



COMMENTAIRES DU CPQ SUR LE PROJET DE LOI NO 4, LOI
RENFORÇANT LA GOUVERNANCE DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT ET
MODIFIANT D'AUTRES DISPOSITIONS LÉGISLATIVES

JANVIER 2022

Le CPQ (Conseil du patronat du Québec) a pour mission de s'assurer que les entreprises disposent au Québec des meilleures conditions possible – notamment en matière de capital humain – afin de prospérer de façon durable dans un contexte de concurrence mondiale.

Point de convergence de la solidarité patronale, il constitue, par son leadership, une référence incontournable dans ses domaines d'intervention et exerce, de manière constructive, une influence considérable visant une société plus prospère au sein de laquelle l'entrepreneuriat, la productivité, la création de richesse et le développement durable sont les conditions nécessaires à l'accroissement du niveau de vie de l'ensemble de la population.

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque nationale du Canada.

1^e trimestre 2022

Introduction

Le CPQ remercie la Commission des finances publiques de lui fournir l'occasion de soumettre ses commentaires sur le projet de loi n° 4, *Loi renforçant la gouvernance des sociétés d'État et modifiant d'autres dispositions législatives*. Le CPQ est une confédération patronale représentant directement et indirectement plus de 70 000 employeurs menant des activités au Québec. Il a pour mission de s'assurer que les employeurs au Québec disposent des meilleures conditions possibles pour prospérer.

Le thème de la saine gestion et de la saine gouvernance des organismes publics est de grande importance pour le CPQ. Les sociétés d'État jouent un rôle socio-économique majeur, que ce soit par les revenus qu'elles génèrent, les subventions qu'elles reçoivent, le nombre de personnes qu'elles emploient et surtout par leurs mission et mandat. Leur gouvernance doit être exemplaire. Comme le note l'IGOPP : « Les contribuables s'attendent à ce que ces sociétés fassent bon usage des fonds publics qui leur sont confiés, que leur gestion soit efficace, efficiente et transparente, que leur mandat soit clair et pertinent. Leur conseil d'administration, s'appuyant sur des règles et principes de saine gouvernance, devrait jouer un rôle essentiel à cet égard »¹.

La question de la saine gouvernance des organisations publiques et privées a occupé une place importante au cours des dernières années et fait l'objet de plusieurs analyses. Le CPQ accueille de façon favorable plusieurs éléments du projet de loi n° 4 (PL4), qui modernisent la loi existante, laquelle n'avait pas été modifiée depuis 2006. Ces changements l'inscrivent davantage dans les nouvelles réalités sociales et économiques se voulant, notamment, davantage inclusives et transparentes. Le CPQ ne peut qu'être d'accord avec l'objectif gouvernemental de renforcer la transparence et l'équité² de même que l'efficacité, et d'implanter les meilleures pratiques de gouvernance dans les sociétés d'État.

Parmi les éléments que le CPQ accueille de façon particulièrement favorable dans le PL4 figurent les dispositions concernant la parité femmes-hommes, de même que la place faite aux jeunes dans les conseils d'administration. Nous appuyons également la rémunération des administrateurs et sa divulgation, les dispositions relatives à la durée du mandat des administrateurs, de même que la séparation du rôle de PDG et de président du CA. Nous apprécions finalement la volonté de cohérence exprimée par le gouvernement dans le préambule du PL4. Pour le CPQ, cette volonté doit toutefois tenir compte de la réalité, de la mission et du mandat propres aux différents organismes.

Nous présentons dans ce qui suit des commentaires généraux en lien avec quelques conditions d'une gouvernance saine et efficace et des éléments du projet de loi s'y rattachant. Nous avançons par la suite quelques commentaires plus précis, en lien avec des organismes où les employeurs sont plus directement concernés.

¹ https://igopp.org/wp-content/uploads/2017/06/IGOPP_Rapport_SocietesEtat_FR_vFinal_WEB.pdf

² http://www.finances.gouv.qc.ca/documents/Communiqués/fr/COMFR_20211026.pdf

COMMENTAIRES GÉNÉRAUX ET QUELQUES ÉLÉMENTS PARTICULIÈREMENT APPRÉCIÉS DU PL4

LA PARITÉ FEMMES-HOMMES ET LES JEUNES AUX CONSEILS D'ADMINISTRATION

Le PL4 stipule que la composition d'un conseil d'administration doit tendre à une parité entre les hommes et les femmes (article 3.5). Cette parité est définie comme une proportion de femmes ou d'hommes qui se situe entre 40 % et 60 % du nombre total de membres.

