



---

# ASSEMBLÉE NATIONALE

---

DEUXIÈME SESSION

TRENTE-SEPTIÈME LÉGISLATURE

## Journal des débats

**de la Commission permanente  
des finances publiques**

**Le jeudi 2 novembre 2006 — Vol. 39 N° 27**

Consultations particulières sur l'énoncé de politique intitulé  
*Moderniser la gouvernance des sociétés d'État (3)*

**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](http://www.assnat.qc.ca)

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec  
ISSN 0823-0102

**Commission permanente des finances publiques**

**Le jeudi 2 novembre 2006 — Vol. 39 N° 27**

**Table des matières**

Auditions (suite)	1
Vérificateur général	1
Ordre des comptables agréés du Québec (OCAQ)	7
Ordre des comptables en management accrédités du Québec	14
Mme Guylaine Saucier	20
Mémoires déposés	26
Remarques finales	26
M. François Legault	26
M. Michel Audet	27

**Autres intervenants**

M. Sam Hamad, président

Mme Rita Dionne-Marsolais

M. Marc Picard

M. Raymond Bernier

M. Guy Lelièvre

- \* M. Renaud Lachance, Vérificateur général
- \* M. Daniel McMahon, OCAQ
- \* M. François Renaud, Ordre des comptables en management accrédités du Québec
- \* M. Alphonse Galluccio, idem
  
- \* Témoins interrogés par les membres de la commission

Le jeudi 2 novembre 2006 — Vol. 39 N° 27

**Consultations particulières sur l'énoncé de politique intitulé  
*Moderniser la gouvernance des sociétés d'État* (3)**

*(Neuf heures trente-six minutes)*

**Le Président (M. Hamad):** Alors, je vous invite à prendre place. Alors, À l'ordre, s'il vous plaît! Je déclare la séance...

**Des voix: ...**

**Le Président (M. Hamad):** À l'ordre, s'il vous plaît! Le conseil général est terminé, là, on va passer à d'autres choses. Je déclare la séance de la Commission des finances publiques ouverte. Je demande à toutes les personnes dans la salle de bien vouloir fermer leur téléphone cellulaire. 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:** Oui. Mme Dionne-Marsolais (Rosemont) remplace M. Bertrand (Charlevoix).

**Auditions (suite)**

**Le Président (M. Hamad):** Merci. Nous avons, aujourd'hui, le Vérificateur général comme invité, premier invité. Alors, bienvenue. Je vous demande de se présenter et aussi de présenter vos collègues.

**M. Lachance (Renaud):** Bonjour. Donc, mon nom, c'est Renaud Lachance, je suis le Vérificateur général du Québec. J'ai, à ma droite, M. Gilles Bédard, qui est vérificateur général adjoint, et, à ma gauche, M. François Boisclair, qui est directeur des services-conseils en optimisation des ressources.

**Le Président (M. Hamad):** M. le Vérificateur général, vous avez 15 minutes pour faire votre présentation, et par la suite il y aura des périodes de questions de 15 minutes de chaque côté.

**Vérificateur général**

**M. Lachance (Renaud):** Vous allez voir, M. le Président, que, fidèle à mes habitudes, je ne prendrai pas ces 15 minutes, je vais prendre quelques minutes seulement de lecture. Donc, M. le Président, M. le ministre, Mmes et MM. les députés, c'est avec grand intérêt que je participe, aujourd'hui, aux consultations que vous menez relativement à l'énoncé de politique intitulé *Moderniser la gouvernance des sociétés d'État*. Cet intérêt est nourri non seulement du fait que cet énoncé traite de mon rôle à l'égard des sociétés d'État, mais aussi parce que, depuis la fin des années soixante-dix, les vérificateurs généraux successifs ont recommandé au gouvernement de consolider le cadre légal applicable à la gouvernance de ces sociétés.

Il faut savoir que les sociétés d'État visées par l'énoncé de politique administrent des dépenses de

30 milliards de dollars ainsi que des actifs dont la valeur atteint près de 250 milliards. Elles procurent au gouvernement des revenus annuels presque équivalents à ceux provenant de l'impôt sur les sociétés privées, soit environ 4,5 milliards de dollars en 2005-2006. Il importe donc que le cadre de gouvernance de ces sociétés établisse des balises solides qui permettent aux conseils d'administration de jouer pleinement leur rôle de supervision des affaires de ces entités. Dans cette perspective, l'énoncé de politique propose des mesures qui sont de nature à renforcer la gouvernance des sociétés d'État. Elles constituent autant de pas dans la bonne direction. Je pense notamment aux diverses mesures qui visent à assurer la compétence et l'indépendance des administrateurs.

L'énoncé de politique insiste également sur le développement de la vérification interne au service du conseil d'administration des sociétés d'État. Cette orientation renforcera la qualité de l'information transmise aux membres du conseil d'administration pour leurs activités de contrôle de la gestion. En somme, il y a tout lieu de croire que ces mesures favoriseront une meilleure supervision de la gestion des affaires des sociétés d'État par leurs conseils d'administration.

● (9 h 40) ●

Quant à la vérification des états financiers, l'énoncé de politique prévoit que le Vérificateur général participera à cette vérification pour toutes les sociétés d'État. Cette intention est une amélioration réelle au chapitre du contrôle parlementaire dans ce rôle traditionnel du Vérificateur général.

L'énoncé de politique prévoit aussi qu'en règle générale j'exercerai seul cette vérification. Toutefois, dans le cas des sociétés d'État à caractère financier ou commercial, je serai associé à une firme privée dans le cadre d'une approche dite de covérification. Cette approche a l'avantage de permettre à ces sociétés d'avoir accès aux services de firmes qui sont reliées à un réseau international.

En matière d'optimisation des ressources, je suis d'accord avec l'affirmation de l'énoncé de politique qui rappelle que les notions d'économie, d'efficacité et d'efficacité doivent faire partie intégrante des préoccupations de gestion des sociétés d'État. L'exigence que le plan de vérification interne soit approuvé par le comité de vérification et qu'il inclue les travaux de vérification de l'optimisation des ressources constitue aussi une amélioration. Ces mesures sont de nature à renforcer l'information dont dispose le conseil d'administration de chaque société d'État. L'énoncé de politique prévoit que j'examinerai la façon dont cette vérification est réalisée et que je ferai rapport de mes conclusions au conseil d'administration. Ainsi, j'apprécierai la suffisance et la qualité des travaux de vérification de l'optimisation des ressources menés dans ces sociétés.

Par ailleurs, qu'on ne s'y trompe pas, il n'y a, dans cet énoncé de politique, aucun nouveau rôle ou mandat élargi en vérification de l'optimisation des ressources réalisé par le Vérificateur général mais le seul maintien de la situation actuelle. Ainsi, l'énoncé de politique ne me permet

toujours pas d'effectuer une vérification de l'optimisation des ressources sans obtenir l'accord du conseil d'administration de certaines sociétés d'État qui ont le statut d'entreprise du gouvernement au sens de la Loi sur le vérificateur général. Ces sociétés incluent, entre autres, la Société des alcools du Québec, Hydro-Québec, Loto-Québec, la Société générale de financement et la Caisse de dépôt et placement du Québec.

Dans le passé, l'obtention de l'accord du conseil d'administration a constitué une contrainte réelle à la possibilité du Vérificateur général d'effectuer de telles vérifications dans ces sociétés d'État. L'obligation d'obtenir cet accord du conseil d'administration est unique au Canada. Aucun autre vérificateur général n'a cette contrainte. Même les vérificateurs généraux des municipalités du Québec n'ont pas non plus cette contrainte quant aux sociétés paramunicipales. La nécessité de cette entente avec le conseil d'administration maintient un double modèle selon lequel le Vérificateur général peut, dans certaines sociétés d'État, effectuer une vérification de l'optimisation des ressources sans l'accord du conseil d'administration alors que, pour d'autres sociétés, il doit obtenir cet accord.

Dans le passé, mes prédécesseurs et moi-même avons soulevé cette situation par souci de favoriser, par la vérification, le contrôle de l'Assemblée nationale sur les sociétés d'État, ce qui est la mission du Vérificateur général. L'exercice du contrôle parlementaire ne nie pas l'autonomie des sociétés d'État. Au contraire, ce contrôle est une conséquence de leur autonomie. Mes travaux de vérification au service de l'Assemblée nationale viennent tout simplement soutenir les principes de transparence et d'imputabilité qui découlent de cette autonomie des sociétés d'État. Par ailleurs, il est important pour moi de rappeler que ce n'est pas pour eux-mêmes que les vérificateurs généraux ont soulevé cette situation régulièrement. Le Vérificateur général du Québec est au service de l'Assemblée nationale et il effectue pour elle des vérifications là où cette Assemblée lui donne le droit de le faire.

L'examen de cet énoncé de politique par votre commission vous donne une occasion particulière de discuter de cette situation et décider du maintien ou non de la contrainte que j'ai décrite précédemment. La fonction que j'occupe est dédiée au service des parlementaires. Aussi, j'appliquerai avec respect la décision que l'Assemblée nationale prendra à ce sujet suite à vos travaux. Je vous remercie de votre attention et je suis disponible pour répondre à vos questions.

**Le Président (M. Hamad):** Merci. Alors, la parole est au ministre.

**M. Audet:** Merci. Alors, merci, M. Lachance. Bonjour, M. Bédard et à vos collègues, là, du bureau du Vérificateur, vérificateur adjoint. J'ai entendu avec intérêt vos commentaires. Je pense qu'on se rend compte très bien que... J'essaie de résumer, là. Très clairement, l'élargissement donc du mandat du Vérificateur au niveau de la vérification générale dans l'ensemble des sociétés d'État est quelque chose que vous demandiez depuis très longtemps, soyons clairs, là, comme étant... J'aimerais que vous commentiez ça, parce que j'ai lu ça, moi, dans beaucoup de rapports du Vérificateur. J'ai eu, dans le passé, d'ailleurs, à participer de façon personnelle à certains travaux quand le Vérificateur général fait ses petites réunions avant

de préparer son rapport annuel. Et j'ai eu l'occasion de participer à ces discussions où, à chaque année, il demande effectivement d'avoir accès et de faire ces vérifications-là additionnelles.

Donc, vous notez vous-même qu'il s'agit là d'une amélioration très importante puisque vous n'étiez pas... le Vérificateur général n'était même pas amené, n'était pas autorisé à faire ces vérifications-là. Donc, c'est un pas extrêmement important, comme vous dites, puis avec raison. Même dans le cadre de la covérification, et ça, je pense que ça a été posé hier par les gens qui sont venus, notamment Yvan Allaire et Michel Nadeau, qu'évidemment l'approche d'utiliser l'expertise de bureaux privés... que vous auriez fait de toute façon, soit dit en passant, parce qu'il faut compter sur une expertise très large dans ces sociétés-là qui ont des natures différentes, qui ont besoin d'avoir des expertises qu'on retrouve souvent pas finalement même au Québec. Alors, ces bureaux-là ont cet avantage. De permettre de faire ça, je pense que c'est un acquis, je pense, que vous reconnaissez.

Ce que vous soulevez, c'est au sujet de l'optimisation. D'abord, évidemment, ce que la loi permet, c'est ce que... Au fond, ce qu'on reprend dans la loi, c'est ce qu'on a mis dans la Loi de la Caisse de dépôt l'année dernière. Donc, ce débat a donné lieu, en fin 2004, de mémoire, à une longue discussion déjà, évidemment. Donc, on reproduit au fond, essentiellement, dans les dispositions générales, les dispositions qui ont été mises dans la Caisse de dépôt et qui sont expérimentées actuellement, je crois comprendre, puisque vous avez déjà une année, donc... Et ça, je reviendrai là-dessus, c'est peut-être la nature de ma question, puisque déjà c'est la façon dont vous le faites actuellement à la Caisse de dépôt.

Peut-être une remarque préliminaire à ce sujet. Hier, justement, on a rencontré les gens du conseil de gouvernance, donc Michel Nadeau et Yvan Allaire, notamment, qui ont insisté sur le fait que c'est une mission qu'il est important de laisser au conseil d'administration, parce que, quand on parle... On nomme des membres du conseil d'administration dont la mission, c'est d'optimiser les ressources. Donc, c'est ça, la question. Et je comprends qu'on peut différer d'opinion, je veux dire, écoute, il n'y a rien qui empêche qu'ils le fassent et que, nous, on le fasse aussi. Mais là vous avez toujours le débat évidemment, à la fin de l'année: Est-ce qu'ils ont pris les bonnes décisions ou pas?

Alors, ce qu'on a demandé, nous, c'est de s'assurer que le conseil a mis en place les mécanismes pour assurer le suivi et s'assurer qu'il y ait optimisation des ressources, et que le Vérificateur, lui, donc ne soit pas partie du processus d'optimisation mais le commente et en donne son évaluation. Je pense que ça a peut-être encore plus d'impact, à mon avis, puisqu'il aura à évaluer le processus d'évaluation en place. Donc, ça permet à l'Assemblée nationale, dans son mécanisme de contrôle et de reddition de comptes, d'avoir des commentaires. Est-ce que le conseil d'administration a réalisé le mandat d'optimisation qui est le sien? Et le Vérificateur a toute capacité, à ce moment-là, d'aller fouiller toute... de demander l'information pour voir quel mécanisme a été mis en place, quels sont les suivis qui ont été apportés, est-ce que le conseil a mis les comités de travail pour justement suivre cette opération-là, et de faire rapport, à ce moment-là, dans ses rapports là-dessus.

Alors, il se trouve que vous avez une année d'expérience à la Caisse de dépôt, et j'aimerais que vous nous parliez un petit peu, sans entrer dans le détail, évidemment il y a des choses qui sont de nature plus privée, des relations, quand vous faites ce type de travail là à la Caisse de dépôt, mais de comment vous évaluez l'expérience justement à la Caisse de dépôt, puisqu'on la vit, cette expérience-là, déjà depuis un an. Donc, peut-être que ça nous permettra de nous éclairer à savoir est-ce que c'est une si mauvaise idée que ça.

**Le Président (M. Hamad):** M. le Vérificateur général.

**M. Lachance (Renaud):** Écoutez, clairement, la Caisse de dépôt, elle a pris des initiatives pour répondre à l'appel que vous lui avez lancé l'année dernière puis elle a mis en place, là, des activités, du moins des activités qui vont mener éventuellement, je dirais, à de l'optimisation des ressources et, dans le cas de son vérificateur interne, à des activités de vérification de l'optimisation des ressources.

Donc, pour moi, un gestionnaire, que ceci soit écrit ou non, a par définition le mandat d'optimiser ses ressources. Dans ma propre entité, j'essaie d'optimiser mes ressources, et c'est le cas pour tous les gestionnaires. Donc, l'expérience de la Caisse de dépôt a montré qu'elle a pris des initiatives pour mettre en place, je dirais, une évaluation de son optimisation des ressources.

Donc, ce qui est en jeu, ce n'est pas le fait que l'entité se donne elle-même des processus; ce qui est en jeu, c'est le contrôle de l'Assemblée nationale sur ces entités à travers la vérification du Vérificateur général. Et c'est ce que je lis dans mon mot, c'est-à-dire: Est-ce que l'Assemblée nationale veut mandater son Vérificateur général, qui est indépendant de par sa loi, pour qu'elle puisse faire une activité de vérification dans les sociétés d'État où elle a donné une autonomie de gestion? Donc, l'enjeu, il est là.

Et puis, par ailleurs, comme je l'ai mentionné dans ma présentation, de demander aux gestionnaires et aux conseils d'administration, je dirais, de se préoccuper de l'optimisation des ressources est clairement, comme je l'ai mentionné, un geste positif qui a donné lieu à des démarches positives à la Caisse de dépôt.

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

● (9 h 50) ●

**M. Audet:** Je pense qu'effectivement... donc vous nous dites que ce qui se fait à la Caisse justement et précisément: ils se sont adaptés à la loi et ils sont en train de mettre les mécanismes d'optimisation des ressources. Donc, ça va faire partie intégrante du processus de gestion de la Caisse, et c'est ça qui était l'idée de base. Maintenant, l'inspiration de toute cette politique-là évidemment, on l'a dit, ça s'inspire beaucoup de ce qui se fait aussi dans le secteur privé. Et, dans le secteur privé, on ne connaît pas d'expériences où le vérificateur externe fait l'optimisation des ressources non plus. Je veux juste noter ça au passage.

Ce que je voudrais cependant ajouter à vos commentaires, c'est que, si, dans vos rapports que vous faites à l'Assemblée nationale — et c'est ça, la force, je pense, même de la proposition — il se trouve que vous faites des propositions pour dire qu'il n'y a pas eu effectivement suffisamment d'efforts de faits dans la société pour optimiser

les ressources, le conseil, lui, ne peut pas... va donner son accord, mais le ministre, lui, peut demander au gouvernement n'importe quand. Et vous le faites, vous avez des mandats d'ailleurs qui vous sont confiés par le gouvernement pour dire: Vous allez y retourner dans cette société-là et vous aller la faire, la vérification d'optimisation, pour nous faire rapport là-dessus à l'Assemblée nationale. En d'autres termes, ce qu'on se garde là-dedans, c'est la capacité de le faire par exception et non pas de le faire de façon générale, c'est ça qu'il faut voir dans cette philosophie-là. On ne l'exclut pas par définition puisqu'on peut n'importe quand donner un mandat au Vérificateur général, comme on le fait, pour le faire, cet exercice-là.

Donc, est-ce que vous ne trouvez pas que c'est un bon compromis de dire: On s'assure que les processus sont bien mis en place, que le conseil fait sa job. Le Vérificateur, comme vous le faites dans le cas de la caisse, fait rapport pour dire: Oui, bien, écoutez, les mécanismes sont là, je pense que tout est correct. Mais, s'il arrive que vous faites rapport puis il dit: Écoutez, il n'y a rien de fait, le travail ne se fait pas, là, les premiers intéressés vont être les parlementaires. Ils vont dire: Un instant. Le gouvernement, comme l'opposition, va dire: Écoutez, il faut qu'on obtienne un avis. Ça serait quoi, qu'est-ce que ça donnerait, l'optimisation des ressources? Est-ce que vous ne pensez pas que c'est une soupape, compte tenu de votre impact que vous avez à l'Assemblée nationale, qui vous permette de remplir votre mandat de la façon dont vous voudriez le remplir?

**Le Président (M. Hamad):** M. le Vérificateur général.

**M. Lachance (Renaud):** Comme je l'ai mentionné, en demandant aux gestionnaires de ces entités et aux conseils d'administration de se préoccuper de l'optimisation des ressources, il faut voir que tout ceci va se traduire dans une loi, et, par définition, j'ai déjà le mandat de conformité des lois. Donc, pour moi, ce n'est pas un mandat supplémentaire qui m'est donné présentement, c'est seulement de dire: Allez continuer à vous assurer du respect de cette loi-là. Je vais ajouter des choses dans la loi et bien sûr je vais m'assurer de ce respect. Je répète. La question, c'est: il n'y a pas de possibilité pour le Vérificateur général présentement, dans certaines sociétés d'État, de faire de sa propre initiative une vérification de l'optimisation des ressources. Et, par ailleurs, dans d'autres sociétés d'État, il a cette possibilité. Donc, premier fait, je dirais, là, qui mérite, à mon avis, des débats entre vous, parlementaires. Et l'autre chose, c'est pourquoi le Québec est la seule juridiction qui ne donne pas à son Vérificateur général, dans certaines sociétés d'État, la pleine discrétion d'effectuer des vérifications d'optimisation des ressources, alors que le Québec a même décidé que les vérificateurs généraux des municipalités avaient ce plein pouvoir dans le cas des sociétés paramunicipales.

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

**M. Audet:** Dernière chose. Évidemment, je ne fais pas non plus nécessairement de parallèle entre une municipalité et une société d'État. Je vais vous donner un exemple très concret, et vous l'avez fait, l'exercice. On a eu un exemple avec la Société générale de financement.

La Société générale de financement, on a eu un rapport des résultats de la Société générale de financement, on se souvient, en 2002-2003, du déficit qui était accumulé, des problèmes qu'il y avait au niveau de l'évaluation des actifs, de la nécessité justement de faire une réévaluation de tout ça et de faire un rapport au gouvernement. Le gouvernement a donné un mandat, à ce moment-là, pour aller chercher cette information-là et la déposer à l'Assemblée nationale.

Donc, il y a la capacité, elle est là. C'est ça que je dis. Il ne faut pas imaginer qu'elle n'existe pas. Quand un problème est là, il va se faire. L'idée, c'est de savoir est-ce qu'on le fait de façon générale partout ou si on le fait lorsqu'il y a un problème, c'est-à-dire au fond si on gère par exception. Je pense que la façon de le faire est celle qui permet d'optimiser aussi les ressources du Vérificateur général lui-même. Alors, c'est ça que je voudrais savoir. Est-ce que vous pensez — puis tournons la page à l'autre bout — que vous auriez la capacité, là, parce que vous élargissez beaucoup le mandat au niveau de la vérification générale puis, là, vous allez avoir en même temps à faire l'analyse de la vérification de l'optimisation dans toutes les sociétés d'État, est-ce que vous pensez qu'à court terme vous auriez la capacité de faire ça et qu'est-ce que ça impliquerait en termes d'embauche et en termes de ressources humaines et financières?

