes avec des firmes externes aux sociétés concernées nous semblent des pistes intéressantes. Il faut reconnaître que cela peut être exigeant en termes de ressources mais plus prudent pour assurer la qualité des opérations de ces sociétés dans un contexte somme toute concurrentiel.

Nous croyons qu'il est temps par ailleurs d'élargir la reddition de comptes de ces sociétés aux dimensions sociales et environnementales. Toutes les entreprises et sociétés devraient faire rapport non seulement de leur situation financière, mais aussi de leur impact et de leur contribution sociale et environnementale. En prenant la décision d'aller dans cette direction, tous les intervenants entreprennent des démarches pour mieux comprendre et mesurer eux-mêmes leurs impacts sociaux et environnementaux. Cette étape est essentielle pour ensuite agir pour changer les choses. Les sociétés d'État, comme les autres, doivent situer leur action dans une perspective de développement durable. Le gouvernement a adopté une politique à ce sujet, il doit insérer les suites du présent énoncé dans le cadre de cette politique-là.

On indique, dans l'énoncé de politique, que les ministres responsables auront le pouvoir d'émettre des directives sur l'orientation et les objectifs généraux des sociétés d'État. Il importe, nous semble-t-il, de préciser les intentions à cet égard. Il est compréhensible que le gouvernement veuille éviter les embarras politiques que peuvent créer les sociétés d'État dans le cadre de leurs opérations; cependant, les objectifs généraux, comme les orientations, se trouvent dans les lois constitutives ou encore dans les plans stratégiques, qui sont tous les deux sous la loupe des parlementaires. Comment articuler ce pouvoir de directive avec les responsabilités de gestion des conseils d'administration et des directions générales? C'est une question qui pour nous est entière.

En conclusion, nous retenons que le présent énoncé constitue une avancée importante pour la mise en place d'une meilleure gouvernance des sociétés d'État. À certains égards, il propose des formules non seulement originales, mais qui constituent aussi une avancée sociale importante. Nous pensons en particulier à la place des femmes au sein des conseils. La question de la nomination et de la révocation des présidents-directeurs généraux doit être revue afin d'assurer la meilleure gouvernance possible des sociétés d'État. Enfin, bien que l'énoncé de politique présente une nouvelle conception des mécanismes de vérification, on

doit faire un pas de plus en intégrant les dimensions sociales et environnementales dans les rapports produits par les sociétés d'État. Nous avons ici une occasion de faire une avancée qualitative importante dans la prise en compte par les sociétés de l'ensemble de leurs responsabilités, il ne faudrait pas la manquer. Je vous remercie.

Le Président (M. Hamad): Merci, M. Patry. M. le ministre.

M. Audet: Alors, merci beaucoup de votre présentation qui effectivement, dans les délais impartis, couvre pas mal toutes les facettes des propositions, et je vous en remercie. Et, de façon générale, je pense qu'on doit dire qu'elles souscrivent de façon positive aux orientations. J'ai cependant deux, trois questions qui touchent des points plus particuliers que vous avez vous-même évoqués, là, qui m'apparaissent important.

D'abord, en ce qui a trait au volet de la représentation des différentes composantes de la société sur les conseils, je veux être très clair là-dessus, puis je le précise, je le mentionne, je pense qu'on avait en tête à ce moment-là de façon très claire, puisque c'était une décision qui découlait d'une décision...de nos discussions avec nos collègues, c'est les représentations des communautés ethniques dont on parle là-dedans. C'est très important. Et vous mentionnez fort justement les autochtones, par exemple, c'est un bel exemple, dans certaines sociétés, ou d'autres communautés ethniques, d'autres sociétés. Donc, ce n'est pas en termes de groupes sociaux, parce que là on soulève tout un débat, évidemment. Et là vous voulez avoir... dire: On va faire des audiences publiques là-dessus. Évidemment, écoutez, on ne fera pas ce débat-là aujourd'hui.

C'est évident que ce dont on parle là-dedans, c'est qu'il faut qu'il y ait, dans les sociétés, puis surtout les sociétés qui oeuvrent souvent dans des secteurs où il y a beaucoup d'interfaces avec les communautés ethniques, qu'il y ait une représentation suffisante de ces communautés ethniques. C'est à ça qu'on faisait référence. On aurait dû être plus explicite, je le mentionne clairement, donc je vais le répéter pour éviter la confusion, donc pour couvrir cet aspect-là.

● (12 h 10) ●

Le deuxième commentaire, et là je pense que c'est une question qui m'apparaît importante, là, sur laquelle je vais avoir à poser une question, lorsque vous dites, à la fin, qu'il va falloir effectivement avoir une sorte d'évaluation en matière de... une reddition de comptes en matière des dimensions sociales et environnementales des sociétés d'État. Évidemment, on parle, depuis qu'on est ici, et notamment le député de Rousseau y a fait allusion beaucoup, à la question de l'efficience, de l'efficacité. C'est des critères qui sont clairs. Je comprends que des entreprises privées et même publiques font de plus en plus état de leur bilan social, ils font état de ça, et ça, c'est tout à fait à la norme des choses. Mais je vois mal comment on pourrait avoir tout un volet ou une obligation avec des critères assez précis pour définir toute cette facette du bilan, disons, social et environnemental, qui est extrêmement complexe, qui en soi soulève... Alors, c'est évident que ça doit être évoqué, ça doit faire partie du bilan

social, mais vous allez beaucoup plus loin dans votre proposition. Alors, j'aimerais ça que vous nous disiez un peu qu'est-ce que vous avez en tête ici puis comment vous voulez encadrer ça dans des... J'ai des préoccupations là-dessus, de m'assurer en même temps qu'on puisse avoir quelque chose sur lequel on ait une base pour qu'on puisse porter des jugements, parce que c'est à ça qu'on fait référence souvent. Alors, comment vous voyez ça? J'aimerais ça que vous nous expliquiez ça, parce que c'est l'élément nouveau, là, qui n'a pas été présenté jusqu'à présent et qui soulève à mon avis de grandes préoccupations, lorsqu'on parle d'encadrer ça dans une loi, là, formellement.

Le Président (M. Hamad): M. Patry.

M. Audet: Et puis, troisièmement, excusez-moi, je veux le mentionner tout de suite, il y a des directives... quand vous mentionnez des directives également, sur lesquelles je... Ils font bien de m'y faire penser, j'avais pris une note, je l'ai oubliée. Là aussi, il faut être conscient que, cette fois-ci... Là aussi, on est tout à fait d'accord qu'ils doivent être encadrés dans ce cas-ci, et c'est que va préciser la loi: Ça va être quoi, notamment à la Société générale de financement, c'est l'exemple qui a été suivi. Il s'agissait, par exemple... Et j'étais là, j'étais à ce moment-là responsable justement des sociétés d'État, lorsque ça a été mis; il y avait un secteur... la Société générale de financement ne pouvait pas investir dans certains secteurs industriels, et, pour le faire... et puis il y avait une décision rapide à prendre, il y avait une directive. La directive a été déposée à l'Assemblée nationale, a donné lieu à une commission parlementaire avant d'avoir force de loi. C'est de se donner une flexibilité et non pas d'imposer des choses qui seraient, on est conscients de ça... qui iraient à l'encontre des objectifs de la loi, mais plutôt se donner une flexibilité pour qu'on puisse donc éviter, chaque fois, d'être bloqués par le processus législatif. Ça aussi, c'est une précision que je tiens à apporter votre réponse.

Mais je reviens à ma question concernant la question environnementale. Elle me préoccupe au plus haut point, parce que, quand vous dites: L'encadrer dans un texte législatif, là, je suis très préoccupé.

Le Président (M. Hamad): M. Patry.

M. Patry (Pierre): Bien, je vais intervenir sur les trois dimensions. D'abord, si, par rapport au pouvoir de directive, on encadre mieux ce que ça implique, tant mieux, on demande à voir. Mais on a pris la peine, dans l'énoncé de politique, d'un peu mieux départager le rôle du conseil puis le rôle de la direction générale quant à la détermination des orientations, la mise en oeuvre du plan stratégique puis l'exécution des décisions, donc on veut s'assurer, par ailleurs, que, «par l'émission de directives», ça ne vienne pas, je dirais, un peu nuire au travail de départage qui a été fait par ailleurs.

Pour ce qui est des composantes de la société, en termes de présence dans les différents conseils, là aussi, d'autres l'ont mentionné avant moi, mais il y a une variété, là, de sociétés d'État qui est assez importante. Effectivement, ça prend des profils de compétences, puis, dans les nouvelles pratiques de gouvernance, on

recommande aux conseils de faire ça, mais il faut aussi s'assurer que les sensibilités qui sont présentes dans les sociétés se répercutent à l'intérieur des conseils. Donc, il faut considérer l'ensemble des questions.

