



---

# ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC

---

DEUXIÈME SESSION

QUARANTE-DEUXIÈME LÉGISLATURE

## **Journal des débats**

**de la Commission permanente  
des finances publiques**

**Le mardi 18 janvier 2022 — Vol. 46 N° 10**

Consultations particulières sur le projet de loi n° 4 — Loi  
renforçant la gouvernance des sociétés d'État et modifiant  
d'autres dispositions législatives (1)

**Président de l'Assemblée nationale :  
M. François Paradis**

---

**2022**

**Commission des finances publiques**

**Le mardi 18 janvier 2022 — Vol. 46 N° 10**

**Table des matières**

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| Remarques préliminaires                          | 1  |
| M. Eric Girard                                   | 1  |
| M. Carlos J. Leitão                              | 2  |
| Mme Ruba Ghazal                                  | 2  |
| Auditions                                        | 3  |
| Vérificateur général                             | 3  |
| Force Jeunesse                                   | 9  |
| École nationale d’administration publique (ENAP) | 16 |
| Confédération des syndicats nationaux (CSN)      | 24 |
| Union des producteurs agricoles (UPA)            | 31 |

**Autres intervenants**

M. Jean-François Simard, président

M. Jean-Bernard Émond  
M. Mario Asselin  
M. Martin Ouellet

- \* Mme Guylaine Leclerc, Vérificatrice générale
- \* M. Simon Telles, Force Jeunesse
- \* Mme Éliane Racine, idem
- \* Mme Marie-Soleil Tremblay, ENAP
- \* M. François Enault, CSN
- \* M. Pierre Brassard, idem
- \* M. Martin Caron, UPA
- \* M. Charles-Félix Ross, idem
  
- \* Témoins interrogés par les membres de la commission

Le mardi 18 janvier 2022 — Vol. 46 N° 10

**Consultations particulières sur le projet de loi n° 4 — Loi renforçant la gouvernance des sociétés d'État et modifiant d'autres dispositions législatives (1)**

*(Onze heures vingt-cinq minutes)*

**Le Président (M. Simard) :** Bonjour. Vous êtes toujours avec nous?

**Une voix :** Oui, oui, je suis toujours avec vous.

**Le Président (M. Simard) :** Bon, on peut lancer le signal pour débiter. C'est déjà parti. Bon, alors je constate que nous sommes déjà en onde. Il y avait quorum. Nous sommes en mesure de débiter nos nouveaux travaux. Et j'en profite pour vous souhaiter une bonne et heureuse année. Bonne et heureuse année parlementaire!

Et on commence cette année-là en force, parce que, comme vous le savez, la commission est réunie afin de procéder aux consultations particulières et auditions sur le projet de loi n° 4, Loi renforçant la gouvernance des sociétés d'État et modifiant d'autres dispositions législatives.

Alors, M. le Secrétaire, bonjour. Y aurait-il des remplacements ce matin?

**Le Secrétaire :** Aucun remplacement, M. le Président.

**Le Président (M. Simard) :** Aucun remplacement. Très bien. Donc, nous avons une journée quand même assez chargée. Nous allons débiter par un premier groupe ce matin, cet avant-midi, et nous aurons quatre groupes subséquents en après-midi. Nous allons poursuivre également nos consultations demain, mercredi.

**Remarques préliminaires**

Et, comme le veut la tradition, avant d'entendre nos premiers témoins, nous allons céder la parole au ministre des Finances dans le cadre de nos remarques préliminaires. Monsieur, vous disposez de six minutes.

**M. Eric Girard**

**M. Girard (Groulx) :** Merci, M. le Président, et... excusez-moi, j'utilisais mon téléphone lorsque nous avons commencé parce que je textais mon père pour lui dire d'écouter son fils en commission parlementaire. C'est un ancien juriste, il se passionne pour les commissions parlementaires.

O.K. J'ai effectivement des remarques préliminaires qui ont été préparées par mon équipe et je cherche un élément avant d'amorcer... Cet élément, c'est la... Je ne le trouve pas, je vais commencer quand même.

**Une voix :** ...

**M. Girard (Groulx) :** Je cherchais le paragraphe qui disait : «La volonté du gouvernement», mais je ne sais plus dans quelle section.

Alors, merci, M. le Président. Nous entreprenons, aujourd'hui, les consultations particulières sur le projet de loi n° 4, Loi renforçant la gouvernance des sociétés d'État et modifiant d'autres dispositions législatives. Je veux tout d'abord saluer mes collègues, collègues du gouvernement, de l'opposition, merci d'être là, qui participent à cet exercice ainsi que tous les collaborateurs qui sont présents avec nous, alors le personnel de la commission, les membres du ministère. Bonjour, Lucie. Merci également à tous les groupes et à toutes les personnes qui viendront échanger avec nous sur ce projet de loi important. Je veux vous assurer que nous abordons cette étape dans un esprit d'ouverture.

Ce projet de loi a pour objectif de moderniser la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État et d'en étendre l'application. Je vous rappelle que nous avons annoncé notre intention de nous engager dans cette démarche dans le budget 2021. Adoptée à l'unanimité en 2006, la Loi sur la gouvernance des sociétés... puis je souligne à l'unanimité parce que c'est notre objectif avec ce projet de loi n° 4. Là, je suis comme un livre ouvert, je vous dis notre objectif.

Adoptée à l'unanimité en 2006, la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État vise actuellement 23 sociétés d'État, et les modifications que nous proposons feront passer ce nombre à 46. Les 23 sociétés d'État qui s'ajouteront à la liste verront leur cadre de gestion renforcé, entre autres, une plus grande indépendance de leur conseil d'administration sera assurée.

• (11 h 30) •

L'expérience acquise depuis 2006 et les recommandations de divers groupes d'experts ont mis en lumière la pertinence de cette loi, mais également certaines améliorations possibles. Ainsi, le projet de loi n° 4 permettra aussi de bonifier la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État afin, notamment, de prévoir que les membres du conseil d'administration de toutes les sociétés d'État soient rémunérés, d'exiger que la composition du conseil d'administration de chaque société d'État atteigne la parité entre les hommes et les femmes, de divulguer avec plus de transparence et

d'uniformité la rémunération des hauts dirigeants des sociétés d'État, incluant la rémunération variable, le boni à la signature, l'indemnité de départ et les autres avantages auxquels ils ont droit. Ces améliorations répondent notamment aux recommandations formulées par le Vérificateur général du Québec ou la Vérificatrice générale du Québec en 2019 d'uniformiser certaines pratiques, notamment sur la durée des mandats des membres des conseils d'administration et des hauts dirigeants et sur le contenu des plans stratégiques, d'ajouter la Caisse de dépôt et placement du Québec, Revenu Québec et Retraite Québec à la liste des sociétés d'État devant, tous les trois ans, faire réaliser par une firme indépendante les mesures d'évaluation de leur efficacité et de leur performance, d'inclure la définition d'une société d'État dans la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État plutôt que dans la Loi sur le ministère des Finances et de préciser dans cette définition qu'une société d'État doit être dotée d'un conseil d'administration. Il me reste à peu près une minute, M. le Président.

Le projet de loi n° 4 viendra également modifier la loi constitutive de deux organismes, soit le Fonds d'aide aux actions collectives et à la Société de financement des infrastructures locales du Québec pour clarifier qu'ils ne sont pas des sociétés d'État en raison de leur structure particulière. Alors, voilà pour le projet de loi n° 4, qui permettra d'implanter les meilleures pratiques de gouvernance dans l'appareil gouvernemental.

Essentiellement, M. le Président, on étend l'étendue de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État en passant de 23 sociétés d'État à 46 et on modernise la loi en intégrant les meilleures pratiques de gestion. Les sociétés d'État sont des acteurs clés de la société québécoise. Il est important de leur fournir un cadre de fonctionnement adapté aux réalités d'aujourd'hui et misant sur l'efficacité et sur la transparence.

Nous voulons faire en sorte que les citoyens aient pleinement confiance en nos institutions publiques, et la modernisation de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État s'inscrit dans cette volonté. La volonté du gouvernement est qu'au terme de cet exercice, toutes les sociétés d'État bénéficient d'un cadre de gouvernance bonifié, mieux adapté aux exigences d'aujourd'hui et favorisant une meilleure reddition de comptes quant à l'utilisation des fonds publics. Je vous remercie, et nous pouvons maintenant entreprendre cette consultation qui, j'en suis convaincu, sera constructive.

**Le Président (M. Simard) :** Alors, merci à vous, M. le ministre. Avant de poursuivre, y aurait-il consentement afin de répartir, entre les représentants du Parti libéral et de Québec solidaire, le temps qui était imparti au Parti québécois?

**M. Girard (Groulx) :** Consentement.

**Le Président (M. Simard) :** Consentement. Alors, M. le député de Robert-Baldwin, porte-parole de l'opposition officielle, président de la Commission de l'administration publique, à vous la parole.

**M. Carlos J. Leitão**

**M. Leitão :** Très bien. Merci beaucoup, M. le Président. Alors, à mon tour de souhaiter la bienvenue à tous les collègues. Bienvenue et bonne année à tout le monde. Oui, c'est avec un esprit d'ouverture que nous entreprenons l'analyse de ce projet... pas d'analyse, mais les consultations sur ce projet de loi. C'est un projet de loi que nous accueillons favorablement. Bien sûr, il y en a un des... Il va y avoir des consultations, les différents groupes vont amener certaines précisions, certaines questions, nous allons les écouter avec attention et proposer par la suite, si c'est le cas, des améliorations à faire à ce projet de loi. Mais, d'une façon générale, je pense que c'est... en tout cas, de notre côté, c'est un projet de loi qui est bien accueilli. Voilà.

Alors, sur un autre enjeu qui n'est pas relié au projet de loi, j'aimerais juste ajouter quelques mots, M. le Président. Et, non, ce n'est pas concernant la taxe vaccin, ce débat aura lieu en temps et lieu. Ça serait un débat intéressant dans tous les cas, mais ce n'est pas ça.

C'est juste une situation qui nous a été amenée par notre collègue la députée de Vaudreuil concernant un enjeu au sujet des GAFAM, surtout Facebook, Google, et la taxe de vente qui s'applique maintenant, qu'elles doivent percevoir. Mais il semble avoir un enjeu avec les PME québécoises qui font affaire avec ces entreprises-là et qui n'arrivent pas à avoir leur remboursement. Question un peu technique, M. le ministre, on en discutera après, mais je voulais juste amener ça à votre attention. Voilà, M. le Président. Donc, j'ai hâte qu'on commence à discuter de ce projet de loi. Merci.

**Le Président (M. Simard) :** Merci à vous, cher collègue. Mme la députée de Mercier.

**Mme Ruba Ghazal**

**Mme Ghazal :** Merci, M. le Président. Bonjour, chers collègues, les membres de la commission aussi, les gens qui nous accompagnent, ça fait plaisir d'être avec vous en présentiel. Nous avons failli ne pas avoir ce plaisir. Donc, je suis très contente de vous retrouver. Et, bien sûr, j'entends le ministre qui veut qu'on discute de ce sujet très important de la gouvernance des sociétés d'État avec ouverture, et il a déjà un objectif qu'il a énoncé, celui que ça soit adopté à l'unanimité. Ça touche à beaucoup d'aspects. Un aspect de ce projet de loi qui a fait couler un peu d'encre, c'est la question de la parité homme-femme. Le projet de loi, malgré la bonne intention qui est celle d'assurer une parité, ce qu'on appelle la zone parité 40 %-60 % sur le terrain, sur le plancher des vaches, si je peux m'exprimer ainsi, ce que ça veut dire, c'est qu'il y a certaines sociétés d'État où il va falloir qu'on dise à... on remercie des femmes pour les remplacer par des hommes, ce qui est absolument, totalement absurde. J'imagine que le ministre a entendu

les critiques qui... peut-être qu'il a cheminé sur cet enjeu-là et qu'il va déposer un amendement. À Québec solidaire, notre définition de la parité aujourd'hui, en 2022... Peut être qu'en 2122, ça sera différent, mais, en 2022, connaissant l'absence historique des femmes sur les conseils d'administration, la parité, c'est au moins 50 % de femmes. Et, oui, on peut tolérer qu'il y ait 70 % comme, par exemple, dans certaines sociétés d'État comme Hydro-Québec ou, je pense, la Bibliothèque et Archives nationales du Québec, etc. Donc, ça, ça va être un élément très, très important, je l'annonce tout de suite.

Les autres éléments, la divulgation des cinq plus hauts dirigeants, pourquoi s'arrêter en si bon chemin, pourquoi les cinq? Il va y avoir beaucoup de questions là-dessus.

La présence aussi des travailleurs, des représentants de travailleurs, sur les sociétés d'État, ça aussi, c'est une bonne chose. On sait que dans le milieu de la construction, où on critique, que ce soit du milieu syndical ou autre, le fait que la CCQ, Commission de la construction, soit considérée comme société d'État n'est peut-être pas une bonne chose.

Tout ça pour vous dire : Il va y avoir plein, plein de sujets très, très intéressants à discuter, et j'ai très hâte d'entendre les groupes qui vont parler durant les deux prochains jours. Ça va certainement nous éclairer et éclairer nos débats. Merci beaucoup.

### Auditions

**Le Président (M. Simard) :** Merci à vous, chère collègue. Alors, nous allons entreprendre la période de consultations et d'auditions et nous débutons, aujourd'hui, par la présence de représentantes et de représentants du Vérificateur général du Québec. Alors, Mme Leclerc, vous êtes une habituée de cette commission. Nous vous souhaitons la bienvenue. Auriez-vous peut-être d'abord, pour les fins de nos travaux, l'amabilité de présenter les membres qui vous accompagnent, s'il vous plaît?

### Vérificateur général

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Oui, M. le Président. Alors, je vous remercie. Mme la vice-présidente, M. le ministre des Finances, Mmes et MM. les membres de la commission, je vous remercie de m'offrir l'occasion de faire des commentaires et de répondre à vos questions sur le projet de loi n° 4.

Pour l'occasion, je suis accompagnée par Mme Christine Roy, sous-vérificatrice générale, Mme Caroline Rivard, vérificatrice générale adjointe, et Martin St-Louis, directeur principal d'audit.

Les commentaires que nous effectuerons sont basés sur les travaux d'audit que nous avons réalisés dans le passé et sur notre connaissance en tant que producteur législatif. La Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, sanctionnée en 2006, a permis de renforcer le cadre de gouvernance des sociétés. Le projet de loi n° 4 vient assujettir plus d'une vingtaine d'autres entités du gouvernement. En soi, cet ajout ne peut que contribuer à une meilleure mise en oeuvre de saines pratiques de gouvernance et de reddition de comptes.

J'aimerais toutefois attirer votre attention sur cinq éléments. Premièrement, en mai 2019, nous avons notamment constaté un manque de transparence en ce qui concerne la rémunération des hauts dirigeants de certaines sociétés d'État. Par exemple, nous avons soulevé le fait que des entités ne publiaient pas d'information sur les indemnités de départ ni sur les bonis à la signature. Le projet de loi ajoute différentes composantes, au chapitre de la rémunération de certains hauts dirigeants, qui devront être divulguées dans le rapport annuel des entités qui y sont assujetties ainsi que dans le rapport annuel d'Hydro-Québec et de la Caisse de dépôt et placement du Québec. Cet ajout répond à une de nos recommandations et constitue une grande avancée qui permettra de favoriser une meilleure transparence et une plus grande uniformité. Par ailleurs, l'ajout de la nécessité de divulguer la rémunération d'un dirigeant ayant quitté son poste en cours d'année, mais qui aurait dû faire partie des cinq dirigeants les mieux rémunérés, répond également à un constat que nous avons formulé en 2019 concernant le manque de transparence de l'information publiée.

Toutefois, je m'interroge sur la raison de considérer uniquement les filiales en propriété exclusive pour la divulgation de cette rémunération. Je m'interroge tout autant sur d'autres éléments importants touchant la gouvernance des filiales qui sont applicables uniquement aux filiales en propriété exclusive en vertu des lois actuellement en vigueur. Ces éléments portent notamment sur l'élaboration et l'approbation de leur code d'éthique ainsi que sur la divulgation au conseil d'administration pendant le comité d'audit des opérations et des pratiques de gestion qui ne sont pas celles... ou qui ne sont pas conformes. À titre d'exemple, Otéra Capital et Ivanhoé Cambridge, détenues respectivement à 97,5 % et à 95,5 % par la Caisse, ne sont pas assujetties à ces dispositions, alors qu'il s'agit de filiales importantes détenues en quasi-totalité par la Caisse.

• (11 h 40) •

Lors de nos travaux de 2019, nous avons également recommandé qu'un encadrement adéquat soit exercé auprès des entités hors fonction publique, comme Investissement Québec, la Société des alcools du Québec et la Société des loteries du Québec, afin d'assurer une cohérence dans la rémunération octroyée aux dirigeants autres que le président-directeur général. Il est à noter que la rémunération des présidents-directeurs généraux des sociétés assujetties à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État est fixée par le gouvernement.