**M. Lachance (Renaud):** Écoutez, c'est au Bureau de l'Assemblée nationale à décider de mon budget et qui déterminera la capacité pour moi d'effectuer de telles vérifications d'optimisation des ressources. Donc, il est difficile pour moi de répondre à ça présentement. Il faut voir que permettre au Vérificateur général d'effectuer de la vérification de l'optimisation des ressources ne voudrait pas dire qu'il serait présent 12 mois par année dans chacune des sociétés d'État, comme c'est le cas présentement pour l'ensemble des ministères et organismes. Je me bâtis un plan de vérification et j'assure ma présence dans les ministères et organismes sur une base un peu rotative et dépendamment de l'importance de leurs activités.

Donc, pour moi, je dirais, l'importance des sommes qui seraient nécessaires à ceux-ci sera en fonction des sommes que le Bureau de l'Assemblée nationale voudra bien me donner. Mais j'aimerais dire peut-être par ailleurs... Quand le gouvernement m'a demandé, dans le passé, de faire des vérifications spéciales dans ses sociétés d'État, clairement, c'est une façon, je dirais, de permettre au Vérificateur général de faire de telles vérifications, et ça, ça, c'est les vraies. Malheureusement, l'expérience a démontré que, lorsque ceci arrive, souvent ça se fait dans un contexte, je dirais, problématique. Donc, pour mon expérience, on parle présentement de la Société des alcools du Québec et de la SONACC. Dans le passé, il y a eu d'autres mandats qu'on a demandés au Vérificateur général, toujours dans un contexte un peu problématique. Donc, ce sont des vérifications dont, je dirais, la portée est fonction du problème en cause, pas exclusivement, mais est fonction, entre autres, du problème en cause.

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

**M. Legault:** Oui. Merci, M. le Président. Je voudrais saluer le Vérificateur général et son équipe qui

sont ici ce matin. Je pense qu'on est actuellement effectivement dans le coeur du vrai débat sur la gouvernance des sociétés d'État. Le Vérificateur général le disait, les sociétés d'État au Québec, c'est très gros, on parle de 250 milliards d'actif, 30 milliards de revenus. Donc, c'est très important, des revenus équivalents aux revenus qu'apportent les entreprises. Donc, je pense que c'est important de situer que c'est très important.

Et, M. le Président — je vais vous donner mon opinion personnelle — je pense qu'il y a des gains d'efficacité importants à faire dans nos sociétés d'État. Et d'ailleurs c'est le ministre des Finances qui nous disait, le printemps dernier, lorsqu'il a déposé le Fonds des générations, qu'il voulait financer les redevances hydrauliques avec des gains d'efficacité de plus de 500 millions à Hydro-Québec. Donc, en partant, on parle d'un minimum de 500 millions de gains d'efficacité à faire, selon le ministre des Finances. On a vu ce qui s'est passé à la Société des alcools, où on est arrivé avec des employés qui ont demandé aux fournisseurs d'augmenter leurs prix. Donc, ce n'est sûrement pas l'efficacité optimale, c'est le moins qu'on puisse dire.

Et ce qu'on propose ici, dans le projet de loi, c'est de transférer l'imputabilité du ministre vers les conseils d'administration avec très peu de marge de manoeuvre, pour les députés, pour poser des questions aux conseils d'administration. Ces conseils d'administration viennent se présenter une fois par année ici, puis on a quelques heures pour poser toutes nos questions, puis ils viennent une fois par année. Donc, j'aimerais peut-être, première question, demander au Vérificateur général s'il pense que, compte tenu du transfert qu'on fait d'imputabilité vers les conseils d'administration, il ne devrait pas y avoir davantage d'échanges entre les représentants de l'Assemblée nationale et le conseil d'administration.

Et je veux revenir aussi sur la recommandation principale du Vérificateur général. Actuellement — puis il y a plusieurs groupes qui sont venus nous le dire — il y a de l'amélioration à faire concernant la compétence de nos administrateurs de sociétés d'État pour évaluer justement l'optimisation puis l'efficacité des sociétés d'État. Je pense qu'on peut tous en convenir, là, il y a eu, dans le passé, trop de nominations partisans et pas assez d'emphase mise sur la compétence des administrateurs. Bon. Maintenant qu'on a dit ça, comment va-t-on s'assurer à l'avenir que les administrateurs, un, soient compétents mais, aussi, s'assurent de l'efficacité des sociétés d'État?

● (10 heures) ●

Et, dans vos propositions, le Vérificateur général dit... à la page 3, vous dites: «J'apprécierai la suffisance et la qualité des travaux de vérification de l'optimisation des ressources menés dans ces sociétés.» Ça veut dire que, si le conseil d'administration ne se souciait pas assez de l'efficacité, il y a quelque chose... Puis là vous nous dites que ce n'est pas nouveau, que c'est déjà là. Donc, j'aimerais ça, comme deuxième question, que vous nous disiez, là, avec l'expérience que vous avez, est-ce qu'actuellement il y a suffisamment d'optimisation ou de vérification d'optimisation qui se fait dans nos sociétés d'État.

Et je veux vous entendre un peu plus, là, dernière question, sur toute la question... Comme vous dites, là, le Québec est le seul endroit où le Vérificateur général doit obtenir d'abord l'accord du conseil d'administration avant de faire de l'optimisation. Ça veut dire que, si le conseil d'administration ne l'exige pas, bien, vous ne

pouvez pas en faire pour compenser. Et ce que je comprends, par contre, c'est que vous nous alerteriez à l'effet qu'il ne s'en est pas fait suffisamment. Donc, c'est là-dessus, là, les questions sur lesquelles j'aimerais vous entendre.

**Le Président (M. Hamad):** M. le Vérificateur.

**M. Lachance (Renaud):** Peut-être le premier élément, lorsque vous parlez d'imputabilité, il est clair que l'énoncé de politique veut accroître l'imputabilité des conseils d'administration dans la gestion des sociétés d'État. Et, comme des gens qui se sont présentés hier, moi aussi, je crois à l'imputabilité. Pour moi, imputabilité s'accompagne de deux choses: s'accompagne de transparence et de reddition de comptes. Donc, on ne peut pas demander d'être imputable, demander l'entière marge de manoeuvre pour gérer des deniers publics et refuser, je dirais, ou tenter de limiter la possibilité d'un contrôle, dont le contrôle parlementaire. Donc, pour moi, une plus grande imputabilité vient avec une nécessité de transparence et une obligation de reddition de comptes. C'est sur le premier élément.

Sur le deuxième élément, il faut voir que présentement... Vous me demandez de décrire l'importance des activités d'optimisation des ressources qui sont faites présentement dans la société d'État. Je peux vous dire que je suis absent pour certaines d'entre elles. Prenez Hydro-Québec présentement, je ne pourrais pas vous dire quelle est l'importance des activités d'optimisation des ressources d'Hydro-Québec, pareil pour la Société générale de financement, Société des alcools du Québec, jusqu'à il n'y a pas longtemps, je n'y étais pas non plus. Donc, il est difficile pour moi de vous dire l'importance de ces activités d'optimisation des ressources qui sont faites par les sociétés.

Par ailleurs, comme il est écrit dans l'énoncé de politique, en demandant maintenant dans la loi aux gestionnaires et aux conseils d'administration de s'assurer d'activités d'optimisation des ressources, parce que ceci va être écrit dans la loi, moi, ayant déjà le mandat de conformité, de m'assurer du respect des lois pour tout ce qui est entité du secteur public, donc, bien sûr, je vais faire un travail particulier et que j'aurais fait d'ailleurs tout simplement parce qu'on le met dans la loi. Donc, mon travail, compte tenu qu'on demande à ces sociétés d'État de faire des activités d'optimisation des ressources, va consister à analyser la suffisance et la qualité de ces activités et de vous en faire part dans mes rapports que je dépose à l'Assemblée nationale. C'est le rôle que me donne cet énoncé de politique, mais il me le donne, mais par ailleurs je l'aurais eu automatiquement du simple fait que j'ai déjà dans ma loi le mandat de conformité aux lois. Donc, on le précise dans cet énoncé de politique, mais par ailleurs je pourrais le faire par définition, compte tenu que c'est déjà dans ma loi.

**M. Legault:** Donc, ce que je comprends, là, c'est que, avec ce qui est présenté dans l'énoncé de politique, à l'avenir, si un conseil d'administration ne s'assure pas suffisamment qu'il y a optimisation des ressources, qu'on suit bien, là, l'efficacité dans la gestion des ressources, ce qu'on aura à l'avenir, c'est un rapport du Vérificateur général qui viendra nous dire que ce n'est pas fait suffisamment. Mais par contre vous ne pourrez pas de votre propre chef aller justement faire de la vérification d'optimisation. C'est ça qu'est la situation.

**M. Lachance (Renaud):** C'est ça. C'est le cas des sociétés d'État où présentement... c'est le cas de certaines sociétés d'État. Il faut comprendre ce que vous décrivez, c'est le cas de certaines sociétés d'État. Dans d'autres sociétés d'État, ce n'est pas le cas. Prenez, par exemple, Investissement Québec. À Investissement Québec, je n'ai pas présentement l'obligation d'une entente avec le conseil d'administration pour faire de la vérification d'optimisation des ressources. Mais, à la Société générale de financement, j'ai l'obligation d'une entente avec le conseil d'administration.

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

**Mme Dionne-Marsolais:** Merci, M. le Président. Alors, j'aimerais revenir sur cet enjeu parce que, comme présidente de la Commission de l'administration publique, ça m'apparaît crucial d'en discuter. Et vous comprendrez que j'appuie, moi, cette recommandation-là. Ce qu'on constate, dans la Commission de l'administration publique, c'est que de plus en plus les parlementaires doivent rendre des comptes à leurs citoyens et de plus en plus, aujourd'hui, l'information directe suscite de l'intérêt de la part des citoyens vis-à-vis des questions d'administration publique.

Alors, je n'ai pas à insister non plus sur l'envergure des chiffres et la contribution de nos sociétés d'État aux revenus de l'État. Mais la raison pour laquelle il nous apparaît, à l'expérience — ça fait quand même trois ans que je préside cette commission-là — que cette possibilité de vérification d'optimisation des ressources sans autorisation ou sans approbation du conseil d'administration... Pourquoi elle nous apparaît importante? C'est parce que c'est vrai que le Vérificateur peut faire des vérifications si on le lui demande, et on a donné des cas typiques, là. Sauf qu'il serait important, si on veut éviter justement... Avant que le scandale, entre guillemets, n'éclate, avant que le problème soit à ce point énorme qu'il faille provoquer l'intervention rapide du Vérificateur général, il serait intéressant et important que le Vérificateur puisse, par des signaux qui lui sont donnés strictement par le travail qu'il fait avec ces sociétés-là, puisqu'il en sera covérificateur, qu'il puisse aller cibler une opération d'optimisation des ressources.

Et vous savez, aujourd'hui, la gestion de nos sociétés d'État, elle est de plus en plus complexe. Ce sont des sociétés d'État qui sont généralement très techniques autant sur le plan commercial, financier que d'autres. Et, dans ces conditions-là, la possibilité pour le Vérificateur de prendre cette initiative-là m'apparaît, comme parlementaire, sans partisanerie, m'apparaît une précaution qui pourrait éviter une détérioration de certaines activités. Et j'en veux pour preuve, on le voit, quand on... dans certaines... Tout ce qui est dans ce projet de gouvernance est extrêmement constructif, mais l'élément, là, de l'initiative du Vérificateur sans passer par l'autorisation du conseil d'administration au niveau de l'optimisation des ressources, je crois qu'elle rassurerait la population et par surcroît les élus.

Puis en fait, aussi, il y a une autre dimension là-dedans, c'est que, dans le travail de la Commission de l'administration publique sur la reddition de comptes comme dans certaines commissions peut-être, il y a un travail aussi d'éducation très important de la classe parlementaire à

toute cette question de la gestion publique, la gestion des fonds publics. Et cette activité-là, cette osmose entre le bureau du Vérificateur général puis la Commission de l'administration publique est extrêmement importante, et ça permet de faire une reddition de comptes, je le dis comme je le pense, sans partisanerie et très constructive qui rassure la population. C'est ça, le point que je voulais faire.

**Le Président (M. Hamad):** Avez-vous des commentaires, M. le Vérificateur?

**M. Lachance (Renaud):** Oui. Je dirais que l'expérience, mon expérience des deux dernières années montre que la présence du Vérificateur général, je dirais, n'est pas une garantie contre toutes les situations malheureuses, mais met quand même en garde, met quand même en précaution les gestionnaires des entités où nous sommes présents. Et j'aurai l'occasion de vous déposer, j'espère bien, le rapport sur la Société des alcools du Québec. Et il est clair qu'on a pu constater là des situations qui possiblement, et je n'ai pas la certitude, mais qui possiblement ne seraient pas survenues si le Vérificateur général avait été présent depuis longtemps.

**Le Président (M. Hamad):** Alors, il reste trois minutes du côté ministériel.

● (10 h 10) ●

**M. Audet:** M. le Président, vous me permettez justement d'abord... J'écoutais attentivement les remarques de l'opposition et je trouve, sans être méchant, un peu bizarre qu'on verse des larmes de crocodile sur le fait que le mandat du Vérificateur n'était pas élargi. Ayant été huit ans, plus de huit ans au pouvoir, le Vérificateur avait demandé précisément plusieurs fois à la fois d'élargir, si on parle du périmètre comptable... Ça a été dit dans tous les rapports. Maintenant, ça aussi, c'était mentionné, qu'on voulait faire de la vérification, et jamais ça n'avait été fait. Donc, juste noter que, soyons clairs, là, donc l'information importante par rapport à la situation qui existait avant, donc on va s'entendre là-dessus.

Et les problèmes qui ont été soulevés, et là c'est important, je pourrais noter quelque chose d'important, dans les mandats qui ont été donnés, qu'est-ce qui s'est passé, c'est qu'il y a des sociétés d'État où le Vérificateur n'était pas impliqué dans la vérification tout court. L'Hydro-Québec, la Société des alcools, la Société générale de financement, la caisse et même la SONACC. Dans les trois mandats qui ont été donnés depuis trois ans, c'étaient des sociétés où le Vérificateur n'était même pas appelé à faire les vérifications, soyons clairs, là, donc l'information n'était pas disponible. Donc, c'est pourquoi on obtenait l'information parfois par les journaux, parfois en retard, puis on a dû, à ce moment-là, réagir. Mais là, évidemment, n'oublions pas une chose, c'est que c'est une percée majeure. Le Vérificateur général va être associé à la vérification de toutes les sociétés d'État soit en covérification, donc particulièrement dans les plus grandes... mais il faut comprendre que c'est quand même une percée majeure. Donc, je pense, c'est juste pour corriger la perception, c'est que ce n'était pas là, et là, quand on recevait l'information, évidemment je comprends qu'on avait un problème. Là, ça, la percée numéro un, elle est là.

La deuxième, c'est qu'on donne un mandat au conseil d'administration. On dit: Toi, ton mandat, c'est

de la faire, l'optimisation. Puis le Vérificateur, lui, il va s'assurer que les mécanismes sont là pour la faire, et il va nous faire rapport, et il va dire... Si ce n'est pas fait, là on va avoir la capacité puis on va avoir les instruments pour lui dire: Vous allez aller compléter le travail là-dessus pour le faire. Et même, moi, je vois très bien... Je vous le dis franchement, je vois mal comment un P.D.G... Le Vérificateur, il rencontre le P.D.G. de la société, il travaille avec lui dans ses vérifications: Je me suis rendu compte, chez vous, qu'il n'y en avait pas, d'optimisation. Pensez-vous que le président-directeur général va accepter de faire écrire qu'il n'y en a pas? Il va dire: Écoutez, faites-en donc une pour voir ce qui s'est... parce que, moi, je ne veux pas me retrouver dans une situation où je n'ai pas fait mon travail. Donc, si ce n'est pas fait correctement, j'aimerais même moi-même le savoir. On prend pour acquis que le président-directeur général va être en désaccord avec ça. Moi, je pense que ce n'est pas le cas dans les cas où ça pourrait se produire.

Maintenant, on parle de sociétés, là, c'est important d'être très concret. Il y a quatre sociétés puis cinq avec la SONACC, qui n'était pas, là, couverte non plus, où le Vérificateur fait une entrée où il n'était pas là. Et, chaque année, on nous le reprochait, des deux gouvernements, et là c'est fait, ça va être fait correctement, je pense que c'est important de le dire. Et le complément qui va être fait, c'est l'information et la critique sur la façon dont le conseil fait son travail d'optimisation. Mais alors je pense que, là, il y a quand même une avancée très importante qui à la fois concilie l'objectif de la nouvelle gouvernance et des obligations qui vont être données aux conseils d'administration.

Et là je suis d'accord avec l'opposition qu'il faut renforcer nos conseils pour le faire, c'est ce qu'on veut faire. Mais, en même temps qu'on les renforce, si on leur dit: Bien, tu as bien beau être renforcé, mais c'est le Vérificateur qui va faire la vérification, il faut admettre qu'on a un petit problème avec certains conseils, ces gros conseils d'administration particulièrement où on va chercher des gens extrêmement compétents pour le faire, ce travail-là. Donc, s'ils ne le font pas, le Vérificateur va leur dire: Vous ne l'avez pas fait. Et là les parlementaires vont être capables de réagir puis de dire: Il y a eu un problème, on l'a noté, faites-le maintenant. Puis on pourra décider de le faire chaque année, ce sera la décision. On ne s'enlève pas la capacité de le faire avec la loi, on se donne la possibilité de le faire lorsque l'analyse du Vérificateur démontre que ça n'a pas été fait correctement.

Alors, en conclusion, peut-être un petit mot au Vérificateur: J'aimerais savoir si cette perspective-là, si ce que je décris, là, c'est bien la façon dont est rédigée la loi, si ça vous donne ce mandat-là?

**M. Lachance (Renaud):** Moi, je suis d'accord avec vous qu'il faut dire clairement qu'au niveau de la vérification traditionnelle des états financiers il y a là un gain réel du rôle du Vérificateur général, et ça, je suis entièrement... je l'ai dit dans mon mot de départ et je le répète: Il y a un gain réel. La situation que vous avez à décider, c'est: Voulez-vous que le Vérificateur général, qui représente l'Assemblée nationale, puisse de sa propre initiative effectuer des vérifications dans toutes les sociétés d'État ou bien vous voulez garder le statu quo, c'est-à-dire la situation actuelle où il a cette entière discrétion dans

certaines sociétés d'État et cette contrainte réelle dans d'autres sociétés d'État? Mais, au niveau de la vérification financière des états financiers, il s'agit certainement, dans ce qui est déposé, d'une avancée et d'un gain réel.

**Le Président (M. Hamad):** M. le député de Chutes-de-la-Chaudière. Il reste trois minutes.

**M. Picard:** Merci, M. le Président. Je suis heureux de voir que le Vérificateur général nous précise, là, l'importance des vérifications d'optimisation des ressources et je suis attristé des propos du ministre lorsqu'il dit qu'avec le nouveau mandat qu'il donnait aux conseils d'administration, là, le Vérificateur général va pouvoir faire des recommandations, dire: Aïe! ça n'a pas d'allure, ils ne suivent pas. Mais il faut se poser la question, M. le ministre, les recommandations que le Vérificateur général vous fait depuis des années sur les méthodes comptables, sur les... Depuis 1998, il y a des recommandations. Si c'est aussi vite dans les organismes, là, on ne sera pas équipés beaucoup.

Mais j'aimerais savoir du Vérificateur général qu'est-ce qui a amené les autres juridictions canadienne à donner ce pouvoir-là à leur vérificateur général. Est-ce que c'est des cas de scandales ou si c'est seulement une volonté politique?

Puis, là-dessus, M. le Président, je rappelle au ministre que j'ai déposé un projet de loi, le projet de loi n° 195, qui donnerait tous les pouvoirs au Vérificateur général. Je pense que la population du Québec est en droit d'avoir des vraies données, des vrais chiffres sur l'état de tout, tout, tout l'argent qui est confié au gouvernement, au Parlement, pour l'administration du Québec.

**Le Président (M. Hamad):** Très brièvement, M. le Vérificateur, s'il vous plaît.

**M. Lachance (Renaud):** Excusez-moi. Je ne connais pas l'histoire de toutes les lois des vérificateurs généraux ailleurs. Mais je pourrais seulement vous parler un peu de deux cas récents où, en Ontario, l'année dernière, on a élargi le pouvoir de vérification du vérificateur général — et là je parle de vérification de l'optimisation des ressources — à toutes les sociétés d'État là où il n'était pas. Et vous êtes probablement au courant qu'au gouvernement fédéral on a également élargi les pouvoirs du Vérificateur général du Canada concernant les fondations, par exemple, récemment.