Et les missions sont variables selon les sociétés. Je pense notamment à la Caisse de dépôt et placement du Québec, il y a une mission en même temps de développement économique, mais de faire fructifier l'argent des déposants qui sont à la Caisse de dépôt et placement, que ce soit le régime de retraite des employés du gouvernement, le régime de la construction, la CSST. Donc, il faut s'assurer que, dans la composition de ce conseil-là, on pourra tenir compte de ces dimensions-là comme pour d'autres conseils.

Sur la question des dimensions sociales et environnementales, bien, nous, on en appelle d'une certaine façon à la cohérence du gouvernement, qui a déposé et même qui a fait adopter une politique sur le développement durable. On était tout à fait d'accord avec ça. D'ailleurs, on souscrit au fait que le gouvernement du Québec se démarque du gouvernement fédéral quant à l'atteinte des objectifs de Kyoto en poursuivant ces objectifs-là, mais il faut que ça se répercute aussi dans le travail au niveau des sociétés d'État. Puis, là aussi, c'est variable, ça ne demande pas un rapport qui est unique.

Mais il existe des instruments. Par exemple, il y a ce qu'on appelle les lignes directrices de la Global Reporting Initiative, qui recommande aux entreprises dites privées des mécanismes pour s'assurer qu'il y ait reddition de comptes sur les impacts sociaux et environnementaux. Et on recommande qu'il y ait même un délai où tranquillement les sociétés peuvent se mettre en règle avec les lignes directrices de la Global Reporting Initiative. Donc, je pense que ce serait, pour une société d'État qui justement est là pour l'ensemble des citoyennes et des citoyens... elle pourrait aussi s'inspirer de ces lignes directrices là pour faire en sorte qu'elle puisse faire... qu'elle puisse rendre des comptes sur les impacts sociaux et environnementaux de leurs actions.

Le Président (M. Hamad): M. le ministre.

M. Audet: Oui. Alors, d'abord, je voudrais être très précis, parce que, quand on va parler de directives, on a déjà une formulation qui existe dans une loi, et ça va s'apparenter beaucoup à ça, c'est la Société générale de financement, précisément. La loi dit: «Le ministre [...] peut émettre des directives portant sur les objectifs et l'orientation de la société dans l'exécution des fonctions qui lui sont confiées par la loi» — pas en dehors de la loi bien sûr. Mais c'est marqué «Approbation», donc: «Ces directives doivent être soumises au gouvernement pour approbation. Si elles sont ainsi approuvées, elles lient la société qui est tenue de s'y conformer.» Mais son ajoute que la «directive émise en vertu du présent article ainsi que les documents pertinents doivent être déposés devant l'Assemblée nationale, dans les 15 jours de son approbation par le gouvernement. [Et] si la directive est émise alors que l'Assemblée nationale ne siège pas, la directive doit être déposée devant elle dans les 15 jours de l'ouverture de la session suivante ou de la reprise des travaux».

Donc, il y a un encadrement très, très clair qui obéit à la fois au processus législatif-réglementaire, qui

donne un minimum de souplesse dans des situations où ça peut se produire. C'est, je pense, très clair là-dessus, je veux bien préciser qu'il y a déjà... ça, c'est dans la Loi de la Société générale de financement, ça existe déjà. Donc, ça peut se... c'est ça qui nous inspirerait dans les directives.

L'autre facteur que je veux mentionner, bien on revient à votre dernier point, et je pense que je comprends très bien votre préoccupation puis j'y souscris largement, mais évidemment on prend pour acquis que les conseils d'administration vont se conformer bien sûr aux lois, règlements et politiques en vigueur. Ça, ça fait partie des règles de base. Ma question était de... là, vous y avez en partie répondu.

Évidemment, il y a des orientations, mais l'idée, c'est de mettre dans une loi qu'il va y avoir une espèce de... de souscrire à une série de dispositions touchant donc les impacts environnementaux, sociaux et autres. Ce n'est pas évident mettre ça dans des «guidelines», là. En même temps qu'on va avoir des objectifs financiers, j'ai un peu, là, la préoccupation de dire: Est-ce que c'est quelque chose qui peut se... Ça va de soi que ça fait partie du bilan; c'est la responsabilité du conseil. Est-ce que ça doit être établi dans des directives et dans un encadrement du gouvernement? Je n'en suis pas sûr, c'est la question. C'est pour ça que je soulève la question aux collègues ici, parce que c'est un élément tout à fait important, là, et qui pourrait donner lieu à beaucoup de débats dans notre société, et parfois même des contradictions entre les objectifs, certains objectifs poursuivis par les sociétés d'État, donc comme on le mentionnait tout à l'heure. Donc, j'aimerais vos commentaires sur ce dernier point: Comment concilier les deux?

Le Président (M. Hamad): M. Patry.

M. Patry (Pierre): Bien, écoutez, si on se situe dans une perspective de développement durable, le développement durable, c'est un développement qui se veut économique mais respectueux des droits sociaux et environnementaux. Donc, à partir du moment où, comme gouvernement, puis ça, là-dessus, je pense qu'il y a un consensus au Québec à l'effet qu'il faille un développement économique qui soit respectueux des droits sociaux et environnementaux, il nous semble naturel que, pour les sociétés d'État créées par l'Assemblée nationale, bien, qu'elles puissent s'inscrire dans cette perspective-là.

Nous, on pense qu'il n'y a pas forcément contradiction entre la recherche d'avoir des politiques et des pratiques qui soient meilleures en matière sociale et environnementale et la recherche en même temps de résultats financiers qui soient également corrects.

Au contraire. Même que, sur une perspective de long terme, si on s'assure de respecter notamment les droits environnementaux, bien il y a plus de chances que, comme société, on ait aussi des résultats financiers qui soient supérieurs. Et, s'il y a contradiction entre les objectifs, à court terme, financiers et le respect des droits sociaux et environnementaux, bien ça fera partie du débat public.

Mais, de plus en plus, à l'heure actuelle, de grandes caisses de retraite... d'ailleurs, il y a eu une

signature d'une déclaration à l'ONU où il y a eu deux institutions au Québec qui l'ont signée, justement pour faire en sorte que les grandes institutions financières, en matière de régimes de retraite, soient respectueuses des droits sociaux et environnementaux. Il y a eu Bâtirente, qui est une organisation qui a été créée par la CSN, et la Caisse de dépôt et placement du Québec. C'est les deux seules organisations du Québec qui ont signé cette déclaration à l'ONU; ça fait à peu près cinq ou six mois que ça se serait produit. Donc, on pense que l'ensemble des sociétés d'État devraient contribuer à respecter les mesures sociales et environnementales. En fonction de leurs missions. Ça, c'est clair. Par exemple, dans le cas de la Caisse de dépôt et placement du Québec, il y a aussi un devoir fiduciaire de faire fructifier les avoirs des gens. Donc, ça ne peut pas être en contradiction, l'un avec l'autre, mais on demande qu'on tienne compte des deux dimensions puis qu'on en rende compte à la population puis à l'Assemblée nationale.

Le Président (M. Hamad): M. le député de Roussseau.

● (12 h 20) ●

M. Legault: Oui. Merci, M. le Président. Merci, M. Patry, d'être ici pour discuter d'un dossier, évidemment, là, très important, sur la gouvernance des sociétés d'État. Première question. Ce que je comprends en lisant votre mémoire, c'est que, concernant la rémunération des administrateurs, vous êtes d'accord avec l'approche qui est proposée par le gouvernement. Est-ce que je comprends bien?

M. Patry (Pierre): Oui, c'est ça, on est d'accord.

M. Legault: Oui, O.K. Concernant, bon, toute la question de la reddition de comptes. Bon, là, vous comprenez bien que ce qu'on est en train de faire avec ce projet de... qui n'est pas encore un projet de loi, là, mais le rapport qui est déposé, c'est de transférer une partie de la responsabilité du ministre vers le conseil d'administration. O.K.? Ça suppose évidemment que le conseil d'administration devienne davantage imputable face à l'Assemblée nationale.

Or, bon, vous ne touchez pas ça dans votre mémoire, là, mais là ce qu'il faut comprendre, c'est que, nous, les représentants de l'Assemblée nationale, on a une opportunité par année, lors de l'étude des crédits, de poser des questions à tous les représentants des sociétés d'État. Bon. Par exemple, cette année, bon, avec la crise qu'on a vécue à la Société des alcools, on a utilisé toute la période qui était disponible pour... même pas être capables de vider complètement le sujet, là, concernant les prix gonflés à la Société des alcools.