La présence d'un plus grand nombre de femmes aux conseils d'administration des sociétés d'État est sans conteste un objectif souhaitable que le CPQ appuie fortement. Nous sommes d'ailleurs fiers d'avoir nous-mêmes réussi à atteindre la zone paritaire au sein du conseil d'administration du CPQ. La zone paritaire proposée par le PL4 permet une certaine flexibilité qui est souhaitable, tout en envoyant un signal fort et favorisant une plus forte présence des femmes dans les CA, où elles sont sous-représentées à l'heure actuelle. Les recherches effectuées sur la question indiquent que cette complémentarité des talents femmes-hommes amène un très grand nombre d'avantages³.

Un conseil d'administration doit aussi, selon le PL4, comprendre au moins un membre âgé de 35 ans ou moins au moment de sa nomination (article 3.6). Cette disposition est souhaitable pour mobiliser les jeunes, tirer profit de leur apport, leurs ambitions et leur capacité d'innover, pour bénéficier de la richesse des échanges multigénérationnels, et pour préparer la relève. C'est d'autant plus vrai dans le contexte de vieillissement démographique et de virage numérique. On peut noter que l'âge moyen des administrateurs des sociétés d'État se situe à 56,8 ans en ce moment⁴. Évidemment, il ne suffit pas de recruter des jeunes dans un CA. Il faut aussi bien les outiller et leur permettre de prendre leur place, ce qui peut être réalisé, entre autres, par la formation.

Par ailleurs, la réflexion devrait également porter sur la diversité des CA dans une perspective plus large, en y intégrant notamment les personnes issues des minorités visibles, les personnes en situation de handicap, les membres de la communauté LGBTQ2S+ et les Autochtones, pour définir des orientations gouvernementales, sans qu'elles deviennent nécessairement des obligations législatives.

³ Les recherches faites, notamment par La Gouvernance au Féminin auprès de plus de 80 entreprises d'envergure au Canada, indiquent que cette complémentarité des talents femmes-hommes assure une diversité de perspectives, une richesse des idées avancées, une augmentation de l'innovation, une robustesse accrue des prises de décision, une meilleure réputation et un fort engagement des employés qui mènent ultimement à une meilleure performance financière.

⁴<https://www.lesaffaires.com/blogues/le-courrier-des-lecteurs/faire-une-place-a-la-releve-au-sein-des-ca-une-decision-gagnante/629488>

L'EFFICACITE D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION

Pour le CPQ, de façon générale, les critères pour une bonne gouvernance et un conseil d'administration efficace et à valeur ajoutée incluent, notamment :

- De bonnes compétences et connaissances des administrateurs sur le secteur d'activité concerné et les sujets traités, entre autres dans les différents comités (par exemple de bonnes connaissances en finance et en comptabilité, en droit ou en ressources humaines);
- Une bonne compréhension de l'écosystème de l'organisation, de son environnement et de la législation pour mieux orienter la stratégie;
- Des compétences et qualifications des administrateurs en matière de gouvernance et de gestion, en encourageant la certification en gouvernance;
- Une présence et représentation des principales parties prenantes qui peuvent comprendre, selon l'organisme, la population en général, des employeurs, des travailleurs, des syndicats, des cotisants, etc.

En plus des compétences recherchées, les considérations requises pour avoir des administrateurs compétents mieux à même de s'acquitter de leurs tâches et d'assumer leur responsabilité de gouvernance doivent comprendre une offre de formations accessibles au plus grand nombre d'administrateurs actuels et futurs. C'est particulièrement vrai pour les jeunes. Cela dit, l'offre de formation doit pouvoir être offerte en continu, selon les besoins en encourageant également la certification en gouvernance.

À cet égard, pour le CPQ, la formation peut porter sur différents éléments, dont :

- L'information sur l'organisation elle-même, sa mission, son mandat, ses éléments distinctifs, ses défis, etc. Cette formation peut être qualifiée de formation d'accueil;
- Une formation en gouvernance proprement dite, et ce, sur différents volets, dont les aspects financiers, juridiques et de ressources humaines, mais aussi la résolution de conflits, la gestion des risques, la recherche du bien commun, les enjeux sociaux, de développement durable et la cybersécurité;
- D'autres formations au besoin, qui peuvent être destinées à des clientèles précises ou porter sur des sujets particuliers⁵.

L'INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

De façon générale, et selon les experts en gouvernance, la présence d'administrateurs indépendants dans un conseil d'administration est souhaitable. L'indépendance d'un administrateur n'est toutefois pas garante de sa compétence et d'un apport efficace et à valeur ajoutée au sein d'un conseil d'administration. Selon nous, la notion d'indépendance est actuellement trop large et peut priver les CA de ressources compétentes. Un élément important à prendre en considération est l'expertise pointue pouvant être nécessaire dans certains cas. Il est essentiel que les administrateurs connaissent et comprennent bien l'organisation pour des décisions éclairées qui tiennent compte de la réalité du milieu. Ces éléments sont également indispensables, entre autres, pour comprendre les vrais enjeux et poser

⁵ Par exemple, La Gouvernance au Féminin offre, conjointement avec l'IGOPP, des formations en gouvernance qui s'adressent spécifiquement aux femmes qui souhaitent siéger à un CA, et mieux y contribuer. <https://lagouvernanceaufeminin.org/formation>

les bonnes questions à la direction de l'organisme (sa permanence), afin de veiller à ce que l'organisation s'acquitte de ses obligations et suive adéquatement sa planification stratégique.