Donc, la tendance de fond dans les autres juridictions, c'est d'avoir un Vérificateur général qui relève de l'Assemblée nationale et qui a les pleins pouvoirs de décider à sa propre discrétion de faire de la vérification. Et, dans le contexte de l'énoncé de politique, si en plus on précise qu'il s'agit là de responsabilités du conseil d'administration, bien il aura l'occasion de vérifier ce que fait le conseil d'administration par rapport à ça. Mais la notion de contrainte, je dirais, où, dans les faits — parce que ça mène à ça — c'est-à-dire, on ne veut pas que le Vérificateur général fasse de lui-même une vérification, bien elle n'existe pas ailleurs. Et ailleurs, là où il y avait quelques contraintes, on les a enlevées dans un passé récent.

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

**M. Legault:** Oui. M. le Président, je veux peut-être revenir, là, suite aux remarques du ministre des Finances. Ce qu'il faut comprendre, c'est que, si, dans une société d'État, il ne se fait pas assez de vérification pour s'assurer qu'on est efficace, qu'on optimise les ressources, ce qu'on a comme avancée dans l'énoncé, c'est que maintenant le Vérificateur général va nous le dire, qu'il n'y a pas assez d'optimisation. Mais il y a rien qui nous garantit, dans l'énoncé, que le conseil d'administration devra faire faire l'optimisation nécessaire. Et je voudrais peut-être savoir de la part du Vérificateur général si j'interprète bien comme lui l'énoncé.

**M. Lachance (Renaud):** Bien, l'énoncé, là, met en place vraiment une demande précise, je dirais, là, aux conseils d'administration de s'assurer des mécanismes pour qu'il y ait de l'optimisation des ressources. Donc, pour moi, ça, c'est clair. Et l'expérience de la caisse a démontré que la caisse a compris ceci dans l'interprétation de son nouveau texte de loi, qu'elle a fait vraiment des démarches réelles de mettre en place, je dirais, des mécanismes d'optimisation des ressources, et le comité de vérification a rempli son rôle et s'informe de cette activité-là.

Donc, je vous dirais, là, clairement, je crois que l'énoncé de politique, comme je le disais, va amener vraiment un stimulus de la part des conseils d'administration, je dirais, de s'assurer qu'il s'en fasse et au vérificateur interne de s'assurer de vérifier ces activités d'optimisation des ressources. Donc, ça devrait mener à des gestes concrets par les gestionnaires. Ça n'enlève pas, je dirais, la possibilité pour le Vérificateur de dire... Par exemple, moi, je vais regarder le travail en disant: Je vais regarder si c'est suffisant et de qualité. Donc, supposons que je trouvais des sections, je dirais, où il n'y aurait pas d'activité d'optimisation des ressources, où on me dit: Écoutez, on va le faire mais dans deux, trois ans, dans quatre ans, dans cinq ans, moi, le seul travail que j'aurais... de dire: Voici, on a dit qu'on va en faire dans quatre ans, dans cinq ans.

**Le Président (M. Hamad):** Alors, merci. Le temps est terminé. Merci, M. le Vérificateur général. Je demande à l'autre groupe de se déplacer immédiatement pour gagner du temps.

(Changement d'organisme)

**Le Président (M. Hamad):** Maintenant, deuxième bloc, c'est M. Daniel McMahon de l'Ordre des comptables agréés du Québec. Alors, je vous demande de vous présenter, et par la suite vous avez 15 minutes pour présenter votre mémoire, et par la suite il y a un échange de 15 minutes chaque côté. Alors, c'est à vous la parole.

#### **Ordre des comptables agréés du Québec (OCAQ)**

**M. McMahon (Daniel):** Parfait. Alors, merci, M. le Président. MM. les membres de la commission, M. le ministre, au nom de ses 17 200 membres, je représente l'Ordre des comptables agréés du Québec. Mon nom est Daniel McMahon, et j'agis en titre de président et chef de la direction.

● (10 h 20) ●

L'Ordre des comptables agréés est donc fier d'apporter sa contribution à la réflexion de la commission et tient à vous remercier pour l'opportunité qui nous est faite de pouvoir échanger librement avec vous ce matin sur la façon de moderniser la gouvernance des sociétés d'État. Forte d'une vaste expertise en la matière, la profession de comptable agréé, en collaboration avec divers intervenants du milieu financier, a été très active en matière de modernisation et d'établissement de règles de saine gouvernance. À titre d'exemple, le Code de déontologie des comptables agréés a été modifié de façon significative afin d'établir des règles d'indépendance. L'Institut canadien des comptables agréés a participé à un comité fort important, le Comité mixte sur la gouvernance d'entreprise, et a participé à la mise en place du Conseil canadien sur la reddition de comptes.

L'Ordre des comptables agréés du Québec est heureux de constater que le gouvernement reconnaît, dans son énoncé de politique sur la gouvernance des sociétés d'État, que les principes de saine gouvernance doivent s'appliquer tant au secteur privé qu'au secteur public, reconnaissant ainsi le travail colossal mené en novembre 2001 par le Comité mixte sur la gouvernance d'entreprise, dont sa présidente Mme Guylaine Saucier, fellow aux comptables agréés, aura d'ailleurs l'opportunité de vous entretenir cet après-midi.

Dans son mémoire, l'Ordre des comptables agréés note avec encouragement les objectifs que se fixe le gouvernement en matière de gouvernance des sociétés d'État. Nous sommes en accord avec la plupart des modifications proposées par le gouvernement.

En effet, l'ordre ne peut qu'applaudir la volonté du gouvernement de favoriser une gestion qui réponde à des critères exigeants de transparence, d'intégrité et de responsabilité, et ce, afin d'assurer la performance attendue des entreprises du secteur public. Étant en accord avec l'essence même des modifications proposées, j'aimerais vous entretenir plus spécifiquement sur les améliorations qui pourraient être apportées suite aux travaux de cette commission.

L'ordre reconnaît l'importance de revoir les règles de nomination des membres des conseils d'administration des sociétés d'État. Compte tenu des responsabilités et du rôle crucial des membres des conseils, le mode de nomination doit en effet assurer que seules les personnes les plus compétentes assument de telles fonctions. L'ordre souhaite soulever quelques questions sur le mode de nomination des membres du conseil. L'ordre s'interroge sur la durée du mandat du président du conseil. Nous trouvons qu'un mandat de cinq ans renouvelable trois fois représente une très longue période. Une limite de deux renouvellements de mandat du président du conseil, portant la durée maximale à 10 ans, nous semblerait plus appropriée compte tenu d'un nécessaire renouvellement.

L'ordre se demande également pourquoi le gouvernement a choisi de distinguer la rémunération du président et chef de la direction de six sociétés d'État à caractère financier des autres. Il nous semble qu'en agissant ainsi le gouvernement crée deux catégories de sociétés d'État. Pourquoi faire une distinction entre les sociétés d'État à caractère financier et ne pas appliquer d'emblée les nouvelles règles de gouvernance à toutes les sociétés d'État? Par ailleurs, nous sommes d'avis que la rémunération du président et chef de la direction devrait, dans tous les cas, être fixée par le conseil d'administration et non par le

gouvernement, par ailleurs fixée à l'intérieur d'une échelle de rémunération qui, elle, serait établie par le gouvernement.

Le gouvernement invoque la nécessité d'assurer l'indépendance du conseil d'administration face à la direction générale pour justifier la séparation des rôles de président et chef de la direction. L'Ordre des comptables agréés est absolument d'accord avec cette déclaration, c'est pourquoi nous nous questionnons quant à la recommandation que le président et chef de la direction soit membre du conseil d'administration. Selon nous, cette disposition pose un problème de conflit d'intérêts. En effet, comment le président et chef de la direction pourra-t-il voter sur ses propres recommandations? L'ordre comprend qu'il est essentiel au bon fonctionnement de la société que son président et chef de la direction participe aux réunions du conseil d'administration, et, comme nous endossons l'objectif du gouvernement d'éliminer les membres non votants sur le conseil, nous recommandons au gouvernement que le président et chef de la direction soit invité aux réunions du conseil d'administration, mais qu'il n'en soit pas membre d'office.

Le conseil d'administration doit avoir la capacité de s'acquitter de ses responsabilités indépendamment de la direction et d'établir une relation constructive avec la direction. Pour cela, il faut que s'établisse au sein de l'entreprise une culture qui permette aux administrateurs et à la direction de se sentir à l'aise lorsque les positions de la direction sont mises en question. Le fait que le président et chef de la direction soit membre du conseil d'administration pourrait entraver cet objectif.

En ce qui a trait à la composition du conseil d'administration, l'ordre approuve les règles publiques que le gouvernement désire édicter. Toutefois, comme il le fait pour la composition du comité de vérification, l'Ordre des comptables agréés souhaite que le gouvernement insère également le critère de la compétence dans ses règles. Dans la composition du conseil d'administration et de ses comités, le gouvernement doit toujours avoir la compétence comme critère de sélection numéro un.

Inutile de dire que l'ordre endosse la volonté du gouvernement de faire une place équitable aux femmes sur les conseils d'administration des sociétés d'État. Actuellement, l'Ordre des comptables agréés compte plus de 6 500 femmes c.a., et les deux tiers des candidats à l'exercice de notre profession sont des femmes. L'État a donc déjà, M. le Président, accès au plus imposant bassin de compétences financières au Québec.

Le gouvernement prévoit que les membres du conseil d'administration demeurent en poste à l'échéance de leur mandat ou jusqu'à ce qu'ils soient remplacés ou nommés de nouveau. L'ordre est d'accord avec cette proposition. Toutefois, nous tenons à souligner l'importance que le gouvernement fasse diligence dans la nomination des membres, sinon l'objectif d'avoir des mandats à durée maximale serait inutile. Le gouvernement devrait prévoir une période précise à l'intérieur de laquelle il doit nommer un nouveau membre lorsque le mandat vient à échéance.

En ce qui a trait à la rémunération des membres du conseil d'administration, l'ordre aimerait porter à l'attention du gouvernement la proposition suivante: compte tenu du niveau de compétences et de responsabilités exigé des membres du conseil d'administration, l'ordre pense que les membres des conseils de toutes les sociétés d'État devraient être rémunérés. Comment le gouvernement

peut-il justifier une rémunération pour un membre du conseil d'administration d'Investissement Québec et pas pour celui de la Société d'habitation du Québec? Nous croyons que le niveau de compétences requis, la disponibilité demandée et les responsabilités dévolues sont significatives pour toutes les sociétés d'État. Toutefois, conscient que le niveau de ces exigences peut varier d'une société d'État à une autre, l'ordre recommande que les paramètres de rémunération des membres soient fixés par le gouvernement en tenant compte de la nature du mandat de chacune des sociétés.

Les responsabilités de gouvernance dévolues au conseil d'administration dans l'énoncé de politique sont conformes à ce qui avait été souhaité dans le rapport final du comité mixte de l'Institut canadien des comptables agréés. Nous avons toutefois un questionnement quant à la portée du terme «fonctionnement» lorsqu'il est prévu — et je cite — qu'«en tant qu'organe central de la société d'État le conseil d'administration doit participer à toute décision importante de la société, tant en ce qui concerne ses orientations que son fonctionnement». Cela ne doit pas signifier, selon nous, que le conseil d'administration participera à la mise en oeuvre des orientations. Cette tâche appartient à la direction de la société. À titre d'exemple, l'ordre croit que la politique de rémunération des employés relève du conseil d'administration mais que les règles d'application de cette politique relèvent de la direction.

Le gouvernement prévoit qu'un vérificateur externe ne pourra détenir un mandat de vérification que pour une période entre trois et cinq ans. À cet égard, nous tenons à préciser que la règle d'indépendance du Code de déontologie des comptables agréés prévoit que l'on doit effectuer une rotation du vérificateur d'une société cotée à l'expiration d'un délai de cinq ans. Nous sommes donc d'avis que les règles s'appliquant aux sociétés d'État devraient être les mêmes. De plus, nous souhaitons souligner la précision suivante: il devra être clair dans la politique gouvernementale que, tel que prévu dans le Code de déontologie des comptables agréés, c'est le vérificateur qui est visé par la règle de rotation de cinq ans et non pas le cabinet.

Le comité de gouvernance et d'éthique se voit confier le rôle de proposer au conseil d'administration les critères pour évaluer ses membres ainsi que le président et chef de la direction. Ce paragraphe est toutefois muet sur l'évaluation du président du conseil. L'ordre croit que ce dernier devrait être évalué annuellement, comme tous les autres membres du conseil d'administration.

Le gouvernement prévoit que le comité de gouvernance et d'éthique effectuera l'évaluation du fonctionnement du conseil et qu'un sommaire de cette évaluation apparaîtra dans le rapport annuel. L'ordre s'interroge sur l'objectif visé par le gouvernement avec une telle publication. En effet, elle n'est pas exigée par la règle de transparence. Quelle est la pertinence de rendre public ce sommaire? Quelle information supplémentaire ce sommaire donnerait-il au lecteur du rapport annuel? Plusieurs informations concernant le fonctionnement du conseil d'administration sont déjà disponibles. Il est notamment prévu par le gouvernement de rendre publiques la rémunération des membres et leur assiduité. Le processus d'évaluation du conseil d'administration est excellent, et l'ordre ne voit pas quelle serait la valeur ajoutée d'inclure ce sommaire dans le rapport annuel de la société d'État. Nous croyons qu'il

s'agit d'une précaution superflue qui pourrait même nuire à l'intégrité du processus. D'ailleurs, à ce sujet, le comité mixte recommande — et je cite — que «des résultats de ces évaluations devraient demeurer internes au conseil, mais [qu'il faut] communiquer le fait que ces évaluations ont été [...] faites».

Le gouvernement prévoit deux initiatives majeures afin d'assurer une meilleure gouvernance pour les sociétés d'État, la première étant le renforcement des outils à la disposition du gouvernement pour contrôler les sociétés d'État et, la seconde, l'élargissement du mandat du Vérificateur général.

● (10 h 30) ●

Tout d'abord, en ce qui a trait au rôle de supervision du gouvernement, l'ordre trouve paradoxaux certains des objectifs gouvernementaux. Dans un premier temps, il est prévu que le plan stratégique de la société d'État sera élaboré par le président et chef de la direction puis approuvé par le conseil d'administration. Nous sommes d'accord avec cette procédure. L'ordre questionne toutefois le fait d'accorder au ministre responsable le pouvoir d'émettre en tout temps des directives sur l'orientation et les objectifs généraux que l'organisme doit poursuivre et que la société d'État sera tenue de s'y conformer. Que se passe-t-il si les directives du ministre sont incompatibles avec les objectifs de départ de la société d'État? Où est la marge de manoeuvre requise par les sociétés d'État dont parle le ministre des Finances dans l'introduction de l'énoncé de politique?

L'ordre est d'avis que, lorsque le plan stratégique est adopté, il faut éviter de remettre en cause son application par l'émission de directives ministérielles ponctuelles. Cela pourrait avoir pour effet de miner la performance de l'organisation. Il est prévu que le plan stratégique doit être soumis à l'approbation du gouvernement. Le ministre responsable pourra alors faire part de ses objectifs au conseil d'administration dans le cadre du processus d'élaboration du plan stratégique tant lors de l'amorce du processus que lors de l'adoption de la planification stratégique.

Il va de soi que la planification stratégique est un processus continu qui doit être adaptable aux changements survenant dans l'environnement externe et aux changements internes. La souplesse et l'adaptabilité sont cruciales. Le conseil d'administration a d'ailleurs la responsabilité d'évaluer son plan stratégique et, s'il le juge à propos, de le modifier en cours de route compte tenu de la conjoncture, alors il lui appartiendra de procéder à ces changements. Dans un tel cas, le plan stratégique devrait être de nouveau soumis à l'approbation du gouvernement et donc tenir compte de l'avis du ministre.

L'ordre ne peut qu'applaudir la volonté du gouvernement d'étendre le rôle du Vérificateur général en matière de vérification financière à l'ensemble des sociétés d'État. L'énoncé prévoit également que le Vérificateur général devra émettre une opinion sur la qualité des contrôles internes. Ce faisant, vous devez être conscients que les règles actuelles auxquelles seront soumises les sociétés d'État seront plus exigeantes que celles auxquelles doivent se conformer les sociétés cotées en Bourse. L'ordre juge appropriée cette orientation puisqu'il s'agit de la gestion d'investissements collectifs, de l'argent de tous les contribuables québécois.

De même, l'ordre appuie l'intention...

**Le Président (M. Hamad):** Est-ce que vous allez à la conclusion?

**M. McMahon (Daniel):** Oui.

**Le Président (M. Hamad):** Parfait.

**M. McMahon (Daniel):** Donc, en conclusion, M. le Président, en cette ère de mondialisation, si le Québec souhaite être un joueur sur la scène internationale et briller parmi les meilleurs, il doit commencer par appliquer des principes de saine gouvernance crédibles. L'ordre est d'avis que les modifications proposées dans l'énoncé de politique constituent un pas dans la bonne direction. Ainsi, mis à part les éléments spécifiques soulevés dans le présent mémoire, l'Ordre des comptables agréés du Québec endosse l'énoncé de politique sur la modernisation de la gouvernance des sociétés d'État. Et il va de soi, M. le Président, que la collaboration autant de l'ordre que de ses 17 200 membres est acquise à l'État, puisque notre mission fondamentale est la protection du public et qui dit protection du public dit saine gouvernance.

**Le Président (M. Hamad):** Merci. Nous allons passer à la période de questions. M. le ministre.

**M. Audet:** Merci, M. le Président. Alors, j'ai un petit peu été, je dois dire, étonné du fait qu'on dise qu'on est d'accord avec l'énoncé mais qu'on amène des propositions qui nous font littéralement sursauter. Alors, c'est pour ça que je suis un petit peu perplexe, j'avoue, devant la présentation du mémoire, parce qu'il y a des choses qui véritablement créent un problème de fond en regard de la gestion notamment des sociétés d'État. Ainsi, je vais en donner quelques exemples.

Je suis personnellement étonné, là, d'entendre une proposition où on dirait que le P.D.G., le président-directeur général, de nos sociétés d'État, les grandes sociétés d'État particulièrement qu'on vise par ça, ne soit pas membre du conseil d'administration. Verriez-vous un conseil d'administration siéger sans la présence de Thierry Vandal d'Hydro-Québec ou celui de la caisse, Henri-Paul Rousseau? Tu sais, en tout cas. Moi, je donne ça à titre d'illustration, là. Je sais que ça peut vouloir s'inspirer de peut-être de... je ne sais pas de quoi, mais j'apprécierais que vous me développiez ça, parce que fondamentalement il y a là quelque chose de... J'ai des collègues qui ont travaillé dans ces sociétés-là qui sont autour de la table. Il y a quelque chose, là, d'assez, d'assez, j'avoue, étonnant. J'aimerais qu'on comprenne comment pourrait fonctionner un conseil où il n'y aurait pas comme membre le P.D.G. C'est quelque chose, pour moi, qui me trouble beaucoup, et je suis surpris de cette proposition de l'ordre.

Pour ce qui a trait à la rémunération, un élément important qu'il faut dire, c'est qu'il n'y a pas d'exclusion pour les autres. Ce qu'on a prévu là-dedans, c'est que l'univers qu'on couvre actuellement, c'est les sociétés à caractère industriel et commercial. Il va y avoir éventuellement une discussion là-dessus. Il y aura des règles qui pourront être regardées. Ça n'exclut rien, mais pour le moment le but, c'était de viser ces sociétés-là à caractère commercial et industriel qui sont celles qui sont en compétition et pour lesquelles il fallait clarifier les choses rapidement.

Je suis également étonné d'un autre élément, lorsqu'à l'égard de la transparence vous vous interrogez sur l'objectif donc que le comité de gouvernance et d'éthique fasse une évaluation et qu'un sommaire soit soumis dans le rapport annuel. Ça m'apparaît correspondre justement à des règles de transparence qui sont exigeantes, oui, mais qui forcent en quelque sorte le comité de gouvernance et d'éthique à faire son travail et puis à en faire rapport. Je pense que la préoccupation est exprimée ici, autour de cette table, que les conseils d'administration fournissent l'information adéquate aux membres, aux parlementaires, là-dessus. Alors, ça aussi, j'avoue que c'est une disposition qui m'étonne. J'aimerais qu'on y revienne.

La question que vous soulevez à l'égard particulièrement des directives, je voudrais d'abord, un, donner une clarification puis, en même temps, là aussi faire part de mon étonnement. C'est évident qu'il y a d'abord, dans les règles... Quand on parle de directives, on l'a évoqué que c'est celles qui sont déjà dans la Loi de la Société générale de financement. Donc, il y a des dispositions pour protéger là-dessus l'Assemblée nationale, puisque ces directives devront être déposées à l'Assemblée nationale et même faire l'objet éventuellement d'un débat en commission parlementaire, si le besoin était senti.

Pourquoi c'est fait ainsi? Je vais vous donner un exemple très concret. Ça n'a pas été nécessaire, mais, dans le rapport, exemple, là, sur Loto-Québec qui avait été fait... qui faisait l'objet... du plan qui était celui de Loto-Québec avec l'ancien président, le plan Frigon, il y avait une augmentation énorme des ALV, hein, au Québec, une augmentation, de mémoire, je pense, de 2 500 ALV au Québec. Bon. Là, le gouvernement est arrivé, il a dit: Écoute, ça ne marche pas. Ça, c'était le plan stratégique, tu sais. Alors là, on a dit: Écoute, il faut revoir ce plan-là, donc on a demandé de revoir. On n'est pas obligés d'émettre une directive, il a été revu, ils ont fait un nouveau plan stratégique basé sur des objectifs du gouvernement.