Moi, j'aimerais ça vous entendre, là, là-dessus, de dire, bon, actuellement, ne serait-ce qu'en période de questions, on a toute la latitude qu'on veut de poser des questions au ministre des Finances sur ce qui se passe dans les sociétés d'État, mais, si l'imputabilité passe du ministre au conseil d'administration, là, évidemment, on n'a pas d'opportunité durant l'année de poser des questions aux membres du conseil d'administration des sociétés d'État. Donc, comment vous voyez, là, ce qu'on pourrait mettre en place pour répondre à ce nouvel enjeu?

M. Patry (Michel): Bien, je n'ai pas de réponse parfaite à la question qui est posée. Puis le ministre a mentionné tantôt... dans le temps qui nous avait été imparti pour aborder un certain nombre de questions, on avait touché à beaucoup de ces questions-là. Nous, on a été convoqués à partir du 20, 22 octobre, là, pour la commission parlementaire d'aujourd'hui. Donc, ce n'est pas une question qu'on a creusée à fond. On s'est plus attardés au départage des pouvoirs entre la direction générale et le conseil d'administration. Mais, dans notre esprit, loin de nous l'idée d'empêcher les parlementaires de poser des questions en Chambre quand il y a des problèmes qui surgissent dans une société d'État, mais on pense qu'il y a quand même une avancée positive à faire en sorte que les conseils d'administration, eux, soient plus imputables des décisions qu'ils prennent, parce que c'est eux qui sont à la gestion de ces sociétés-là.

Mais je ne sais pas par quel mécanisme on pourrait travailler, mais pour nous il était hors de question que ça se limite à une fois par année, quand il y aura la présence, là, des présidents de conseil qui vont venir faire rapport de leurs activités, des activités de la société en fait. On ne voulait pas empêcher que les parlementaires puissent poser des questions en cours de route également.

M. Legault: Bon. Vous ajoutez dans vos propositions la dimension sociale et environnementale, qui devrait être ajoutée à la reddition de comptes des sociétés d'État. Je veux peut-être vous amener sur un exemple, là — je ne sais pas si vous avez eu le temps, ce matin, de prendre connaissance des articles de journaux, entre autres, sur la Société des alcools du Québec. Ce qu'on y dit, grosso modo, il y a certains experts qui nous disent: En voulant trop pousser sur les ventes de la Société des alcools, on développe potentiellement des problèmes de consommation d'alcool chez certains citoyens et citoyennes, et qu'une approche comme ça ne serait pas acceptable, entre autres, dans certains pays scandinaves.

Bon, vous, vous dites... Justement, là, je reviens à la reddition de comptes, là, de dire: Bon, demain matin, la Société des alcools a une double mission: elle veut optimiser ses profits, puis on a vu qu'ils étaient même prêts à gonfler leurs prix pour y arriver, mais, d'un autre côté, ils ont aussi la mission d'assurer, au niveau social, de minimiser les problèmes causés par la consommation d'alcool. Donc, je reviens à la question de la reddition de comptes, là. Parce que, moi, mon inquiétude, je vous le dis, là, face à ce projet de rapport, c'est qu'en posant des questions au ministre des Finances, par exemple, sur qu'est-ce que fait la Société des alcools pour minimiser les problèmes au niveau de la consommation d'alcool, qu'on nous réponde: Bien, c'est le conseil d'administration, à l'avenir, qui s'occupe de ça, ce n'est pas nous. C'est ça, là, mon inquiétude, puis je voulais voir comment vous voyez ces enjeux-là.

M. Patry (Michel): Bien, écoutez, d'abord, votre question est à plusieurs niveaux, là. Vous donnez l'exemple de la Société des alcools: Comment faire en sorte que la Société des alcools remplisse sa mission tout en ne favorisant pas, par exemple, la

montée de l'alcoolisme dans la société? On pourrait donner le même exemple, la Société des loteries du Québec: Comment faire en sorte de cette société-là remplisse sa mission, remplisse son mandat sans favoriser le jeu compulsif? Donc, ça, ça devrait faire partie des redditions de comptes qui seraient faites par ces sociétés-là.

Il y a d'autres exemples qui peuvent être donnés en termes de développement durable: Comment Investissement Québec, par exemple, agit pour faire en sorte que, dans les entreprises dans lesquelles elle investit, bien on s'assure qu'il y ait respect des normes sociales et environnementales?, comment elle fait pression auprès de ces entreprises-là pour que ça, ça se présente?, est-ce qu'elle fait partie de campagnes d'actionnaires pour influencer la direction de l'entreprise dans ce sens-là? Donc, c'est une série de questions qui peuvent être abordées dans le cadre de la reddition de comptes sur le respect des droits sociaux et environnementaux. On pourrait en prendre pour chacune, presque chacune des sociétés qui sont présentes, là, dans l'annexe, là, sur le texte *Moderniser la gouvernance des sociétés d'État*.

Pour ce qui est de l'autre volet de la question, bien, encore là, c'est comme je vous ai répondu tantôt par rapport... on n'a jamais voulu empêcher les parlementaires de poser des questions aux ministres responsables bien qu'on ait donné plus de pouvoirs aux conseils d'administration. Mais par ailleurs ces organismes-là devront soumettre leurs orientations, leurs objectifs généraux — je pense que c'est leurs plans stratégiques — mais ce sera une occasion supplémentaire à notre avis pour les parlementaires de poser des questions aux dirigeants des sociétés d'État.

Le Président (M. Hamad): M. le député de Gaspé.

M. Lelièvre: Merci, M. le Président. Bonjour. À la page 7 de votre mémoire... je voudrais revenir sur les fonctions de président du conseil, également président-directeur général. Vous nous dites que, bon: «La séparation des fonctions de président du conseil et de président-directeur général est nécessaire pour assurer le [bon] fonctionnement autonome du conseil d'administration par rapport à la direction générale», et là vous dites: «Nous appuyons la proposition à l'effet de confier au gouvernement la nomination du président du conseil et que celui-ci soit le principal interlocuteur du gouvernement auprès de la société. Logiquement, le président-directeur général étant imputable devant le conseil d'administration, il devrait être nommé et pouvoir être démis par le conseil d'administration.»

Alors, ce que je comprends, c'est que le président-directeur général pourrait être démis par le conseil d'administration, donc puisque le gouvernement donne le pouvoir au président. C'est ça que vous voulez?

M. Patry (Pierre): Oui, c'est ça qu'on veut. Ce qu'on ne veut pas, c'est ce qui apparaît dans l'énoncé de politique qui dit que... pour la nomination, par exemple, il y a recommandation du conseil et c'est le gouvernement qui nomme après recommandation du

conseil, puis peut respecter comme ne pas respecter la recommandation du conseil. Nous, on préfère que le conseil prenne sa décision et que le gouvernement approuve, ce qui fait que ça donne d'abord un pouvoir d'initiative au conseil quant au choix du directeur général.

Par ailleurs, dans l'énoncé de politique, on le dit dans notre mémoire également, il n'y a pas de mécanisme de révocation pour ce qui est du président-directeur général, qui est l'autre question que vous abordez. Il devrait y en avoir un et ça devrait être le conseil qui révoque, ou le gouvernement. Dans ce cas-là, ça pourrait être les deux et, si ça se passe au conseil, bien ça devrait être à la majorité des voix.

Le Président (M. Hamad): Merci, M. le député de Gaspé. Si vous n'avez pas d'autres questions, on doit suspendre. Alors, si vous voulez terminer avec une petite question.

M. Lelièvre: Oui, je voudrais une dernière question.

Le Président (M. Hamad): Oui. La dernière, oui.

M. Lelièvre: Au niveau de la parité hommes-femmes dans les conseils d'administration, avez-vous fait des suggestions à cet égard? Vous vous dites en accord avec ça, mais je ne retrouve aucune suggestion sur le délai que le ministre devrait... il parle de cinq ans, mais est-ce qu'on peut accélérer?

M. Patry (Pierre): Écoutez, je pense que cinq ans, c'est raisonnable, c'est suffisamment rapide. Nous, on est assez convaincus par contre que, dans l'espace de cinq ans, on devrait avoir atteint cet objectif-là. Nous, on mentionne qu'à l'heure actuelle, dans presque toutes les sphères d'activité à l'université, dans les cégeps, il y a plus de femmes que d'hommes. Donc, dans l'espace de cinq ans, il y aura suffisamment d'expertises pour qu'on puisse atteindre la parité hommes-femmes. Il y a eu des chiffres qui ont été mentionnés tantôt, là, du mémoire du Conseil du statut de la femme, qui sont relativement éloquentes à cet égard-là. Donc, au gré des renouvellements, en fonction des profils de compétence attendus dans les conseils d'administration, nous sommes assez persuadés qu'il y aura moyen de recruter des femmes pour atteindre l'objectif fixé, dans cinq ans, de parité hommes-femmes.