En septembre 2021, nous avons soulevé le fait que, malgré certaines actions entreprises, les progrès réalisés au chapitre de l'encadrement étaient insatisfaisants puisque notamment, aucune ligne directrice n'avait été formulée par le Secrétariat du Conseil du trésor pour guider les entités hors fonction publique quant à la détermination de la rémunération et des conditions de travail de ses dirigeants. Ainsi, au-delà du projet de loi, il faudra s'assurer que la

rémunération des hauts dirigeants de l'ensemble des entités hors fonction publique est déterminée de façon à tenir compte de certaines incohérences entre celles-ci et la rémunération octroyée aux directions, aux dirigeants des entités du secteur public.

Deuxièmement, je m'interroge sur la possibilité de procéder sans appel d'offres publiques pour sélectionner l'auditeur externe des entités faisant l'objet d'un audit conjoint, contrairement à l'obligation incluse dans la Loi sur les contrats des organismes publics. Le projet de loi n° 4 mentionne simplement que le retrait de cette obligation est fait sous certaines conditions particulières, sans indiquer de quelles conditions il s'agit et par quel moyen les contrats seront attribués. Or, solliciter le marché pour des contrats de cette ampleur au moins par un appel d'offres sur invitation peut davantage permettre d'obtenir un juste prix au regard de la qualité recherchée. Par exemple, nous avons constaté une diminution importante des honoraires d'audit assumés par la Société d'assurance automobile du Québec à la suite d'appels d'offres sur invitation.

Par ailleurs, le projet de loi précise que les honoraires de l'auditeur externe qui seront publiés dans le rapport annuel des entités assujetties sont ceux concernant l'audit des états financiers. Bien que cette information présentée distinctement soit pertinente, les autres honoraires octroyés à l'auditeur externe devraient également être divulgués, comme le font les sociétés cotées ainsi qu'Investissement Québec. De plus, la disposition législative devrait préciser que les honoraires à divulguer sont les honoraires octroyés à l'auditeur externe pour l'année visée par le rapport annuel de gestion plutôt que les honoraires versés afin de donner un portrait complet de ceux-ci au bon moment.

À quelques reprises par le passé, nous avons également soulevé le fait que la réalisation d'un audit conjoint entraîne des coûts plus élevés. Bien que, dans certains cas, l'audit conjoint puisse être bénéfique par la mise en commun d'expertises complémentaires ou encore à cause de la présence de filiales dans plusieurs pays, dans d'autres cas, ce type d'outil entraîne une inefficience non justifiée en raison des activités et de la taille de certaines entités. La Société de l'assurance automobile du Québec fait partie de ces entités dont l'audit des états financiers devrait être progressivement confié en totalité au Vérificateur général.

Troisièmement, chaque membre du conseil d'administration doit avoir un mandat clair lui permettant d'agir en toute objectivité. En 2008, nous avons mentionné qu'en général, selon les lois constitutives des entités, un administrateur demeurait en poste à la fin de son mandat jusqu'à ce qu'il soit reconduit dans ses fonctions ou qu'un remplaçant soit nommé. C'est également ce que le projet de loi n° 4 prévoit. Nous avons cependant constaté qu'un grand nombre d'administrateurs demeuraient en place alors que leur mandat était échu. Or, la précarité du statut d'un administrateur pendant cette période peut le placer dans une situation délicate, notamment lorsque les décisions prises par la direction vont à l'encontre de ses opinions. Il nous apparaît donc nécessaire que le gouvernement s'assure qu'un processus structuré et efficace est mis en place afin de procéder aux nominations en temps opportun.

Quatrièmement, la rémunération des administrateurs permet de reconnaître la responsabilité qui leur est dévolue et l'implication que cela représente. Toutefois, il sera essentiel que le processus de nomination des administrateurs ou de renouvellement de leur mandat soit effectué de façon rigoureuse et que la performance du conseil d'administration et ses comités soit évaluée régulièrement. En effet, il est primordial de s'assurer que les personnes qui siégeront au conseil d'administration des entités assujetties soient celles qui permettront de favoriser la meilleure gouvernance de ces entités.

Cinquièmement, nous avons soulevé à quelques reprises au fil des ans le fait que la gouvernance exercée à l'égard des activités d'entités du secteur public n'avait pas toujours permis d'assurer une saine gestion des fonds publics, par exemple par manque d'information ou en raison d'informations reçues tardivement par les membres du conseil d'administration. Ainsi, il faut, entre autres, que les programmes d'accueil et de formation continue des administrateurs prévus par la loi soient suffisants et tiennent compte de l'environnement propre aux entités du secteur public. De plus, les entités doivent fournir une information complète et de qualité aux membres des conseils d'administration. Ces éléments sont nécessaires pour que les administrateurs puissent exercer pleinement leur rôle et prendre des décisions éclairées. Je vous remercie de votre attention, et c'est avec plaisir que je répondrai à vos questions.

**Le Président (M. Simard) :** Alors, merci à vous, Mme Leclerc. Nous allons donc entreprendre notre période d'échange. Le groupe gouvernemental dispose de 16 min 30 s Et, en fonction de la répartition pour laquelle nous avons eu préalablement consentement, le premier groupe d'opposition, donc le député de Robert-Baldwin, disposerait de 13 min 22 s, et notre collègue de Mercier, de 5 min 7 s. Pas mal quand même, hein? Bon, c'était le cadeau du jour de l'An un peu en retard. M. le ministre, à vous la parole.

**M. Girard (Groulx) :** Mais je peux le dire d'entrée de jeu que, si vous avez besoin d'une minute de plus, faites-nous signe, on est généreux.

Alors, merci pour cette présentation et merci pour votre intérêt, qui est historique, parce que vous avez, au cours des années, fait plusieurs remarques ou recommandations extrêmement pertinentes. Et puis j'ai apprécié que vous souligniez que le projet de loi répond à deux recommandations importantes sur la transparence et les modalités de cette transparence quant à la rémunération des dirigeants.

Je constate aussi plusieurs recommandations directement dans votre champ d'expertise, c'est-à-dire les audits, les audits externes, les appels d'offres pour les audits externes. Nous sommes ouverts à apporter des améliorations que je qualifierais de techniques. On va bien analyser ça au ministère. Et, bien, tout le monde reconnaît, là, l'importance des audits externes et la nécessité de faire ça selon les meilleures pratiques.

Alors, tout ce qui a été dit sur... écrit sur les audits externes va être analysé et étudié, réfléchi, et je ne peux pas présupposer du résultat de cette analyse, mais c'est important que tous soient confortables et confiants que nous

utilisons les meilleures pratiques d'audit externe. Et donc, sans rentrer dans les détails, je peux déjà vous dire que tous ces points-là sont extrêmement pertinents et seront étudiés.

• (11 h 50) •

Là où je suis... j'aimerais avoir plus de précisions, c'est sur le seuil, là, du... La divulgation des filiales, évidemment, va amener dans certaines sociétés d'État une divulgation de plusieurs hauts dirigeants dont ce n'était pas le cas. Historiquement, on y allait pour les hauts dirigeants dans l'ensemble de l'entité. Et là on irait pour les filiales détenues à 100 %. Ça va donc multiplier le nombre de personnes qui seront sujettes à cette divulgation ou le nombre de fonctions, puisque c'est ce dont on parle. Et là j'aimerais... Finalement, je vous dirais que le point que vous nous amenez où j'ai besoin de réfléchir et puis d'entendre ce que mes collègues ont à dire là-dessus, mais c'est vraiment la question du seuil, là. Pourquoi l'ensemble des filiales? Pourquoi 95 % ou un autre seuil? Qu'est-ce qu'on recherche ici? Alors, ce serait ma question.

**Le Président (M. Simard) :** Oui, Mme Leclerc.

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Est-ce que je peux répondre?

**Le Président (M. Simard) :** Tout à fait, madame.

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Vous m'entendez?

**Le Président (M. Simard) :** Très bien.

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Alors, merci. Merci, M. le Président. Mais ce que nous comprenons du projet de loi, c'est qu'on dit, à plusieurs reprises, hein, que les filiales à propriété exclusive vont avoir certains devoirs, puis il y avait certains éléments qui étaient déjà dans l'ancienne Loi sur la gouvernance, dont, par exemple, le conseil d'administration qui approuve le code d'éthique, donc que ça, c'est pour des entités à propriété exclusive. Le comité de gouvernance qui élabore un code d'éthique, donc, c'est pour les sociétés à propriété exclusive. Le comité d'audit qui doit aviser par écrit le conseil d'administration s'il découvre des opérations ou des pratiques de gestion qui ne sont pas celles... ou qui ne sont pas conformes aux lois, ça, ça s'applique aux sociétés à propriété exclusive. Même chose pour la rémunération des hauts dirigeants.

Mais là où on s'interroge, c'est à la Caisse de dépôt. Par exemple, Ivanhoé Cambridge et Otéra, c'est des propriétés sont détenues à 95,5 % puis, dans l'autre cas, à 97,5 %. Ce qui fait que c'est une quasi-propriété exclusive, et, dans ces cas là, la loi ne s'applique pas parce que plusieurs articles de loi spécifient que c'est pour... que ça s'applique aux propriétés... aux filiales à propriété exclusive. Alors, on s'interroge. On n'aurait qu'à donner 1 % à une entité tierce, et déjà ils sortent du projet de loi ou de la Loi sur la gouvernance. Alors, là est notre préoccupation.

**Le Président (M. Simard) :** Merci à vous. M. le ministre.

**M. Girard (Groulx) :** Bien, vous mentionnez des tiers, puis je pense qu'en pratique aussi ça pourrait même être des employés, là, qui détiennent une part. Alors, ça, je pense que ça ajoute à vos préoccupations. Et puis c'est certain que lorsqu'on nomme Otéra et Ivanhoé Cambridge, ce sont des sociétés... des filiales qui sont importantes, et donc je prends note de votre point, on va réfléchir à ça puis on va le considérer.

Moi, j'avoue qu'un des éléments qui me... Parce que là, je pense que vous, vous amenez le point du point de vue de la transparence, puis c'est très juste que des sociétés de la taille d'Ivanhoé Cambridge et Otéra, ça pourrait être pertinent que la loi s'applique. Moi, où j'ai certaines inquiétudes, c'est lorsque les filiales sont beaucoup plus petites et que la pertinence de divulguer la rémunération de ces dirigeants-là pourrait être moins appropriée. Mais c'est pour ça qu'on a des consultations particulières. On va réfléchir à cette question. Alors moi, j'y vois un aspect de taille et l'aspect de l'actionnariat, là, ou de la propriété à 100 %. Alors, moi, j'ai pu consulter, lire le mémoire. Ça couvre l'essentiel de mes questions, puis je vous remercie pour tout ce qui est dit, puis je passerais la parole à mes collègues, s'ils ont des questions.

**Le Président (M. Simard) :** Volontiers. Alors, M. le député de Richelieu, souhaitez-vous intervenir?

**M. Émond :** Je n'ai pas de question. Je vous remercie.

**Le Président (M. Simard) :** Ça vous va. M. le député de Vanier-Les Rivières, ça vous va également?

**M. Asselin :** Ça va.

**Le Président (M. Simard) :** Sans quoi, nous allons céder la parole au député de Robert-Baldwin.

**M. Leitão :** Merci beaucoup, M. le Président. Alors, Mme Leclerc, bonjour, merci, et aussi, Mmes Rivard, Roy et M. Saint Louis. Vous êtes un peu sur le coin de l'écran, mais on vous voit quand même. Alors, bonjour et bienvenue à vous tous, à vous toutes.

Alors, j'ai quelques questions que j'aimerais discuter avec vous au sujet de vos cinq, je ne dirai pas recommandations, mais de vos cinq constats. Et je commencerai par le premier, un peu dans le même sens que M. le ministre l'a fait, donc en ce qui concerne la, donc, la notion de propriété exclusive. Alors, pour vous, vous trouvez ça pas très approprié que les éléments de divulgation qui se trouvent maintenant améliorés avec le projet de loi n° 4 s'appliquent seulement aux filiales en propriété exclusive, et donc cela exclut les autres, bien sûr. Vous mentionnez, avec raison, bon, les deux importantes qu'on connaît tous, Otéra et Ivanhoé Cambridge, qui sont quand même détenus à des seuils assez importants, au-delà de 95 %.

Alors, ma première question : Est-ce que vous avez en tête un seuil à partir duquel ces obligations de divulgation s'appliqueraient ou vous souhaiteriez que ça soit... que ça s'applique à toutes les filiales, celles détenues à 80 % et plus? En fait, est-ce qu'il y a un seuil minimal au-delà duquel vous pensez que ces questions de divulgation devraient aussi s'appliquer pour les filiales?

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Bien, je pense que, dans un premier temps, il faut comprendre pourquoi est-ce qu'on ne... pourquoi cela ne s'applique qu'à des filiales en propriété exclusive. Je pense que c'est la première chose à se poser comme question.

Dans certains cas, ça pourrait être une question de contrôle. Donc, à partir du moment où on contrôle la filiale, ça pourrait donc être cet élément-là. Il y a à considérer aussi qui est le tiers, qui est dans quelle mesure on divulgue de l'information qui pourrait être potentiellement confidentielle. Donc, il y a cet enjeu-là. Je pense qu'il faut... Entre ce qui est la situation actuelle qui est détenue en propriété exclusive, donc 100 %, et la notion de contrôle, il y a peut-être un jeu à l'intérieur des deux pour certaines informations, mais je crois que, lorsqu'on parle d'éthique, O.K... Le comité de gouvernance élabore un code d'éthique. À partir du moment où une société contrôle une filiale, bien, je pense que c'est intéressant que cet article-là s'applique.

Lorsqu'on dit que le comité d'audit doit aviser par écrit le conseil d'administration qu'il découvre des opérations ou des pratiques qui sont non conformes ou qui ne sont pas saines, bien, à partir du moment où une société d'État détient ou contrôle une filiale, je pense que ce serait intéressant que ces articles de loi s'appliquent. Dans le cas de la rémunération, ça peut être une autre évaluation qui peut être faite, et ça, je laisse au gouvernement le soin de réfléchir entre la notion de contrôle et la notion de filiale à propriété exclusive. Quel est le degré? Par exemple, pour la rémunération, cela devrait s'appliquer.

• (12 heures) •

**M. Leitão :** Très bien, il me semble que cette question, bon, pas exclusivement mais majoritairement, s'applique à des sociétés d'État de nature commerciale, bon, la Caisse de dépôt, la SAQ, Loto-Québec, Hydro-Québec, etc. Je pense que c'est surtout celles-là, mais, bon, il y en a d'autres aussi, mais c'est surtout celles-là auxquelles ces enjeux-là pourraient s'appliquer, donc on pourrait regarder ça.

O.K. Maintenant, pour votre deuxième point, votre deuxième remarque en ce qui concerne les appels d'offres, vous mentionnez que, donc, on peut retirer cette obligation sur certaines conditions particulières et vous trouvez ça particulier. Est-ce que vous avez... Je ne vous demande pas de spéculer, mais vous avez... Pourquoi est-ce que vous pensez que cela se fait? Encore là, ne vous sentez pas obligée de... Je vous demande un petit peu de vous avancer, peut-être, sur un terrain qui ne vous est pas confortable, mais pourquoi est-ce que vous pensez que cela se fait en mentionnant des conditions particulières?

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Je m'interroge à cet effet-là, sincèrement, parce qu'il est possible qu'on veuille s'assurer de la qualité, mais, même en allant en appel d'offres, on peut s'assurer de la qualité. Minimale, on devrait aller en appel d'offres sur invitation. Et, à ce moment-là, bien, il y aurait certains critères pour lesquels on tient absolument à ce que l'entité réponde. Et, en y allant sur invitation, bien, déjà, on va répondre à une meilleure pratique de gouvernance. Alors, ce serait... Mais, d'y aller de gré à gré, selon des situations particulières, bien, ça ouvre la porte à beaucoup de problèmes de gouvernance et d'indépendance pour les auditeurs externes.

**M. Leitão :** Très bien, merci. Pour ce qui est des audits conjoints, bon, vous mentionnez qu'il pourrait y avoir une certaine transition vers le bureau du Vérificateur général et vous dites que cela amènerait des efficacités et des réductions de coût. Des réductions de coût pour vous ou des réductions de coût de façon globale pour l'État?

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Une réduction de coût pour l'État. Je vous dirais qu'un audit conjoint... Il faut comprendre que les deux auditeurs sont responsables de l'entièreté des états financiers. Donc, chacun vérifie ce que l'autre a fait pour s'assurer que tout a été fait adéquatement. On comprend que, dans certains cas, Investissement Québec, la Caisse de dépôt, Hydro-Québec, pour différentes raisons, soit qu'ils ont des filiales à l'étranger soit que c'est certaines évaluations qu'ils ont à faire, différentes raisons... On pense que l'audit conjoint demeure la meilleure solution. Mais, pour d'autres entités, comme la Société d'assurance automobile du Québec, la SAQ, Loto-Québec, c'est des entités qui pourraient très bien être réalisées par le Vérificateur général, et à moindre coût.