Comme le notait l'IGOPP dès 2008, un élément majeur d'une bonne gouvernance est la « crédibilité » d'un conseil. Celle-ci doit s'appuyer sur « une expérience et une expertise pertinentes aux enjeux et aux défis avec lesquels l'organisation doit composer » ainsi que sur une connaissance fine « du modèle d'affaires de l'entreprise, de ses moteurs de création de valeurs économique et sociale »⁶. Pour l'IGOPP, la crédibilité du conseil suppose également l'intégrité et la confiance réciproque entre les membres du conseil et la direction. Selon nous, ces considérations exprimées pour des entreprises privées s'appliquent aussi pour les sociétés d'État.

Aussi, en lien spécifiquement avec les sociétés d'État, l'IGOPP note ce qui suit : « Cette crédibilité des membres de conseil passe, condition préalable, par leur indépendance vis-à-vis de la direction et de l'actionnaire; mais la crédibilité provient surtout de l'intégrité des membres du conseil ainsi que du haut niveau et de la pertinence de leur connaissance des enjeux et des particularités de la société qu'ils sont appelés à gouverner. »⁷ (notre soulignement)

La séparation des rôles de PDG et de président de CA prévue par la PL4 va dans le sens de l'indépendance entre le conseil d'administration et la direction, ce qui est bien apprécié.

Par ailleurs, les dispositions relatives aux limites des mandats des administrateurs et à leur renouvellement permettent d'apporter du sang neuf et sont propices à une plus grande indépendance des administrateurs. Elles apportent de la prévisibilité et de la cohérence, et contribuent à éviter que des postes restent longtemps non pourvus, ce qui nuirait au bon fonctionnement du CA.

⁶ https://igopp.org/wp-content/uploads/2018/06/IGOPP_PP_Independant_PP10_FR_vf.pdf

⁷ https://igopp.org/wp-content/uploads/2017/06/IGOPP_Rapport_SocietesEtat_FR_vFinal_WEB.pdf

LA REMUNERATION DES ADMINISTRATEURS

La rémunération des administrateurs, sans être une condition suffisante, est propice à la présence d'administrateurs qualifiés, compétents et davantage motivés et impliqués. Selon le Collège des administrateurs de sociétés, la rémunération des administrateurs « permet de garder leur attention, surtout en situation de crise, et d'assurer que les efforts requis sont déployés, notamment en matière de gouvernance fiduciaire. [...] L'objectif principal est de s'assurer que le conseil d'administration soit efficace et assume pleinement son rôle et ses responsabilités. La rémunération des administrateurs se doit d'appuyer l'atteinte de ces objectifs, c'est donc un moyen parmi d'autres et non une fin. On voudra d'abord s'assurer d'avoir des administrateurs qui ont une légitimité vis-à-vis la direction et les autres parties prenantes et qui jouissent d'une excellente crédibilité dans leurs interventions au conseil. Les processus de sélection et de nomination d'administrateurs compétents, la gouvernance du conseil d'administration en tant que tel (comités, composition des comités, fonctionnement des réunions, etc.), le choix du président du conseil ainsi qu'une auto-évaluation serrée de sa propre performance sont autant d'éléments primordiaux dans l'accomplissement de la mission d'un conseil »⁸.

Pour le CPQ, l'objectif de rémunérer les administrateurs n'est pas tant de leur fournir un gain financier mais de les dédommager de façon raisonnable pour leur temps. Il ne faut pas sous-estimer le temps requis pour siéger à des CA, qui dépasse le temps des réunions et inclut également toute la préparation préalable nécessaire.

QUESTIONNEMENT SUR L'ASSUJETTISSEMENT DE CERTAINS ORGANISMES

Parmi les sociétés nouvellement assujetties à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (LGSE) figurent le Conseil de gestion de l'assurance parentale (CGAP) et la Commission de la construction du Québec (CCQ). Le CPQ souhaite commenter ces deux cas pour lesquels les employeurs sont directement interpellés.