Le Président (M. Hamad): Alors, M. Patry, merci beaucoup. Et je suspends les travaux jusqu'après les affaires courantes. Merci.

(Suspension de la séance à 12 h 30)

(Reprise à 15 h 20)

Le Président (M. Hamad): À l'ordre, s'il vous plaît! Nous reprenons les travaux de la Commission des finances publiques. Et nous avons comme invités l'Ordre des CGA du Québec, représenté par

M. Michel P. Laliberté, président. Alors, je vous demanderai... bienvenue. Et je vous demanderai de se présenter, les trois personnes. Et vous avez 15 minutes pour présenter votre mémoire. Par la suite, nous aurons 15 minutes, parti ministériel, et 15 minutes, parti de l'opposition. M. Laliberté.

Ordre des CGA du Québec

M. Laliberté (Michel P.): Merci, M. le Président. M. le ministre, membres de la commission, mon nom est Michel Laliberté. Je suis président du conseil de l'Ordre des CGA du Québec. Je suis accompagné, à ma gauche, de M. Jean-Paul Page, FCGA, professeur à l'Université de Sherbrooke, et, à ma droite, de Mme Danielle Blanchard, P.D.G. de l'Ordre des CGA du Québec.

C'est avec plaisir que l'Ordre des CGA du Québec accepte l'invitation de participer aux travaux de la Commission parlementaire des finances publiques dans le cadre des consultations particulières et auditions publiques sur l'énoncé de politique *Moderniser la gouvernance des sociétés d'État*.

Permettez-nous de faire un bref survol de notre organisation. Depuis près d'un siècle, les CGA du Québec poursuivent le même objectif: premièrement, assurer la protection du public et, deuxièmement, maintenir des normes élevées régissant leur formation et leur pratique à titre d'experts-comptables polyvalents. Les CGA oeuvrent à titre de gestionnaires et d'experts-comptables dans différents sphères de l'activité économique, les entreprises privées et publiques, les cabinets d'experts-comptables et les organismes publics et parapublics.

Après une formation universitaire suivie d'un stage pratique supervisé de deux ans, les CGA doivent obligatoirement, pour exercer la profession, être inscrits à l'Ordre des CGA du Québec. Ils sont alors soumis à un code de déontologie rigoureux qui assure la protection du public, de leurs clients et de leurs employeurs. L'ordre fait partie des 45 ordres professionnels reconnus par le gouvernement et relève de l'Office des professions du Québec. Il compte plus de 10 000 membres et étudiants. Il est affilié à CGA Canada, qui regroupe 67 000 membres et étudiants à travers toutes les provinces et les territoires canadiens.

Présentement, nous devons vous souligner que l'Ordre des CGA du Québec travaille de façon intensive avec les deux autres ordres comptables et l'Office des professions sur le dossier de la comptabilité publique au Québec. À ce jour, nos discussions avec les différentes instances reliées à ce dossier nous laissent croire que l'Assemblée nationale pourrait être saisie prochainement d'un projet de loi qui permettra aux CGA d'exercer la comptabilité publique au Québec.

C'est avec beaucoup d'intérêt que nous avons pris connaissance de la documentation préparée dans cet énoncé de politique qui démontre l'importance de revoir les règles de gouvernance et de les adapter aux exigences d'aujourd'hui. Nul besoin de rappeler que les récents scandales qui ont secoué les marchés financiers ont obligé les multiples intervenants à évaluer et à améliorer leurs processus, leurs normes, leurs lois et leurs règlements. Ces événements ont de plus éveillé

davantage la population à l'importance d'exiger de la part des organisations publiques ou privées des mesures de contrôle et de gouvernance de plus en plus efficaces. Pour sa part, l'Ordre des CGA, dans le cadre même de son mandat de protection du public, réagit très positivement à l'orientation donnée par le gouvernement dans ce dossier.

La position de l'ordre. D'entrée de jeu, il est important de dire que l'Ordre des CGA non seulement appuie fermement l'énoncé de politique du ministre des Finances, mais tient aussi à saluer l'initiative prise par le gouvernement de moderniser le fonctionnement des sociétés d'État et de sa volonté d'agir. Nous sommes entièrement d'accord avec les principales propositions contenues dans le document: imputabilité renforcée, distinction claire entre les fonctions de P.D.G. et président du conseil, indépendance et plus grande efficacité du conseil d'administration, notamment par la création obligatoire de comités de vérification, comités de gouvernance et comités de ressources humaines, et finalement mandat additionnel confié au Vérificateur général. Plus important encore, nous souscrivons avec enthousiasme aux principes et aux valeurs de base de ce projet, soit la transparence, l'intégrité et la responsabilité. En effet, les valeurs défendues par l'Ordre des CGA sont transparence, intégrité, respect et intégrité. Nous partageons donc les mêmes valeurs que le gouvernement et nous sommes prêts à contribuer à la démarche entreprise par celui-ci. Tout en appuyant fermement ce projet de gouvernance, il nous apparaît important de soumettre à cette commission parlementaire quelques réflexions qu'a suscitées cet énoncé de politique.

Premièrement, différences et similitudes entre les sociétés d'État et les entreprises cotées en Bourse. Les propositions faites par l'énoncé de politique s'inspirent manifestement de l'expérience du secteur privé. Le document évoque d'ailleurs explicitement le dysfonctionnement des modes de direction et de contrôle des grandes entreprises privées. Ces dysfonctionnements ont conduit à des scandales et à des faillites aussi dramatiques que spectaculaires au cours des dernières années. Mais, compte tenu des lois constitutives et de la mission particulière confiée aux organismes publics, doit-on concevoir la gouvernance de ces sociétés de la même manière que celle des entités privées? Peut-on appliquer les mêmes règles que celles instaurées dans les entreprises cotées en Bourse? Au point de départ, il y a une énorme différence entre l'actionnariat d'une compagnie privée et celui d'une société d'État. Il nous semble que le gouvernement devrait élaborer davantage ses positions sur cette question. En effet, parmi les personnes qui seront appelées à siéger sur les différents conseils d'administration des sociétés d'État, plusieurs, si ce n'est la majorité, sont en même temps membres de conseils d'administration d'entreprises privées. Ces personnes doivent être éclairées davantage sur leur rôle particulier comme administrateurs de sociétés d'État.

Deuxièmement, étendue de l'énoncé de politique aux institutions en santé et en éducation. L'Ordre des CGA est d'avis que le gouvernement devrait étendre la portée de son énoncé de politique à l'ensemble des institutions opérant dans les secteurs de la santé et de l'éducation. Ces entités sont également régies par des

conseils d'administration et représentent près des deux tiers du budget de l'État québécois. Les règles de gouvernance auxquelles le gouvernement veut assujettir les sociétés d'État devraient donc pouvoir s'étendre aux secteurs de la santé et de l'éducation. Nous sommes d'avis que le gouvernement procède rapidement pour mettre en oeuvre la présente politique dans les sociétés d'État, si nous voulons nous donner une chance de voir la réforme appliquée aux autres secteurs.

● (15 h 30) ●

Troisièmement, la vérification. Au chapitre de la vérification, il nous apparaît nécessaire de soulever trois points importants. Le premier a trait au Vérificateur général. Nous sommes d'accord avec le fait que le gouvernement compte élargir son rôle de manière importante, notamment en matière de vérification, d'optimisation des ressources et de gestion des risques. L'énoncé de politique mentionne toutefois que l'intervention du Vérificateur général est liée à l'accord du conseil d'administration de la société concernée. Nous croyons que le gouvernement devrait revoir cette condition d'intervention du vérificateur en fonction de la transparence recherchée. Nous suggérons donc que le conseil d'administration ne puisse refuser l'intervention du vérificateur sans motif raisonnable. Deuxièmement, en ce qui concerne la vérification externe, l'ordre suggère au gouvernement de préciser les modalités du choix du vérificateur externe. Ainsi, l'ordre propose que le vérificateur externe soit nommé par le conseil d'administration de la société d'État suite à la recommandation du comité de vérification de ladite société.

À cet égard, on nous permettra de rappeler que les exigences en matière d'indépendance applicables à ce type de mandat sont formellement énoncées dans le *Code des principes d'éthique et règles de conduite* de CGA Canada. Le code établit les standards auxquels doivent se conformer les experts comptables CGA afin de fournir une assurance raisonnable que le rapport repose sur l'exercice du jugement professionnel exempt de tout conflit d'intérêts. De même, l'Ordre des CGA du Québec a la responsabilité d'élaborer des normes professionnelles pour ses membres et l'obligation de protéger le public. Dans ce contexte, l'ordre est tout à fait disposé à collaborer avec le gouvernement dans l'élaboration de critères permettant de mieux cerner la notion d'indépendance des vérificateurs afin de dissiper toute ambiguïté et de garantir la prise en compte exclusive des intérêts des citoyens. Finalement, l'ordre recommande d'imposer une rotation du vérificateur externe tous les cinq ans.