**M. Leitão :** Merci. Une dernière question, si on a encore le temps, M. le Président?

**Le Président (M. Simard) :** Je vous en prie, cher collègue. Vous disposez d'au moins cinq minutes encore.

**M. Leitão :** Ah! au moins cinq, merci. Donc, cette question, ça m'a un peu piqué la curiosité. Vous mentionnez, à votre cinquième remarque, sur l'expérience tirée de vos travaux d'audit, vous mentionnez que ça arrive que les



membres des conseils d'administration reçoivent l'information de la société d'État tardivement, et même, des fois, cette information non seulement arrive tardivement, mais ce n'est pas bien structuré. Ça, je trouve ça préoccupant, pour dire le moins.

Comment est-ce que vous pensez qu'on pourrait régler ça, qu'on pourrait mieux... qu'on pourrait éviter que de telles situations arrivent? Parce que, quand même, bon, l'État est le propriétaire, est l'actionnaire de la société d'État. Le conseil d'administration, en fin de compte, doit représenter l'actionnaire, l'État. Je trouve ça préoccupant que l'information arrive tardivement, et n'est, des fois, pas bien structurée, aux membres du conseil d'administration. C'est grave, ça. Comment est-ce que vous pensez qu'on pourrait mieux resserrer ça?

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Non seulement elle arrive tardivement, mais, dans certains cas, elle est erronée, et les informations qui sont transmises au conseil d'administration ne lui permettent pas de prendre des décisions éclairées. Premièrement, la compétence du conseil d'administration, c'est la première chose. Deuxièmement, c'est la formation aussi, formation sur le domaine public, mais aussi sur la compétence dans le secteur.

Prenons, par exemple, la Société des traversiers du Québec qui a fait construire un bateau, le F.-A.-Gauthier. Le conseil d'administration avait à prendre des décisions et avoir à commenter des enjeux stratégiques, et il faut qu'ils aient la compétence pour pouvoir répondre à ces questions-là.

Héma-Québec, par exemple, où une information cruciale... qui est quel est le niveau de réserves des globules rouges, bien, il faut que le conseil d'administration soit suffisamment formé et ait une connaissance suffisamment pointue pour pouvoir dire : Bien, ça, c'est une information que j'ai besoin, alors que c'est une information qui n'était pas transmise au conseil d'administration.

Puis aussi, au niveau du développement informatique, les conseils d'administration sont souvent... reçoivent une information, mais ne sont pas en mesure de pouvoir poser les questions adéquates sur l'état de situation du développement au niveau des technologies de l'information. Et, à ce moment-là, bon, bien, je vous dirais, c'est la compétence, la connaissance, la formation du conseil d'administration qui pourraient aider à pouvoir régler cette problématique.

**M. Leitão :** Donc, vous considérez que, si on fait plus attention, si on est plus... nous, l'État, si on est plus rigoureux dans le choix des compétences des membres des conseils d'administration, on pourrait faire un grand pas en avant en ce qui concerne cette information. Donc, quelqu'un au conseil d'administration, s'il a les compétences requises, va se rendre compte qu'en effet ça ne marche pas : Je n'ai pas l'information nécessaire pour pouvoir émettre les commentaires qu'on me demande. Donc, vous vouliez ça aux compétences requises pour faire partie d'un conseil d'administration.

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Aux compétences et à la formation aussi, qui va se faire de façon continue pour...

**M. Leitão :** Excusez-moi. Et cette formation devrait être... Ça devrait être la société d'État qui fait cette formation ou vous pensez que des groupes externes comme le vôtre pourraient ou, peut-être même, devraient avoir un rôle de briefing, de formation, de conseil auprès des conseils d'administration? Je ne veux pas augmenter votre mandat. Vous avez déjà plein de choses sur votre assiette. Mais est-ce que ce serait quelque chose que vous pensez qui pourrait être utile?

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Bien, ça, ça pourrait être... Ah! bien, je vous dirais, c'est certain que la société d'État, elle a un rôle à jouer au niveau de la formation. Ça, c'est indéniable. Mais ça pourrait être une agence centrale aussi comme le Secrétariat du Conseil du trésor. Et, à ce moment-là, s'il y a des éléments où il y a besoin d'un formateur ad hoc, O.K., le Vérificateur général, ça lui fait toujours plaisir de collaborer avec ces organismes-là. Alors, je crois que ce serait peut-être la meilleure des choses... et, peut-être, centralement, s'assurer d'avoir un suivi ou une vigie pour s'assurer que la formation est adéquate, mais aussi au niveau de la société d'État.

**M. Leitão :** Merci beaucoup, Mme Leclerc. Merci beaucoup.

**Le Président (M. Simard) :** Merci à vous, cher collègue. Mme la députée de Mercier.

**Mme Ghazal :** Merci, M. le Président. Merci beaucoup, Mme Leclerc, et à toute votre équipe. Le travail que vous faites est très, très important pour nous, les élus, les membres des commissions, là, pour pouvoir faire notre travail comme il faut. Et je vous remercie pour le mémoire que vous avez présenté de façon très, très limpide.

J'ai une question par rapport aux filiales en propriété non exclusive. J'ai entendu qu'il y a une ouverture de la part du ministre pour revoir ça, peut-être, là. On va le savoir quand on sera rendus à l'étape de l'étude détaillée. Si, par exemple, il décide... Là, on va voir, là, on ne le sait pas, mais, si, par exemple, il décide de dire : Bien, pour les filiales détenues par une société d'État à tant de pour cent...

Je vais mettre un exemple, là, n'importe quoi, 70 %, parce que vous avez dit : Entre ne rien exiger, même par celles qui sont détenues à 99 %, ou exiger un peu... Peut-être, on n'est pas obligés de dire : Dès qu'une filiale est détenue, même à 1 %, par une société d'État, il faut faire une divulgation. Peut-être qu'on n'a pas besoin d'aller aussi loin. Mais, si, par exemple, on va dire que c'est 70 %, est-ce qu'il y a un risque, sans prêter de mauvaises intentions à personne,

est-ce qu'il n'y aurait pas un risque qu'une société d'État dise : Bien, moi, je veux avoir cette entreprise-là détenue à 69 %? Est-ce que ce risque-là existe, selon vous, ou pas?

• (12 h 10) •

**Mme Leclerc (Guylaine) :** À mon avis, oui. Alors, c'est pour ça que je parlais tout à l'heure... Pour certains enjeux, on peut parler peut-être de notion de contrôle, parce qu'une filiale est contrôlée lorsqu'elle est détenue à plus de 50 %, là. Donc, il y a une notion de contrôle. Donc, c'est pour ça que, lorsqu'on parle de gouvernance et de code d'éthique, approuver le code d'éthique, élaborer le code d'éthique, informer le conseil d'administration de pratiques qui sont non conformes ou qui ne sont pas saines, bien, pour moi, à partir du moment où la société d'État contrôle la filiale, donc détient plus de 50 %, bien, à ce moment-là, ça devrait s'appliquer.

Après ça, il y a des enjeux... il peut y avoir peut-être des enjeux de confidentialité dans certaines filiales commerciales relativement à la rémunération, mais je n'en suis pas certaine, et ça, ce serait à évaluer entre notion de contrôle... par rapport à détenir à 100 %, là. Alors, ça, ce serait à évaluer. Mais, lorsqu'on parle d'éthique et de gouvernance, je pense que c'est primordial que, dès qu'on contrôle, on se doit de mettre en place des pratiques qui sont les plus sévères possible.

**Mme Ghazal :** Donc, détenues... Donc, vous faites une proposition. Puis je comprends qu'après ça qu'est-ce qui est exigé, on n'est pas obligés d'aller aussi loin que quand c'est contrôlé à 100 % ou quand c'est la société d'État elle-même... Donc, 49 %, pas besoin de code d'éthique, etc., vous ne voyez pas de problème avec ça?

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Bien, c'est certain que c'est une bonne pratique, hein, d'avoir... mais dans quelle mesure est-ce que la loi va s'appliquer à ces filiales-là dont on n'est pas majoritaires, donc qu'on ne contrôle pas? Donc, ça devient une forme de placement, hein, si on détient moins... Bien, si on ne le contrôle pas, c'est comme un placement. Donc, est-ce que, dans toutes nos entités pour lesquelles on a fait un placement, on se doit d'appliquer la loi sur la gouvernance? Bien là, je ne pense pas. Alors, c'est pour ça qu'il y a la notion de contrôle qui est importante, puis, après ça, que d'évaluer, bien, c'est quoi qui est essentiel de divulguer puis à partir de quel niveau.

**Mme Ghazal :** Très bien. Bien, je vous entends très bien. Merci. Je veux vous parler de la rémunération des hauts dirigeants des entités hors fonction publique, comme, par exemple, Investissement Québec. On apprenait cette année que les hauts dirigeants d'Investissement Québec allaient doubler leur salaire et leur rémunération globale. Et vous, ce que vous dites, vous déplorez le fait qu'il n'y ait aucune ligne directrice qui avait été formulée par le Secrétariat du Conseil du trésor. Vous dites qu'il faut qu'il y ait une cohérence entre la rémunération de ces dirigeants-là des entités du secteur public.

Ce qu'on sait, c'est qu'actuellement la tendance, elle est très... on la perçoit beaucoup avec le gouvernement actuel, c'est de concurrencer non pas le secteur public, mais de concurrencer le secteur privé. C'est souvent l'argument qui nous est donné. Quelles lignes directrices, vous, vous voyez que le Conseil du trésor devrait mettre en place pour la rémunération? Parce que, là, on se sert du secteur privé pour imaginer toutes sortes de rémunérations et on se retrouve avec le résultat que les hauts dirigeants ont des salaires de plus en plus mirobolants pour faire concurrence au privé. Qu'est-ce que vous proposez au Conseil du trésor, qui n'agit pas pour le moment?

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Bien, c'est au Conseil du trésor de déterminer ses lignes directrices. Déjà qu'il en mette, c'est déjà un pas. Nous, lorsqu'on a fait la revue du rapport qu'on avait publié en 2019, bien, à l'automne 2021, le Secrétariat du Conseil du trésor n'avait pas mis en place encore une directive. Là, il a mis en place une politique qu'on n'a pas eu le temps d'examiner encore, mais dont on va faire le suivi.

C'est-tu tout le temps...

**Mme Ghazal :** ...beaucoup de temps, parce que j'avais cinq minutes, mais finalement c'est dommage... Merci beaucoup.

**Le Président (M. Simard) :** Mme Leclerc, peut-être pourriez-vous finir la phrase que vous aviez entreprise si vous le souhaitez?

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Bien, ce que je disais, c'est que c'est au gouvernement de déterminer les règles, là, et les critères qu'il veut pour les dirigeants. Lorsque Mme la députée mentionnait qu'on compare avec le privé, bien, c'était exactement un des problèmes qu'on avait identifiés dans notre rapport, c'est que, lorsqu'on fait de l'étalonnage pour la rémunération des hauts dirigeants, bien, on regarde avec, souvent, des compagnies qui sont cotées et dont la rémunération est beaucoup plus importante. Donc, c'était une de nos recommandations.

**Mme Ghazal :** Très bien, merci.

**Le Président (M. Simard) :** Alors, merci à vous, Mme Leclerc. Merci également aux membres de l'équipe qui vous accompagnait aujourd'hui.

Sur ce, nous allons suspendre nos travaux et nous serons de retour à 14 heures. Merci.

(Suspension de la séance à 12 h 15)

(Reprise à 14 h 06)

**Le Président (M. Simard) :** Chers amis, nous sommes de retour. Je constate que nous avons quorum. Nous pouvons reprendre nos travaux. Comme vous le savez, notre commission, la Commission des finances publiques, est réunie afin de procéder aux consultations particulières et aux auditions sur le projet de loi n° 4, Loi renforçant la gouvernance des sociétés d'État et modifiant d'autres dispositions législatives.

Nous en sommes rendus à l'étape des consultations. Nous aurons cet après-midi quatre groupes avec nous et nous débutons avec la présence de représentants du groupe Force Jeunesse. Alors, madame, monsieur, bienvenue parmi nous. M. Telles, je sais, vous êtes un habitué de cette commission, mais, néanmoins, auriez-vous, pour les fins de nos travaux et le bénéfice de ceux qui nous écoutent à la maison, l'amabilité de vous présenter?

### Force Jeunesse

**M. Telles (Simon) :** Avec plaisir. Merci, M. le Président. Merci, M. le ministre, et aux membres de la commission de nous accueillir aujourd'hui. Donc, je me présente, Simon Telles, président de Force Jeunesse et, dans la vie de tous les jours, avocat en droit des organismes à but non lucratif et en litiges civil.

**Le Président (M. Simard) :** Madame?

**Mme Racine (Éliane) :** Oui. Donc, Éliane Racine, je suis vice-présidente au contenu chez Force jeunesse et, en dehors de mon implication chez Force Jeunesse, je fais un doctorat en relations industrielles à l'Université de Montréal.

**Le Président (M. Simard) :** Bravo! Nous vous écoutons, et vous disposez d'une période de 10 minutes.

**M. Telles (Simon) :** Merci beaucoup. Alors, peut être débiter en vous rappelant brièvement la mission de Force Jeunesse, qui se décline principalement en trois axes : le premier, défendre les droits et les intérêts de la jeunesse dans l'élaboration des politiques publiques; le deuxième, de promouvoir la place des jeunes dans les sphères décisionnelles, qui est particulièrement en phase avec notre présence aujourd'hui; et finalement de rassembler les jeunes, rassembler la jeunesse en créant des espaces d'échanges pour la relève.

Alors, il y a six ans, on avait travaillé activement à l'adoption du projet de loi n° 693, qui est venu dédier un siège pour les jeunes de 35 ans et moins sur les conseils d'administration des sociétés d'État. Aujourd'hui, Force Jeunesse est favorable à l'assujettissement de 29 nouvelles sociétés d'État à la loi. Cependant, on pense que le projet de loi n° 4 pourrait aller encore plus loin, et nos recommandations vont cibler principalement trois éléments. Le premier élément vise à étendre la portée de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État à l'ensemble des sociétés d'État; la deuxième est de réaffirmer l'importance de la prise en compte de la diversité dans le recrutement des membres pour la composition des conseils d'administration; et finalement, en troisième lieu, de renforcer la gouvernance climatique dans les sociétés d'État.

Alors, je vais laisser la parole à ma collègue Éliane pour vous parler de la première recommandation qui vise à assujettir la CNESST aux obligations qui sont prévues à l'article 43 de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État.

**Mme Racine (Éliane) :** Merci, Simon. Donc, comme il a été mentionné, le projet de loi n° 4 permet d'assujettir 29 sociétés d'État à l'obligation d'avoir un jeune de moins de 35 ans sur les conseils d'administration. Par contre, on constate que ce n'est pas le cas pour la CNESST. Puis, si on regarde au niveau du travail, bien, c'est important de noter que les jeunes sont particulièrement à risque d'être dans des emplois précaires, que c'est souvent une population qui connaît un peu moins ses droits et obligations en matière de travail puis que c'est un groupe qui est plus vulnérable pour tout ce qui va être question de santé et sécurité au travail. C'est pour toutes ces raisons-là que, chaque année, la CNESST met en place des mesures, à travers son plan d'action, qui ciblent particulièrement cette population.

Et donc, pour nous, chez Force Jeunesse, on croit que d'intégrer l'obligation d'avoir un jeune de moins de 35 ans sur le conseil d'administration de la CNESST, bien, ça permettrait de s'assurer que les préoccupations de ce groupe-là sont prises en considération et aussi de s'assurer que les mesures qui vont être mises en place répondent bel et bien aux besoins de cette population-là. Je vais maintenant laisser Simon vous expliquer un peu plus de notre position par rapport au siège dédié pour la diversité.

• (14 h 10) •

**M. Telles (Simon) :** Merci beaucoup, Éliane. Alors, je vous ramène à la deuxième recommandation de notre mémoire, qui vise à créer un siège dédié aux personnes issues de la diversité sur les conseils d'administration des sociétés d'État.

Alors, plus spécifiquement, je vous renvoie à l'article 43 de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, qui se lit comme suit, et je vais vous en faire la citation : «Que les conseils d'administration soient, pour l'ensemble des sociétés, constitués de membres dont l'identité culturelle reflète les différentes composantes de la société québécoise.» Alors ça, c'est l'article actuel de la loi avec lequel, évidemment, on est très en accord.

Par contre, on constate que, dans la mouture actuelle du projet de loi n° 4, il n'y a aucun mécanisme qui est prévu pour s'assurer de la représentation des personnes issues de la diversité, comme il l'a fait, par exemple, pour les femmes et pour les jeunes. Ce qu'on propose donc, c'est d'ajouter un article 3.7 à la suite de l'article 3.5 du projet de

loi n° 4, qui vise la parité, et l'article 3.6 du projet de loi, qui vise le siège dédié aux jeunes. Donc, un nouvel article 3.7 qui stipulerait que la composition du conseil d'administration doit tendre vers une représentation adéquate des différentes composantes de la société québécoise avec l'ajout d'une condition qui viendrait préciser que, bien, cette obligation-là est atteinte lorsqu'au moins un membre du conseil d'administration s'identifie à l'un des groupes visés par la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics. Et les groupes qui sont visés par cette loi-là sont les minorités ethniques, les minorités visibles, les personnes autochtones, les personnes en situation de handicap et les femmes. Par contre, les femmes font déjà l'objet d'une mesure spécifique dans le projet de loi, donc ce serait seulement les quatre premiers groupes qui pourraient bénéficier de ce siège-là additionnel.