Même chose à l'égard des objectifs de la Société des alcools, des profits. Quand je suis arrivé, il y avait des objectifs extrêmement agressifs en matière de profits. Je leur ai demandé de refaire un plan qui reflète la réalité du marché et non pas d'autres préoccupations qui ont pu être exprimées. Donc, on leur a demandé. S'il avait fallu le faire puis ils avaient dit non, là j'ai la capacité effectivement de dire: On émet une directive puis on va le débattre à l'Assemblée nationale. C'est ça, l'actionnaire, c'est le mandat de l'actionnaire qui répond à l'Assemblée nationale.

Alors, je suis étonné. On dit: Là, il y a un plan stratégique, et là finalement vous n'avez pas à y toucher. Moi, j'avoue que ça aussi, ça m'étonne. Je me permets de le dire, et j'aimerais avoir vos commentaires davantage là-dessus parce que je ne comprends pas essentiellement la logique reliée à ça.

Le dernier point évidemment, c'est que, dans toute cette opération-là, quand on a... Je pense que vous vous inspirez évidemment des règles peut-être de l'institut des comptables agréés, mais je me demande si l'exercice de l'ordre a tenu compte d'un certain nombre d'exigences touchant les sociétés d'État, et l'imputabilité, et le fait qu'ils sont dans du domaine public et qu'ils exercent leurs activités dans le cadre parlementaire. Ce n'est pas des... Alors, je me demande: Est-ce que vous avez fait... Cet

exercice que vous avez fait, est-ce que vous avez tenu compte de cette dimension qui n'existe pas pour des sociétés privées cotées en bourse? Alors, j'aimerais avoir vos commentaires sur ces points-là.

**M. McMahon (Daniel):** Oui, M. le ministre. D'abord, concernant la participation du président et chef de la direction aux réunions des conseils d'administration, cela va de soi que le président et chef de la direction doit être présent au conseil d'administration, car c'est lui qui porte en fait l'ensemble de la réflexion qui a été faite par la direction. La question ne porte pas sur sa présence au conseil d'administration, mais sur le fait qu'il soit membre et qu'il vote au conseil d'administration. Quand on regarde les pratiques de saine gouvernance, la volonté de séparer les deux fonctions était justement guidée par cette volonté de créer, entre guillemets, une certaine distance et une certaine autonomie pour le conseil d'administration eu égard à la direction. C'est simplement cet élément-là que nous voulions soulever, car sa présence au conseil d'administration, elle est fondamentale et essentielle.

Quant à la question du sommaire concernant le comité de gouvernance et d'éthique, à cet égard-là, le comité mixte s'était longuement penché sur cette question-là. Et ce qui était le plus important, c'était d'avoir un mécanisme qui soit en place pour garantir cette évaluation-là. Mais le fait de rendre public dans un rapport qui est le rapport annuel, on se questionnait si c'était le meilleur endroit pour le faire afin de garantir dans le fond l'efficacité du fonctionnement et l'amélioration du fonctionnement du conseil d'administration.

● (10 h 40) ●

Eu égard aux directives ministérielles, ce qui nous semble être important ici, c'est toute la notion d'autonomie qui est présente et le lien justement avec cette reddition de comptes qui est par ailleurs essentielle, compte tenu de la société d'État est une société qui gère les fonds publics. Il est important que l'intervention qui puisse être faite soit faite à l'intérieur d'un cadre qui soit balisé et régulier et qui favorise dans le fond, M. le ministre, une vision qui soit à long terme ou qui mette, si vous me permettez, à l'abri ces sociétés d'État là de décisions qui auraient un caractère trop court terme. Ces sociétés d'État là gèrent des actifs colossaux et se doivent d'avoir une vision de développement qui est vraiment une vision à très long terme. Et c'est dans cette optique-là que l'objet de notre recommandation est de bien baliser le cadre d'intervention à l'intérieur duquel ces directives-là puissent se faire, puisqu'encore une fois, je le répète, une planification stratégique qui est digne de ce nom doit être annuellement mise à l'évaluation pour s'assurer de tenir compte des facteurs qui ont une incidence significative sur celle-ci mais en même temps doit aussi s'assurer de maintenir le cap sur les objectifs à long terme.

Et, oui, nous avons tenu compte du fait que nous sommes en présence de sociétés d'État, puisque, dans les faits, les règles de saine gouvernance s'appliquent quelles que soient les organisations. Elles s'appliquent dans tout type, toute nature d'organisation. Ce qu'il s'agit de faire, c'est de doter par ailleurs les sociétés d'État du meilleur mécanisme possible qui permette de tenir compte du fait que ces gens-là gèrent notre richesse collective. Et ces sociétés d'État là, n'est-il besoin de le rappeler, ce sont les bijoux en fait du Québec actuellement.

**Le Président (M. Hamad):** M. le ministre... Mes collègues, on va aller peut-être à l'autre côté, on reviendra.

**M. Audet:** Moi, j'aurais peut-être... Mon collègue pourra revenir sur le suivant, juste évoquer le fait que, puisque le pouvoir de directive, c'est très important, il ne s'agit pas de porter atteinte évidemment à la mission et à la remise en question régulière de ça. Je crois que la SGF a été utilisée une fois et à sa propre demande, puisqu'on lui demandait d'investir dans un secteur qui n'était pas prévu dans la loi. Donc, plutôt que d'ouvrir la loi, le pouvoir de directive qui a été convenu avec la SGF a consisté cette fois-là à lui dire: Oui, vous pouvez investir, puis on va déposer une directive à l'Assemblée nationale. Et je me souviens, j'étais à l'époque sous-ministre à l'Industrie et Commerce. Et puis il a été débattu à l'Assemblée nationale.

Donc, ce n'est pas un problème, on ne renverse pas les décisions. C'est que là ce qui est en cause... et c'est ça qui serait écrit dans la loi, là, ce qui est de la Loi de la SGF: Le ministre en question de tutelle peut émettre des directives portant sur les objectifs et les orientations de la société dans l'exécution des fonctions qui lui sont confiées par la loi. Ces directives doivent être soumises au gouvernement pour approbation. Si elles sont approuvées, elles lient la société qui s'y sera conformée. Et cette directive et les documents pertinents doivent être déposés à l'Assemblée nationale dans les 15 jours de son approbation par le gouvernement. Et, si la directive est émise alors que l'Assemblée ne siège pas, la directive doit être déposée devant elle dans les 15 jours suivants l'ouverture de la session. Donc, la balise est très, très claire, et ça touche essentiellement... c'est un complément pour donner un peu de flexibilité justement aux lois qui ne peuvent pas nécessairement tout prévoir. C'est à ça qu'on faisait référence.

Bien sûr qu'elle pourrait être utilisée aussi dans d'autres cas, mais habituellement ça se gère d'une autre façon. On parle de cas où il faut tenir compte du fait que la loi ne peut pas tout prévoir. C'est dans ce contexte-là qu'on a prévu un pouvoir de directive, et c'est important quand même de le baliser. Il ne s'agit pas de lancer des directives à tout venant. Il y en a une, je pense, dans l'histoire de la Société générale de financement, à titre d'illustration. Alors, je pense que c'est important de donner cette information-là à tous nos auditeurs.

**Le Président (M. Hamad):** Est-ce que vous voulez répondre ou... Non.

**M. McMahon (Daniel):** Non. Ça va.

**Le Président (M. Hamad):** Un exemple d'un P.D.G. qui est membre du conseil: le Mouvement Desjardins, M. D'Amours, il est membre du conseil, il est président aussi. Alors, ça se fait ailleurs.

**M. Audet:** En fait, M. le Président, si vous me permettez, votre question est très bonne. Moi, j'aimerais savoir combien de P.D.G. de grandes sociétés québécoises ne sont pas membres du conseil. Tu sais, exemple, là: Est-ce que Réal Raymond n'est pas membre du conseil de la Banque Nationale? Alban D'Amours est membre de son conseil. Je trouve que, là, il y a...

**Une voix: Sabia.**

**M. Audet:** ...Sabia de Bell. J'aimerais bien savoir combien de P.D.G. actuellement des grandes sociétés québécoises ne sont pas membres du conseil. J'avoue que ça, ça m'étonne.

**Le Président (M. Hamad):** Oui.

**M. McMahon (Daniel):** À cet égard-là, M. le ministre, l'objectif de notre intervention n'était pas de dire quel est l'état actuel de la situation. Notre objectif était d'apporter à votre réflexion le fait qu'il est fort pertinent et utile que le président et chef de la direction soit au conseil d'administration, mais, si on veut donner la totale autonomie, il serait préférable qu'il ne soit pas membre votant. Et c'est une amélioration qui est proposée; ce n'est pas un descriptif de la situation actuelle, là. On se comprend bien.

**Le Président (M. Hamad):** Alors, dernière question, pour le député de Montmorency.

**M. Bernier:** Combien de temps est-ce qu'on a?

**Le Président (M. Hamad):** Parce qu'on a coupé le temps, là, à cause de... on a coupé pour 12 minutes.

**M. Bernier:** Vous avez mentionné tout à l'heure, dans votre exposé... Merci d'être présents ce matin. Vous savez, au niveau des parlementaires, on a bien sûr une commission, la Commission de l'administration publique, où il y a reddition de comptes qui est faite par plusieurs organismes du gouvernement. Ici, à la Commission des finances publiques, moi, ça fait trois ans que je suis membre. Vous avez mentionné tout à l'heure l'intervention gouvernementale ou le respect des plans qui sont proposés par ces sociétés d'État là. Moi, j'aimerais soumettre à votre réflexion la possibilité que les parlementaires puissent annuellement recevoir, mise à part l'étude des crédits, ces sociétés d'État pour faire reddition de comptes.

**M. McMahon (Daniel):** Bien, je pense que c'est tout à fait approprié. Je pense que c'est tout à fait approprié.

**Le Président (M. Hamad):** Donc, passons...

**M. Bernier:** Un fonctionnement à peu près comme la Commission d'administration publique qui se veut non partisan, le plus neutre possible par rapport aux affinités politiques, mais qui permet aux parlementaires d'interroger et de suivre le travail de ces sociétés d'État.

**M. McMahon (Daniel):** Écoutez, moi, je pense que les sociétés d'État sont la propriété, entre guillemets, là, de l'État, sont redevables devant l'Assemblée nationale. Et, à cet égard-là, il y a un mécanisme qui est prévu dans la procédure, c'est que vous créez un conseil d'administration qui est fort, qui est solide, qui se donne un processus de planification stratégique élaboré et, d'un autre côté, je pense qu'il est normal que vous ayez droit, en tant qu'Assemblée nationale, à une reddition de comptes et au temps approprié pour être capables de poser les questions que vous pourriez vouloir poser. C'est l'esprit de l'assemblée générale annuelle dans les sociétés par actions, là, qui est là, là.

**Le Président (M. Hamad):** O.K. Alors, M. le député de Rousseau.

**M. Legault:** Oui. Merci. D'abord, je voudrais saluer M. McMahon puis évidemment, là, je suis content de voir un confrère comptable agréé. Et je vais en profiter pour dire toute ma fierté d'être comptable agréé et ma fierté aussi de voir la contribution des comptables agréés quand il s'agit d'examiner avec rigueur l'efficacité dans les entreprises, mais aussi les sociétés d'État. Donc, je veux vous remercier d'être ici ce matin, et je voudrais d'abord discuter avec vous d'un point dont vous discutez à la page 7 de votre document concernant la composition du conseil d'administration des sociétés d'État.

Je parlais tantôt. Je pense que vous étiez présents. Je pense que, si on veut améliorer l'efficacité de nos sociétés d'État, il faut améliorer la compétence de nos administrateurs de sociétés d'État. Et le constat que je fais actuellement, c'est qu'il n'y a pas suffisamment d'administrateurs sur les conseils d'administration de sociétés d'État qui ont la formation et l'expérience, entre autres, en comptabilité mais aussi en finance puis en gestion de façon générale, donc la compétence suffisante pour évaluer l'efficacité de ces sociétés d'État et, entre autres, s'assurer qu'il y a optimisation des ressources, puis ce sera un autre sujet tantôt que je discuterai avec vous, mais... Bon.

Vous nous dites, à la page 7 de votre document, que, dans l'énoncé de politique du gouvernement, on fixe des critères pour choisir les membres du comité de vérification. On demande, entre autres, qu'il y ait une formation justement et une expérience en finance, en comptabilité, en gestion. Mais vous dites: On devrait avoir les mêmes critères... ou en tout cas avoir aussi des critères pour choisir les administrateurs. Ce qui est proposé dans l'énoncé de politique, c'est un mécanisme qui est en tout cas... je ne sais pas si ça va fonctionner, c'est de demander au conseil d'administration actuel d'écrire un profil de candidat qu'ils voudraient comme administrateur et qu'ensuite le gouvernement se serve de ce profil pour choisir les administrateurs. Moi aussi, ça ne me semble pas suffisant pour s'assurer à l'avenir d'une meilleure compétence de la part de nos administrateurs.

Donc, j'aimerais ça vous entendre là-dessus, sur les critères qui devraient être inclus dans l'énoncé de politique et éventuellement dans le futur projet de loi pour choisir les administrateurs des sociétés d'État.

● (10 h 50) ●

**M. McMahon (Daniel):** D'accord. Deux choses en fait: les membres du comité de vérification et les membres du conseil d'administration de façon élargie. Si on parle des membres du comité de vérification, je pense que ça, c'est très clair. Sur le comité de vérification, il doit y avoir des gens qui ont une compétence financière et de gestion reconnue. Ça, ça ne fait aucun doute puisque ce sont ces gens-là qui vont analyser les états financiers et qui vont aussi analyser l'optimisation en fait, les mécanismes d'optimisation des ressources de l'organisation.

En ce qui concerne la compétence globale du conseil d'administration, vous avez eu le privilège de siéger au sein de conseils d'administration. Vous savez comme moi que ce qui est fondamental, c'est le bassin de compétences qu'on peut amener autour de la table, et ça, c'est fondamental. Et donc, en ce sens, lorsqu'on définit quels sont les critères qui devraient être utilisés pour la

sélection des membres de conseils d'administration, il est important que ces critères-là soient bien établis pour qu'on soit capables d'avoir des gens qui ont des compétences diversifiées et complémentaires.

Donc, quand vient le moment de remplacer, par exemple, un membre dont le mandat se termine, bien c'est important qu'on aille à l'intérieur du profil qu'on vient de perdre ou qu'on soit à l'intérieur d'un profil qui n'est pas présent au conseil d'administration pour amener justement des gens qui auront une contribution au conseil d'administration. Et ça, ces critères-là doivent être à mon sens établis d'avance, de concert avec le conseil d'administration, mais aussi avec le gouvernement, puisqu'encore une fois le gouvernement... et ces sociétés-là appartiennent au gouvernement, c'est à nous. Donc, pour moi, c'est essentiel.

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

**M. Legault:** Oui. Bon. Deuxième sujet que j'aimerais discuter avec vous, ça concerne justement la vérification d'optimisation. Bon. Comme je le disais tantôt, moi, je suis fondamentalement convaincu qu'il y a encore des gains d'efficacité à faire dans nos sociétés d'État et qu'un des rôles importants, sinon le plus important des conseils d'administration, c'est de s'assurer justement qu'on évalue si on optimise ou non les ressources et on agit d'une façon efficace. Or, avec ce qui est proposé dans l'énoncé, on dit que le Vérificateur général, qui est quelqu'un d'indépendant, va venir regarder s'il y a assez d'optimisation qui se fait et, s'il n'y a pas suffisamment de vérification d'optimisation qui se fait, va juste pour l'instant pouvoir dire qu'il n'y a pas suffisamment. Bon. Ce que demande le Vérificateur général puis ce que vous proposez, vous aussi, c'est que le Vérificateur général ait le droit puis même la responsabilité d'effectuer la vérification d'optimisation s'il juge que ça n'a pas été fait suffisamment.

J'aimerais ça peut-être explorer une autre possibilité avec vous qui irait peut-être rejoindre une proposition du ministre: Est-ce qu'on pourrait... Parce que tantôt vous avez peut-être entendu le Vérificateur général nous dire la réaction du conseil d'administration, ça pourrait être de dire: Oui, on va en faire, mais dans quatre ans. Il n'y a rien de prévu pour le court terme. Moi, je me dis, là: De deux choses l'une, ou on permet au Vérificateur général de le faire immédiatement ou on donne l'obligation au conseil d'administration de le faire immédiatement. Et, là-dessus, j'aimerais vous entendre, là, à savoir, là, qu'est-ce qu'on fait suite à la constatation par le Vérificateur général qu'il n'y a pas eu suffisamment de vérification d'optimisation, donc pas suffisamment d'analyse sur l'efficacité dans l'utilisation des ressources à la société d'État. Quelle devrait être la prochaine étape? Puis est-ce que vous seriez ouverts à ce qu'on donne la responsabilité au conseil d'administration d'agir maintenant?

**M. McMahon (Daniel):** Je pense, d'entrée de jeu, que le conseil d'administration ait l'obligation de mettre en place un mécanisme d'optimisation de ses ressources, ça, c'est fondamental, et je comprends que c'est l'esprit même de démarrage du projet du ministre. Et ça, pour moi, c'est la base.

Maintenant, je pense que, là où il faut comprendre l'intervention de M. Lachance et ce que, nous, on a mis

dans notre propre mémoire... est le suivant: quand on fait présentement la vérification des sociétés cotées en Bourse, par exemple, la première question qu'on nous pose une fois qu'on dépose notre rapport du vérificateur, c'est: Oui, mais c'est beau, là, vous nous dites que c'est ce qui s'est passé, mais est-ce que ce qui s'est passé, c'est ce qui aurait dû se passer? O.K., c'est la première question qu'on nous pose. Et, dans les mandats traditionnels de vérification, ce n'est pas notre mandat de faire ce pas-là. On va nous le demander en mandats spéciaux, et là on va le faire. Ce qu'on pense, c'est que, dans les sociétés d'État, s'il y a un endroit où ça devrait être, où il devrait y avoir... où on pourrait bénéficier en fait du système optimal, c'est bien là.

Ce que le Vérificateur général doit faire à cet égard-là, ce n'est pas de faire le travail de vérification d'optimisation, ça, c'est la job de la direction d'avoir un plan et de faire cet exercice-là. Mais, là où on peut gagner, c'est quand on a un œil indépendant qui vient porter un jugement sur cet exercice-là. Et ça, ça devrait être en fait, à mon sens à moi, prévu et ça devrait se faire dans un processus qui est planifié continu et non pas nécessairement à la pièce, là. Il faut que ça fasse partie intégrante du mode de fonctionnement.

**M. Legault:** Juste pour que je comprenne bien, là, supposons que le Vérificateur général évalue la situation et conclut qu'il n'y a pas eu suffisamment de vérification d'optimisation de faite à la société d'État par, par exemple, le comité de vérification interne ou autre, quelle devrait être la prochaine étape qu'on devrait prévoir, là, dans l'énoncé puis éventuellement dans le projet de loi?

**M. McMahon (Daniel):** À partir du moment où le Vérificateur général sonne l'alarme, parce que là vous me dites qu'il dit: Il ne s'est pas fait suffisamment de vérification, il devrait y avoir une obligation de plan d'action immédiate qui soit imposée à cette société d'État là avec un délai de reddition de comptes spécifique à cet exercice-là.

**M. Legault:** Pour être bien clair, quand vous dites: Une obligation de plan d'action immédiat, il faudrait que ce soit dans les mois qui suivent, là, pas, comme disait le Vérificateur général puis comme on a parfois comme réponse des sociétés d'État: Oui, on le fera d'ici quatre ans.

**M. McMahon (Daniel):** Écoutez, à partir du moment où on décèle, dans un système, qu'il y a une lacune, cette lacune-là doit être corrigée rapidement, et rapidement, ça veut dire plan d'action à l'intérieur du prochain exercice financier. Donc, à mon avis, on ne peut pas se permettre, avec les fonds publics, de perdre notre temps en inefficacité. L'objectif de l'optimisation des ressources, c'est l'efficacité, l'efficience et l'économie.

**M. Legault:** Quand vous dites, là: À l'intérieur du prochain exercice financier, même ça, de se donner un autre 12 mois, ça me semble beaucoup.

**M. McMahon (Daniel):** Bien, ça dépend. Je vous dirais, ça dépend de la... C'est toujours une question d'importance relative, comme vous le savez. Si la faiblesse qui est dénotée par le Vérificateur général est une faiblesse

qui de son avis ne porte pas nécessairement de lourdes conséquences, l'année peut être suffisante, mais, si ce sont des faiblesses qui, selon de l'avis même du Vérificateur général, entraînent des pertes importantes pour l'État, bien, à ce moment-là, l'obligation devrait être fixée à très, très court terme, selon en fait la volonté du gouvernement, parce qu'ultimement cette recommandation-là va venir au gouvernement.