Quatrièmement, indépendance des membres du conseil. L'indépendance des membres du conseil est évidemment un élément incontournable de la réforme proposée. L'Ordre des CGA tient à faire les deux remarques suivantes: premièrement, comment garantir l'indépendance des administrateurs face à des demandes au gouvernement qui pourraient entrer en conflit avec leurs responsabilités ou leurs prérogatives? Il faudra sans doute définir clairement les pouvoirs respectifs des uns et des autres. La responsabilité et l'imputabilité des administrateurs doivent découler d'une autorité et de pouvoirs qui leur sont clairement attribués. Deuxièmement, le mode actuel de nomination des membres du conseil d'administration par le

gouvernement n'est pas remis en cause dans l'énoncé de politique. L'indépendance des administrateurs demeurerait l'objectif recherché. Nous suggérons donc que soit mis sur pied un comité indépendant. Celui-ci verra à constituer une banque de candidats répondant aux profils recherchés. Il fera les recommandations appropriées au gouvernement, qui procédera alors aux nominations. Le cas échéant, l'Ordre des CGA est disposé à participer à l'élaboration des profils des membres des conseils d'administration des sociétés d'État.

Cinquièmement, représentativité femmes-hommes. L'Ordre des CGA félicite le gouvernement pour la volonté qu'il exprime d'en arriver le plus rapidement possible à un équilibre femmes-hommes sur tous les conseils. Nous sommes d'ailleurs prêts à soumettre une liste de candidates et de candidats potentiels dont les qualifications répondent aux profils recherchés.

En conclusion, l'Ordre des CGA du Québec réitère son appui à l'énoncé de politique présenté par le ministre des Finances et souscrit entièrement aux valeurs qui sont à la base de ce document important. Ces valeurs rejoignent tout à fait celles de l'Ordre des CGA du Québec qu'il s'est lui-même fixées dans sa mission de protection du public. L'Ordre des CGA offre enfin sa pleine et entière collaboration dans les étapes de mise en oeuvre de cet énoncé de politique. Merci.

Le Président (M. Hamad): Merci, M. Laliberté. M. le ministre.

M. Audet: Merci beaucoup. À mon tour, M. Laliberté, de vous remercier pour cette présentation qui, je pense, est à la fois claire quant aux objectifs mais en même temps qui soulève, à la fin, des questions qu'on va discuter, là, sur des points de clarification et des points, peut-être, de complément que vous vouliez avoir; je pense que c'est important. Mais je retiens que vous partagez largement la vision qui est exprimée, et ça, je pense, c'est d'abord... j'en prends note et j'en suis très heureux, venant de la part d'un ordre aussi important que l'Ordre des CGA, avec qui d'ailleurs j'ai eu le plaisir de travailler beaucoup dans le passé. Donc, je le mentionne.

Avec les autres ordres aussi bien sûr, chers collègues, c'est bien sûr!

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Audet: L'ordre des c.a. aussi. J'étais aux trois ordres! Ha, ha, ha! Alors, dans ma fonction, j'avais des membres qui travaillaient dans tous les domaines.

Alors, la question que je... d'abord quelques courts commentaires puis, après ça, une question. D'abord, évidemment, vous dites évidemment que le gouvernement devrait placer davantage ses positions sur évidemment la différence entre ce qui est demandé aux administrateurs d'une société d'État, par rapport aux sociétés privées. Il y a un parallèle qui est fait, vous avez raison, c'est inspiré beaucoup des modes de gouvernance qui existent et des modifications qui sont faites actuellement dans le secteur privé. Mais les lois,

habituellement, définissent assez clairement la mission des sociétés, ses objectifs. Et je pense que, quand on va... on voit... à l'intérieur de chacune des lois, c'est dit assez clairement. Évidemment, les membres des conseils ont à réaliser la mission des sociétés en question. Mais enfin peut-être que j'aimerais, là-dessus, que vous me précisiez un peu plus ce que vous aviez en tête, parce que je pense que c'est... pour moi, ce n'était pas très, très clair, ce que vous vouliez dire là-dessus.

En ce qui a trait à la question que vous soulevez relativement à la... D'abord, vous notez que l'énoncé devrait s'étendre aux institutions de santé et d'éducation. Ce n'est pas exclu du tout. Ce qu'on a voulu faire, c'est de faire une politique à l'égard de ce qu'on appelait les sociétés d'État. Étant entendu qu'il y avait déjà eu des réformes importantes en ce qui concerne notamment le réseau de la santé, avec la mise en place d'une série de dispositions, alors des agences, des conseils d'administration, alors on ne voulait pas, c'est clair, mettre tout, tout... créer de ne confusion à l'égard des règles qui s'appliquaient. Mais c'est évident qu'il y a beaucoup de règles qui vont par la suite... qui pourraient être appliquées, que les collègues, dans les secteurs respectifs, pourront appliquer. Ce n'est pas exclu. En d'autres termes, ce n'est pas formellement couvert, mais ce n'est pas exclu. Ce sera à une étape ultérieure que les ministres responsables auront à eux-mêmes discuter à la lumière, bien sûr, des lois qu'ils ont à gérer.

Là où j'ai un peu, là, une petite préoccupation à l'égard de votre information, c'est lorsque vous dites: La vérification... que l'énoncé de politique, à la page 9, que l'intervention est liée à l'accord du conseil d'administration de la société concernée... «Nous croyons que le gouvernement devrait revoir [les] conditions d'intervention...» En fait, il n'y a pas de... C'est-à-dire que le conseil, ce que j'ai compris, moi, enfin... Écoute, j'aimerais avoir un peu aussi ce que vous aviez en tête. Lorsque que le gouvernement donne un mandat à un conseil d'administration, il n'a pas le choix de dire qu'il est d'accord ou pas d'accord. On a donné des mandats récemment, pas plus tard que ce printemps; le Vérificateur général est en train de faire des mandats, de réaliser des mandats, et le conseil n'a même pas un mot à dire, puisqu'on passe un décret, puis il y a là un mandat, le Vérificateur en est saisi, et puis il réalise le mandat.

Ce qui est en cause — je pense, c'est qu'on parlait plus tôt, peut-être, je ne sais pas si c'était le cas, là: la disposition concernant l'optimisation. Si c'est l'optimisation dont vous parlez, c'est autre chose. Si c'est l'optimisation, alors là c'est quelque chose d'assez fondamental, on en a débattu ce matin: le conseil d'administration a comme mandat de faire, de réaliser — c'est comme ça qu'est faite la modification d'ailleurs à la Caisse de dépôt — l'optimisation des ressources de sa société. Le vérificateur, lui, doit fournir un rapport au gouvernement — le Vérificateur général, on s'entend bien — et là, ça fait partie de son mandat, au gouvernement, de faire un rapport quant à l'existence d'un mécanisme, d'un système qui assure cette optimisation. Il n'a pas lui-même à faire l'optimisation, sauf si la société lui demande. Ça c'est clair. Si la société dit: Moi, je ne suis pas équipée pour le faire, elle peut lui demander. Mais, quand on nomme un conseil... exemple, le plus

bel exemple, c'est la Caisse de dépôt et placement: par définition, la caisse doit chercher le meilleur rendement dans la... en tenant compte bien sûr du développement économique du Québec, c'est clair, mais il reste que la mission lui est assignée par sa mission même. Donc... Et donc ça fait... Alors, le vérificateur va vérifier si ces mécanismes mis en place garantissent la réalisation de cette mission-là.

Mais donc c'est un peu, là, c'est comme ça qu'est prévue la loi. Donc, ce qui était prévu, c'est que le parallèle se ferait dans les autres sociétés d'État, c'est-à-dire qu'il y aurait forcément une obligation de réaliser l'optimisation, et le vérificateur, lui, ferait rapport quant aux règles et aux dispositions qui assurent la réalisation de cette obligation-là. Donc, c'est cette précision-là que je voulais vous apporter, puisque ce n'est pas... Et, là aussi, j'aimerais avoir vos commentaires avec... compte tenu de cet aspect-là.