Et là je vous ramène un peu dans le temps, à l'époque de l'adoption du projet de loi n° 693. On a eu la réflexion à savoir comment on va augmenter la représentation des jeunes, et il y avait deux scénarios sur la table. Le premier scénario, c'était la reddition de comptes des sociétés d'État. Donc, les sociétés d'État devaient justifier pourquoi et comment elles allaient atteindre les cibles. Et le deuxième scénario, c'était celui de créer des sièges dédiés. Eh bien, à l'unanimité, l'Assemblée nationale du Québec a choisi l'approche des sièges dédiés pour les jeunes, et on voit que ça a fonctionné. Il y a plus de jeunes sur les C.A. des sociétés d'État maintenant. Alors, on accueille très favorablement le fait que 29 nouvelles sociétés d'État vont être assujetties à cette obligation-là, mais on souhaiterait pousser ça encore plus loin pour les personnes issues de la diversité en dupliquant, si on veut, ce mécanisme-là et s'assurer qu'on ait une plus grande diversité sur les C.A. en garantissant un siège dédié aux quatre groupes dont je vous ai fait mention précédemment.

Évidemment, ce n'est pas tout de créer un siège dédié et, parallèlement à cette mesure-là, ça va être très important que le gouvernement offre des formations sur les pratiques de gestion et sur la gouvernance inclusive à l'ensemble des conseils d'administration des sociétés d'État.

Je repasse la balle à ma collègue Éliane pour vous parler de notre dernière recommandation, en tout cas, sur laquelle on va insister oralement, celle qui porte sur la gouvernance climatique.

**Mme Racine (Éliane) :** Merci, Simon. Donc, à l'heure actuelle, l'un des plus grands enjeux en matière d'équité intergénérationnelle, c'est très certainement la lutte aux changements climatiques. Puis, si on veut s'assurer d'atteindre les objectifs que le Québec s'est dotés en matière de réduction des gaz à effet de serre, il faut impliquer l'ensemble des organisations, dont les sociétés d'État.

Pour nous, le projet de loi n° 4 constitue une opportunité pour venir mettre en place un mécanisme, en termes de gouvernance, pour la gestion des changements climatiques en intégrant une obligation d'avoir un comité environnemental ou de développement durable. Ce comité-là... C'est des comités qui sont déjà utilisés dans les entreprises privées, on en voit de plus en plus, puis ça permet de s'assurer qu'on ait une place pour avoir des réflexions par rapport aux mesures qu'on peut mettre en place pour lutter contre les changements climatiques. Ça permet aussi d'assurer un suivi continu de ce dossier-là en termes de reddition de comptes que peuvent faire les membres du comité à l'ensemble du conseil d'administration. Puis finalement ça permet également d'avoir un mécanisme d'imputabilité par rapport à l'atteinte des objectifs pour la société d'État. C'est pour toutes ces raisons-là qu'on trouve qu'il serait très pertinent d'amender le projet de loi n° 4 pour intégrer une obligation d'avoir un comité environnemental.

Pour conclure, on voit d'un bon oeil l'élargissement de la portée de la loi sur la gouvernance des sociétés d'État puis on pense que les sièges dédiés, notamment pour les jeunes, c'est une bonne façon d'assurer une meilleure représentativité sur nos conseils d'administration. Maintenant, sans nécessairement enlever l'importance de cette loi-là, c'est important aussi d'utiliser d'autres mécanismes comme, par exemple, la formation, que ce soit pour la relève ou encore, comme Simon le mentionnait plus tôt, pour les conseils d'administration afin... d'adopter, pardon, des pratiques de gestion qui sont davantage inclusives.

Puis, dans un deuxième temps, on pense que la transparence quant au processus de sélection et de nomination peuvent aussi contribuer à améliorer la représentation sur nos sociétés d'État.

Donc, nous sommes maintenant prêts à prendre vos questions et à poursuivre la discussion sur le projet de loi. Merci.

**Le Président (M. Simard) :** Alors, merci à vous, Mme Racine. M. le ministre, vous disposez de 16 minutes.

**M. Girard (Groulx) :** ...juste?

**Le Président (M. Simard) :** En fait 16 min 30 s.

**M. Girard (Groulx) :** Merci.

**Le Président (M. Simard) :** Pour être encore plus précis.

**M. Girard (Groulx) :** Il me semblait que vous étiez sévère. Bon, merci pour l'ensemble du mémoire. Et merci de reconnaître les avancées historiques qui ont été accomplies. J'aimerais revenir un peu sur... est-ce que... Pour la CNESST, là, est-ce que vous suggérez que la CNESST soit assujettie à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État ou vous suggérez que la CNESST soit assujettie à l'obligation d'avoir un membre de moins de 35 ans?

**Mme Racine (Éliane) :** En fait, je pense que, pour cette obligation-là, pour nous, c'est le jeune de moins de 35 ans, c'est important, mais c'est l'ensemble de l'article 43, là, qui devrait pouvoir être applicable à la CNESST. Pour les

autres dispositions qui sont prévues dans la loi, à notre connaissance, il n'y aurait pas d'enjeu à ce que la CNESST soit assujettie. Mais, si jamais il y avait des enjeux à ce niveau-là, je pense qu'il serait possible de faire des modifications à même la Loi sur... pardon, la santé et sécurité au travail pour être en mesure, là, d'émettre l'obligation d'avoir un jeune de moins de 35 ans sur le conseil d'administration de la CNESST.

**M. Girard (Groulx) :** OK. Alors, la priorité est au membre de moins de 35 ans. Vous ne vous prononcez pas, là, sur la pertinence que la CNESST soit soumise à l'ensemble de la loi.

**Mme Racine (Éliane) :** C'est exact, oui.

**M. Girard (Groulx) :** OK, très bien. C'est parce que, pour le bénéfice de ceux qui nous écoutent et de ceux qui sont ici, c'est une des deux exceptions qui ont été acceptées. Nous avons eu plusieurs demandes d'exceptions, plusieurs demandes d'exceptions, et deux ont été accordées. Puis on pourra discuter, peut être qu'on...

**Une voix :** ...

**M. Girard (Groulx) :** L'institut de technologie agricole du Québec.

La diversité, vous m'avez... Alors on a l'énoncé de politique de représenter... que la composition représente... J'essaie de ne pas utiliser deux fois le mot «composition», là. Que le C.A. représente la composition de la société québécoise. Puis on a la politique des emplois supérieurs qui s'ajoute à cela, en pratique, qui donne des lignes directrices. Et là vous, vous suggérez d'ajouter ce qu'on pourrait appeler, là, puis je vais le dire d'une façon non péjorative, là, un quota, c'est-à-dire un minimum d'un membre. Vous avez mentionné quatre groupes de référence. Est-ce que vous pourriez me les renommer, s'il vous plaît?

**M. Telles (Simon) :** Oui, avec plaisir, M. le ministre. Alors, on fait référence aux cinq groupes qui sont mentionnés, qui sont visés par la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les domaines publics, que sont les minorités ethniques, et on a vraiment repris le libellé de la loi, les minorités visibles, les autochtones et les personnes en situation de handicap. Il y a également les femmes dans ces groupes-là, mais, comme vous le savez, les femmes font déjà l'objet d'une mesure spécifique dans le projet de loi qui vise la parité. Et ça, on est tout à fait d'accord avec ça, là. Pour nous, ce serait bien insuffisant qu'il y ait juste un siège dédié aux femmes. On pense que la parité, c'est vraiment la bonne solution et c'est celle qui est déjà prévue dans le projet de loi qui est à l'étude.

**M. Girard (Groulx) :** OK. Est-ce qu'on peut suspendre deux minutes? J'aurais besoin d'une information supplémentaire de ma... du personnel du ministère.

**Le Président (M. Simard) :** Très volontiers. Nous allons donc suspendre et nous vous revenons dès que possible.

*(Suspension de la séance à 14 h 20)*

*(Reprise à 14 h 22)*

**Le Président (M. Simard) :** Nous reprenons. M. le ministre, vous disposez de 10 minutes encore.

**M. Girard (Groulx) :** Et, bien humblement, je commence avec une correction de ce que j'ai dit il n'y a pas si longtemps. Il y a aussi la société de la Baie-James qui serait exclue, M. le député de René-Lévesque. Alors, nous sommes à trois exceptions. Alors, je m'excuse pour... J'avais raison à 66 %, ce qui ne donne pas un A à l'école, là, O.K.? Bon, merci.

Je reviens à la question. Ce que je voulais vérifier, c'est quels sont nos plus petits conseils d'administration. Parce qu'évidemment la ligne générale, on vise des conseils d'administration de neuf à 15 personnes. Et, bien sûr, un sur 10, un sur 12, ce n'est pas... Et je voulais vérifier quels sont... combien avons-nous de conseils d'administration qui sont beaucoup plus petits que neuf. Et effectivement il y en a quelques-uns, puis ça tourne autour de six, sept membres. Alors, c'était plus pour information, là, pour quantifier. Évidemment, un de 10 puis un de six, ce n'est pas la même proportion.

Alors, c'est bien entendu, j'entends votre suggestion, et puis on aura l'occasion d'en discuter tous ensemble, là. Je pense qu'il y a... ce qu'on a déjà est bien, puis c'est possible de faire mieux, puis on va en discuter.

Moi, je m'arrêtera ici. Est-ce qu'il y a des membres de mon équipe qui aimeraient poser des questions... de notre équipe du gouvernement? Oui? M. le Président.

**Le Président (M. Simard) :** M. le député de Richelieu.

**M. Émond :** Oui, merci beaucoup, M. le Président. M. Telles, Mme Racine, merci beaucoup pour votre participation à vos travaux et votre mémoire. C'est apprécié. Au plaisir de pouvoir vous accueillir, espérons-le, très bientôt en présentiel, là, c'est un mot que je déteste prononcer, mais en présence avec nous dans les salles de commissions.

L'échange avec M. le ministre était intéressant, et ça a en partie répondu à une interrogation que j'avais. Dites-moi... Mais vous l'avez reconnu, là, qu'assujettir aux conseils d'administration des sociétés d'État la présence d'un jeune de 35 ans et moins au moment de sa nomination vous semble... Bien, c'est une bonne chose, on le reconnaît tous. Vous apportez des choses intéressantes dans votre notion de quota élargi. Est-ce que... Parce que vous avez fait la réflexion que l'imposition d'un quota serait plus intéressant, plus significatif que plutôt les campagnes de promotion qui sont mises en place, les mesures incitatives qui peuvent être mises en place. Parce que... puis là M. le ministre a soulevé un point intéressant en ce qui a trait aux conseils d'administration plus petits où est-ce que le nombre de personnes qui y siègent est moins élevé. Là, on arrive à un enjeu, là. À ce moment-là, est-ce que vous proposez une forme de hiérarchisation, j'imagine que non, dans votre... dans la proposition de quotas? Comment on pourrait l'amener d'une façon cohérente lorsqu'il y a moins de personnes qui siègent? Comment on fait la place, par exemple, puisque la place des femmes est maintenant prévue au niveau de la parité, une place au niveau des jeunes? Alors, en augmentant avec des quotas, comment on viendrait... on pourrait, selon vous, cadrer tout ça, là, avec des conseils d'administration quand le nombre de personnes y figurant est plus petit, par exemple?

**M. Telles (Simon) :** Merci, merci pour votre question. En fait, l'avantage de recourir à un siège dédié, c'est que ça permet un changement qui est plus rapide, d'une part, et c'est ce qu'on a constaté avec les jeunes. C'est que, dans les quatre ans ou dans les cinq ans suivant l'adoption de la loi, les conseils d'administration se sont rapidement dotés d'un jeune au minimum de 35 ans et moins sur les C.A. Donc, ça, c'est la première raison pour laquelle on favorise un siège dédié. La deuxième raison pour laquelle on favorise un siège dédié, c'est que, si on reste au statut de recommandation, bien, il n'y a pas d'imputabilité, il n'y a pas de moyen de faire le suivi. Et, si jamais les sociétés d'État ne comblent pas ce siège-là par des groupes issus de la diversité, on n'a pas vraiment le moyen de le savoir, puis, c'est ça, il n'y a pas de mécanisme qui accompagne cette demande.

Donc, par cohérence avec l'article 43 de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, qui traite vraiment des trois groupes, pour nous, ce serait incohérent que, dans le projet de loi n° 4, on ait un mécanisme pour la parité. On a un mécanisme pour les jeunes, mais que la loi soit silencieuse sur comment est-ce qu'on atteint nos cibles en matière de diversité autre, alors c'est ça, l'essence de notre recommandation.

Et, si je peux ajouter concernant le commentaire du ministre, là, sur les C.A. qui seraient plus petits, bien, dans l'optique où les C.A. les plus petits ont six membres, un sur six, ça représente 16 %. Et je vais vous donner quelques chiffres de statistiques canadiennes. On a 22,27 % de la population canadienne qui est considérée comme minorité visible ou de personnes qui se déclarent minorités visibles, 4,86 % pour les autochtones, 22,30 % pour les personnes en situation de handicap. Donc, vous voyez qu'on est pas mal en dessous de 16 % et qu'un siège, c'est pas mal le minimum, là. Donc, pour nous, ce ne serait pas choquant du tout. Et c'est tout à fait réaliste de penser que les sociétés d'État pourraient recruter une personne de la diversité selon les critères, là, qu'on a établis dans la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi.

**M. Émond :** Je vous remercie beaucoup pour votre réponse, là. Je vous confirme qu'à la Commission des finances publiques quand on a des réponses claires comme la vôtre, avec des chiffres, des pourcentages, c'est grandement apprécié. Je vous remercie beaucoup. Je passerais la parole à un collègue, M. le Président

**Le Président (M. Simard) :** Volontiers. Alors, M. le député de Vanier-Les Rivières.

**M. Asselin :** M. Telles, Mme Racine...

**Le Président (M. Simard) :** Veuillez attendre, s'il vous plaît, il y a une...

**M. Asselin :** Ça va? Ça va? Un, deux. Un, deux. Donc, vous êtes reconnus pour venir souvent à nos commissions. Merci beaucoup pour la qualité de votre mémoire. Je me demandais... J'aimerais ça entendre vos arguments, parce que vous insistez beaucoup sur... de notion de quotas. Mais est-ce que la question de mesures incitatives ou... ce ne serait pas mieux que simplement les nombres dédiés ou les quotas? Est-ce que vous n'auriez pas un meilleur... vous atteindriez vos objectifs avec des mesures plus incitatives?

**Mme Racine (Éliane) :** Bien, en fait, je pense que, sur ce dossier-là, l'idée, c'est d'avoir une diversité de mesures qu'on peut mettre en place. Puis ce n'est pas parce qu'on met en place des sièges dédiés qu'on ne peut pas utiliser d'autres mécanismes pour augmenter la représentativité. Par exemple, on pourrait mettre en place du recrutement ciblé pour des groupes qu'on considère sous-représentés. On pourrait aussi mettre en place des programmes de mentorat entre des personnes qui siègent déjà sur un conseil d'administration d'une société d'État et des jeunes ou des personnes issues d'un autre groupe, là, qui voudraient éventuellement siéger.

• (14 h 30) •

Donc, il y a plusieurs mécanismes qui peuvent être mis en place pour pouvoir inciter les jeunes et l'ensemble de la diversité, là, à se présenter sur un conseil d'administration. Mais c'est certain que ce qu'on constate, c'est que le quota, c'est vraiment une mesure qui permet d'atteindre le plus rapidement possible cet objectif-là. Donc, en terminant, c'est ça, ce n'est pas de dire que les mesures incitatives ne fonctionnent pas, c'est de dire : On met en place un siège dédié. Puis, en parallèle de ça, il faut mettre en place des mesures pour améliorer, là, cette représentativité-là par des mécanismes incitatifs.

**M. Asselin :** Si on forçait la note un petit peu, là, est-ce que Force Jeunesse préfère des jeunes, des femmes ou la diversité culturelle? Si j'avais le choix de vous demander une seule mesure, vous feriez quoi? Des jeunes? Des femmes?

**M. Telles (Simon) :** Ce serait impossible de répondre à cette question-là. Évidemment, la diversité, c'est très important. Nous, on travaille avec les objectifs qui sont déjà dans la loi. Donc, dans la loi, on a trois groupes qui ont été identifiés : la parité femmes-hommes, la diversité sous toutes ses formes et les jeunes. Ce qu'on soulève, ce qu'on se rend compte, c'est qu'il y a une incohérence pour nous parce qu'il n'y a aucun mécanisme qui accompagne le désir de diversifier davantage nos C.A. au-delà des jeunes et des femmes. Donc, pour nous, ce mécanisme-là est important, et on ne devrait pas faire le choix parmi les groupes.