**M. Legault:** Merci.

**Le Président (M. Hamad):** M. le député de Gaspé, après ça le député des Chutes-de-la-Chaudière.

**M. Lelièvre:** Oui. Bonjour, M. McMahon. Je voudrais revenir sur la durée des mandats des membres du conseil d'administration. Vous, vous nous dites dans votre mémoire: Nous trouvons qu'un mandat de cinq ans trois fois renouvelable est une période qui est très, très longue. Quels sont les inconvénients d'avoir un renouvellement de trois mandats?

**M. McMahon (Daniel):** En fait, je vous dirais que les inconvénients, c'est que fondamentalement — et ça, c'est une croyance personnelle de ma part — si quelqu'un n'est pas capable de livrer le meilleur de lui-même à l'intérieur d'une période de 10 ans, que vous mettiez 12, 14, 15, 20 ans, ça ne changera rien. Donc, c'est une capacité... Les gens qui atteignent la fonction de président de conseil, ce sont des gens d'expérience, ce sont des gens qui ont des connaissances et qui jouissent d'une grande expérience. Et cette expérience-là, à mon avis, lorsqu'on parle de deux mandats de cinq ans, c'est une très longue période qui permet d'influencer ou d'influer sur une organisation. Mais ce qui fait aussi les grandes organisations, c'est leur capacité à se régénérer.

**Le Président (M. Hamad):** Alors, la dernière question, pour le député des Chutes-de-la-Chaudière.

**M. Picard:** Merci, M. le Président. Merci, M. McMahon. Vous insistez beaucoup sur la compétence des membres des conseils d'administration, et, moi, j'ajouterais peut-être un autre critère, l'indépendance, l'indépendance. Et, moi, j'ai déposé un projet de loi qui a comme toile de fond ce qu'est les commissions parlementaires qui devraient évaluer les compétences des différents candidats pour les membres de différents conseils d'administration, parce qu'une commission parlementaire, c'est non partisan. Parce que la crainte et qu'est-ce que nous entendons souvent des citoyens: la politique, ce n'est pas toujours propre puis il y a toujours... on laisse supposer beaucoup de sous-entendus.

Qu'est-ce que vous croyez de cette proposition, qu'une commission parlementaire non partisane puisse déterminer et donner une liste de candidats pour le ministre ou pour le premier ministre pour dire: Choisissez parmi un nombre de personnes.

● (11 heures) ●

**M. McMahon (Daniel):** En fait, je vous dirais, M. le député, à notre avis, le mémoire en fait, ce qu'il stipule, c'est que ce qui est important, c'est de bien établir les critères pour se doter d'une assiette de candidats qui soit compétente. Et cette assiette de candidats là, à mon

avis, à compétence égale, je veux dire, à partir du moment où cette assiette ne comporte que des gens de compétence, je n'ai pas de difficulté à laisser au gouvernement la liberté de choisir les personnes parce qu'ils vont choisir à l'intérieur de personnes compétentes. Donc, si vous me comprenez bien, pour moi, c'est la compétence qui prime sur tout le reste, mais, une fois qu'on a créé ces critères-là et qu'on a amené des candidatures qui sont de haut niveau, je pense que c'est une prérogative du gouvernement de choisir les gens qui devraient exercer les fonctions.

**Le Président (M. Hamad):** Alors, merci beaucoup, merci de votre présentation. Nous allons passer immédiatement à l'autre groupe, l'Ordre des comptables en management accrédités du Québec.

(Changement d'organisme)

**Le Président (M. Hamad):** Alors, maintenant nous passons au bloc de l'Ordre des comptables en management accrédités du Québec, les CMA. Bienvenue. Je vous demande de se présenter.

#### Ordre des comptables en management accrédités du Québec

**M. Renaud (François):** Alors, merci, M. le Président. Alors, je m'appelle François Renaud et je suis le président-directeur général de l'Ordre des comptables en management accrédités du Québec. Et je suis accompagné ce matin par M. Alphonse Galluccio. M. Galluccio est vice-président associé chez Decimal Technologies, ex-président du Bureau de l'Ordre des comptables en management et aussi formateur associé — je pense que c'est pertinent de le dire — au Collège des administrateurs de sociétés.

Alors, M. le ministre des Finances...

**Le Président (M. Hamad):** Juste un petit rappel de cheminement. En fait, vous aurez 10 minutes pour faire la présentation, il va y avoir 10 minutes après pour la partie ministérielle et 10 minutes pour la partie de l'opposition au total.

**M. Renaud (François):** Merci.

**Le Président (M. Hamad):** Vous avez la parole.

**M. Renaud (François):** Merci, M. le Président. Alors, M. le ministre des Finances, M. le Président, Mmes, MM. les députés, mesdames, messieurs, alors l'Ordre des comptables en management accrédités remercie très sincèrement la Commission des finances publiques de l'invitation qu'elle lui a faite de réagir à l'énoncé de politique portant sur la modernisation de la gouvernance des sociétés d'État présenté par le ministre des Finances.

Comme vous pourrez le constater à la lumière de notre présentation et à la lecture de notre mémoire, l'Ordre des comptables en management accrédités est de façon générale très favorable aux mesures proposées par le ministre des Finances du Québec et encourage le gouvernement à aller de l'avant dans leur mise en oeuvre, qu'il s'agisse du renforcement de l'imputabilité, de la représentation

paritaire des femmes au sein des conseils d'administration, de la rémunération des administrateurs, du rôle des comités, des différents instruments de contrôle ou du rôle élargi du Vérificateur général.

L'Ordre des CMA félicite le gouvernement pour cette initiative plus que nécessaire et considère que les moyens proposés sont de nature à contribuer à l'atteinte des objectifs de transparence, d'intégrité et de responsabilité des sociétés d'État, autant d'objectifs incontournables pour conserver la confiance des citoyennes et des citoyens.

Mais, avant de commenter différents aspects de l'énoncé de politique, nous souhaitons, d'entrée de jeu, définir précisément les attributs du comptable en management accrédités. Il s'agit essentiellement d'un professionnel de la gestion stratégique et financière qui réunit l'expertise comptable et la vision intégrée de l'ensemble des fonctions vitales de l'organisation, autant d'attributs qui en font un acteur clé dans les processus décisionnels des organisations. Le CMA applique des méthodes de pointe en management dans un large éventail de fonctions comme la planification stratégique, la vente, le marketing, les technologies de l'information, les ressources humaines, les finances et l'exploitation.

Les comptables en management accrédités orientent la gestion stratégique et mobilisent les ressources de l'organisation en assurant la synthèse et l'analyse de l'information financière et non financière. Ils veillent non seulement au suivi, à l'interprétation et à la divulgation des résultats d'exploitation, mais aussi à l'évaluation du rendement et au contrôle de l'exploitation, aidant ainsi les organisations à conserver ou à développer un avantage concurrentiel ou à trouver de nouveaux débouchés. Comme le dit la publicité, si vous me permettez, et comme le reconnaissent les organisations, c'est le «M» qui fait toute la différence.

Alors, les questions liées à la gouvernance sont au coeur même du rôle des CMA, vous l'aurez compris. Vous comprendrez donc que l'énoncé de politique actuellement à l'étude suscite notre intérêt, parce qu'il soulève des problématiques inhérentes à notre mission et auxquelles nos quelque 7 000 membres sont confrontés quotidiennement.

Au sujet de l'imputabilité, nous devons dire que c'est avec beaucoup de satisfaction que l'Ordre des CMA accueille la volonté gouvernementale de renforcer l'imputabilité. Il s'agit d'une notion fondamentale sans laquelle toutes les tentatives de modernisation et de contrôles accrues des processus décisionnels demeureraient bien imparfaites. Il s'agit également d'une notion indispensable dans une société démocratique où le payeur de taxes est totalement en droit de savoir qui est responsable de quoi et comment il s'en acquitte.

À cet égard, nous ne saurions donc trop encourager le gouvernement à réviser les pratiques actuelles afin de les rendre plus exigeantes et plus efficaces, à l'instar du mouvement amorcé dans le secteur privé à la suite des dérapages majeurs des dernières années. Il importe cependant qu'au cours du processus les notions de gouvernance et de performance demeurent compatibles et que jamais la première ne s'exerce au détriment de la seconde.

En ce qui a trait aux conseils d'administration, l'Ordre des CMA appuie d'emblée les nouvelles règles qui présideront à la formation des conseils d'administration, notamment l'établissement formel des profils recherchés.

À cet égard, nous estimons de plus que faire appel à des spécialistes en gestion accrédités par des ordres professionnels du Québec pour siéger aux conseils d'administration constitue un filet de sécurité additionnel, tant sur le plan de la compétence que de l'intégrité des candidats. Ces professionnels sont dotés d'une formation rigoureuse. Ils sont régis par un code de déontologie strict, ils subissent une inspection régulière et ils doivent, sur une base annuelle, se conformer à diverses exigences de leur ordre professionnel respectif. Selon nous, les qualités à rechercher et à privilégier dans le choix des administrateurs sont celles de la compétence, de la complémentarité et de la compatibilité.

Par ailleurs, nous ne saurions trop insister sur l'importance que revêt le choix du président du conseil d'administration. Ce dernier exerce un rôle clé dans l'efficacité du conseil et, pour ce faire, doit être doté d'un leadership incontestable lui permettant d'animer tous les débats. Il est donc nécessaire que son profil corresponde au plus près à la nature et à la mission de l'organisme.

Sur la question du nombre d'administrateurs, qui variera de neuf à 15, nous croyons que la taille d'un conseil peut avoir d'importantes répercussions sur son fonctionnement. Si les conseils nombreux peuvent en général puiser dans un éventail plus large de compétences et de connaissances, leur coordination peut se révéler complexe. Les discussions et la prise de décision peuvent en outre être plus ardues, ce qui risque d'entraver la participation des membres. Nous sommes toutefois conscients que des facteurs comme la taille de l'organisation de même que la complexité et la diversité des problématiques puissent commander un nombre plus large d'administrateurs à l'occasion.

Concernant la représentation paritaire des femmes au sein des sociétés d'État, le ratio devant être atteint d'ici cinq ans, il s'agit, pour nous, d'un objectif ambitieux, mais qui apparaît réalisable. Il ne devra toutefois jamais être atteint au détriment de la compétence des administratrices, faute de quoi on nuirait à la cause que l'on souhaite promouvoir. Encore une fois, les ordres professionnels peuvent représenter, selon nous, un bassin très riche pour le recrutement des candidates. À cet égard, j'aimerais juste porter à votre attention que l'ordre a déjà entrepris une démarche auprès de tous les ministres ayant des responsabilités à caractère économique. Nous avons pris l'initiative de leur transmettre une liste de CMA composée de plusieurs femmes disposées à siéger à des conseils d'administration de sociétés d'État. Une démarche similaire aussi a été entreprise auprès d'un groupe de députés qui représentent les principales circonscriptions du Québec.

Par ailleurs, dans la perspective d'offrir à l'État le plus large éventail de compétences possible, l'Ordre des CMA appuie la nouvelle mesure voulant que les membres des conseils d'administration des sept sociétés d'État, incluant la Caisse de dépôt, à caractère financier ou commercial soient rémunérés. Dans le contexte où le gouvernement cherche à accroître l'implication et l'imputabilité des administrateurs des sociétés d'État tout en recrutant des personnes dont les compétences professionnelles sont reconnues, il nous apparaît plus que normal d'accorder une rémunération. Certes moins généreuse que celles consenties dans le secteur privé, la rémunération témoignera néanmoins de la valeur que le

gouvernement accorde à leur engagement et à leurs conseils et compensera du moins en partie les risques pouvant découler des responsabilités afférentes au poste d'administrateur.

● (11 h 10) ●

Au regard de l'indépendance des conseils, l'Ordre des CMA appuie la volonté gouvernementale d'assurer l'indépendance des conseils d'administration mais souhaite cependant que cette orientation ne soit pas poussée à l'absurde. En cette matière, il arrive que le mieux devienne l'ennemi du bien. Il faudra donc éviter tout excès de zèle qui aurait pour conséquence de priver des conseils d'administration des compétences et des talents dont ils ont besoin. Dans un société de 7 millions d'habitants, l'absence totale de lien ou de relation d'affaires dans un secteur d'activité spécifique peut être très difficile à établir. Encore une fois, il s'agit d'une question faisant appel au bon jugement et nous recommandons que les conflits d'intérêts potentiels fassent l'objet, le cas échéant, d'une évaluation au cas par cas par une instance indépendante.

Nous approuvons également l'abolition du statut des membres sans droit de vote au sein des conseils d'administration, étant d'avis que tous les membres doivent participer au processus décisionnel.

En ce qui a trait à la formation des comités, l'Ordre des CMA croit en la grande valeur des comités du conseil pour épauler ce dernier dans la poursuite de ses objectifs. Nous accueillons donc très favorablement la création obligatoire des comités de vérification, de gouvernance et d'éthique et des ressources humaines.

La formation d'un comité de vérification, formé exclusivement de membres indépendants disposant d'une expertise en matière comptable ou financière, constitue une initiative plus que souhaitable. Nous proposons de plus la mise en place obligatoire d'une fonction de vérification interne dans toutes les sociétés d'État. Relevant directement du comité de vérification, afin d'assurer son indépendance, le vérificateur interne disposera notamment des connaissances et de l'expertise pertinente pour assister le comité de vérification dans son évaluation indépendante et objective de l'efficacité et de l'efficacité des processus de gestion des risques et de contrôle interne incluant la vérification d'optimisation, un exercice requérant, vous en conviendrez avec moi, une connaissance pointue de l'organisation.

Nous appuyons avec tout autant d'enthousiasme la création automatique d'un comité de gouvernance et d'éthique chargé de proposer aux membres un code d'éthique et de déontologie, des règles de gouvernance et d'éthique pour la conduite des affaires, ainsi qu'une politique de diffusion de l'information financière et non financière.

Enfin, le comité des ressources humaines assumera un rôle tout aussi indispensable en intervenant dans la sélection et la nomination des principaux dirigeants ainsi que dans l'évaluation de la performance du président et chef de la direction. Il formulera également des recommandations au conseil d'administration quant à la rémunération du président et chef de direction, de même que des recommandations quant aux normes et barèmes de rémunération des autres dirigeants.

Eu égard aux outils de contrôle, nous devons reconnaître que la modernisation de la gouvernance et l'imputabilité accrue passent obligatoirement par des

moyens de contrôle renforcés. Si ces moyens peuvent varier pour refléter la réalité des différentes sociétés d'État, ils doivent néanmoins être implantés afin d'outiller adéquatement les administrateurs publics.

Parmi ces moyens, nous saluons plus particulièrement...

**Le Président (M. Hamad):** M. Renaud, en conclusion, s'il vous plaît.

**M. Renaud (François):** Donc, nous saluons plus particulièrement le pouvoir d'émettre des directives sur l'orientation et les objectifs généraux de l'organisme, de manière à définir clairement les règles du jeu et lesquelles seront ultérieurement soumises à l'approbation du gouvernement.

En conclusion, je voudrais simplement signaler que nous réitérons notre appréciation pour cette initiative majeure qui, 40 ans après leur création, viendra apporter un nouveau souffle aux sociétés d'État en les dotant de nouveaux outils qui leur permettront de mieux répondre aux attentes que les Québécois et le gouvernement entretiennent à leur égard.

Selon nous, le principal défi de cette entreprise de modernisation réside dans la qualité de l'arbitrage qui devra être fait entre les notions de confiance et de contrôle. Nous sommes convaincus que la confiance doit être au rendez-vous et que, pour performer, les administrateurs doivent disposer, dans la gestion courante, d'une marge de manoeuvre réelle et suffisante. Que ce soit dans le secteur privé, il faut se le rappeler, ou dans le secteur public, la confiance est toujours un préalable à la performance.

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

**M. Audet:** Alors, merci beaucoup, M. Renaud et monsieur?

Une voix: ...

**M. Audet:** Pardon?

**M. Galluccio (Alphonse):** Galluccio.

**M. Audet:** Galluccio. Alors, heureux de vous rencontrer. Alors, j'ai eu le plaisir, dans une vie antérieure, de travailler étroitement avec François et avec l'ordre justement dans plusieurs opérations qui visaient justement à faire valoir notamment les jeunes qui sont dans la gestion. Et je pense que votre présentation reflétait bien cette préoccupation d'impliquer davantage les gestionnaires et notamment vos membres dans l'amélioration de la gestion des processus notamment des entreprises. Je pense que... J'ai beaucoup apprécié vos commentaires.

Peut-être, je ferais un commentaire et une question. Mon commentaire a trait à la proposition que vous faites concernant justement la proposition des femmes dans les conseils d'administration. Évidemment, j'ai pris note de votre proposition et de votre collaboration. Beaucoup l'ont fait. Et je signale, j'en profite pour mentionner que nous avons prévu déjà là au ministère des Finances notamment, mais on aura certainement... on travaillera ça également avec le Conseil exécutif, la mise en place d'une banque littéralement pour intégrer tout ça. Parce que,

vous savez, on reçoit des... pour être sûrs qu'il y a par la suite évidemment une évaluation, puis qu'on utilise ces propositions-là. Donc, je dis non seulement que c'est fort bien reçu, mais qu'on s'assurera justement qu'on leur donne toute la place que ces propositions-là méritent et qu'à chaque fois qu'il y aura une nomination on en fasse un examen très attentif.

Mais, là où j'ai un petit peu de problème, et c'est ma question, vous avez dit que les conseils d'administration devraient peut-être être plus petits, neuf ou 10 membres. Les groupes de femmes qu'on a entendus croient, eux autres, qu'évidemment un élargissement des conseils permettrait d'élargir l'expérience et probablement aussi de mettre plus de femmes possiblement. Il y a peut-être un peu une petite... pas une contradiction, mais enfin une nuance importante entre les deux. J'aimerais que vous précisiez un peu pourquoi vous dites d'éviter d'élargir le conseil, peut-être même à 15 membres. Vous proposez plutôt de vous en limiter à la partie inférieure de la fourchette de neuf ou 10, plutôt que 15. Est-ce que j'ai bien compris?

**M. Renaud (François):** Oui, bien, en fait ce que j'ai essayé de traduire dans mes propos, c'est une certaine souplesse par rapport à ça. Et puis je pense que, oui, on favorise des conseils plus petits, et c'est une question surtout reliée à l'efficacité, dans la mesure toujours où justement on s'assure d'avoir de la compétence autour de la table du conseil. Et par ailleurs on reconnaît aussi que, selon la complexité de l'organisation de la société d'État dont il s'agit, selon certaines exigences par rapport, par exemple, à la représentativité qu'il pourrait y avoir dans une société d'État, que ce soit géographique ou autrement, donc on peut avoir des raisons d'augmenter. Mais c'est une invitation dans le fond qu'on véhicule, une invitation à la retenue de ce côté-là, pour éviter de tomber justement dans une situation où on se retrouve avec des conseils qui deviennent un peu inefficaces.

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

**M. Audet:** J'aurais une question relativement à votre proposition de vérificateur interne. Je pense que c'est une disposition qui de façon, je dois dire, peut-être pas générale, mais en général que se donnent les sociétés, vous en faites quand même un élément important de votre présentation, donc l'importance d'avoir ce vérificateur interne et de lui donner le rôle qui convient puis de le brancher probablement sur le processus aussi pour que ça passe. Pouvez-vous expliciter un peu plus? Parce que c'est un élément, je pense, qui est fort précieux pour non seulement le conseil, mais éventuellement aussi le Vérificateur général, quand il aura à faire les travaux, évidemment d'être branché sur l'information la plus pertinente qui aura été mise à la disposition du conseil. Et puis, si elle n'a pas été mise, bien, lui aura le moyen d'aller l'accueillir et donc d'éviter les délais. Alors, pouvez-vous m'expliquer un petit peu comment vous voyez ce fonctionnement? C'est une proposition que je trouve des plus intéressantes, là, dans votre proposition.

**M. Renaud (François):** Si vous permettez, M. le ministre, je demanderais à M. Galluccio de commenter sur...

**Le Président (M. Hamad):** ...

**M. Galluccio (Alphonse):** Avec plaisir, M. le ministre, M. le Président. Le vérificateur interne réellement, c'est le meilleur allié d'un conseil d'administration ou d'un comité de vérification. Le vérificateur interne, si vous voulez, dans les meilleures pratiques aujourd'hui, il se rapporte directement au comité de vérification. Il travaille avec des méthodes, si vous voulez, d'analyse, il voit à la gestion des risques, il voit à ce que le contrôle interne fonctionne bien, il voit aussi à la partie... puis tantôt vous avez parlé d'optimisation, on était présents. C'est un rôle que le vérificateur interne peut jouer.

Qu'est-ce qu'on constate aujourd'hui, ce qu'on a vu dans certaines entreprises ou certaines compagnies qui sont reliées avec le gouvernement, il y a des endroits où la vérification interne, je dirais même, c'est un modèle. Hydro-Québec, c'est un modèle, je pourrais vous le dire, parce que c'est... pas des confrères, mais c'est des collègues, on connaît le milieu. Il y a d'autres endroits où la vérification interne, je dirais qu'elle est gardée à son strict minimum. Si vous permettez, je peux vous donner un ou deux exemples. Prenons la SGF, il y a une personne qui fait la vérification interne pour toute la SGF. C'est impensable de faire la vérification totale avec une personne. Il faut créer la vérification interne, il faut leur donner des ressources, il faut avoir des mandats clairs, des plans de vérification.