LE CGAP

L'assujettissement du CGAP réduit en pratique le nombre de représentants patronaux au CA du conseil, en contrepartie d'une plus grande présence d'administrateurs indépendants. De l'avis du CPQ, de façon générale, les personnes issues des associations d'employeurs ou d'entrepreneurs peuvent apporter une grande valeur ajoutée à des conseils d'administration d'organisations qui s'occupent d'enjeux qui

⁸ <https://www.cas.ulaval.ca/ascension/remuneration-des-administrateurs-payer-pour-les-competences-mais-a-quel-cout/>

concernent directement les employeurs, et ce, en raison de la connaissance qu'ils ont des lois, de la réalité de leurs membres et de l'ensemble des enjeux auxquels ils font face.

Encore une fois, malgré la pertinence de la présence de membres indépendants, la présence de membres issus d'un milieu faisant partie des principales parties prenantes est également importante. Or, que ce soit par les cotisations qu'ils versent au CGAP (rappelons que la cotisation de l'employeur représente 60 % de la cotisation totale) ou par les absences occasionnées par l'application du RQAP, les employeurs constituent une partie prenante de premier ordre.

LA CCQ

Le PL4 prévoit l'assujettissement de la CCQ à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, ce qui implique notamment qu'au moins les deux tiers des membres du conseil d'administration, dont le président, devraient se qualifier comme administrateurs indépendants. Ainsi, seulement quatre des dix membres pourront provenir des associations patronales et syndicales de l'industrie (les six autres devant être des membres indépendants nommés après consultation des associations.), comparativement à dix actuellement. Le fonctionnement actuel de la CCQ repose en effet sur la présence majoritaire des parties patronales et syndicales au conseil d'administration. À l'heure actuelle, cinq représentants patronaux siègent au CA de la CCQ.

L'écosystème de la construction représente une part importante du PIB. Il constitue un levier de développement économique majeur du Québec qui gagnerait sûrement à être modernisé. Cette modernisation doit se faire en cohérence avec ses spécificités.

Plusieurs caractéristiques propres à la CCQ et au secteur de la construction en général nous amènent à soulever des questions quant à son assujettissement à la LGSE. La CCQ a pour fonction d'appliquer la loi R-20 et les règlements qui s'y rattachent. La CCQ est ainsi responsable, notamment, de l'application des conventions collectives de l'industrie de la construction. Parmi ses autres responsabilités figurent notamment : veiller à l'application des mesures et des programmes relatifs à la formation professionnelle et administrer les régimes complémentaires d'avantages sociaux ainsi que le Fonds de formation des salariés de l'industrie de la construction. En ce sens, il y a des différences fondamentales entre la CCQ et les autres sociétés d'État assujetties à la Loi.

Pour le CPQ, la présence des associations patronales qui négocient les conventions collectives (dans les secteurs résidentiel, industriel, commercial, institutionnel, du génie civil et des grands travaux), comme prévu par la Loi R-20, au CA de la CCQ est importante puisque le rôle de cette dernière est justement de s'assurer de l'application de ces conventions collectives. Ces associations sont ainsi des parties prenantes de premier ordre de la CCQ. Les décisions prises par le CA de la CCQ ont des impacts directs sur le quotidien des entrepreneurs et sur tout l'écosystème de l'industrie de la construction, allant des relations du travail jusqu'aux éléments en lien avec la formation et les qualifications, le placement de la main-d'œuvre, etc. Par ailleurs, l'industrie de la construction est régie par un ensemble de règles dont la complexité et la lourdeur sont connues et ont été maintes fois soulevées et illustrées. L'industrie

de la construction au Québec est la plus réglementée en Amérique du Nord et son mode de fonctionnement est unique. L'expertise et la connaissance pointue des représentants patronaux peuvent être difficiles à trouver chez des membres complètement indépendants. Finalement, la CCQ est financée de façon quasi exclusive par les cotisations des employeurs et des salariés. Cela dit, il ne faut pas oublier les autres parties prenantes de l'industrie, dont les donneurs d'ouvrage qui assument ultimement les coûts financiers en lien avec les termes des conventions collectives négociées. Ainsi, il faudrait retrouver parmi les administrateurs indépendants des représentants dans les différents secteurs : routes et grands travaux, industriel, commercial, institutionnel et résidentiel.

Nous notons enfin que le PL4 n'assujettit pas la CNESST. Nous estimons que c'est effectivement la chose à faire, et nous nous serions opposés à un choix inverse. Le fonctionnement de la CNESST et de son CA résulte d'un pacte social qu'il faut préserver. Rappelons que le régime de santé et sécurité du travail est assumé à 100 % par les employeurs du Québec, et qu'il est avant tout un régime d'assurance qui repose principalement sur l'indemnisation du travailleur, sans égard à la faute.

CONCLUSION

Le CPQ apprécie plusieurs éléments du projet de loi qui renforce et modernise la gouvernance des sociétés d'État. Pour le CPQ, la volonté de cohérence doit tenir compte de la réalité, de la mission et du mandat propres à certains organismes.