L'objectif, c'est d'avoir les C.A. les plus diversifiées possible, et on pense qu'en ajoutant ce siège-là dédié on atteint cette cible-là. Si on attend puis qu'on a seulement des mesures incitatives, bien, le constat qu'on fait actuellement, c'est que nos C.A. ne sont pas représentatifs de la population, ni dans le milieu privé ni sur les sociétés d'État. Et les sociétés d'État, comme représentantes de l'État, qui nous appartiennent collectivement, devraient montrer l'exemple encore plus que les entreprises privées. Donc, pour nous, ce serait vraiment précurseur, pour les sociétés d'État québécoises, d'avoir ce genre d'obligation, et on est convaincus que ça aurait un impact très, très grand pour améliorer la représentativité, plus que des mesures uniquement suggestives.

**M. Asselin :** Merci.

**Le Président (M. Simard) :** Ça va, cher collègue? Merci à vous. Je cède maintenant la parole au député de Robert-Baldwin.

**M. Leitão :** Très bien. Merci beaucoup, M. le Président. Alors, M. Telles, Mme Racine, bonjour, bonjour. On s'est déjà vus dans d'autres projets de loi. Et, en effet, la loi n° 693, à l'époque, on nous disait aussi que ça serait difficile de faire avancer ce dossier-là, et, pourtant, on y est, et les choses se sont quand même bien déroulées. Et je ne pense pas que les sociétés d'État ont... que les C.A. des sociétés d'État ont perdu de leur crédibilité en ayant un siège dédié aux jeunes. Au contraire, je pense qu'elles ont bénéficié énormément de ça.

Donc, O.K., on va y aller avec vos trois recommandations, vos trois enjeux que vous avez cités. Donc, numéro un, que cela s'applique... que la loi s'applique, donc, à l'ensemble des sociétés d'État, et vous ciblez surtout la CNESST. Je pense que les deux autres, bon, sont un peu plus petites, mais, en tout cas... mais la CNESST, pour vous, c'est très important.

Bon, ça a été soulevé par d'autres personnes, d'autres groupes, et je pense qu'on en entendra parler probablement cet après-midi ou demain, que le fait que la CNESST, c'est un organisme paritaire employeur-employé, ça pourrait être peut-être un peu compliqué d'ajouter ces facteurs-là. Moi, je ne pense pas que c'est si compliqué que ça. Comment est-ce que vous réagissez, donc, à cette question : Ah! c'est compliqué, laissons ça aux employeurs et aux employés de régler ça?

**Mme Racine (Éliane) :** Mais en fait, sur cette question-là, je pense que c'est important de rappeler que, que ce soit du côté employeur ou du côté des travailleurs, travailleuses, il y a déjà des instances qui existent, qui représentent des jeunes. On peut penser, par exemple, aux jeunes chambres de commerce ou encore, du côté travailleur, là, bien, il y a a... Évidemment, Force Jeunesse représente les droits des travailleurs et travailleuses, mais on pourrait aussi aller du côté des comités jeunes syndicaux des grandes centrales. Ça fait qu'il y a quand même une capacité de pouvoir représenter les jeunes en conservant cette parité-là, là, d'employeurs et employés.

**M. Leitão :** Très bien, merci. Oui, vas-y.

**M. Telles (Simon) :** Peut-être en complément, M. le député, vous avez mentionné : Est-ce que ce serait difficile? Probablement que ce serait difficile. Puis les changements qu'on adopte, de cette nature-là, profonde, à la gouvernance d'une société, sont toujours difficiles. Mais, à l'époque, on nous l'a mentionné, pour les jeunes, on a réussi puis on en voit les résultats. Donc, est-ce qu'on aurait du travail à faire? Est-ce qu'il faudrait s'adapter? Certainement. Est-ce que ça va demander une agilité aux sociétés d'État pour s'y conformer? Je pense que oui. Je pense qu'en 2022, de se dire qu'on voudrait au minimum un siège réservé sur notre société d'État pour des personnes issues de la diversité... je pense que c'est ambitieux, je pense que c'est réalisable et surtout qu'on est rendus là.

**M. Leitão :** Je suis entièrement d'accord avec vous. Et, pour ce qui est de ces questions, entre, bon, sièges dédiés, qu'on appelle aussi quotas, ou mesures incitatives, on a eu aussi beaucoup de ces discussions-là dans le passé. Et, encore aujourd'hui, on voit que, pour l'ensemble de la fonction publique, il y a toutes sortes de mesures incitatives pour améliorer la diversité de la fonction publique. Et, écoutez, là, moi le premier, «been there, done that», mais on n'a pas beaucoup avancé. Alors, voilà pour ça.

Je saute maintenant à la troisième recommandation, au troisième enjeu, pour garder un peu de temps pour la deuxième aussi, mais, pour la troisième, la gouvernance climatique, si j'ai bien compris, ce que vous suggérez, c'est de créer un comité de transition climatique à l'intérieur des conseils d'administration. C'est bien ça?

**Mme Racine (Éliane) :** Oui, bien, un peu de la même manière qu'on a déjà un comité, par exemple, ressources humaines, un comité financier ou d'éthique, donc ce serait d'avoir un comité, là, qui serait responsable de chapeauter la gestion en matière de transition ou de lutte aux changements climatiques.

**M. Leitão :** Certaines personnes vont vous dire : Mais c'est déjà prévu dans les comités de gestion de risque. Mais, regardez, moi, je ne dis pas que c'est le cas, mais ce serait peut-être intéressant aussi de regarder ça, d'un autre côté, un comité de risque environnemental. Maintenant, est-ce que les obligations... Bon, il y aura ce comité, très bien, mais les obligations des sociétés d'État pour atteindre certains objectifs, est-ce que ces obligations-là devraient venir du conseil d'administration ou est-ce qu'elles devraient venir du gouvernement? Est-ce que c'est l'État qui devrait imposer un certain nombre de critères, et puis le comité ferait le suivi, ou ce serait le comité qui suggérerait l'adoption de certains critères?

**Mme Racine (Éliane) :** En fait, je pense que c'est double. Dans un premier temps, on a la Loi, là, sur le développement durable au Québec, qui fait en sorte que la majorité des organismes publics ont à mettre en place des mesures pour l'environnement. Puis après ça rien n'empêcherait une société d'État qui veut en faire plus d'avoir un mandat de la part de son conseil d'administration, là, pour aller plus loin en matière d'atteinte d'objectifs pour le développement durable.

**M. Leitão :** Très bien, merci. O.K., revenons maintenant... Combien de temps, M. le Président?

**Le Président (M. Simard) :** 5 min 18 s.

**M. Leitão :** O.K. Donc, revenons maintenant à votre deuxième recommandation, votre deuxième enjeu, donc la meilleure représentativité de la diversité. Mettons les choses au clair, que tout le monde comprenne. Donc, vous avez rappelé les cinq groupes de la diversité. Vous n'êtes pas en train de nous dire qu'il faut cinq représentants, un de chaque groupe, mais que ce sera un siège dédié pour la diversité qui comporte ces cinq éléments-là. Donc, c'est un siège dédié pour ce groupe-là et pas nécessairement cinq sièges différents, c'est ça?

**M. Telles (Simon) :** En fait, pour préciser, M. le député, il s'agit qu'au moins une personne s'identifie à l'un des groupes visés. Donc, dans l'optique où on aurait un jeune qui s'identifierait également à un de ces cinq groupes-là, l'obligation, à notre avis, serait remplie. Donc, ce ne serait pas nécessairement un siège dédié séparément, mais uniquement qu'au moins une personne sur le conseil d'administration s'identifie à l'un des cinq groupes qu'on a mentionnés. En fait, un des quatre groupes, parce qu'il y a déjà un mécanisme particulier pour les femmes afin d'avoir une parité.

**M. Leitão :** Oui. Et, regardez, moi, je suis très d'accord avec ça aussi. Je pense que ce ne serait pas tellement compliqué non plus d'ajouter cette précision-là, mais on arrivera à cette étape-là du projet de loi.

Des groupes que vous avez mentionnés, écoutez, je ne veux pas faire dire qu'un c'est plus important que l'autre, mais j'aimerais parler d'un groupe qui n'est pas souvent mentionné dans ce genre de discussion, ce sont les handicapés. Je pense qu'au Québec, d'une façon générale, on ne fait pas assez de place pour les personnes handicapées qui veulent et qui peuvent très bien contribuer pleinement à la société. Vous, dans vos réflexions, dans vos rencontres, est-ce que c'est aussi un enjeu qui vous a été soulevé souvent ou... Enfin, quel est votre avis là-dessus?

**M. Telles (Simon) :** Certainement, M. le député. En fait, les personnes en situation de handicap font partie des quatre groupes qu'on vous a mentionnés, et on partage ce constat-là, là. C'est effectivement un groupe qui représente une proportion quand même importante de la population et qui est particulièrement sous-représenté. Donc, pour nous, c'est important qu'il soit inclus, là, ou que ce groupe de personnes là soit admissible à ce siège-là. Et on espère que les sociétés d'État y porteraient une attention particulière, parce que vous avez bien raison de souligner que c'est un groupe qui est souvent oublié, qu'on ne nomme pas et auquel on ne pense pas adapter nos pratiques.

• (14 h 40) •

**M. Leitão :** Et ça serait doublement bénéfique de l'avoir à la CNESST, par exemple. Je pense, ça serait très, très utile. Ça a été suggéré par d'autres, et je ne suis pas en train de vous dire que je le suggère moi aussi, mais j'aimerais avoir votre avis, que, pour régler un peu cette question, voyons, des conseils d'administration qui ont moins de membres, donc les petits conseils d'administration, et, quand on parle de sièges dédiés... qu'au lieu d'avoir une obligation pour chaque conseil d'administration, qu'on prenne pour le groupe... Disons qu'il y aurait, je ne sais pas moi, je dis n'importe quoi, une dizaine de petits conseils d'administration, donc, je ne sais pas, moi, il y aurait 60 membres de ces 10 sociétés d'État là, et donc on considère l'ensemble et pas nécessairement chacun des conseils d'administration, comment est-ce que vous voyez ça?

**M. Telles (Simon) :** En fait, pour nous, ce ne serait pas idéal, parce que l'objectif, c'est d'avoir chacun des C.A. ou le plus de C.A. avec les différents éléments de diversité. Donc, pour nous, c'est ça, l'objectif. La plus-value d'avoir un C.A. diversifié, c'est que les perspectives, l'opinion, les réalités vécues par toutes sortes de personnes se reflètent dans les décisions des sociétés d'État. Et de mettre dans un seul lot tous les membres pour atteindre des cibles, à notre avis, nous fait perdre cet élément-là, qui est intéressant, d'avoir une représentativité de chacun des conseils individuellement.



Et, comme on l'a dit plus tôt, on pense que c'est réaliste, là. M. le ministre a mentionné que les plus petits conseils assujettis à la loi avaient six personnes. Un sur six, c'est 16 %, et on inclut là-dedans les personnes autochtones, les personnes en situation de handicap, les minorités visibles, les minorités culturelles. On pense que c'est un minimum et que ce serait même souhaitable que les sociétés d'État aillent au-delà de ce siège-là, mais on pense qu'il faut commencer quelque part et que le siège réservé est la meilleure option.

**M. Leitão :** Très bien. Bien, moi, je pense que ça y est. Alors, je vous remercie beaucoup, et, encore une fois, au plaisir de se revoir dans d'autres commissions parlementaires. Merci.

**M. Telles (Simon) :** Au plaisir.

**Le Président (M. Simard) :** Merci à vous. Chère collègue de Mercier.

**Mme Ghazal :** Merci, M. le Président. Merci, M. Telles et Mme Racine, pour votre présentation, pour votre mémoire. J'ai 2 min 45 s, environ?

**Le Président (M. Simard) :** Exactement.

**Mme Ghazal :** Donc, je vais vous parler de trois sujets très, très importants, mais celui sur lequel je veux m'attarder un peu plus, c'est sur la question de la gouvernance climatique. Je trouve ça intéressant que vous disiez qu'on devrait exiger à toutes les sociétés d'État de se doter d'un comité environnemental, toutes, même si elles sont directement, des fois, touchées par la question écologique, comme par exemple, je ne sais pas, la Société des traversiers du Québec, Hydro-Québec, 100 %. Puis pourquoi c'est si important pour vous de faire ça?

En fait, juste avant, peut-être, il y a eu un article dans *Le Devoir* du 25 mars dernier où on révélait l'étude de deux professeurs qui disaient, en faisant des entrevues avec des organismes publics, même des ministères, que 80 % des instances publiques n'ont pas pris d'engagement en matière de protection de la biodiversité. Donc, on parle de gouvernance climatique, mais la protection de la nature aussi, c'est important. Et on faisait aussi de l'écoblanchiment, et on parlait notamment d'Hydro-Québec, etc. Est-ce que vous pensez que d'avoir un comité de l'environnement réglerait ce genre de pratique là dans nos organisations publiques?

**Mme Racine (Éliane) :** Je crois que ça pourrait certainement aider à diminuer ce type de pratique là. Puis, après, pour l'assujettissement des sociétés d'État qui ne sont pas nécessairement en environnement en tant que tel, bien, l'environnement, c'est l'affaire de tous, ce n'est pas seulement l'affaire d'Hydro-Québec, puis, sur cet aspect-là, il y a des gestes que même les sociétés d'État, comme, par exemple, la Place des Arts, peuvent mettre en place pour pouvoir aider à contribuer à diminuer les gaz à effet de serre au Québec.

**Mme Ghazal :** Puis, au-delà d'avoir un organisme... un comité environnemental qui va se doter lui-même de plans, et tout ça, est-ce que vous êtes d'accord avec le fait qu'il faudrait peut-être exiger aussi à ces sociétés d'État des cibles précises, par exemple, de réduction de gaz à effet de serre, ou de protection de la diversité, ou d'autres indicateurs environnementaux? Vous proposez, notamment pour les entreprises privées, qu'on devrait aller là. Est-ce que vous dites qu'on devrait être au-delà de simplement mettre en place un comité, d'exiger des cibles? Parce que vous ne le mentionnez pas dans votre mémoire.

**Mme Racine (Éliane) :** Eh bien, je pense que oui, mais après j'imagine que ce serait peut-être plus pertinent de mettre ces cibles-là dans la Loi sur le développement durable plutôt que dans la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. Mais c'est clair que les deux vont de pair, là, pour pouvoir assurer la gestion telle la lutte aux changements climatiques.

**Mme Ghazal :** Puis est-ce qu'il y a des pratiques... Quand vous dites qu'il y a un comité, que le conseil d'administration nomme un comité, est-ce qu'il y en a d'autres ailleurs, par exemple au Canada, où c'est une exigence qu'il y ait un comité environnemental pour les sociétés d'État?

**Mme Racine (Éliane) :** Pas à notre connaissance, mais c'est certain que c'est une pratique qu'on voit de plus en plus, là, dans le milieu privé puis qu'on voit de plus en plus au niveau des organisations, comme sociétés par actions.

**Mme Ghazal :** Merci.

**Le Président (M. Simard) :** Merci, chère collègue. M. le député de René Lévesque.

**M. Ouellet :** Merci beaucoup. Bon matin... bon après-midi, pardon, à vous deux.

Pour la CSST, je suis d'accord avec vous, je pense que ça prend plus de jeunes. Et je pense que la clé, on l'a trouvée rapidement, ça va prendre deux jeunes, un jeune représentant du milieu des travailleurs et un jeune représentant du milieu des employeurs, parce qu'au final c'est un comité paritaire, et moi, je souscris à cela. On va en faire la proposition. Mais je ne voudrais pas qu'ils soient soumis à la loi, parce que la CSST... la CNESST, pardon, a une

entité différente que les sociétés d'État qu'on a dans le projet loi en question. Et la notion de parité et ce qui est discuté aussi ne cadrent pas avec l'objectif de la loi. Donc, pour moi, d'avoir des jeunes, oui. Qu'ils soient inclus dans la loi, c'est non, mais on va porter votre préoccupation. Et je pense qu'on pourrait même avoir deux jeunes. Ce serait une bonne chose.

J'aimerais vous entendre rapidement sur le développement des compétences. Vous n'en faites pas une recommandation formelle dans votre mémoire, mais vous nous parlez de l'importance d'avoir des formations, du mentorat, et vous donnez l'exemple de d'autres pays à travers le monde qui l'ont fait. Donc, j'aimerais vous entendre pour qu'on puisse ici, à la commission, voir de quelle façon, dans le projet de loi, on pourrait favoriser plus de compétences, plus de diversité chez les jeunes qui vont venir porter main-forte, travailler avec les conseils d'administration, mais surtout lever la main pour être disponibles. Et je pense que c'est ça, l'enjeu, il y a des gens qui sont disponibles. Ils ne savent pas à quelle porte cogner. Et ceux et celles qui sont intéressés, ils voudraient avoir plus de compétences pour le faire, mais ils ne savent pas de quelle façon ils peuvent s'y rendre.

**Mme Racine (Éliane) :** Je suis désolée, mon écran a figé, mais... Je suis vraiment désolée. Mais donc, pour la formation et le développement des compétences, est-ce que vous voulez que j'attende avant de...