Tantôt, je crois, M. Legault, vous parliez des suivis. Normalement, un programme de vérification interne, lorsque le vérificateur interne fait des rapports qui vont à la direction et au comité de vérification, il y a un suivi bien rigoureux qui se fait. Et l'information, parce que, si la recommandation n'est pas mise en place, n'est... si la situation n'est pas corrigée, le comité de vérification en est informé. Donc, au niveau du conseil, si vous voulez, il y a un geste qui peut se poser. On peut demander à la direction: Pour quelle raison telle recommandation n'a pas été encore mise en place? Donc, le rôle, si vous voulez, de la vérification interne, c'est un rôle très positif que malheureusement très peu d'entreprises exploitent de la bonne façon.

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

**M. Audet:** Je vais passer la parole à mon collègue, mais je veux dire que je retiens... Votre proposition, votre suggestion m'apparaît des plus constructives.

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

● (11 h 20) ●

**M. Bernier:** Merci. Effectivement, en complément en ce qui regarde la vérification interne, c'est un secteur d'activité que je connais très bien, j'ai eu à y travailler au début de ma carrière. Et il existe également un institut, l'institut international de vérificateurs internes, qui émet justement les critères, les normes, la pratique de la vérification interne qui est reconnue à travers l'Amérique et de quelle façon ces travaux-là doivent se réaliser.

Il y a également les plans qui doivent être déposés par les gestionnaires qui reçoivent le rapport de vérification interne, le plan de mise en place des recommandations. On sait que, dans les ministères et les organismes, il y a un lien très étroit entre le travail

réalisé par la vérification interne et le Vérificateur général dans le cadre des travaux qui ont été réalisés dans plusieurs circonstances. Ça fait l'objet également de mentions dans le rapport du Vérificateur général en regard des travaux.

Donc, votre position en ce qui concerne... puis ça, j'aimerais vous... parce qu'on a parlé également de la compétence des membres du conseil d'administration versus les vérifications d'optimisation ou l'optimisation des ressources. Moi, j'aimerais vous entendre sur la compétence des gens qui sont en vérification interne par rapport au profil, par rapport au support, par rapport à ce que ces gens-là peuvent apporter aux administrateurs d'État dans l'accomplissement de leurs tâches.

**M. Galluccio (Alphonse):** Vous permettez?

**Le Président (M. Hamad):** M. Galluccio.

**M. Galluccio (Alphonse):** Oui, merci. Tantôt, je n'ai pas voulu faire de publicité, mais la majorité des vérificateurs internes sont membres de l'Institut des vérificateurs internes, un organisme qui est dans 160 quelques pays et aussi qu'ils ont environ au-dessus de 120 000 membres. Ce n'est pas un ordre professionnel, mais on a un code d'éthique, il y a une formation obligatoire, il y a un titre professionnel qui s'appelle — excusez l'anglicisme — le Certified Internal Auditor qui est un titre mondial. Autrement dit, un vérificateur interne qui a cette accréditation ici, au Québec, le vérificateur interne en Allemagne a passé le même type d'examen, donc c'est quelque chose qui est exportable mondialement.

Ensuite, le tout, c'est au niveau de la direction de la vérification interne de s'assurer qu'il y a des compétences, qu'il y a des professionnels. Il y a des programmes de formation, il y a des programmes de communication. Ici, je crois, au niveau du gouvernement, je crois, il y a certaines époques, qu'il y avait ce qu'on appelait le comité, le CRVI. Aujourd'hui, je crois que dernièrement ils ont peut-être changé de nom, ça s'appelle peut-être la fédération ou le nom a changé récemment. Mais il y a des organismes qui existent puis on a aussi, si vous voulez... Le vérificateur interne, maintenant, on a des normes, comme je vous disais tantôt, ils ont des normes internationales, on a des normes. Et, à tous les cinq ans, le vérificateur interne de l'entreprise ou d'une société doit être revu par un groupe indépendant et qui font une revue de sa méthodologie, de son approche, des compétences, de comment les plans sont faits, comment les rapports sont faits.

Et l'autre élément important, c'est que, dans chacun des rapports de vérification interne, il y a des recommandations, des améliorations suggérées, et il y a aussi les commentaires de la direction. Et normalement la direction s'engage, si vous voulez, à mettre en place des correctifs à l'intérieur d'un calendrier qui est agréé, et qui est présenté, et qui sert ensuite de suivi. Alors, je ne sais pas si j'ai répondu à votre question.

**Le Président (M. Hamad):** Alors, merci, M. Galluccio, on va passer au député de Rousseau.

**M. Legault:** Oui, M. Renaud, M. Galluccio, ça me fait plaisir de rencontrer l'association des CMA. Je veux vous dire d'abord qu'il y a beaucoup de respect pour votre association, puis j'ai toujours remarqué que les CMA

mettent beaucoup d'emphase, entre autres, sur l'évaluation de la performance et prix de revient qu'on connaît puis évidemment, là, que c'est important avec ce qu'on discute aujourd'hui concernant la gouvernance des sociétés d'État.

Première question, je ne sais pas si vous allez vouloir me répondre, mais, si vous préférez ne pas répondre, je passerai à la deuxième. Quelle est votre évaluation actuellement de l'efficacité de nos sociétés d'État, de l'évaluation qui se fait de l'efficacité dans les sociétés d'État puis de la compétence des administrateurs de nos sociétés d'État?

**Le Président (M. Hamad):** M. Renaud.

**M. Renaud (François):** Écoutez, je pense que l'évaluation que, nous, on fait est une évaluation qui est positive. Je pense que bien sûr on se rend compte... et, si je comprends bien, c'est aussi pour ça que le gouvernement a décidé d'intervenir pour resserrer les choses, faire en sorte qu'on améliore ce qui existe présentement. Il y a eu historiquement peut-être certains accroc, certains égarements ou des choses du genre, mais je pense qu'au total il y a un bilan certainement positif. Mais ce qu'on comprend par l'ensemble des mesures qu'on veut mettre en place, c'est justement de s'assurer qu'on va créer un cadre qui va nous permettre d'être encore plus performants.

Nous — puis c'est un peu la mise en garde bien gentille qu'on fait au gouvernement dans notre mémoire — c'est qu'on pense que, si on poursuit des objectifs, comme c'est le cas, d'imputabilité, de plus grande transparence, de grande performance aussi de nos sociétés d'État, il va falloir bien s'assurer de faire ce fin dosage entre justement, oui, l'émission de paramètres, l'établissement d'un cadre qui va définir les règles du jeu, mais il va falloir éviter de tomber dans le piège bien sûr d'un interventionnisme qui pourrait devenir démobilisateur pour justement les gens qui sont compétents.

Alors, il en va... et c'est à l'usage qu'on le verra, mais on émet simplement une mise en garde pour le moment. À l'usage, on verra bien comment ça évoluera, mais on invite le gouvernement à faire bien attention. Et qu'il se dote de cinq outils, là, comme ceux qui sont identifiés dans l'énoncé de politique, à partir des directives en passant par le plan stratégique, etc., on voit ça très positivement. Mais il faut être conscients aussi que ces outils-là pourraient fort bien aussi, très bien servir un gouvernement qui voudrait tomber dans l'interventionnisme. Ce qui serait tout à fait, je pense, à l'encontre des objectifs qu'on poursuit quand on va mettre autour de la table des administrateurs compétents, de plus en plus compétents et quand on va les payer en plus. Donc, soyons logiques et, donc, soyons prudents quant à cette tentation de tomber dans l'interventionnisme.

Alors, c'est pour ça que, nous aussi, dans le mémoire... Si vous avez remarqué, je n'ai pas pu tout à l'heure insister davantage là-dessus, on dit: Établissons un cadre, les règles du jeu, etc., mais laissons aller les gens, laissons les sociétés d'État faire la job qu'elles ont à faire et évaluons-les sur les résultats. Et on a donné des suggestions, on donne une suggestion, par exemple, comme un outil qui n'est pas une nouveauté mais qui devrait être davantage utilisé dans le milieu des sociétés d'État: le tableau de bord, le tableau de bord équilibré qui peut servir à nous aider pour qualifier, calibrer la

compétence et la performance des organisations autant au niveau du conseil d'administration, au niveau du chef de la direction. Alors, je ne sais pas si je réponds à votre question, M. le député, mais...

**M. Legault:** Oui, mais justement, concernant l'évaluation de la performance, tantôt vous avez peut-être suivi l'échange qu'on a eu sur le rôle qu'on pourrait donner ou ne pas donner au Vérificateur général concernant l'optimisation, c'est un moyen. Bon. Vous, vous parlez, entre autres, de s'assurer qu'on ait des indicateurs de performance, qu'on mette en place un tableau de bord. Je voulais peut-être vous entendre sur toute la partie, là, de comment on s'assure que ce soit fait, c'est-à-dire quels sont les moyens qu'on met en place pour obliger les conseils d'administration à se doter de ces outils-là pour évaluer si l'équipe dans la société d'État fait une bonne évaluation de sa propre performance, que ce soit fait en partie par quelqu'un d'indépendant, on parlait tantôt du comité de vérification interne qui se rapporte directement au comité de vérification ou au conseil d'administration... J'aimerais ça vous entendre sur quels sont les moyens qu'on devrait mettre en place pour s'assurer justement qu'il y ait des indicateurs de performance, qu'on ait un tableau de bord.

Parce que, je vais vous dire, là, moi, comme vous le savez peut-être, moi, je viens de l'entreprise privée. Quand je suis arrivé au gouvernement, je regarde tous les documents qui peuvent exister, par exemple, sur Hydro-Québec, puis ça ne répond pas à mes questions, à savoir est-ce que c'est géré de la façon la plus efficace qu'on pourrait puis est-ce qu'on a vraiment réduit les coûts au minimum, etc. Donc, ce que j'essaie de voir, c'est de chercher des solutions puis des moyens pour... comment vous voyez ça, là, pour s'assurer justement, un, qu'on évalue mieux la performance des sociétés d'État et, éventuellement, qu'on améliore la performance de nos sociétés d'État.

**M. Renaud (François):** M. le Président, je peux répondre. Je peux répondre à monsieur.

**Le Président (M. Hamad):** Bien sûr.

**M. Renaud (François):** Alors, M. le député, écoutez, nous, d'emblée notre lit, là, on le fait d'abord et avant tout... Et c'est dans la logique que je viens de décrire brièvement tout à l'heure, on est d'avis que c'est d'abord le conseil d'administration qui devrait être obligé donc de rendre des comptes là-dessus avant de... Et on n'a rien contre le fait de mandater le Vérificateur général si en bout de piste les choses ne tournent pas rond, mais on pense d'abord qu'il est fondamental de responsabiliser le conseil d'administration. Et puis, si on a des gens encore une fois compétents autour de la table du conseil, par le fait même ces gens-là savent très bien c'est quoi, le rôle d'un conseil d'administration. C'est une des choses fondamentales du conseil d'administration que de regarder le fonctionnement de l'organisation et de s'assurer de son efficacité puis de sa performance. Donc, quand on veut faire ça sérieusement, on met nécessairement en place des outils, on met en place des processus comme celui de la vérification d'optimisation et on n'a pas besoin de se le faire dire si, encore une fois, on est des administrateurs compétents. Et, si, en bout de piste, il faut se le faire

dire, bien là je pense que ça devient justement inquiétant et puis il faudrait peut-être avoir justement là des mécanismes qui soient soit le Vérificateur général ou des mécanismes semblables.

● (11 h 30) ●

**M. Legault:** Bien, justement, concernant ces mécanismes-là, supposons, là, que le Vérificateur général, suite à sa revue des opérations dans une société d'État, constate qu'il n'y a pas suffisamment de vérification d'optimisation ou d'évaluation de performance, appelons-le comme on voudra, qui se fait dans la société d'État, quelle devrait être la prochaine étape? Quelle devrait être l'obligation, à ce moment-là, et le délai qu'on donne au conseil d'administration pour s'assurer que ce soit fait?

**M. Renaud (François):** Alors, M. le Président, si vous permettez, je demanderais à M. Galluccio de répondre, s'il vous plaît.

**Le Président (M. Hamad):** M. Galluccio.

**M. Galluccio (Alphonse):** Merci. En temps normal, les critères sur lesquels une entreprise va s'évaluer, il faut les quantifier, et puis ça, ça va se faire à l'interne. Ensuite, il y a un conseil d'administration qui va gérer l'entreprise. Si, un exemple, il y a des failles ou des améliorations, qui ont été décelées, qui ne sont pas apportées, si on a un processus de vérification interne valable, les rapports sont faits du vérificateur interne à la direction, parce que c'est la ligne de communication, si vous voulez, où l'action se passe. Ensuite, sur une base, je dirais, trimestrielle, le vérificateur interne fait un rapport au comité de vérification. La logique, c'est la façon que ça s'exécute dans les entreprises, là, si vous voulez, publiques, pas nécessairement gouvernementales, mais dans le privé.

Ensuite, les éléments qui sont là, écoutez, lorsque le vérificateur interne présente un rapport puis dit: Écoutez, M. le Président, j'ai sur une... Parce que, nous aussi, on a des tableaux de bord. On a émis tant de rapports, les délais, si vous voulez... on a émis tel genre de recommandation, voici les valeurs ajoutées, parce qu'ils sont aussi évalués. Autrement dit, on ne présente pas nécessairement n'importe quoi, des valeurs ajoutées. À ce moment-là, ces éléments-là sont apportés pas nécessairement en réprimande, mais dans leur rapport: Voyez-vous, ces éléments-là ne se font pas. La première question que le président du comité de vérification fait, demande au président de l'entreprise: Pour quelle raison ça ne se fait pas? Il peut avoir des raisons acceptables, peut avoir des délais, mais logiquement c'est des éléments qui se font.

Donc, c'est quelque chose qui se fait avec une certaine rigueur, puis ce n'est pas, si vous voulez, des choses que ça prend des années à mettre en place. Puis le temps de réaction est quand même relativement court, dépendant... S'il faut changer un système informatique que ça prend deux ans à développer, il y a ce cycle-là. Mais, s'il y a des éléments qui peuvent se changer assez rapidement, ça se fait.

**Le Président (M. Hamad):** On va passer de l'autre côté puis on revient à vous après. Il reste une minute du côté ministériel puis une minute du côté de l'opposition.

**M. Bernier:** Faites l'arbitrage des minutes, M. le Président.

**Le Président (M. Hamad):** C'est-à-dire que question, réponse incluses.

**M. Bernier:** Oui, je vais aller très, très rapidement. Je vais vous parler de transparence et de reddition de comptes et le rôle des parlementaires dans le cadre de ces activités-là. J'aimerais vous entendre sur ça. J'ai suggéré tout à l'heure qu'on puisse recevoir ces organismes en commission parlementaire, que ce soit la Commission de l'administration ou la Commission des finances, mais normalement, c'est la Commission de l'administration publique, pour faire reddition de comptes. Qu'est-ce que vous pensez de ça dans le rôle des parlementaires? Parce qu'on sait que, dans plusieurs sociétés privées, à ce moment-là on fait la reddition en public, on pense au secteur bancaire, ces choses-là, mais il y a des gens qui sont venus ici qui nous ont proposé cette alternative. Mais, moi, je vous parle davantage du rôle des parlementaires par rapport à ces organisations.

**Le Président (M. Hamad):** M. Renaud.

**M. Renaud (François):** Mon opinion, sans y avoir réfléchi trop longuement: je pense que c'est une option qui mériterait certainement d'être évaluée. Moi, je pense que ça nécessiterait, dis-je, certainement d'être bien balisé comme exercice, faire en sorte que justement ça ne prête pas flanc à n'importe quoi. Et encore une fois, je pense, dans la perspective toujours... et je reviens, c'est presque une marotte chez nous, il faut, si on est sérieux par rapport à la responsabilisation, par rapport à toute cette préoccupation d'imputabilité, si on est sérieux avec les gens qu'on met en place, autant la direction, les gestionnaires que les administrateurs de la société d'État, je pense qu'il faut être aussi respectueux de ces gens-là et ne pas permettre un ballottage, là, qui deviendrait ridicule sur la place publique.

**Le Président (M. Hamad):** Merci. Il reste une minute, question, réponse, pour l'opposition.

**M. Lelièvre:** Merci, M. le Président. À la page...

**Le Président (M. Hamad):** ...la réponse va être courte.

**M. Lelièvre:** À la page 4 de votre mémoire, vous parlez de la possibilité de conflits d'intérêts dans des secteurs spécifiques, et vous suggérez qu'il y ait une évaluation au cas par cas par une instance indépendante. Quelle serait cette instance indépendante et, d'autre part, où voyez-vous la possibilité qu'il y ait des conflits d'intérêts?

**Le Président (M. Hamad):** M. Renaud, M. Galluccio?

**M. Lelièvre:** Dans ce que vous mentionnez dans votre texte, à la page 4?

**M. Galluccio (Alphonse):** Bien écoutez, ça peut être au niveau des relations d'affaires. Normalement, avec le comité de gouvernance ou le D.G. de l'entreprise, si c'est un dossier interne... Exemple, un employé ou un membre du conseil, il est membre sur un autre conseil

d'administration qui fait affaire avec... exemple, prenons l'Hydro-Québec, puis ça peut être rapporté au niveau de la gouvernance d'Hydro-Québec, et puis le comité de gouvernance d'Hydro-Québec peut, si vous voulez, être l'instance qui décide, qui peut trancher. Sinon, ça peut être une instance totalement indépendante qui peut être créée s'il y a un besoin. Mais c'est des éléments de cette nature-là.

Autrement dit, disons, d'abord, c'est des relations d'affaires ou des personnes qui siègent sur plusieurs conseils. Donc, à ce moment-ci, quand même, aujourd'hui, vous savez les responsabilités, le temps que ça prend. Donc, à ce moment-là, allez-vous permettre qu'on siège sur trois, quatre conseils? Et les conseils peuvent être interreliés, c'est un peu dans ce sens-là, là. C'est là que, si vous voulez, le comité de gouvernance de l'entreprise va prendre des décisions dans ce sens-là et peut trancher.

**Le Président (M. Hamad):** Alors, M. Galluccio, M. Renaud, merci beaucoup, et nous allons passer à l'autre groupe. En fait, Mme Saucier, je vous demanderais d'avancer.

(Changement d'organisme)

**Le Président (M. Hamad):** Alors, nous allons reprendre. Nous avons, dernier bloc, Mme Guylaine Saucier qui est du Comité mixte sur la gouvernance d'entreprise établi en juillet 2000 par la Bourse de Toronto, le Canadian Venture Exchange et l'Institut canadien des comptables agréés. Et je voudrais aussi vous remercier, Mme Saucier, pour déplacer votre agenda pour nous dépanner notre agenda. On apprécie beaucoup l'effort que vous avez fait ce matin. Alors, vous avez 10 minutes et après ça chaque partie, elle, a 10 minutes pour les discussions.

**Mme Guylaine Saucier**

**Mme Saucier (Guylaine):** Alors, merci beaucoup de l'invitation. J'apprécie de pouvoir prendre un peu de temps avec vous pour parler de mon sujet préféré: la gouvernance d'entreprise. Comme on a simplement 10 minutes, si vous permettez, je vais laisser de côté tout le préambule. J'aimerais simplement indiquer que deux autres expériences peuvent éclairer mes commentaires de façon différente. J'ai été présidente du conseil de Radio-Canada, qui est aussi une de nos sociétés d'État canadiennes, et je suis actuellement au conseil d'administration d'une société française qui s'appelle AREVA qui est leur société d'énergie nucléaire, et qui est une société d'État française, et qui est indirectement gérée par l'agence des participations des entreprises. Alors, je sais que mon collègue Yvan Allaire vous en a parlé brièvement hier. Alors, si jamais vous voulez toucher le sujet, des questions seront bienvenues.

De façon générale, je trouve votre énoncé de politique très constructif et il me fait surtout plaisir parce que vous n'êtes pas tombés dans le piège d'une réglementation excessive. Mon rapport, en 2001, était intitulé *Au-delà de la conformité — Bâtir une culture de gouvernance*, et je pense que c'est ce que vous avez essayé d'atteindre en préparant votre énoncé de politique. Comme j'ai dit, je vais laisser tomber les préambules et aller directement au sujet.

● (11 h 40) ●

Vous avez touché probablement le point le plus important pour moi : séparer les rôles du président de conseil et du président. Je pense que le processus de nomination que vous avez suggéré, pour moi, je suis tout à fait à l'aise parce que c'est important que le gouvernement soit confortable avec son président de conseil. Le problème que nous avons, c'est qu'un bon président de conseil, c'est un animal très rare. C'est quelqu'un qui doit assumer le leadership d'un conseil, c'est quelqu'un qui doit promouvoir la collégialité, c'est quelqu'un qui doit s'assurer de la contribution de chacun, qui doit être un interlocuteur pour le gouvernement. Dans certains cas, il peut être porte-parole pour la société. C'est un rôle excessivement important, et, sur ses épaules, repose tout le système de gouvernance et sa mise en application. Alors, pour moi, c'est un rôle important que vous avez souligné à juste titre.