Quant au dernier point que je voulais noter, c'est la nomination au conseil d'administration, à la page 11. Vous évoquez qu'évidemment... vous faites une proposition à l'égard qu'il y ait un comité donc indépendant. C'est le conseil d'administration qui va mettre ces dispositions-là en place. En fait, en d'autres termes, le C.A., la façon dont c'est prévu, va faire des propositions, des nominations avec les profils, il va établir les profils et des suggestions de nominations, et le gouvernement va les confirmer. Mais ça va être... lui-même va le faire. Pour y arriver, il va y avoir un comité des ressources humaines et des comités spécifiques pour faire des propositions, d'abord définir les profils et évidemment amener des propositions et des suggestions; c'est la façon de faire qui est actuellement envisagée. Donc, je donne aussi cette information-là pour que vous puissiez commenter. Alors, voilà mes commentaires mais en même temps mes questionnements à l'égard de ces points-là pour voir si c'est la perception que vous aviez. Sinon, bien, évidemment, quels problèmes ça peut créer, dans votre esprit?

● (15 h 40) ●

Le Président (M. Hamad): M. Laliberté.

M. Laliberté (Michel P.): Merci, M. le Président. En premier lieu, en ce qui concerne le rôle différent du conseil d'administration, il est évident que notre position, c'est que le conseil d'administration, son rôle principal, il y en a deux en fait, il y a celui de la gouvernance, qui relève du conseil d'administration, et, lorsqu'on parle d'intendance, évidemment ça va relever du P.D.G. Le rôle du conseil d'administration est de s'assurer que le P.D.G. et l'organisation elle-même rencontrent bien les mandats qui leur sont fixés dans la planification stratégique. C'est vraiment la position qu'on prend, et je crois que c'est de cette façon-là que vous abondez.

Lorsque nous parlons évidemment du domaine de la santé, d'élargir l'énoncé de politique aux domaines de la santé et de l'éducation, évidemment c'est un souhait, parce que, bon, il y a quand même deux tiers... On ne dit pas que ce n'était pas clairement établi. Le gouvernement a le choix de l'élargir à ce niveau-là. Mais, compte tenu du fait que ça représente deux tiers des dépenses de l'État, on considère que c'est excessivement important.

Relativement au rôle du vérificateur, au chapitre 2 de l'énoncé de politique, on fait allusion, à un moment donné... «Le Vérificateur général pourra effectuer la vérification d'optimisation de sa propre initiative dans les sociétés d'État qui feront dorénavant l'objet d'une covérification et pour lesquelles il détient déjà [le] pouvoir d'intervention.»

On parle un peu plus loin que — et j'essaie de le trouver, là; mais on parle un peu plus loin que — «si le conseil d'administration lui permet de le faire». Ce qu'on veut souligner, c'est que le conseil d'administration, à toutes fins pratiques, ne devrait pas retenir ce droit-là de façon... sans motif valable. Si jamais ce l'était, bien, à ce moment-là, il en reviendrait au gouvernement de tout simplement l'imposer.

Le processus de nomination, écoutez, je crois qu'il est important que le conseil d'administration soit fort et soit indépendant. Et, pour ce faire, je crois qu'il est important que les nominations au conseil d'administration soient faites non seulement, là, par appointment, mais également qu'on analyse clairement quels sont les profils des candidats, s'assurer que ces candidats-là rencontrent bien les exigences ou sont dans le bon secteur d'activité, et que par là suite le gouvernement évidemment fasse la nomination.

Le Président (M. Hamad): Je vous demanderais de raccourcir les réponses pour pouvoir avoir d'autres réponses à d'autres questions. Alors, il reste à peu près... Bon. O.K. La députée de Matane.

Mme Charest (Matane): Merci, M. le Président.

Le Président (M. Hamad): En une minute, question-réponse.

Mme Charest (Matane): Oui, M. Laliberté, alors, le temps étant très court, je vais essayer d'être brève.

Vous avez indiqué dans votre mémoire que vous considérez que la gestion des conseils d'administration des sociétés d'État doit être différente de celle des entreprises privées. Je vous demanderais d'élaborer. Qu'est-ce que vous verriez comme distinctions particulières à l'égard des conseils d'administration des sociétés d'État?

Et d'autre part vous souhaitiez aussi que la portée de l'énoncé soit plus importante à l'égard du domaine de l'éducation et de la santé. Dans quelle mesure... ou quelles sont les suggestions que vous feriez à cet égard-là, plus précisément dans les conseils d'administration des différentes régions?

Le Président (M. Hamad): M. Page.

M. Page (Jean-Paul): Je vais peut-être me permettre de répondre, si vous le permettez. Il y a une distinction fondamentale entre le rôle d'une entreprise privée et le rôle d'une entreprise d'État. Le rôle de l'entreprise privée, c'est de créer de la valeur, etc., et on crée une entreprise d'État parce qu'on pense que l'entreprise privée n'est pas en mesure de remplir tous les besoins pressentis par le gouvernement.

Donc, est-ce qu'il y a lieu d'adopter pour les entreprises publiques tout ce qu'on exige des entreprises d'État, en particulier en ce qui a trait à la responsabilité du chef des finances, la responsabilité du chef de la direction, des choses comme ça qui sont très astreignantes, qui ont amené, dans l'entreprise privée, des coûts énormes au niveau de la vérification? Est-ce qu'il n'y aurait pas lieu, étant donné qu'on a un ministre responsable, étant donné qu'on a la possibilité d'avoir le Vérificateur général qui fait effectivement un travail de vérification, est-ce que tout ce qui s'applique à l'entreprise privée devrait être appliqué directement? Nous croyons que le gouvernement devrait effectivement se pencher sur cette question-là, puisqu'il existe des distinctions importantes.

En ce qui a trait à l'application dans le secteur de l'éducation et des hôpitaux, évidemment on veut que les principes s'appliquent là aussi, les principes de transparence, d'intégrité, de responsabilité. On voudrait qu'il y ait un énoncé politique qui s'adresse spécifiquement à ces institutions-là et qui repose exactement sur les mêmes principes. Il va en découler à ce moment-là des règles de fonctionnement, et je pense qu'ils vont être nécessairement être améliorés.

Le Président (M. Hamad): Merci. Ça va pour le parti ministériel. Maintenant, le parti de l'opposition. M. le député de Rousseau.

M. Legault: Oui, merci, M. le Président. D'abord, je voudrais vous saluer, M. Laliberté, M. Page et Danielle Blanchard, avec qui j'ai eu le plaisir de travailler dans une autre vie. M. le Président, bien la question... D'abord, peut-être deux remarques, là. C'est le deuxième groupe qui vient nous dire que la première priorité, ça devrait être de parler de gouvernance dans les réseaux de la santé puis l'éducation, puis je répète ce que j'ai dit à un autre groupe ce matin: Je suis d'accord avec vous, parce qu'évidemment c'est le deux tiers des budgets de l'État, puis ça devrait être notre première priorité donc d'avoir des règles de gouvernance, là, puis il y a du travail à faire de ce côté-là. Je peux vous confirmer ça.

Bon. Ce que je comprends aussi quand vous parlez de la possibilité pour le vérificateur de faire de l'optimisation, vous dites que le C.A. ne peut pas refuser ces travaux, à moins que ce soit pour des motifs valables. Moi, je pense que c'est une bonne suggestion. Le ministre devrait peut-être accepter cet amendement à son projet. Je pense qu'effectivement c'est inquiétant de savoir qu'un vérificateur pense qu'il faudrait aller fouiller quelques lacunes au niveau de l'optimisation puis ne puisse pas le faire, pour toutes sortes de raisons, là; je pense que ça devrait être exclu.

Mais, le sujet sur lequel je voudrais vous entendre, c'est toute la question de l'efficacité de nos sociétés d'État. Vous savez, nos sociétés d'État sont importantes, qu'on pense à des Hydro-Québec ou de la Société des alcools, Loto-Québec, etc., ce sont des sociétés très importantes, et on entend toutes sortes de commentaires sur l'efficacité de ces sociétés d'État. Donc, j'aimerais ça vous entendre sur ce que vous pensez, en tout cas de l'extérieur, de l'efficacité de nos sociétés d'État.

Deuxièmement, qu'est-ce que vous pensez de la compétence des administrateurs sur les conseils d'administration de ces sociétés d'État? On a eu, entre autres, hier M. Durand qui est venu nous dire que la majorité des administrateurs n'avaient peut-être pas la compétence pour examiner l'efficacité des sociétés d'État. J'aimerais ça savoir ce que vous en pensez.

Puis, troisièmement, bien est-ce que vous pensez que les mesures qui sont proposées dans l'énoncé de politique, est-ce que c'est suffisant pour améliorer l'efficacité de nos sociétés d'État, l'efficacité de nos conseils d'administration, le bon choix des administrateurs? J'aimerais vous entendre là-dessus, là: l'efficacité, la compétence des administrateurs puis les mesures pour améliorer cette efficacité puis l'évaluation de l'efficacité des sociétés d'État.