**Le Président (M. Simard) :** Ça va très bien. Prenez votre temps, madame.

**Mme Racine (Éliane) :** Ah! O.K., bon. Donc, en matière de développement des compétences, d'abord, l'offre de formation à des jeunes qui pourraient être intéressés à siéger sur des conseils d'administration, c'est déjà une manière où on peut développer les compétences. Ensuite, il ne faut pas oublier qu'il existe déjà un ordre professionnel au Québec, là, pour les administrateurs. Donc, ça serait peut-être de voir avec eux comment il serait possible d'approcher des jeunes qui disposeraient déjà de compétences pour que ceux-ci puissent siéger sur des conseils d'administration.

Comme je mentionnais plus tôt, le mentorat peut aussi être une autre alternative à considérer. Puis je pense qu'en termes de développement de compétences on parle beaucoup de former la relève, mais c'est important aussi de former les gens qui siègent déjà sur des conseils d'administration pour qu'une fois que le jeune intègre le conseil d'administration, bien, que sa présence ne soit pas simplement symbolique, mais qu'il puisse réellement contribuer, là, aux avancées des travaux du conseil d'administration.

**M. Telles (Simon) :** Et, pour compléter, peut-être, la réponse de ma collègue, on est tout à fait d'accord avec ce que M. le député a mentionné. On s'est demandé comment intégrer ça dans le projet de loi et on n'a pas réussi à trouver une façon de l'attacher au projet. Cela dit, s'il y a une proposition, dans le sens de ce qu'on a mentionné, qui pouvait s'intégrer à même le projet, c'est certain qu'on serait favorables à cette mesure-là.

**M. Ouellet :** Merci.

**Le Président (M. Simard) :** Merci à vous, cher collègue. Alors, on avait quand même laissé un peu plus de temps pour compenser le délai, là, occupé par le problème technique qu'on a rencontré. Alors, à vous deux, merci beaucoup pour votre présence parmi nous aujourd'hui. Vos propos furent très instructifs.

Et, sur ce, nous allons suspendre momentanément nos travaux. Au revoir.

*(Suspension de la séance à 14 h 50)*

*(Reprise à 14 h 52)*

**Le Président (M. Simard) :** Chers collègues, nous sommes en mesure de reprendre nos travaux. Nous sommes actuellement en lien avec la représentante de l'École nationale d'administration publique. Madame, soyez la bienvenue. Auriez-vous d'abord l'amabilité de vous présenter?

### **École nationale d'administration publique (ENAP)**

**Mme Tremblay (Marie-Soleil) :** Oui. Donc, bonjour, mon nom est Marie-Soleil Tremblay. Je suis fellow de l'Ordre des comptables professionnels agréés et professeure titulaire à l'École nationale d'administration publique. Mes recherches, mes publications traitent de gouvernance, d'audit, de rémunération des hauts dirigeants, de contrôle et de gestion financière. Je suis également membre de plusieurs conseils d'administration, dont le Festival d'été de Québec et d'Investissement Québec.

**Le Président (M. Simard) :** Nous vous écoutons.

**Mme Tremblay (Marie-Soleil) :** Donc, M. le Président, M. le ministre, Mmes, MM. les députés et membres de la Commission des finances publiques, merci de cette invitation. Mes collègues les Prs Bernier et Gélinas et moi-même sommes heureux de partager, dans le mémoire que nous avons déposé, les réflexions qui proviennent de nos recherches et de nos expériences pratiques en lien avec ce projet de loi.

Nous sommes en accord avec la grande majorité des propositions et nous estimons que la révision de cette loi pourra contribuer à la performance et à la transparence des sociétés et organismes québécois. Nos commentaires et recommandations concernent principalement la divulgation de la rémunération des hauts dirigeants et des administrateurs.

D'abord, en matière de rémunération des hauts dirigeants, on estime que la rémunération globale doit être établie pour permettre le recrutement et la rétention des talents requis par l'organisation pour accomplir sa mission, atteindre ses objectifs et déployer son plan. Les conseils d'administration des sociétés d'État sont subordonnés à un actionnaire de contrôle, soit le gouvernement, qui s'est gardé, dans plusieurs cas, des responsabilités qui seraient normalement dévolues aux conseils d'administration de sociétés ouvertes, comme c'est le cas pour la nomination du P.D.G. et l'établissement de sa rémunération.

Pour faciliter le dialogue sur la rémunération des dirigeants entre le gouvernement et le conseil, nous invitons le gouvernement à préciser à chacun des conseils le groupe de comparaison pouvant servir de marché de référence pour ces sociétés. Une philosophie de rémunération, proposée par le conseil et approuvée par le gouvernement, devrait être, c'est ça, proposée. Cette dernière préciserait à qui la société se compare, le positionnement ciblé par rapport au marché de comparaison, les composantes de la rémunération globale et la nature des indicateurs de performance à privilégier. Comme actionnaire ayant un droit de parole prépondérant, le gouvernement aurait ainsi le mot initial et le mot final en matière de rémunération des hauts dirigeants, sans limiter la responsabilité du conseil.

Ensuite, si on parle de la valeur de cette rémunération-là, le règlement 51-102 de la Loi sur les valeurs mobilières prescrit non seulement le contenu de la déclaration en ce qui a trait à la rémunération, mais également la forme que doit prendre cette déclaration. Un des objectifs fondamentaux du règlement est de permettre au lecteur de bien comprendre l'ensemble de l'approche de rémunération de l'organisation, qui comporte, la plupart du temps, le besoin d'explications allant bien au-delà des montants versés annuellement. À l'heure actuelle, à ma connaissance, à l'exception de la Caisse de dépôt et placement, la rémunération déclarée ne comprend pas la charge en lien avec le régime de retraite, les bonis à long terme et les indemnités de départ qui sont prévues au contrat.

A titre d'exemple fictif, un dirigeant dont le contrat prévoit un salaire de 300 000 \$, à qui on verse un boni, à court terme, de 100 000 \$, présenterait, dans son rapport annuel, une rémunération de 400 000 \$. Cette rémunération divulguée pourrait ignorer que le contrat d'embauche prévoit également un régime d'intéressement à long terme, pour lequel il accumule une possibilité de versement ultérieur de 200 000 \$ en cours d'année, un salaire à la fin de son mandat de cinq ans à titre d'indemnité de départ, ce qui correspondrait à 60 000 \$, un fonds de pension pour lequel il accumule une rente viagère de 3 % par année de travail à la retraite, ce qui correspond environ à 135 000 \$. On a donc, selon les règles de l'Autorité des marchés financiers, une rémunération globale de 795 000 \$.

Dans ce cas illustratif, la moitié de la rémunération octroyée, mais encaissable ultérieurement, ne serait pas divulguée. Or, il s'agit d'une information essentielle pour juger du caractère raisonnable de la rémunération au moment de l'élaboration du contrat initial et de la gestion de la rémunération annuelle par la suite.

Notre deuxième recommandation. Comme pour les états financiers, le gouvernement devrait adopter des règles de divulgation de la rémunération qui montrent des montants de rémunération annuelle se rapprochant de la charge de rémunération globale encourue par la société que les montants aient été versés ou qu'ils soient devenus acquis et dus. Pour ce faire, nous recommandons d'utiliser les termes suggérés par l'AMF. On parle de : «...payés, payables, attribués, octroyés, donnés ou fournis de quelque autre façon pour les services rendus et à rendre, directement ou indirectement, à la société ou à une de ses filiales.»

Une rémunération pleinement évaluée aura plusieurs avantages. Elle permettra d'attirer des candidats qui s'imaginent, parfois à tort, que la rémunération de ces sociétés est moindre qu'elle n'y paraît. De même, elle permettra au gouvernement et au conseil d'être mieux renseignés sur la valeur des offres faites aux candidats aux postes de haute direction, ce qui pourra amoindrir les chances de consentir par ignorance à une rémunération excessive.

En termes de divulgation, trois éléments. On pense que le conseil devrait publier dans son rapport annuel de gestion sa philosophie de rémunération, présenter les marchés de référence retenus et le positionnement des niveaux de rémunération ciblés pour établir la rémunération. On recommande aussi que la divulgation de la rémunération globale s'applique aux P.D.G. et aux cinq employés les mieux rémunérés de cette société, incluant les filiales en propriété exclusive, seulement si cette somme dépasse 150 000 \$, pour éviter des divulgations de sommes peu significatives. Un étalonnage des marchés de référence devra également être effectué sur une base périodique, n'excédant pas trois ans, par un expert indépendant.

En ce qui a trait à la rémunération des administrateurs, les organisations visées par ce projet de loi sont très différentes, ce qui engage une grande disparité de responsabilités, d'expertise souhaitée, de temps à consacrer et de risques encourus. En cohérence avec les pratiques du marché et les principes reconnus de saine gouvernance, nous recommandons que les grilles de rémunération des membres du conseil qui seront développées reconnaissent monétairement les différences de compétences requises, de responsabilités, de temps à consacrer et de risque pour les membres des conseils et des comités statutaires. Et les comités statutaires n'investissent pas nécessairement toujours le même temps et n'ont pas nécessairement les mêmes responsabilités. En procédant à un balisage, le gouvernement pourra valider et différencier la rémunération des administrateurs selon les caractéristiques qui leur sont propres.

• (15 heures) •

En matière de compétence et d'indépendance, nous souhaitons rappeler que la légitimité, la crédibilité et l'efficacité d'un conseil d'administration sont rehaussées par la présence de membres dont l'expertise et les expériences sont pertinentes et diversifiées, et ce, dans un domaine lié au succès de la société. La Loi sur la gouvernance des sociétés d'État prévoit déjà que le comité de gouvernance et d'éthique du conseil d'administration est responsable d'élaborer des profils de compétence et d'expérience pour la nomination des membres du conseil d'administration, et ceux-ci doivent inclure une expérience de gestion pertinente à la fonction et dont les deux tiers sont indépendants.

En matière de diversité, la fourchette de 40 % à 60 % mentionnée à l'article 3.5 du projet de loi nous semble logique et raisonnable puisqu'il reflète l'objectif de diversité des genres. La présence d'un administrateur de moins de 35 ans qui a une expérience pertinente peut aussi contribuer à élargir les débats et stimuler l'innovation. Plusieurs formations sont offertes pour développer certaines compétences et assurer un apprentissage continu de l'ensemble des membres du conseil. Le rapport annuel de gestion devrait faire état de la diversité et des principaux domaines de compétences des administrateurs ainsi que des différentes formations suivies par ceux-ci.

Au cours des 20 dernières années, le concept d'administrateur indépendant est devenu la pierre angulaire de la bonne gouvernance. Même si les administrateurs non indépendants ont souvent une meilleure connaissance de l'organisation et du secteur, ils influencent fortement les délibérations et les orientations du conseil, et leur apport au pilotage stratégique est indéniable. Cependant, il leur est souvent impossible de jouer le rôle de contrôle aussi attendu d'un conseil. Ainsi, le président du conseil et tous les membres des comités statutaires doivent être composés uniquement de membres qui sont indépendants. Si on estime que leur indépendance ne leur permet pas de posséder l'expertise particulière au secteur, les administrateurs indépendants doivent engager des experts et faire les consultations nécessaires pour qu'ils puissent prendre des décisions éclairées.

En terminant, alors que l'article 29 de la loi signale que le rapport annuel doit mentionner les honoraires payés au vérificateur externe, l'article 20 du projet de loi prévoit que seuls les honoraires pour les contrats d'audit doivent être divulgués. Comme l'a mentionné la Vérificatrice générale ce matin, afin de s'assurer de l'indépendance de l'auditeur externe, l'ensemble de la rémunération octroyée devrait être précisé, et la proportion qui a trait à l'audit devrait être divulguée distinctement. Dans tous les cas, les honoraires hors audit doivent être approuvés par le comité d'audit en amont. Cette divulgation devrait également s'appliquer au consultant externe embauché pour se prononcer sur la rémunération des hauts dirigeants en divulguant distinctement la rémunération octroyée pour les mandats accordés par le conseil de celles octroyées pour d'autres mandats.

Nous espérons que ces suggestions inspirées des normes reconnues de saine gouvernance et des exigences de sociétés cotées en bourse pourront contribuer à préciser ce projet de loi et ainsi améliorer la gouvernance des sociétés au service des Québécoises et des Québécois. Je suis maintenant disponible pour répondre à vos questions.

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

**M. Girard (Groulx) :** Combien de temps?

**Le Président (M. Simard) :** 16 min 30 s.

**M. Girard (Groulx) :** 16 min 30 s, hein? Ça ne change pas, hein?

**Le Président (M. Simard) :** Ça ne change pas.

**M. Girard (Groulx) :** O.K. C'est bien.

**Le Président (M. Simard) :** Ça s'appelle de la prévisibilité.

**M. Girard (Groulx) :** O.K. Excellent. Merci pour le mémoire et la présentation et merci pour votre implication dans ces questions qui sont extrêmement importantes. La Vérificatrice générale du Québec, que nous avons reçue ce matin, a discuté aussi des groupes de référence et soulignait qu'elle favorisait des groupes de référence du secteur public, que la pertinence de groupes de référence dans le secteur privé pouvait influencer à la hausse la rémunération des dirigeants du secteur public.

Alors, j'aimerais revenir précisément sur ce point là. Est-ce que, dans tous les cas, le groupe de référence devrait inclure le secteur privé et public ou c'est à chaque société d'État de bien déterminer quel est le groupe de référence, et on ne devrait pas avoir une ligne blanche ou noire, là, pas de public, pas de privé, ou etc.?

**Mme Tremblay (Marie-Soleil) :** Donc, je peux répondre, M. le Président?

**Le Président (M. Simard) :** Je vous en prie.

**Mme Tremblay (Marie-Soleil) :** Oui. Donc, écoutez, je pense que, dans ce cas-ci, non, ça ne prend pas... tout n'est pas blanc, tout n'est pas noir. Je pense qu'il faut que ça doit être le gouvernement, cependant. Je suis d'accord avec la Vérificatrice générale, ça doit être le gouvernement qui se penche sur qui sont les références, qui est le marché de référence et qui doit le baliser. Il y a deux façons qu'on peut faire, et je pense qu'il faut aussi considérer où on va chercher nos gens. Donc, si vous allez chercher un P.D.G. dans le secteur public, que c'est ce qui est souhaitable pour atteindre les objectifs de cette organisation-là, c'est tout à fait logique que vous alliez utiliser les références du secteur public.

Mais je prends l'exemple de la Caisse de dépôt. Vous et les gouvernements précédents, quand vous êtes allés chercher des gens, bien, vous n'alliez pas les chercher nécessairement dans le secteur public. Donc, il y a cette capacité-là. Il faut dire : Si je me fie juste à la référence, est-ce que je vais être capable d'aller attirer les gens que j'ai de besoin pour être capable d'atteindre les objectifs que j'ai fixés? Donc...

Et là on voit, là, que l'école des pompiers, ce n'est pas la même chose que la Caisse de dépôt, qu'un musée. Donc, c'est vraiment de dire : Mais où vous voulez aller chercher les gens puis comment vous allez évaluer leur performance? Donc, évaluer la performance d'une école, d'un musée ou d'une caisse de dépôt, on ne se servira pas nécessairement des mêmes marchés de référence.

Donc, je pense qu'il y a vraiment un travail fondamental et je pense que, quand on regarde la Caisse de dépôt, par exemple, et qu'on évalue sa performance, on va la comparer effectivement à d'autres caisses de retraite publiques, mais on va la comparer aussi à des fonds qui sont privés. Alors, ça serait tout à fait logique que le bassin soit plus large.

**M. Girard (Groulx) :** ...du conseil d'administration d'Investissement Québec, là, est-ce que vous avez participé à l'établissement du groupe de référence lorsque la rémunération de la haute direction a été déterminée?

**Mme Tremblay (Marie-Soleil) :** Je peux vous dire que non. Mais vous comprenez qu'à titre... Là, je suis ici à titre de professeur à l'École nationale d'administration publique, donc j'ai un devoir de réserve. Alors, je ne parlerai pas de ce cas-là en particulier. Et, comme je vous dis, on est trois professeurs qui ont participé au mémoire, là. M. Gélinas enseigne, là, à York, la rémunération des hauts dirigeants. J'ai plusieurs publications. Donc, ce que je vous dis là est teinté par la recherche et par les saines pratiques.

**M. Girard (Groulx) :** La divulgation de la rémunération des filiales, là, évidemment, plus les organisations sont grosses, plus elles ont de filiales, et le critère de propriété totale ou à 100 % est un peu arbitraire. Et je dois dire que j'aime beaucoup votre suggestion, là, d'avoir un seuil minimum pour la divulgation, là, pour essayer d'éviter de divulguer les salaires de tout le monde dans, par exemple, des petites filiales. Alors, je pense que la suggestion d'avoir un double critère, c'est-à-dire que ce soit une filiale à 100 %... puis, ce matin, on a entendu que ce critère-là pourrait être abaissé, on a entendu la suggestion, mais je pense qu'on pourrait ajouter que la rémunération doit être supérieure à 150 000 \$ pour que sa divulgation soit pertinente.