J'aimerais bien par contre que, quand vous faites le processus d'évaluation des membres du conseil, je suis d'accord avec ce processus, évidemment, mais je pense qu'on doit, de façon spéciale, évaluer le président de conseil, surtout dans le but d'améliorer sa performance, et que le président du comité de gouvernance ou la présidente du comité de gouvernance doit avoir une discussion avec le ministre de tutelle pour être capable effectivement de s'assurer que ce rôle si important pour toute société, pour tout conseil est rempli avec toute l'énergie et toute la compétence requises. Ça, c'est un élément important.

Le deuxième élément, pour moi, c'est toute la question des membres du conseil et de leur choix. Je pense que vous avez aussi là fait preuve de sagesse en parlant d'établir des critères de compétence. Il est important pour un conseil que le comité de gouvernance, qui est au coeur effectivement de la mise en application d'une bonne gouvernance, soit à même d'analyser les forces et les faiblesses d'un conseil, soit à même d'analyser la complémentarité requise à l'intérieur d'un conseil pour bien surveiller la gestion de l'entreprise et que ce comité de gouvernance puisse faire des recommandations au gouvernement. Je pense que la divulgation de ces critères et aussi, comme vous l'avez souligné à juste titre, dans le rapport annuel, qu'on indique comment chacun des membres d'un conseil répond aux critères requis, je pense que ça, c'est un gage effectivement de la bonne performance de ce processus.

Deux commentaires. La durée des mandats. Et ça, c'est mon expérience de Radio-Canada, je pense, qui revient à la surface. Trois ans, c'est très court. Vous allez me dire que bien sûr il y a la possibilité de renouvellement, mais, la politique étant ce qu'elle est, je trouve que trois ans pour les sociétés que nous avons, qui sont de plus en plus complexes, le temps de faire son apprentissage, on est quasi déjà à la porte et on n'a pas le temps de contribuer de façon efficace et on n'a pas le temps d'acquérir l'expertise pour porter un jugement indépendant. Et ça, je pense que, pour moi, c'est crucial. Alors, je préférerais cinq ans aux trois ans que vous avez indiqués.

De la même façon, il faut que, lors des renouvellements ou des remplacements, ce soit fait de façon très rapide. Moi, j'ai vécu pendant des mois avec des gens au conseil qui pensaient être renouvelés peut-être la semaine prochaine, peut-être pas. Non seulement ils perdent toute crédibilité, mais ils perdent toute motivation, ce qui fait

que c'est un conseil tout à fait... Et, quand ça arrive qu'on a la moitié de son conseil composé de gens qui sont près de la porte, ce n'est pas très facile à gérer et ce n'est pas très efficace.

L'autre élément pour les membres du conseil, c'est la question de formation. Oui, il est évident qu'il faut cette formation, et vous avez maintenant, un peu partout au Québec, des éléments de formation qui sont donnés dans plusieurs universités. Ce que j'aimerais souligner de façon particulière, c'est que, quand on vient du secteur privé... J'ai fait ce passage. Je pense que j'avais une connaissance raisonnablement bonne de la gouvernance. Ce qu'on oublie, c'est que bien sûr... Moi, je dis que la gouvernance dans le secteur privé, les actions cotées en Bourse ou la gouvernance d'une société d'État, c'est la même chose. On applique les mêmes structures, les mêmes principes de gouvernance, les mêmes rôles entre le conseil et la gestion. On a aussi, comme membres de conseil, un même objectif d'ajouter de la valeur soit à nos actionnaires soit à nos contribuables citoyens. La seule différence — qui en est une de taille — c'est la définition de «valeur ajoutée» et la mesure de la valeur ajoutée. Et ça, pour les gens du secteur privé qui siègent sur des conseils de sociétés d'État, c'est un concept difficile à assimiler, et ça nous prend un certain temps, et ça, c'est votre rôle de nous donner cette formation spéciale pour faire le passage d'un à l'autre.

Je suis d'accord pour que le P.D.G., mais absolument d'accord pour que le P.D.G. soit nommé par le conseil, avec approbation du gouvernement sans aucun doute, mais le lien administratif, le lien d'autorité entre le P.D.G. et le conseil est crucial, autrement le conseil est tout à fait inutile.

Un élément sur lequel j'aimerais revenir rapidement, mais c'est un élément qui est très important pour moi, c'est toute la question d'éthique. Vous mentionnez, dans votre énoncé de politique, que le conseil d'administration doit approuver le code d'éthique, le code de conduite, quelle que soit la façon dont on l'appelle. C'est très bien de l'adopter. Moi, j'aime bien m'assurer qu'il soit mis en application aussi. Et je pense que c'est fondamentalement le rôle du conseil non seulement de donner le «tone at the top», mais c'est le rôle du conseil, dans le processus d'évaluation du président — ce qu'on ne fait pas ni dans le secteur privé ni dans le secteur public de façon générale — de s'assurer que le président, que ses cadres supérieurs respectent cette même éthique, qu'on a, à l'intérieur de l'entreprise, très souvent par l'intermédiaire de la vérification interne, les moyens de s'assurer que l'ensemble des employés répondent aux mêmes normes éthiques. Et ça, c'est un élément qui, pour moi, est crucial, peut-être encore plus dans une société d'État, parce que nos amis journalistes sont souvent à l'affût. Alors, je pense que ça, on ne souligne pas suffisamment cet aspect des choses, qu'outre l'adoption on doit aussi mettre en place des procédures pour s'assurer la mise en application de notre code de conduite.

J'accorde généralement beaucoup d'importance — deux minutes, O.K., je vais aller vite — à la vérification interne. Vous mentionnez, dans votre rapport, que la vérification interne doit se rapporter à la direction générale. Oui et non. Bien sûr qu'elle doit avoir un lien administratif avec la direction générale, que je souhaite au plus haut niveau — moi, je souhaite personnellement que la vérification interne se rapporte au président

directement — mais vous ne devez pas empêcher le comité de vérification d'avoir ce lien direct avec la vérification interne, parce que c'est notre outil de supervision de gestion de risques, c'est notre outil de supervision pour l'optimisation des ressources, c'est notre outil pour superviser la mise en application de l'éthique.

J'aurais beaucoup d'autres choses à vous dire, mais je vais m'arrêter là, M. le Président, et on peut aller à la période des questions.

**Le Président (M. Hamad):** Merci, Mme Saucier, et vous pouvez ajouter, pendant les discussions aussi que vous allez avoir, les 10 minutes ou 12 minutes de chaque côté, alors vous pouvez ajouter vos idées, c'est intéressant. Merci. M. le ministre.

● (11 h 50) ●

**M. Audet:** Alors, merci encore une fois, Mme Saucier. On se connaît depuis très longtemps, et je sais que vous avez oeuvré dans beaucoup de sociétés tant privées que publiques. On a eu l'occasion de se croiser à quelques occasions dans beaucoup de forums. Et ce qui me frappe, je vais vous le dire franchement, c'est la façon dont vous intégrez à la fois la connaissance des processus avec la pratique des affaires, et ça, je pense, c'est très important, je pense. Pour clore un peu la discussion, vous avez un peu cette façon de nous ramener un peu à des choses concrètes et très importantes comme notamment le fait que, comme vous avez mentionné tantôt, définir la valeur ajoutée, c'est bien correct, mais, dans une société d'État, c'est quoi, exemple? Ce sont des choses très concrètes, et, bon, on peut mettre des normes, mais comment on l'évalue, etc., je pense que c'est des choses fort importantes. Alors, je veux encore une fois vous remercier de ce témoignage qui va nous être très précieux pour la suite des choses.

J'aurais peut-être deux questions qui n'ont pas nécessairement fait l'unanimité, en tout cas, moi, qui m'ont fait un petit peu sursauter notamment tout à l'heure. Vous avez parlé tantôt de l'importance que le P.D.G. notamment, bien sûr, soit lié au conseil, soit lié au conseil. Tantôt, on avait une proposition qui nous est venue de l'Ordre des comptables agréés pour dire que le P.D.G. ne devrait pas nécessairement être membre du conseil, c'est-à-dire il peut être bien sûr invité comme normalement, mais... Il va falloir qu'il soit invité certainement parce que c'est lui qui fait rapport sur presque tous les dossiers. Mais j'ai fait le tour, par exemple, de toutes les grandes sociétés privées au Québec, et ils sont tous membres, à l'exception... il y a une société qu'on a retracée où le P.D.G. n'est pas membre du conseil, c'est Claude Lamoureux à l'Ontario... Toutes les autres sont... que j'aime bien aussi, que je connais bien aussi, mais disons que c'est n'est pas la pratique générale.

Donc, la question que je vous pose, c'est que est-ce que ça, c'est quelque chose qui vous apparaît réaliste, réalisable dans une opération? Et vous avez oeuvré justement dans des sociétés assez pour nous le dire.

L'autre point sur lequel je reviendrais un petit peu, c'est concernant le comité de vérification interne que vous évoquiez tout à l'heure. On en parlé avec, tantôt, l'Ordre des CMA. Il y a là, je pense, une source très importante de suivi encore une fois dans toute la gestion. Et au fond les problèmes soulevés par le Vérificateur général concernant l'optimisation en bonne partie peuvent être

réglés si c'est bien arrimé en quelque sorte avec justement le comité de vérification et le président même du conseil, qui a la responsabilité ultime vis-à-vis l'actionnaire pour s'assurer que ce soit fait.

Alors, j'aimerais que vous nous élaboriez plus sur ces deux plans-là justement parce que c'est deux sujets qui ont été assez débattus aujourd'hui et sur lesquels vous avez une bonne vision et une bonne expérience en la matière.

**Mme Saucier (Guylaine):** Merci, M. le ministre. Écoutez, en principe, vous allez... on peut très facilement penser que, quand un conseil d'administration a un rôle de surveillance... et on ne peut pas être à la fois surveillant et surveillé. Bon. Ça c'est le principe, et normalement, je vais vous dire, oui, je suis d'accord avec ça. Bon. De tradition, ici, effectivement, les présidents, à ma connaissance, font à peu près toujours partie du conseil, cette personne a un vote parmi l'ensemble du conseil. Idéalement, je vous dirais, si je veux être puriste, c'est préférable. En pratique, on a d'autres batailles plus importantes.

**M. Audet:** Oui. Et pour la vérification interne?

**Mme Saucier (Guylaine):** Pour la vérification interne, effectivement, moi, je passe de plus en plus de temps... Je suis présidente de quelques comités de vérification parce que — je ne sais pas si c'est pour mon malheur ou pour mon bonheur — je suis comptable agréée. Mais ce qui arrive, c'est que la vérification interne est un outil qui a été mal utilisé à date, qui est un outil absolument précieux pour un comité de vérification et un conseil pour l'identification des risques, pour s'assurer que les risques sont gérés, pour s'assurer que nos ressources sont bien utilisées. On s'en sert non seulement pour s'assurer que les contrôles financiers sont en place, mais que l'entreprise est en contrôle, de façon générale, autant au niveau éthique, au niveau opérationnel, au niveau contrôle des coûts. La vérification interne, comme je leur ai déjà dit, c'est vraiment... Une lacune qu'ils ont très flagrante, c'est qu'ils sont très mauvais en marketing, parce qu'ils ne nous ont jamais fait connaître, ils n'ont jamais réussi à faire comprendre l'utilisation qu'on peut faire d'eux.

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

**M. Audet:** Oui, merci. Alors, je pense que vous venez de rendre un témoignage maintenant, je pense, qui va compenser largement cette lacune de marketing. Puis j'en prends bonne note parce qu'à mon avis c'est un des instruments importants. Je vais vous donner un exemple dont on parlait tantôt. Quand je suis arrivé au ministère du Développement économique, Investissement Québec, mon sous-ministre actuel, un de mes présidents, première chose qu'on a vérifiée: Y a-t-il un vérificateur interne? Il n'y en avait pas, pas de vérificateur interne. Donc, évidemment, la première chose à faire si tu veux savoir ce qui se passe dans une organisation, c'est d'avoir un vérificateur interne. C'est la première décision qui a été prise, de nommer un vérificateur interne parce qu'à qui vous voulez vous référer pour savoir si les processus... C'est votre interlocuteur. Et ça, je pense que c'est une règle de base qui devrait être, à mon avis... Et là-dessus, je pense, ça va être très clair. C'est déjà exprimé dans l'énoncé, mais c'est évident que, dans la loi, ça va être très clair, oui. Oui.

**Mme Saucier (Guylaine):** Juste un commentaire additionnel. Dans le rapport que nous avons publié en 2001, on avait fait référence à cet aspect spécifique. Je ne vous parle pas des petites sociétés mais des sociétés d'une taille raisonnable. Le comité de vérification doit s'assurer qu'il pose la question de savoir: Est-ce qu'on a une vérification interne?, et, sinon, dans ses documents, dans son rapport annuel, doit expliquer pourquoi il n'y a pas de vérification interne. Et, moi, je pense que c'est suffisamment important pour justifier une ligne ou deux dans notre rapport annuel.

**M. Audet:** Une question qui est très importante dans le cadre des fonctions que vous avez à exercer, notamment, dans des sociétés d'État, et, je dois le dire, là, sur laquelle les gouvernements sont souvent coupables, quels qu'ils soient, c'est les fameux délais pour remplacement ou pour renouvellement de mandat. Ça, je pense, c'est un point majeur. Vous évoquez le fait que ça pose un problème au niveau du management, et là-dessus je dois admettre qu'il y a un problème, effectivement. Et là le processus doit être mis en place pour assurer que ça se fasse dans des délais beaucoup plus courts.

Votre expérience évidemment nous montre que parfois c'est long parce que ça prend du temps, etc., vous avez évoqué les difficultés que ça pose au niveau de la gestion. Vous avez travaillé évidemment avec peut-être le gouvernement, d'autres gouvernements à ce sujet-là. Y a-t-il des mécanismes... Quelqu'un nous a proposé, hier ou avant-hier, qu'au bout de trois mois, s'il n'était pas nommé, il était reconduit automatiquement. Moi, je pense que c'est un peu rapide, là, parce que... Mais qu'est-ce qu'il y a, comme... Avez-vous des hypothèses ou des choses qui ont été regardées par les comités de gouvernance que vous avez regardés dans le passé, pour justement combler cette... puis faire en sorte qu'en quelque sorte les machines administratives et le gouvernement s'exécutent dans des délais normaux, ce qui est tout à fait souhaitable?

**Mme Saucier (Guylaine):** Écoutez, je préside le comité de gouvernance chez Petro-Canada, et ce que nous faisons à l'heure actuelle, c'est que nous faisons un plan de succession pour le conseil. Nous savons que, d'ici cinq ans, il y a trois ou quatre personnes qui prendront leur retraite. On se dit: Étant donné le plan stratégique de la société, voici les expertises qu'il nous manque aujourd'hui, voici les expertises qu'on va perdre, est-ce qu'on a besoin d'aller chercher ces mêmes expertises à nouveau? Et on fait effectivement une projection dans le temps.

Honnêtement, M. le ministre, je pense qu'une société d'État peut faire la même chose, discuter — je ne sais pas si c'est avec le ministre de tutelle ou avec l'organisme responsable — pour dire: Voici nos besoins. Donc, le délai de trois mois, dans un contexte comme ça, n'est pas très court, mais il faut effectivement faire une planification à plus long terme.

**M. Audet:** Alors, j'apprécie beaucoup vos suggestions.

**Le Président (M. Hamad):** Oui.

**M. Audet:** Je ne sais pas si des collègues... Sinon, on va laisser la parole, puis on reviendra s'il reste du temps.

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

**M. Legault:** Oui. Bien, d'abord, ça fait plaisir, Mme Saucier, de vous recevoir et puis, entre autres, de recevoir une consoeur comptable agréée. Et je peux vous dire où est-ce que je suis très d'accord avec vous: qu'il manque de comités de vérification puis de personnel de comités de vérification dans beaucoup de sociétés d'État et d'entreprises privées, je pense, les deux. Mais j'ajouterais aussi qu'il manque de comptables agréés en politique aussi.

**Mme Saucier (Guylaine):** C'est devenu une denrée rare.

**Le Président (M. Hamad):** Comme les ingénieurs, d'ailleurs.

**M. Legault:** Je me sens seul, souvent. Oui. Je veux revenir sur l'évaluation de... sur la présence du P.D.G. sur les conseils d'administration parce que je trouve que le ministre des Finances a un petit peu, tantôt, ridiculisé la position du président de l'Ordre des comptables agréés. Parce que je pense que ce que nous a dit le président de l'Ordre des comptables agréés, en parlant de la présence au conseil d'administration, ce n'est pas à savoir: Est-ce qu'il devrait être là pendant les discussions? C'est évident qu'il devrait être là pour la plupart des discussions. La vraie question qu'on pose, c'est: Est-ce qu'il devrait avoir le droit de vote? Puis vous disiez tantôt, Mme Saucier, que peut-être qu'il y a d'autres batailles à mener, en laissant entendre que peut-être que ce serait quelque chose en tout cas qu'il faudrait examiner.

Et évidemment aussi — puis c'est là-dessus que j'aimerais vous entendre — que le président-directeur général ou le CEO, comme on dit en anglais, ne devrait pas être présent lorsqu'on évalue son travail évidemment, et j'aimerais ça vous entendre de ce côté-là. Vous avez commencé à toucher le sujet tantôt sur toute la question de l'évaluation du P.D.G. par le conseil d'administration des sociétés d'État, là. Est-ce que ce que vous voyez dans l'énoncé de politique est suffisant ou est-ce que vous auriez d'autres suggestions à faire de ce côté-là?

● (12 heures) ●

**Le Président (M. Hamad):** Mme Saucier.

**Mme Saucier (Guylaine):** Oui. Bon. Disons, il y a un élément peut-être complémentaire que j'aimerais ajouter dans un premier temps, c'est qu'à l'heure actuelle la pratique est que le P.D.G. soit membre du conseil, qu'il ait droit de vote. Comme je vous dis, il y a des choses plus importantes, à ce moment-ci, à régler que ce dossier-là, sauf que ce qui est absolument important, c'est qu'il faut qu'à toutes les réunions de conseil les membres indépendants du conseil se réunissent sans la présence du président. Ça peut être cinq minutes, ça peut être une heure, mais c'est une bonne pratique pour assurer la convergence de vues, pour assurer la collégialité, l'homogénéité. Et souvent, bien, il y a des questions un peu difficiles à poser qu'on va transmettre au président de conseil, que le président de conseil va poser en dehors de la salle de conseil. Il y a toute une dynamique qui facilite les choses. Donc, autant la première partie, qu'il soit là, me dérange moins, autant je pense que c'est important d'avoir cette réunion uniquement des membres indépendants.

Le processus d'évaluation du P.D.G. — et, je vais vous dire, je ferais une présentation devant un groupe d'hommes d'affaires ou de femmes d'affaires puis j'aurais exactement la même réaction — on n'est pas encore très bon. On va faire une... Et je vais nuancer. Quand on dit: On n'est pas encore très bon, on est capable de faire son évaluation par rapport à des objectifs financiers. Ça, ça va bien. Généralement, en début d'année, on dit: Bien, pour les prochains cinq ans, pour les prochains trois ans, pour la prochaine année, voici vos objectifs financiers et les budgets, et tout, et tout, on va vous donner une prime à la performance si vous améliorez la rentabilité. Ça, ça se fait assez bien.

Ce qu'on ne fait pas très bien, c'est ce que je soulignais tout à l'heure, c'est tout l'aspect qualitatif: comment est sa communication avec les employés; quelles sont ses propres valeurs éthiques; comment est la qualité de sa communication avec les analystes financiers. Tous ces éléments qualitatifs viennent rarement influencer l'évaluation de performance. Et, pour moi, ça, c'est un élément important auquel on ne... Enfin, on ne prend pas beaucoup de temps, à l'heure actuelle, pour faire cette partie d'évaluation.

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

**M. Legault:** Oui. Tantôt, Mme Saucier, vous avez parlé, là, de, bon, la comparaison entre les entreprises privées et publiques quand il s'agit justement d'évaluation de performance, puis vous avez parlé, entre autres, de la définition de la valeur ajoutée. Moi, je suis très d'accord avec vous, là, qu'il y a une grande différence. Entre autres, il faut comprendre aussi que la plupart de nos sociétés d'État sont en situation de monopole. Donc, ça crée toute une différence, là. Une société privée qui est en compétition avec d'autres sociétés privées, au niveau, là, du contrôle, par exemple, des coûts, si les coûts ne sont pas bien contrôlés, on va le voir dans les résultats. Dans une société d'État qui est un monopole, on va moins le voir. Et puis, bon, je sais que vous avez été au conseil d'administration de Radio-Canada, donc vous avez l'expérience de ce côté-là, j'aimerais vous entendre, là.