Le Président (M. Hamad): M. Page.

M. Page (Jean-Paul): Je vais commencer par le dernier, la performance. O.K.? Il est clair qu'en respectant les principes de transparence, d'intégrité et de responsabilité on établit les règles du jeu pour avoir une bonne performance, mais ça ne garantira pas, demain matin, que la performance des sociétés d'État en termes de contrôle des coûts, comme vous l'avez si bien mentionné, va nécessairement s'améliorer. Et c'est pour ça que la vérification de l'optimisation des ressources et la stratégie que le conseil d'administration va être en mesure d'évaluer et de contrôler, la stratégie présentée par le P.D.G. de la société d'État devrait faire en sorte d'établir des critères objectifs afin d'évaluer cette performance-là. C'est clair, pour répondre à votre question: Est-ce que le document contient les critères qui nous permettent d'améliorer demain l'efficacité des sociétés d'État? Non. Il établit un cadre des règles du jeu pour pouvoir jouer une meilleure partie puis peut-être que les entreprises d'État... avoir une meilleure performance aussi, mais il va falloir nécessairement aller plus loin que ça, et on pourrait demander aux conseils d'administration effectivement d'avoir ça à l'idée comme principal objectif.

● (15 h 50) ●

M. Legault: Bien, peut-être... Je répète ma question: C'est quoi, votre évaluation actuelle de l'efficacité de nos sociétés d'État puis de la compétence de nos administrateurs? Parce que, bon, je pense, entre autres, là... On spécifie dans le document que, le comité de vérification, il devrait y avoir plus de comptables puis de gens en finance, est-ce que vous voyez que, de l'extérieur... Est-ce que nos administrateurs de sociétés d'État, pas juste sur le conseil de vérification, mais au total, est-ce qu'ils devraient selon vous avoir plus d'expérience en comptabilité, en finance, en gestion d'entreprise? Qu'est-ce que vous pensez, là, de ce que vous voyez?

Le Président (M. Hamad): M. Laliberté.

M. Laliberté (Michel P.): Merci, M. le Président. D'abord, M. le Président, en premier lieu, j'aimerais souligner que c'est plaisant de voir que, même si mon confrère est c.a. et je suis c.g.a., on est sur la même longueur d'onde en ce qui concerne le contenu du document. Alors, c'est satisfaisant de voir ça.

M. Audet: ...

Des voix: Ha, ha, ha!

M. Laliberté (Michel P.): Écoutez, je ne suis pas en mesure de commenter à savoir si le conseil d'administration de société X ou Y est compétent, est suffisamment compétent pour rencontrer le mandat; je pense que c'est à l'extérieur de l'énoncé de politique qui nous est soumis. Toutefois, on croit fermement que le conseil d'administration a un rôle important à jouer. Par conséquent, il doit y avoir... les personnes qui sont nommées sur ces conseils d'administration là doivent avoir les compétences voulues pour jouer le rôle. Et, si le rôle qu'ils sont appelés à jouer est un rôle de contrôle financier, bien il est évident qu'ils doivent avoir un background — excusez l'anglicisme — de comptable.

M. Page (Jean-Paul): Si je peux me permettre de compléter la réponse qui a été donnée. Je pense que ce qu'il y a de beau dans le projet et ce qui m'allume en termes d'efficacité, c'est que désormais les membres des conseils d'administration vont être évalués, le conseil d'administration va être évalué. Et, si on pouvait renforcer cette dimension de l'évaluation des conseils et des membres qui participent aux conseils, on atteindrait les objectifs.

Parler pour le passé, je pense qu'il y a des sociétés d'État qui avaient des bons administrateurs, puis il y en avait qui en avaient de moins bons, puis c'est comme partout pareil. Mais, si on veut les améliorer, ce processus d'évaluation là me semble tout à fait essentiel. Et, si j'avais à choisir la meilleure idée, en ce qui me concerne, comme académique, là, je dirais, c'est lorsqu'on a définitivement visé dans le mille, d'obliger l'évaluation. Puis, si on pouvait circonscrire ça puis aller le plus loin possible, bravo!

Le Président (M. Hamad): Mme Blanchard.

Mme Blanchard (Danielle): Ce qu'on suggère dans notre mémoire également, c'est de créer un comité indépendant où est-ce qu'il pourrait y avoir une banque de candidats qui répondent à différents profils qui sont requis pour remplir les fonctions d'administrateur dans les sociétés d'État. Alors, ça pourrait nous aider à améliorer la qualité de l'ensemble de nos conseils d'administration de sociétés d'État.

M. Legault: Oui. Un sujet que vous ne touchez pas dans votre document, c'est toute la question de la reddition de comptes du conseil d'administration des sociétés d'État. Actuellement, cette reddition de comptes se fait essentiellement via le ministre, à qui on peut poser des questions à l'Assemblée nationale. Mais ce qu'on essaie de faire ici, dans le document, dans l'énoncé de politique, c'est un petit peu de transférer la responsabilité puis l'imputabilité vers le conseil d'administration. Sauf que le problème que, moi, je vois dans le document — puis je ne sais pas si vous le voyez comme moi — c'est que... Bon. Nous, comme députés, on a la chance une fois par année, à l'étude des crédits, de rencontrer, à peu près en cinq, six heures, toutes les sociétés d'État au Québec. Une fois par année! C'est, en tout cas à mon avis, complètement insuffisant, là.

Est-ce que vous avez une opinion là-dessus, sur la reddition de comptes des conseils d'administration de sociétés d'État, compte tenu de leurs nouvelles responsabilités avec l'énoncé de politique?

Le Président (M. Hamad): M. Page.

M. Page (Jean-Paul): C'est sûr qu'on a des principes, hein? On parle de transparence. Est-ce que le document contient tous les éléments pour que ce principe-là soit mis en oeuvre? Votre réponse témoigne que non. C'est clair. Là-dessus, effectivement on est d'accord. Je pense qu'en rendant public tout ce que le conseil d'administration — je vais peut-être aller loin — mais en rendant accessible au public les procès-verbaux, les ordres du jour ainsi que les principales documentations de ces conseils d'administration là, on en arriverait à l'objectif de transparence, et là effectivement on pourrait atteindre l'objectif que vous citez. C'est certain qu'à l'université on a livré une bonne bataille pour avoir l'accès aux procès-verbaux du conseil d'administration et aux ordres du jour, et, aux ordres du jour, souvent essayer de l'avoir avant la réunion du conseil d'administration. Maintenant, on l'a, c'est un fait établi. Il y a eu de la résistance, et c'est certain qu'on pourrait s'attendre à avoir ce type de résistance là aussi, mais je pense que, pour atteindre l'objectif, ça serait un moyen.

M. Legault: Donc d'obtenir les procès-verbaux du conseil d'administration, entre autres.

M. Page (Jean-Paul): Je donne ça à titre d'exemple. Juste à titre d'exemple.

M. Legault: O.K.

M. Page (Jean-Paul): Beaucoup de choses devraient être rendues publiques.

M. Legault: Est-ce que vous pensez qu'il devrait y avoir plus d'occasions durant l'année de rencontre avec, entre autres, le président du conseil d'administration puis l'Assemblée nationale? Ou, même, on avait un individu hier, Daniel Paillé, qui nous suggérerait même d'organiser une assemblée générale des actionnaires, un peu comme une entreprise, où même la population pourrait poser des questions au conseil d'administration. Parce qu'actuellement ce n'est pas possible, comme je vous dis, à part six, sept heures, là, pour toutes les sociétés d'État, une fois ici, il n'y a pas d'occasion de pouvoir leur poser des questions.

Le Président (M. Hamad): Est-ce qu'il y a un volontaire pour répondre?

M. Laliberté (Michel P.): Est-ce que c'est plus ou moins une décision politique?

M. Legault: Non, non, je vous demande...

M. Laliberté (Michel P.): ...plutôt qu'une décision de façon administrative?

M. Legault: Non, mais je vous demande: Est-ce qu'il devrait y avoir plus de reddition de comptes? Et à

l'égard de qui? À l'égard des députés? À l'égard de toute la population avec une assemblée générale de la population? Comment vous voyez la reddition de comptes des conseils d'administration?

M. Laliberté (Michel P.): Je pense que, si vous avez un conseil d'administration qui est établi selon les règles de l'art, chaque individu va jouer son rôle. On parle de transparence, on parle d'équité. Donc, tout ce processus-là va être suivi selon les règles de l'art. Vous avez par la suite le vérificateur qui, lui, effectue une vérification et s'assure que ces règles-là sont suivies, et il émet un rapport là-dessus. Je pense qu'il y a quand même un certain nombre d'informations qui devient quand même disponible. Bon, est-ce que le public en général devrait être appelé à commenter? Écoutez, je pense que ça peut devenir un processus un peu onéreux, et ça, ça sera une décision que je laisse aux politiciens.