**Mme Tremblay (Marie-Soleil) :** Et en toute transparence, M. le ministre, je ne l'ai pas inventé, là, je n'en prendrai pas le crédit. C'est vraiment... Ça vient du règlement 51-102 de la Loi sur les valeurs mobilières, donc, qui avait également la même précision. Et donc il faut comprendre que les filiales, dans cette loi-là, ça comprend les filiales, mais pas juste les filiales en propriété exclusive. Donc, c'est l'ensemble des filiales. Et, comme l'a mentionné la Vérificatrice générale, il y a cette notion-là de contrôle. Donc, si un des dirigeants d'une des filiales est un des six dirigeants les mieux rémunérés, ça va apparaître à ce moment-là.

• (15 h 10) •

**M. Girard (Groulx) :** Les différés, ça, c'est un sujet... Le traitement de la rémunération différée, là, c'est un sujet qui fait couler beaucoup d'encre. J'aimerais, pour le bénéfice de tous, là... parce que vous avez été quand même assez technique dans votre intervention, là. Lorsqu'on a une rémunération d'un dirigeant qui comprend son salaire de base, son allocation puis son régime de retraite, une rémunération court terme, ces éléments-là sont assez standards. Puis là on a une rémunération dite de long terme qui, généralement, est versée sur un horizon de long terme. C'est quoi, les meilleures pratiques pour la divulgation de la rémunération à long terme? Est-ce qu'on doit divulguer avec une comptabilité de caisse, une comptabilité d'exercice au moment de l'octroi? C'est quoi, les meilleures pratiques?

**Mme Tremblay (Marie-Soleil) :** Donc, c'est vraiment au moment de l'octroi, dans la mesure où, au moment où l'exercice se termine, on croit raisonnablement que ça va être octroyé. Et les règles sont utilisées, là, dans les sociétés cotées en bourse. C'est même un petit peu plus compliqué dans les sociétés cotées en bourse parce qu'on a des options d'actions, on a de la rémunération sous forme d'actions, ce qu'on n'a pas dans les sociétés d'État. Mais il y a une tendance maintenant à séparer un boni, mettre une portion du boni à court terme et une portion du boni à long terme dans certaines sociétés. Et donc, à ce moment-là, effectivement, à partir... à chaque année, il y a quand même un octroi qui est fait par le comité des ressources humaines et approuvé par le conseil, et, à ce moment-là, c'est très facile d'inclure. Et c'est comptabilisé aussi, là. Donc, c'est fait au niveau comptable de toute façon.

**M. Girard (Groulx) :** Et, même si la rémunération n'est pas... par exemple, si les conditions associées à cette rémunération-là ne sont pas remplies. Par exemple, si on dit que vous devrez être à l'embauche dans trois ans pour recevoir la portion 3, 4, 5 d'un plan cinq ans, vous dites que l'ensemble de la rémunération du plan cinq ans doit être divulgué à l'an 1.

**Mme Tremblay (Marie-Soleil) :** Effectivement. Puis je pense que, de façon logique, là, des fois, quand c'est incertain — par exemple, on l'a vu des fois dans des primes en fin de contrat — bien, ce n'est pas inclus dans la charge rémunératoire, mais c'est divulgué aussi. Et on le voit, là, dans les tableaux qui sont prescrits dans le règlement 51-102. Et c'est pour ça que je pense, que ce soit le Conseil du trésor, ou le ministère des Finances, ou les Emplois supérieurs... mais qu'il y ait une façon claire pour tout le monde de ce qui doit être divulgué.

Et donc, quand il y a une certaine forme d'incertitude, quand l'incertitude est très, très grande, que c'est peu probable que ça soit le cas, par exemple, si on prévoit, avant la fin d'un contrat, une somme, bon, et que ce ne soit pas vraiment quelque chose qui soit probable et prévisible, il y a toujours moyen de le divulguer quand même, mais d'une façon... dans un tableau distinct, comme c'est le cas pour le règlement 51-102.

**M. Girard (Groulx) :** O.K. Alors, votre recommandation, c'est que les principes de divulgation utilisés par les sociétés d'État s'inspirent de la Loi sur les valeurs mobilières?

**Mme Tremblay (Marie-Soleil) :** Tout à fait.

**M. Girard (Groulx) :** Et ce qui est... Donc, vous voulez qu'on aille plus loin?

**Mme Tremblay (Marie-Soleil) :** Bien, écoutez, je pense qu'on le fait pour des sociétés cotées en bourse, il n'y a pas de raison pour laquelle on ne le ferait pas pour des sociétés d'État.

Je pense qu'il faut aussi être capable... Comme je vous mentionnais dans mon allocution, je pense que les gens n'ont pas toujours conscience de la valeur rémunératoire et je pense qu'on se doit d'être attractifs aussi en fonction d'où on va chercher les gens. Donc, de divulguer aussi au moment où le gouvernement va faire sa proposition, son contrat initial, je pense que ça peut aussi permettre, là, d'aller retenir des candidats intéressants qui vont être capables de nous aider à atteindre les objectifs ambitieux que vous avez.

**M. Girard (Groulx) :** Mais je serais vraiment en accord avec vous, je pense qu'en général la valeur des régimes de retraite du secteur public est sous-estimée et que... J'observe qu'on compare souvent la rémunération du public et du privé, mais je pense qu'on n'accorde pas la valeur qu'on devrait aux régimes à prestations déterminées du secteur public, qui sont garantis par un crédit double A et pleinement approvisionnés dans l'état actuel de nos régimes de retraite.

Alors, moi, ça fait le tour, M. le Président. Merci beaucoup pour ces points.

**Le Président (M. Simard) :** Merci à vous, M. le Ministre. M. le député de Vanier-Les Rivières.

**M. Asselin :** Oui. Bonjour, Mme Tremblay. M. le ministre parlait des meilleures pratiques. Si j'osais, sur ce thème-là, vous demander : Est-ce qu'il existe des meilleures pratiques relativement aux quotas, aux sièges dédiés? Est-ce que vous pensez qu'on serait mieux avec des mesures incitatives ou si c'est nécessaire d'y aller avec des sièges dédiés pour les membres, les différents groupes, là, qu'on voudrait encourager?

**Mme Tremblay (Marie-Soleil) :** Écoutez, je vais vous dire que le Québec, là, a été dans les pionniers quand il est arrivé avec cette histoire-là, que plusieurs, en 2006, ont trouvé complètement farfelue, là, de venir imposer 50 % de femmes sur les conseils d'administration. Ça n'avait pas été reçu, là, de façon très, très favorable à l'époque. On est en... On est maintenant 15 ans plus tard, et je pense qu'on a vu que ça avait une valeur ajoutée, pas parce que c'étaient des femmes, mais parce que c'étaient des femmes qui avaient une compétence et des expériences différentes de celles des gens qui étaient là. Et je pense que... Et j'ai publié un article, là, sur le sujet, mais ce qu'on a vu, c'est que ça a changé les dynamiques des conseils d'administration, et on est capables de prendre de meilleures décisions quand on a plus de diversité.

Maintenant, il faut s'assurer que le gouvernement nomme des gens qui ont des compétences. Donc, ce n'est pas de nommer quelqu'un parce qu'il est membre d'une minorité visible, mais c'est vraiment la combinaison du fait qu'il soit un membre d'une minorité visible, donc qu'il a des expériences qui sont différentes, il va contribuer quelque chose de différent, mais qu'il a aussi des compétences relatives aux objectifs de la société sur laquelle on va le nommer.

On a vu, effectivement, la Norvège, au Québec, où ça a été réglementé, où on a forcé la chose. Je vous dirais qu'ici on parle d'un peu plus de 40 sociétés. Je ne peux pas croire qu'au Québec on ne sera pas capables de trouver 40 personnes, là, si on dédie un siège par société d'État, qu'on ne sera pas capable d'aller chercher 40 personnes qui viennent à la fois d'une minorité visible et qui ont les compétences pour être sur un conseil d'administration.

Donc, tu sais, je pense que, souvent, l'approche qui a été utilisée, c'est une approche où on va recommander, on va leur demander d'expliquer, s'ils ne le font pas. Et, si on voit que ça ne fonctionne pas assez vite, effectivement, ce qu'on a vu, c'était d'y aller avec une approche, là, où on aurait des sièges dédiés. Donc, je pense que ça va dépendre de la volonté du gouvernement.

Et c'est sûr que ça exige du gouvernement d'aller chercher dans des bassins qui sont peut-être moins habituels parce que, je le répète, je pense qu'il faut également que la compétence soit au rendez-vous, mais je pense qu'on est capables d'avoir les deux.

**M. Asselin :** Merci.

**Le Président (M. Simard) :** Merci. D'autres interventions?

**M. Émond :** Il reste combien de temps...

**Le Président (M. Simard) :** 25 secondes.

**M. Émond :** Ça va aller. Je vous remercie.

• (15 h 20) •

**Le Président (M. Simard) :** M. le Député de Robert-Baldwin.

**M. Leitão :** Oui, M. le Président. Je m'excuse, ce n'est pas que je ne vous fais pas confiance, mais je veux juste mettre le «timer», comme on dit en bon québécois.

Bonjour, Mme Tremblay. Pour ma propre gouverne à moi. Bonjour, merci, merci de votre présentation.

Vous avez parlé beaucoup de rémunérations, et on va y arriver, mais j'aimerais commencer par cette question de diversité. Et là, bon, je pense que vous venez de répondre à la question que j'avais dans le contexte de la discussion qu'on a eue avec le groupe précédent, Force Jeunesse, pour ce qui est de la nécessité... pour ce qui est du bon fondé de réserver des sièges dans les comités, dans les conseils d'administration aux membres des minorités, des cinq groupes ciblés et que, bon, vous êtes... vous allez dans le même sens que Force Jeunesse et que... et moi aussi, dans ce sens-là. Donc, voilà, la question est posée. La réponse a été donnée. Merci.

Maintenant, parlons un peu, donc, de conseils d'administration, de compétences. Vous avez mentionné quelque chose qui m'a un peu intrigué, et je pense que c'est peut-être quelque chose d'intéressant. En parlant des administrateurs indépendants, vous avez évoqué la possibilité d'avoir des budgets, d'avoir des façons que ces administrateurs indépendants puissent engager des experts pour pouvoir approfondir leurs connaissances, pour pouvoir peut-être même poser les bonnes questions aux dirigeants des sociétés d'État. Pouvez-vous nous parler un peu plus de ça? Comment est-ce que vous voyez cet enjeu-là, donc, d'avoir accès... donc, d'avoir des budgets dédiés à cette activité-là?

**Mme Tremblay (Marie-Soleil) :** Bien, écoutez, dans tous les conseils d'administration où j'ai été, là, que ça soit des OBNL au niveau fédéral, au niveau provincial, ça a toujours été pour moi une responsabilité. Si, collectivement autour de la table, on n'avait pas la capacité de bien challenger la direction pour s'assurer de prendre la meilleure décision, s'il nous manquait d'input, là... bien, à ce moment-là, on va chercher chez un expert indépendant qui est engagé par le conseil, comme c'est le cas en rémunération, où on va faire appel à un expert indépendant qui n'est pas engagé par la direction, qui est engagé par le conseil.

La Vérificatrice générale parlait, ce matin, là, de la construction du navire qui a été, bon... sur laquelle elle a constaté, là, des lacunes importantes en gouvernance. Bien, écoute, s'il manquait une compétence au sein du conseil... Et ça peut arriver dans des domaines hautement spécialisés parce... quand on cherche à la fois l'indépendance et la compétence. Bien, ce qu'on fait à ce moment-là, c'est qu'on engage un expert indépendant, avant de prendre une décision, qui va venir nous aider à jouer notre rôle.

Donc, je pense qu'il faut reconnaître que, quand on a neuf, 11, 13 personnes autour de la table, on peut avoir pas mal de compétences collectives, mais qu'il peut y arriver certains moments où on veut faire appel à un expert. Il y a un coût à ça, mais il est pas mal moins important que le fait de prendre la mauvaise décision. Et je pense que c'est simplement une responsabilité d'un administrateur. Donc, je...

**M. Leitão :** Tout à fait. Et d'ailleurs, donc, la tâche d'un administrateur est de plus en plus complexe, les enjeux auxquels les sociétés font face deviennent de plus en plus complexes, et donc c'est tellement important de pouvoir avoir les bons conseils, les bonnes expertises, je pense. On ne peut pas s'attendre à ce qu'une personne puisse connaître tout. Alors, je trouve cette idée-là assez intéressante et je pense qu'on pourrait cheminer.

Et d'ailleurs vous mentionnez la Loi sur les valeurs mobilières, et je pense, dans beaucoup d'entreprises privées... entreprises publiques cotées en bourse, ces mécanismes-là existent pour pouvoir aller chercher des... On ne va pas revenir sur les questions de 2008 et les problèmes financiers où, justement, il n'y avait pas... il fallait une connaissance très fine des marchés financiers, bon. Donc, ça, c'est une chose.

Maintenant, pour ce qui est de la rémunération, donc, vous avez fait un certain nombre de points, et je pense qu'ils sont très utiles, très, très intéressants, mais ma question est la suivante : Qui doit déterminer les grands paramètres? Est-ce que c'est le conseil d'administration d'une société d'État qui détermine quelle sera la rémunération du P.D.G et des hauts dirigeants ou est-ce qu'on devrait avoir plutôt des paramètres déterminés par le gouvernement, le ministère des Finances ou le MCE, enfin, les Emplois supérieurs, mais quelqu'un au gouvernement qui établit ces paramètres-là? Et puis, par la suite, les conseils d'administration vont s'assurer que les paramètres gouvernementaux sont suivis. Comment est-ce que vous voyez ça?

**Mme Tremblay (Marie-Soleil) :** Bien, effectivement, c'est ce que je recommande. C'est que — et je pense que la Vérificatrice générale aussi l'a fait dans son rapport en 2019 — même si je ne pense pas qu'il faut juste regarder, nécessairement, des entreprises gouvernementales... Parce qu'il y a le bassin à qui on se compare, mais il y a également où on se retrouve, le percentile. Donc je pourrais me comparer à de grandes sociétés ou des sociétés privées, mais dire : Nous, on va être dans le premier quartile, par exemple, de la rémunération, donc.

Mais je pense que cet objectif-là, d'établir le groupe de comparaison de marchés de référence, je pense que le gouvernement devrait le jouer et qu'il va être très différent d'une organisation à l'autre. Et par la suite, une fois que ça, c'est déterminé, je laisserais au conseil développer sa philosophie de rémunération qu'il pourrait proposer au gouvernement, là, où est-ce que, là, il dirait... Parce que ce n'est pas parce que le gouvernement dit que ton marché, c'est les 20 entreprises suivantes que tu vas nécessairement sélectionner celles-là. Donc, c'est de trouver cet équilibre-là pour que le gouvernement, qui est l'actionnaire de contrôle, puisse avoir son mot à dire sans non plus enlever la responsabilité du conseil d'administration, qui pourrait par la suite prendre le relais après avoir eu ces balises-là.

On sait que, dans plusieurs pays, il y a une notion de «Say-on-Pay», donc dans des sociétés cotées en bourse. Il y a certains pays où la rémunération des hauts dirigeants passe au vote. Il y a des votes qui sont... qui lient, «binding», et il y a des votes qui ne lient pas.

Mais cette question-là de la rémunération, elle est importante, et on voit, là, à plusieurs endroits, différentes façons de le faire. Mais ultimement je pense que l'actionnaire doit établir, donc le gouvernement doit établir des balises et qu'il doit par la suite donner le mandat aux sociétés, aux conseils d'administration. Il y a un comité des ressources humaines qui est un comité statutaire prévu selon la loi qui doit se charger de faire ça.

**M. Leitão :** Très bien. Une dernière chose, peut-être une dernière chose, ça dépend de la rapidité de la réponse, mais c'est important. Est-ce que vous pensez qu'on devrait avoir des critères différents ou adaptés de façon différente pour les sociétés d'État à caractère commercial versus les autres, disons, Loto-Québec, SAQ, Investissement Québec, enfin, la Caisse de dépôt? Est-ce que ce type d'entreprises publiques... entreprises de l'État doit suivre une certaine... certains paramètres quant à la rémunération et des paramètres différents des autres sociétés d'État qui... où la comparaison avec le... où le marché de référence serait différent?

**Mme Tremblay (Marie-Soleil) :** Bien, je pense qu'en utilisant un marché de référence différent, nécessairement, on va arriver avec des critères qui sont différents. Vous allez voir que, dans les sociétés à caractère commercial, on va voir beaucoup plus souvent une rémunération à long terme, un boni à long terme, ce qu'on ne voit pas nécessairement dans des OBNL, donc dans nos entreprises qui ne sont pas à caractère commercial.

**M. Leitão :** Il y a des personnes qui avancent l'argument qu'une société d'État, quelle qu'elle soit, il devrait y avoir un plafond pour la rémunération d'un P.D.G. — un P.D.G., que ce soit de la Société des traversiers ou de la Caisse de dépôt — il devrait y avoir un maximum parce que c'est une société d'État, et etc. Est-ce que vous pensez qu'on devrait avoir une telle politique ou est-ce qu'on devrait être plutôt plus flexibles pour adapter ça selon les comparables?