Je vous donne un exemple. Prenons l'exemple, là, de la plus importante société d'État qu'on a au Québec, à part la Caisse de dépôt, qui est Hydro-Québec. Moi, je n'ai jamais vu nulle part un rapport où on compare les coûts d'Hydro-Québec en faisant du «benchmarking» avec ce qui se ferait dans des sociétés comparables. J'aimerais ça vous entendre, là, justement sur le travail qui est fait actuellement, en tout cas il y a peut-être une question aussi de transparence, peut-être que ça existe, ces documents-là, puis on ne les a pas, mais du travail d'évaluation de performance dans une situation de monopole comme, par exemple, Hydro-Québec.

**Mme Saucier (Guylaine):** Bon. Il y a une grande partie de mythe, je pense, dans tout ce dossier. Effectivement, il y a des sociétés... Bon. Si je regarde le mandat de Radio-Canada, qui est de promouvoir la culture canadienne, bien comment on compare ça à d'autres? Bon. C'est toujours difficile à évaluer... et de «benchmarking». Sauf qu'il y a toujours des parties d'une entreprise qu'on peut «benchmarker». Je vais reprendre l'exemple de Radio-Canada, si vous permettez. Une heure de nouvelles à

Radio-Canada ou une heure de nouvelles à TVA, il y a peut-être des raisons pour lesquelles ça coûte plus cher à Radio-Canada, on peut les identifier. On peut les accepter ou les refuser, mais il y a des parties de «benchmarking» qui se font. Il y a des parties de «benchmarking» qui peuvent se faire avec la BBC. Donc, on peut faire au moins partiellement des «benchmarking» pour s'assurer qu'on optimise l'utilisation des ressources.

Ça, comme je dis, et la vérification interne en collaboration avec le conseil ou, dans les plus petites sociétés, le Vérificateur général peuvent être une source importante d'information pour être capable de promouvoir cette notion de «benchmarking». Ça se fait, ça devrait se faire partout parce que, quand même, on a une imputabilité vis-à-vis les contribuables Québécois. Et, moi, je pense que les gouvernements devraient l'exiger et que, quand on répond: Ah, bien, vous comprenez, madame, on n'est pas pareil comme tout le monde, bien sûr qu'on n'est pas pareil comme tout le monde, mais il y a toujours un petit bout où on est pareil comme tout le monde, et on peut faire une grande partie de «benchmarking».

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

**M. Lelièvre:** Merci, M. le Président. Bonjour, madame. Au niveau de la vérification de l'optimisation des ressources, ce matin, on a rencontré le Vérificateur général du Québec, et il nous disait qu'il n'y a rien de nouveau dans son rôle par rapport à l'énoncé de politique. Ce qu'il disait, dans le fond, c'est qu'il n'y a pas toujours... il n'y a pas encore, il n'y aura pas non plus la possibilité de faire une vérification de son propre chef dans les sociétés d'État économiques. Est-ce que, dans votre pratique, on a considéré que le Vérificateur général pourrait avoir cette possibilité de décider, par exemple, de vérifier l'optimisation des ressources au niveau des sociétés d'État économiques, dont Hydro-Québec et les autres?

**Mme Saucier (Guylaine):** Probablement que je prends ce problème-là par l'autre bout: c'est le rôle du conseil. Si vous avez des conseils solides, compétents, ça fait partie de leur rôle de s'assurer que les argents qui sont gérés par les gestionnaires de l'État ou de la société d'État sont gérés de façon optimale. C'est carrément notre fonction. Que le conseil puisse à l'occasion demander l'aide soit de la vérification interne de l'entreprise, soit du Vérificateur général, soit d'un autre bureau de consultation, si besoin est, tout dépendant des expertises requises, je pense que ça, ça fait partie de son mandat. Et, si le conseil ne joue pas ce rôle-là, votre outil, c'est de remplacer le conseil, pour moi, beaucoup plus que de demander au Vérificateur général d'entrer... Parce que le Vérificateur général, ce qu'il peut faire, c'est faire des recommandations, mais il ne pourra pas suivre au quotidien la mise en application de ses recommandations. Donc, il faut vraiment que le conseil soit pivot dans toute cette gestion ou la supervision de la gestion optimale des ressources. Pour moi, vous devez avoir des conseils de qualité. S'ils ne font pas le travail, vous les remplacez.

**Le Président (M. Hamad):** On va partir de l'autre côté pour deux minutes puis on revient à vous après.

● (12 h 10) ●

**M. Audet:** Court commentaire. Je ne sais pas si les collègues en ont, mais juste un court commentaire d'abord, évidemment, eu égard à la participation du P.D.G. au conseil. Je suis tout à fait d'accord que... je ne voulais pas... je n'ai pas voulu du tout déformer les paroles du président de l'ordre, mais bien mentionner que c'est l'exception actuellement et non pas la règle que les présidents directeurs généraux ne soient pas membres des conseils. Je n'ai pas parlé... pas participer, je comprends qu'ils participent, mais je pense que, sur ce plan-là, je voulais quand même noter...

Mais le dernier point que vous venez de soulever est celui sur lequel je voudrais revenir parce qu'il m'apparaît très important. C'est un peu toute la base un peu de la philosophie qu'on a dans l'approche qu'on a actuellement sur la révision de la gouvernance. Le gouvernement en fait, comme instrument, il a, pour le représenter, un conseil d'administration, bien sûr un président du conseil puis des membres selon les règles prévues. Et je pense que vous venez de donner un peu la clé.

Quand bien même on demanderait au Vérificateur général d'avoir une équipe pour refaire la partie du lundi puis dire: Il aurait dû faire ça, il aurait dû faire ça, ça ne changera pas le fonctionnement des conseils automatiquement. Tout ce qu'on va avoir, c'est effectivement: Il y a eu des manquements. Aussitôt qu'on est au courant de ces manquements-là, de deux choses l'une, ou on corrige rapidement, et c'est ça d'avoir l'instrument, d'avoir la lumière, la bougie et la lumière rouge pour nous dire: Effectivement, il y a un problème, corrigez-le rapidement, et, si ça ne se fait pas, là, je suis tout à fait d'accord avec vous, il y a un problème au niveau du conseil, et vous changez des membres du conseil.

Moi, fondamentalement je retiens ce que vous dites. Et c'est un élément qui est assez fondamental, parce que la base de toute l'imputabilité au niveau de l'optimisation des ressources, c'est le conseil d'administration qui est nommé pour ça. J'en ai pour preuve à la Caisse de dépôt. C'est un bel exemple parce qu'il y a eu ce débat-là l'année dernière. S'il fallait qu'on dise: Le Vérificateur général fait toute la vérification d'optimisation, avec les gens et particulièrement la qualité des gens qui sont actuellement au conseil d'administration, imaginez quel serait leur... À chaque fois, ils se poseraient la question: Est-ce que le Vérificateur va avoir la même évaluation que nous? Là, ils font leur job, puis après il y a une évaluation des processus, puis le Vérificateur commente le processus puis, si ce n'est pas satisfaisant, il en fait état. C'est comme ça que ça marche actuellement. Moi, ça m'apparaît être le meilleur compromis possible là-dessus. Et je voudrais, là-dessus, peut-être vous poser la question: Est-ce qu'aller plus loin, ce ne serait pas déresponsabiliser le conseil d'administration?

**Mme Saucier (Guylaine):** Effectivement, moi, j'ai déjà, de façon peut-être un peu impertinente, demandé c'était quoi, le rôle du conseil. Parce que, si effectivement... Bon. Je vais aller à l'extrême, si on n'a pas de rôle dans la nomination du président et si on a le Vérificateur général qui vient s'assurer qu'on s'assure qu'il y a optimisation de l'utilisation des ressources, à un moment donné, on va se dire: Bien, je ne suis pas sûre que je ne perds pas mon temps. Alors, je pense que c'est pour ça que je reviens à mon hypothèse de base de nommer des

gens qualifiés au conseil, de nommer un président de conseil qui soit absolument hors normes, si on est capable d'en trouver, et d'avoir un rapport régulier avec ces gens, pas de les voir une fois par trois ans. Le président de conseil doit rencontrer, sur une base régulière, le ministre de tutelle pour échanger — et ça se fait à certains endroits, ça, je le sais — et de façon à établir le dialogue. Et, s'il y a des problèmes, mais il peut y avoir un échange, il peut avoir de l'information qui circule. Mais, pour moi, la base restera toujours la solidité du conseil.

**Le Président (M. Hamad):** Merci. Alors, le parti de l'opposition, vous avez...

**M. Lelièvre:** M. le Président.

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

**M. Lelièvre:** Je comprends, mais ce qu'on souhaiterait... ou ce qu'on discutait, c'est que — ce matin — la société d'État doit donner son autorisation pour que le Vérificateur puisse y aller, et c'est ça, la réalité aujourd'hui, là, pour les sociétés d'État économiques, et c'est l'argent du public, c'est l'argent des citoyens. Donc, cet argent-là, je pense que, tous partis confondus, on doit s'assurer qu'il est bien dépensé, qu'il n'y a pas de conflit d'intérêts, qu'il n'y a pas de gaspillage puis que les gens en ont pour leur argent. Alors, pourquoi s'inquiéter de la présence du Vérificateur général qui pourrait aller vérifier tout simplement si tous les processus ont été mis en place, les bons comités sont en place avec les bonnes personnes à la bonne place au moins pour rassurer tout le monde?

**Mme Saucier (Guylaine):** Non, non, mais je ne pense pas, je veux dire, ce n'est pas un élément d'inquiétude. J'ai déjà travaillé avec un vérificateur général et on a travaillé de façon extraordinaire ensemble. Alors, ce n'est pas le problème. Ce que je dis, c'est qu'on a un conseil qui a un rôle défini, entre autres s'assurer que les argents des contribuables, pour cette société, sont bien gérés. Bon. Alors, prenons, par hypothèse, qu'on a un bon conseil solide. Nous avons, à l'intérieur de la société, un vérificateur interne qui dans le fond, le vérificateur, c'est un peu nos yeux et nos oreilles à l'intérieur de la boîte pour s'assurer effectivement que tout est géré de façon correcte. Nous avons aussi les vérificateurs externes qui, dans le cas des sociétés... ce peut être une double vérification, si je comprends bien. Nous avons ces vérificateurs externes qui font aussi leur boulot de vérification externe normale. Donc, ce que vous dites, c'est que là on déclenche un processus quasi de crise, parce que ce que vous me dites, c'est que les processus normaux de gouvernance, à votre avis, ne fonctionnent pas ou qu'il y a une lacune à quelque part. Donc, pour moi, comme membre de conseil, je me dis: À quelque part, il y a quelqu'un qui pense que je n'ai pas fait mon boulot, il devrait me le dire directement puis me demander de partir.

Bon. Je ne dis pas qu'il n'y a pas de problème à nulle part, il y en a, mais je pense qu'un conseil est absolument soucieux de s'assurer que les argents des contribuables sont bien gérés, autrement on ne fait pas notre boulot. Et je pense que, si on a des indications de problème, et la vérification interne, comme je dis, est un conduit

facile, pour nous, pour bien comprendre s'il y a des problèmes à quelque part, s'il y a des indications de problème et si on veut déclencher une enquête plus poussée, à ce moment-là, qu'on fasse appel au Vérificateur général, je n'ai pas de problème. Mais je pense que, si on ne fait pas une définition des rôles, les rôles deviennent tous mêlés, puis, à un moment donné, on ne sait plus qui est imputable à qui. Je m'excuse, monsieur.

**Le Président (M. Hamad):** Alors, merci, Mme Saucier. Ça termine la présentation. Et je suspends les travaux pour quelques secondes.

*(Suspension de la séance à 12 h 17)*

*(Reprise à 12 h 18)*

**Le Président (M. Hamad):** Nous reprenons les travaux.

### Mémoires déposés

Donc, pour compléter, je dépose le mémoire du Conseil du statut de la femme et aussi le mémoire de Mentorat Québec à la commission, qui n'ont pas été d'ailleurs entendus.

### Remarques finales

Maintenant, les remarques finales. Alors, je vais permettre au ministre cinq minutes et... En fait, c'est l'opposition, cinq minutes, et le ministre, cinq minutes.

### M. François Legault

**M. Legault:** Merci, M. le Président. M. le Président, bon, je pense qu'on a, pendant quelques heures, eu l'occasion de discuter d'un sujet très important: la gouvernance des sociétés d'État. Il y a au moins deux groupes qui sont venus nous dire d'ailleurs que peut-être que le gouvernement aurait dû commencer par la gouvernance des réseaux de la santé et de l'éducation. Je me rappelle... Puis effectivement, moi, j'avais commencé à travailler sur des contrats de performance puis des plans de réussite dans les réseaux de l'éducation puis de la santé, je trouve malheureux, là, que ça ait été un petit peu mis de côté par le nouveau gouvernement, et... Bon.

Par contre, qu'on commence par les sociétés d'État et qu'il faille faire quelque chose au niveau de la gouvernance des sociétés d'État, je pense qu'on va tous en convenir. Il y a actuellement des gains d'efficacité importants à réaliser dans nos sociétés d'État. Et, si on veut avoir un meilleur suivi de l'efficacité de nos sociétés d'État, ça passe par des administrateurs qui sont encore plus compétents, et ça, plusieurs groupes sont venus nous le dire, il faut améliorer la compétence de nos administrateurs de société d'État.

Or, de ce côté-là, le gouvernement propose, dans son énoncé de politique, de demander aux conseils d'administration existants de dessiner un profil de candidat. Il y a des groupes qui sont venus nous dire que ce n'était pas suffisant. Il y a des groupes aussi qui sont venus nous dire que d'avoir un critère de représentation des différentes

composantes de la société, c'était trop flou dans l'énoncé. Le ministre des Finances a d'ailleurs confirmé à deux reprises qu'il reverrait cette partie pour la préciser dans son futur projet de loi.

● (12 h 20) ●

M. le Président, je pense, aussi, ce qu'il est important de retenir de ces discussions, c'est qu'avec cet énoncé de politique on transfère une bonne partie de l'imputabilité du gouvernement vers les conseils d'administration des sociétés d'État. Mais plusieurs groupes sont venus nous dire qu'on n'avait pas assez ajouté de formes de reddition de comptes des conseils d'administration face à l'Assemblée nationale. Donc, je pense que le fonctionnement actuel, d'avoir seulement une occasion par année pour poser des questions au président du conseil d'administration des sociétés d'État, ce n'est pas suffisant et ça devrait être une question qui devrait être examinée dans la formulation finale du ministre des Finances.

Maintenant, M. le Président, je pense que le Vérificateur général aussi est venu apporter, ce matin, une importante réserve à l'énoncé de politique en nous disant que, contrairement à tous les vérificateurs généraux des autres provinces, le Vérificateur général ne pourrait pas, à sa discrétion, effectuer de la vérification d'optimisation lorsqu'il le juge à propos. Or, c'est un sujet qui est très important. Il y a peut-être d'autres solutions qu'il faut examiner, M. le Président. Mais on se retrouve actuellement avec une situation où il n'y a pas d'obligation, dans l'énoncé de politique, nulle part, à l'effet que les conseils d'administration s'assurent qu'il y a une vérification qui soit faite d'optimisation, c'est-à-dire qu'on évalue l'efficacité des sociétés d'État. Donc, de ce côté-là, je pense qu'il faudra ajouter, bonifier le projet de loi. Je pense que les inquiétudes du Vérificateur général sont fondées.

M. le Président, je terminerais en disant que, là où il y a consensus, c'est sur la parité hommes-femmes. Je pense que tous les groupes... Puis ici, je pense, on a eu l'occasion de le dire. Je pense qu'il était temps qu'on vise d'avoir la parité hommes-femmes, c'est-à-dire d'avoir autant de femmes que d'hommes sur les conseils d'administration des sociétés d'État, que ce soit fait le plus rapidement possible. On parle ici d'un délai de cinq ans, tout le monde nous a dit que c'était réalisable à l'intérieur de cinq ans.

Mais je terminerais quand même, M. le Président, en disant que cet énoncé de politique est trop mince pour l'instant pour nous rassurer qu'à l'avenir on améliorera l'efficacité des sociétés d'État et qu'on s'assurera qu'il y aura une obligation d'évaluer la performance des sociétés d'État.

Comme j'ai eu l'occasion de le dire, M. le Président, j'ai pu constater avec ma petite expérience que des sociétés d'État comme Hydro-Québec auraient du travail à faire. Même le ministre des Finances nous a parlé qu'il y aurait des gains d'efficacité d'au moins 500 millions de dollars à faire à Hydro-Québec. Je pense que c'est important que ça se réalise le plus rapidement possible. J'entendais, en terminant, Mme Saucier dire que le gouvernement devrait exiger qu'il y ait du «benchmarking» qui soit fait dans toutes les sociétés d'État, c'est-à-dire qu'on compare nos coûts avec des sociétés comparables. Parce qu'il reste que nos sociétés d'État sont pour la plupart des monopoles, donc posent un défi supplémentaire.

Donc, M. le Président, je conclus en disant qu'il y a encore beaucoup de travail à faire entre l'énoncé de

politique qu'on a devant nous et le projet de loi qu'on espère recevoir au cours des prochaines semaines. Ça a été promis d'être fait cet automne concernant la gouvernance des sociétés d'État au Québec. Merci, M. le Président.

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

**M. Michel Audet**

**M. Audet:** Alors, à mon tour, M. le Président, de remercier d'abord les membres de cette commission et également les participants qui ont assisté et contribué de façon exceptionnelle donc à une première. C'est la première fois donc, je pense, qu'une commission parlementaire et même que l'Assemblée nationale étaient saisies d'un processus aussi large, n'est-ce pas, d'évaluation et donc d'amélioration de la gouvernance des sociétés d'État.

Tout ne peut pas être réglé évidemment dans une commission comme celle-ci, mais je pense que les points les plus importants qui touchent la gouvernance des sociétés d'État et qui, ultimement, puis c'est ça qu'il faut comprendre, vont permettre aux citoyens et assurer les citoyens quant à la confiance qu'ils doivent avoir dans la façon dont sont gérés les fonds publics soit directement ou indirectement... une société d'État, c'est ça qui est à la base de ça. C'est rassurer donc notre population, les parlementaires bien sûr, mais la population à cet égard. Et ça, je pense que cet objectif-là, je pense, par les discussions qu'on a eues, a pu être atteint.

Moi, vous me permettez peut-être de faire particulièrement remarquer trois choses. La première, c'est que, d'abord, oui, je rassure tout de suite le chef de l'opposition, il y aura le dépôt d'un projet de loi...

**Une voix: ...**

**M. Audet:** ... — excusez-moi, j'ai fait un lapsus, peut-être que j'ai pris son rêve pour la réalité, excusez-moi — donc le député de Rousseau qu'il y aura donc effectivement, dans les délais prévus, un dépôt d'un projet de loi pour donner suite à ça. Et on tiendra compte de certains aspects des propositions qui ont été faites et notamment sur le fait que le conseil d'administration a la mission d'assurer l'optimisation des ressources, c'est très important. Et donc ça va être clarifié de façon à ce que le Vérificateur, par la suite, général, lui, s'assure qu'il y ait justement des processus qui soient suivis.

Deuxième élément, je pense que c'est très important, il devra y avoir des règles claires quant à, d'abord, la séparation des postes, la nomination, donc, et des règles de qualité qui devront être établies pour le choix des administrateurs de ces sociétés d'État, parce que c'est le parallèle avec ce que l'on vient de dire.

Donc, un autre élément important, la structure des conseils assez grande devra permettre la mise en place de comités, justement, de gouvernance et d'éthique, de ressources humaines et de vérification. Donc, ça, c'est très important.

Et j'ai mentionné, tout à l'heure, l'importance de la vérification interne. Je pense qu'on n'a pas... je ne sais pas comment on peut le formuler, mais c'est évident qu'il devrait y avoir une préoccupation pour s'assurer que les sociétés d'État se donnent des règles de vérification interne.

Je le dis, là, clairement, c'est quelque chose que, moi, en tout cas, sur laquelle j'ai accroché actuellement et que j'ai observée aussi dans mon expérience. Alors, vous me permettez à ce sujet-là donc de dire qu'on va réfléchir à cette partie-là qui s'ajoute, je pense, aux réflexions qu'on avait déjà faites pour voir comment on peut tous ensemble contribuer à améliorer la gestion de nos sociétés d'État et redonner la confiance que méritent ces sociétés-là à l'égard de la gestion des fonds publics.

Une petite remarque en terminant, vous me permettez de dire... Il y a eu beaucoup de questions qui ont été faites sur l'efficacité, l'amélioration de l'efficacité. Je tiens à dire que les sociétés d'État sont actuellement gérées de façon très professionnelle, elles sont gérées de façon professionnelle. On peut remettre en cause des décisions qui ont été prises, mais, je pense, c'est très important de le dire, il ne faut pas minimiser le dévouement et la qualité des gens qui y sont actuellement. Ce qu'on essaie de faire, c'est de trouver des méthodes et des façons de faire pour l'améliorer, trouver des mécanismes en place pour rassurer la population à cet égard. Et c'est ce à quoi on va se livrer dans les prochaines semaines, donc, au bénéfice des contribuables québécois. Merci beaucoup.

**Le Président (M. Hamad):** Merci. Alors, la commission ayant accompli son mandat, j'ajourne les travaux sine die. Merci.

*(Fin de la séance à 12 h 27)*