M. Legault: Je veux revenir peut-être sur la question du Vérificateur général. Bon, le Vérificateur général, effectivement il est bien placé, comme personne indépendante, pour aller porter un jugement sur ce qui se passe, entre autres, au niveau de l'optimisation. Je veux revenir un peu sur votre remarque, là, à la page 9, quand vous dites que «nous suggérons que le conseil d'administration ne puisse refuser l'intervention du Vérificateur général sans motif raisonnable». J'aimerais ça que vous nous parliez du contexte de votre recommandation que vous nous faites là.

M. Laliberté (Michel P.): C'est à la page?

M. Legault: Neuf de votre document.

M. Laliberté (Michel P.): Non, je suis d'accord, mais, au niveau de l'énoncé de politique, à la page 24, on lit, au dernier paragraphe: «Comme la loi le prévoit déjà, le Vérificateur général peut effectuer une vérification d'optimisation dans une société d'État dont il vérifie les livres et les comptes. Toutefois, dans le cas des "entreprises du gouvernement", il doit obtenir préalablement l'accord du conseil d'administration de la société concernée.» Et c'est à cet énoncé-là que, nous, on dit tout simplement: Cet accord-là ne doit pas être retenu pour des motifs non raisonnables. Les motifs... si le conseil d'administration ne veut pas accorder cet accord-là, il doit avoir des motifs valables pour le faire.

M. Legault: Est-ce que vous pensez que, quand il y a un refus, il devrait, au moins par souci de transparence, y avoir un endroit où le Vérificateur général puisse exprimer le fait qu'on lui a refusé?

M. Laliberté (Michel P.): Tout à fait.

M. Legault: Oui? O.K.

Le Président (M. Hamad): Alors, on va aller de l'autre côté, il reste trois minutes, côté ministériel.

M. Audet: Actuellement, s'il y a d'autres de mes collègues... je vais essayer d'être bref. Parce que le député de Rousseau a ouvert une porte importante, je pense qu'il

faut bien le préciser: l'imputabilité ou la reddition de comptes dont on parle. Et puis il y a toute une série de mécanismes de reddition de comptes à l'égard du gouvernement, qui est le... ou le représentant de l'actionnaire, évidemment, dont les plans stratégiques, les directives, les renseignements, le rapport annuel, toute la partie déontologie, etc. Le Vérificateur général... quand on touche au Vérificateur général... là on touche davantage l'Assemblée nationale, donc il ne faut pas... et je comprends mon collègue évidemment qui dit: Je voudrais que tous les rapports aillent à l'Assemblée nationale. Mais il faut comprendre qu'entre les deux il y a un gouvernement élu pour faire ce travail-là. Donc, je veux juste être bien concret, je comprends la préoccupation qu'il veut avoir, mais, dans les faits, je pense qu'il y a quand même des choses qui doivent être d'abord soumises au gouvernement, qui par la suite les dépose à l'Assemblée nationale. C'est très important de le dire.

● (16 heures) ●

Pour revenir au point que vous soulevez, je pense que c'est important, et je vais pouvoir... je veux avoir vos commentaires là-dessus, parce que quand on dit entre... la section à laquelle vous faites référence, ce qui est écrit là, c'est que le Vérificateur général peut effectuer des vérifications d'optimisation, il peut déjà le faire dans toutes les sociétés d'État où il vérifie déjà des livres. Exemple: Investissement Québec, il vérifie les livres, il peut faire la vérification d'optimisation et il en fait, des commentaires sur l'optimisation.

Là, ce dont on parle, là, c'est des sociétés d'État dont il n'est pas actuellement le vérificateur, auxquelles on va lui permettre de devenir vérificateur, et là, dans ces cas-là, évidemment, avant de plonger dans la vérification d'optimisation, on dit: Il faut s'assurer qu'il n'y aura pas double emploi avec le conseil d'administration. Il faut s'entendre sur la façon de faire. Par contre, si c'est le gouvernement qui lui demande d'aller faire une vérification d'optimisation, le conseil n'a pas un mot à dire. Et on vient de le faire dans des cas. On a envoyé le Vérificateur à la Société des alcools, il va faire rapport prochainement, on l'a envoyé à la Société nationale des chevaux de course, il va nous faire rapport, et ces rapports-là vont être déposés à l'Assemblée nationale.

Je pense que c'est important de distinguer les deux et, sur ce plan-là, je pense, juste pour préciser votre point, il n'y a pas de balise, là-dedans, au rôle du vérificateur là où il est déjà. Mais c'est lorsqu'on élargit son mandat, c'est là qu'on essaie d'équilibrer les choses, pour permettre justement la covérification avec le secteur privé, précisément. Alors, je voulais votre commentaire là-dessus: Est-ce que vous êtes d'accord avec cette idée qu'il y ait covérification avec le secteur privé dans ces cas-là? Ça, j'apprécierai avoir vos commentaires là-dessus.

M. Laliberté (Michel P.): Merci, M. le Président. Nous sommes tout à fait d'accord. Tout ce qu'on dit, c'est que, si le conseil d'administration refuse, bien, à ce moment-là, il doit y avoir un mécanisme qui va permettre... et ce mécanisme-là, bien il est dû... il incombe au gouvernement de le faire.

M. Audet: Je vous signale, dans ce cas-là, qu'il y a quelqu'un qui va démissionner, puis habituellement c'est le président du conseil, donc le président...

M. Laliberté (Michel P.): Et voilà! Et voilà! Nous sommes tout à fait d'accord.

Le Président (M. Hamad): On est rendus à l'opposition. Il reste trois minutes. M. le député de Gaspé.

M. Lelièvre: M. le Président. Bonjour. À la page 5 de votre document, vous dites «et finalement [des] mandats additionnels confiés au Vérificateur général». On se souviendra que, lorsque mon collègue de Rousseau avait demandé que le Vérificateur général du Québec fasse une vérification à la Société des alcools, ça a pris beaucoup de temps. Le ministre a accepté, mais on n'a pas eu de mandat. Comment empêcher, par exemple, le politique d'intervenir dans les processus de vérification? Si le Vérificateur général du Québec a le droit et les pouvoirs d'aller dans une société d'État pour faire des vérifications, alors, à ce moment-là, comment on peut empêcher l'organe politique de procéder à une limitation de mandat? Alors, est-ce qu'on lui donne les pleins pouvoirs? Parce qu'on dans le fond on parle de transparence, c'est important. Alors, si on n'a pas la possibilité d'avoir, comme parlementaires, des informations qui sont fiables, parce que, s'il nous en manque, est-ce que ça peut être fiable, la partie qu'on a reçue, mais on reste dans le flou pour le restant? Alors, comment empêcher tout ça?

Le Président (M. Hamad): M. Page.

M. Page (Jean-Paul): Écoutez, si vous prenez la page 24: «Par ailleurs, le Vérificateur général pourrait effectuer les vérifications de sa propre initiative dans les sociétés...», si on ne restreint pas ça du tout, si on dit «de son plein gré», on va atteindre l'objectif que vous cherchez. C'est tout, c'est aussi simple que ça.

M. Lelièvre: Mais, dans le moment présent, le ministre des Finances a une responsabilité à l'égard des sociétés d'État, et l'écriture du mandat donné au V.G., ce n'était pas nécessairement ce que l'opposition voulait avoir, si on prend l'exemple de la Société des alcools.

M. Page (Jean-Paul): Tout simplement de donner la possibilité au Vérificateur général de pouvoir le faire de sa propre initiative. Si cette possibilité-là existe, juste à écrire ça dans la politique ou dans le texte de loi, si c'est ça qu'on veut. Ce n'est pas ça qu'on dit, nous, mais, si c'est ça qu'on veut, on le fait de même.

M. Lelièvre: Mais le ministre des Finances peut toujours avoir un droit de regard là-dessus. Même si de sa propre initiative il va aller faire une vérification, il faudrait qu'il ait aussi les coudées franches, qu'il ait la pleine autorité pour le faire en toute indépendance des partis politiques. Parce qu'il en manque un petit bout. Il en manque un bout, là.

M. Page (Jean-Paul): D'accord.

Le Président (M. Hamad): Le temps est complété. Alors, Mme Blanchard, M. Laliberté, M. Page, merci pour votre visite, merci. Je suspends temporairement. On ajourne jusqu'à demain, jeudi 2 novembre, à 9 h 30.

(Fin de la séance à 16 h 5)