• (15 h 30) •

**Mme Tremblay (Marie-Soleil) :** Bien, tout à fait. Vous avez bien saisi, là, mon propos. Quand je parlais de la rémunération des administrateurs, c'est la même chose. Ce n'est pas la même chose d'être administrateur à la Caisse de dépôt que de l'être pour un musée. Donc, même si les organisations sont toutes importantes, je pense que, nécessairement, d'avoir un seuil maximum, comme je vous dis, l'objectif, c'est d'être capable de retenir des gens, d'attirer des gens qui ont des compétences particulières. Et, s'ils viennent du secteur public, c'est parfait, mais, si on voit qu'on doit aller dans un marché qui est différent, comme cela a été le cas à la Caisse de dépôt, et au bénéfice de tous les Québécois, donc, je pense qu'il faut effectivement se donner les moyens pour être capable d'y arriver et de le faire en toute transparence.

**M. Leitão :** Merci. Par mon propre compte, je pense que j'arrive à la fin. Juste une dernière petite chose, madame, je vais vous mentionner que je suis — excusez-moi, justement, ça sonne de partout — entièrement d'accord avec vous quand vous dites que, quels que soient les paramètres utilisés pour la rémunération, on doit divulguer la rémunération totale. On va comprendre la totalité de la rémunération. Voilà, merci.

**Le Président (M. Simard) :** Merci à vous, cher collègue. Mme la députée de Mercier.

**Mme Ghazal :** Merci. Merci beaucoup, Mme Tremblay, pour votre mémoire, votre présentation. Par rapport au fait de divulguer la rémunération globale, là, des cinq plus hauts dirigeants, vous êtes d'accord avec le fait qu'on s'attarde à cinq. Pourquoi pas six? Pourquoi pas sept? Pourquoi pas un palier hiérarchique, par exemple les V.-P., etc.? Qu'est ce que vous pensez? Vous ne le remettez pas en question, en tout cas, dans votre présentation.

**Mme Tremblay (Marie-Soleil) :** Non, effectivement, j'y ai réfléchi parce qu'au niveau comptable, donc, moi, je suis souvent sur des comités d'audit, il y a une norme pour les sociétés qui utilisent les normes internationales, les IFRS, et il y a une norme IFRS où on présente, mais tout ensemble, là, la rémunération et les critères utilisés, c'est le P.D.G. et ses relevants directs, O.K.? Et donc ça, c'est une norme. Par contre, je me suis basée plus sur la norme de l'Autorité des marchés financiers où on va parler, là... la norme sur l'Autorité des marchés financiers, on va parler du P.D.G., du chef des finances et des trois dirigeants, filiales confondues, là, qui sont les plus rémunérés.

**Mme Ghazal :** Mais, pour des entreprises publiques, étant donné que c'est de l'argent des contribuables, pour plus de transparence, rien n'empêcherait le gouvernement, et encore, pour plus de transparence et même de meilleure gestion, de mettre ça à plus, par exemple, sans mettre... sans prendre un chiffre qui semble arbitraire lorsqu'on prend la référence que vous faites, là. Mais peut-être un palier hiérarchique quelconque, ce n'est pas... c'est quelque chose que vous trouvez que c'est une bonne chose, oui?

**Mme Tremblay (Marie-Soleil) :** Tout à fait. Il n'y aurait pas... la seule chose que je dirais de faire attention, c'est cette notion-là de ne pas aller en bas de 150 000 \$, là, parce qu'honnêtement vous n'en aurez pas beaucoup, là, qui vont être en bas de ça. Mais des fois on pense qu'en voulant être transparent ça va nécessairement être meilleur, mais, des fois, on se retrouve à avoir tellement d'informations qu'on se noie un petit peu, là, dans toute l'information qui est présentée. Donc, ça serait ma seule mise en garde : ne pas aller au-delà du P.D.G. et de ses relevants directs.

**Mme Ghazal :** O.K. J'ai très peu de temps. Je serais allée sur beaucoup d'éléments. Il y en a un que vous n'avez pas nommé, mais je suis curieuse de vous entendre : la nomination politique des P.D.G.. C'est une prérogative du gouvernement de nommer les P.D.G. des sociétés d'État et, souvent, c'est des nominations partisans. Est-ce que ça nuit à la gouvernance des sociétés d'État?



**Mme Tremblay (Marie-Soleil) :** Écoutez, il y a quand même une façon de fonctionner qui fait en sorte que, s'il y a un conseil... dans le conseil d'administration, tu as un comité de ressources humaines qui est là, qui... ce sont des membres indépendants qui font partie du comité des ressources humaines. Il y a tout un processus pour les sociétés d'État. En tout cas, du moins celles que je connais, à caractère commercial, quand il y a la nomination, donc, il y a une élaboration du besoin, des compétences recherchées.

**Mme Ghazal :** Un chum. Ce n'est pas juste... Quand on nomme un ami parce qu'on le connaît, ça nuit à la gouvernance.

**Mme Tremblay (Marie-Soleil) :** Si on faisait ça, effectivement, si la personne n'avait pas les compétences, ça nuirait à la gouvernance. Cependant, il y a des processus en place. Peut-être qu'il y a une question de formation dans certaines sociétés qui serait nécessaire, mais il y a les processus en place à l'heure actuelle pour éviter ce genre de...

**Mme Ghazal :** Oui. Une dernière question. Parité 40 %-60 %. Vous êtes d'accord, mais vous n'êtes pas sans savoir que, dans certaines sociétés d'État, on est à plus de 70 %, puis ça ne fait pas si longtemps que c'est le cas. Est-ce que ça vous inquiète comme professeure, là? Pour la gouvernance, pas votre opinion personnelle.

**Le Président (M. Simard) :** En conclusion.

**Mme Tremblay (Marie-Soleil) :** Écoutez, ce qu'on veut en gouvernance, c'est de la diversité. Ce n'est pas dire qu'on a 90 % de femmes, 90 % d'hommes. Ce qu'on veut, c'est de la diversité. Donc, effectivement, d'être dans ce 40 %-60 % là, peut-être que 50 % est trop, mais ça nous prend, là, entre 40 % et 60 %.

**Le Président (M. Simard) :** Merci, M. le député de René-Lévesque.

**M. Ouellet :** Merci beaucoup. À mon tour de vous saluer, Mme Tremblay. J'ai beaucoup apprécié votre mémoire puisque vous faites référence à plusieurs caractéristiques de la rémunération. Et Dieu sait qu'on en a parlé beaucoup, de la rémunération de certains P.D.G. et administrateurs des sociétés d'État dans les médias, et, malheureusement pour les mauvaises raisons.

Cela étant dit, je retiens deux choses. La première, c'est que... puis on en a parlé un peu ce matin, il est intéressant pour le gouvernement, pour attirer les meilleurs, de faire référence au marché privé. Mais vous venez de faire apparaître aussi une aberration lorsque vient le temps de divulguer les conditions salariales de rémunération globale. On ne faisait pas la même comparaison. On n'utilisait pas les mêmes grilles du marché privé, donc je pense que votre mémoire est très claire. Tant qu'à faire référence à un marché, adoptons aussi l'ensemble des caractéristiques de ce marché-là. Donc, ça, j'y accorde beaucoup d'attention.

Je n'ai pas beaucoup de temps. J'aimerais vous entendre sur la rémunération des administrateurs. Vous nous dites : Il faudrait avoir ou il faudrait tenir compte de différences entre l'administrateur d'une société d'État comme la Caisse et, exemple, la STQ. Mais j'aimerais vous entendre aussi, à l'intérieur même du conseil d'administration, est-ce qu'on devrait faire une différence aussi entre l'administrateur qui s'occupe des finances versus l'administrateur qui est sur le comité statutaire, sur les ressources humaines, donc à l'intérieur même du conseil. On n'a même pas le même bagage d'outils. Est-ce qu'il serait important de faire une différence dans cette rémunération?

**Mme Tremblay (Marie-Soleil) :** Tout à fait, et, dans le mémoire, j'ai fait référence, là, à une étude de Harvard où on compare la rémunération des administrateurs en 2015, je pense, et son évolution par la suite. Et on voit qu'effectivement il y a cette tendance-là à différencier la rémunération, par exemple, des présidents de comités qui reçoivent normalement une rémunération qui est différente en fonction des responsabilités. Parce que, sinon, ce qui arrive, c'est qu'on risque d'avoir des gens qui ne voudront pas faire le travail. Des fois, on sous-estime un petit peu ce que ça peut impliquer en termes de responsabilités. Il y a certains comités où les rencontres, c'est deux heures, puis il y en a d'autres où c'est six heures, puis le degré de préparation est différent.

Et c'est pour ça que je propose au gouvernement de faire un benchmark, d'aller regarder aussi pour les administrateurs. On va voir qu'à certains endroits c'est des montants plus symboliques, alors qu'à d'autres endroits, parce que la responsabilité, le niveau de compétence requis est différent... Et, à l'heure actuelle, on mentionne comité d'audit, comité des ressources humaines, comité de gouvernance. Par contre, comme j'ai mentionné dans le mémoire, par écrit, il y a aussi certaines sociétés, là, qui ont, de par leurs lois, d'autres comités : à la Caisse de dépôt, un comité de gestion des risques, par exemple, et il faut s'assurer, là... on a besoin de gens avec des compétences particulières pour ces comités-là et juste s'assurer, là, qu'ils soient bien rémunérés.

**M. Ouellet :** Donc, ce que vous nous dites, Mme Tremblay : Faisons attention avec les jetons de présence, comme on a déjà connu dans certaines sociétés d'État. Prenons en considération le background de la personne sur le conseil, mais aussi ses responsabilités et sa charge de travail. C'est ce que je comprends.

**Mme Tremblay (Marie-Soleil) :** Exactement.

**M. Ouellet :** Merci.

**Le Président (M. Simard) :** Alors, voilà, bien, Mme Tremblay, on ne se connaît pas, mais, à l'évidence, vos cours doivent être très passionnants. Merci d'avoir contribué à nos travaux cet après-midi. Sur ce, nous allons suspendre momentanément.

**Mme Tremblay (Marie-Soleil) :** Merci de l'invitation. Au revoir.

*(Suspension de la séance à 15 h 39)*

*(Reprise à 15 h 51)*

**Le Président (M. Simard) :** Alors, chers collègues, nous sommes de retour et nous sommes en présence de représentants de la Confédération des syndicats nationaux. Messieurs, soyez les bienvenus parmi nous. Pour les fins de nos travaux et au bénéfice des personnes qui nous écoutent, auriez-vous l'amabilité d'abord de vous présenter?

### **Confédération des syndicats nationaux (CSN)**

**M. Enault (François) :** Donc, François Enault, je suis le premier vice-président de la CSN.

**M. Brassard (Pierre) :** Pierre Brassard, le président de la CSN-Construction.

**Le Président (M. Simard) :** Alors, bienvenue, et nous vous écoutons.

**M. Enault (François) :** Donc, merci, M. Simard. Donc, nous tenons à remercier la Commission des finances publiques de nous donner l'occasion de livrer nos commentaires sur le projet de loi renforçant la gouvernance des sociétés d'État et modifiant d'autres dispositions législatives, p.l. n° 4.

Donc, nous reconnaissons l'importance d'assurer une gouvernance saine et transparente de l'ensemble des sociétés d'État. Nous souhaitons toutefois souligner nos préoccupations relativement à certaines modifications proposées par le projet de loi. En ce sens, nous soutenons qu'une diminution de la représentativité des groupes de la société civile au sein des sociétés d'État constitue un recul dans le maintien du dialogue social qui doit demeurer l'objet de nos préoccupations.

Pensons aux modifications apportées par le p.l. n° 4 au conseil d'administration de Retraite Québec. D'ailleurs... Bien, je vois le député de Robert-Baldwin qui est là. Je faisais partie du conseil d'administration de Retraite Québec à l'époque. Le député était le responsable, et je crois que tout fonctionnait bien à l'époque. Et j'ai d'autres collègues qui sont là présentement, et le conseil d'administration va encore très bien.

Ceci dit, aujourd'hui, nos argumentaires vont se concentrer sur le cas particulier de la CCQ. Donc, en effet la transparence doit aussi tendre à préserver le dialogue social et non pas à l'éluder. Les objectifs de saine gouvernance ne doivent pas avoir pour conséquence d'éloigner les acteurs sociaux de la gestion des sociétés qui assurent l'organisation du milieu dans lequel ils oeuvrent. Ainsi, la compétence provenant de l'expérience concrète pour certains secteurs ne doit pas être rejetée sans en avoir bien mesuré les conséquences sur la gestion des organisations en cause.

Écoutez, ce qu'on veut placer, M. le Président, c'est — on croit qu'on a oublié : la CCQ est un conseil d'administration qui est régi... qui fait des relations de travail, qui est régi par la loi R-20, ce qui n'est pas le cas de l'ensemble des autres conseils d'administration, là, qu'on veut assujettir à p.l. n° 4. Ça, c'est un des éléments.

L'autre élément que vous devez comprendre, bien, il est clair qu'à la CSN on est en accord avec la notion de parité des conseils d'administration, mais on doit être conscients qu'à la CCQ seulement 2,7 % des femmes sont les... compose le bassin de travailleuses de la construction... de l'industrie de la construction. Je vous dirais que la CSN-Construction, lors de son dernier congrès, a quand même modifié ses statuts et règlements pour rajouter un poste exclusivement aux femmes au comité exécutif. Donc, il y a cinq personnes au comité exécutif de la CSN-Construction et un a été rajouté, justement, donc 20 % du comité exécutif de la CSN-Construction qui est représenté par une femme. Donc, c'est clair que, oui, on a une ouverture, mais le problème... on a un problème de personnes comparativement, là, à 97 % d'hommes dans l'industrie de la construction.

Donc, c'est deux éléments qui est clair que, pour nous, c'est assez important. Je vous dirais l'autre élément... Tu sais, la CCQ est financée à 97 % par le secteur, ce qui n'est pas le cas des autres organisations, là, des autres sociétés d'État, là, que le projet de loi vise.

Donc, à ce moment-ci, je donnerais la parole à mon collègue, là, le président de la CSN-Construction pour, qu'il puisse vous donner certains éléments concrets de l'industrie, mais je vous reviendrai en conclusion, là, avant la période des questions.

**Le Président (M. Simard) :** Nous vous écoutons.

**M. Brassard (Pierre) :** Merci, camarade. Merci, député... ministre du... je ne sais pas, je ne vois pas bien, bien c'est qui qui anime la rencontre, là. Mais, merci de nous accueillir, parce que dans la... Effectivement, le projet de loi fait que la société des gouvernances, la société d'État, quand on regarde comment nous, on est structuré au niveau de l'industrie de la construction, là, tu sais, c'est comme on dit souvent en blague, là, c'est comme une bébête à part,

l'industrie de la construction, hein? Il y a quatre secteurs d'activité différents. Il y a un régime d'assurance pour les travailleurs puis les travailleuses de l'industrie de la construction. Il y a un régime de retraite qui est administré par l'industrie de la construction.

Donc, j'essayais de regarder aussi, on a même notre propre façon de faire le perfectionnement au niveau de la formation professionnelle. Ça fait que j'ai essayé depuis des... Des semaines que j'essaie de trouver ce qui pourrait s'apparenter à quelque chose qui ressemble à une société d'État. Je ne l'ai pas trouvé. C'est de valeur de le dire, là, mais je n'ai rien trouvé qu'il y avait dans une société d'État où on avait notre propre régime spécial. Ça fait que je ne vois pas. J'essayais de trouver ça serait quoi la plus-value de devenir une société d'État au niveau du secteur de l'industrie de la construction, je n'en vois pas de bénéfice. D'ailleurs, même, on a eu quelques rencontres, là, pour le conseil d'administration, d'ailleurs, je siège au conseil de la commission, et même les indépendants qui siègent au C.A. de la commission ne voient pas aussi... ne voient pas non plus la pertinence de devenir une société d'État.

Ça fait que je ne savais pas comment le prendre, là, comment vous l'expliquer en commission parlementaire. J'ai dit : Je vais... on va l'expliquer dans nos mots, ça va être plus facile que par des grandes lettres puis, là, des grands... des grands mots philosophiques. D'ailleurs, je ne suis pas un universitaire, je suis un travailleur qui provient de l'industrie de la construction. Comprendre la réalité, comprendre le secteur, comment il fonctionne, là... Depuis 1984 que je travaille dans l'industrie de la construction et je ne me vante pas de connaître tout, là, parce qu'il y a encore des choses qui me surprennent, que je ne comprends puis que j'apprends à connaître au fur et à mesure que je grave, là, dans l'industrie.

Ça fait qu'on ne voit pas la plus-value de devenir une société d'État au moment où on se parle, là. L'expérience que j'ai acquéri sur le terrain... parce que les décisions qui sont prises dans le conseil d'administration ou dans les comités qui découlent du conseil d'administration de la commission, avec l'encadrement de la loi R-20, ça a un impact direct sur la qualité des travailleuses et des travailleurs puis sur la qualité de vie des travailleuses et des travailleurs. Ça fait que je me dis : La façon dont on fonctionne, avec la particularité de l'industrie de la construction, je suis d'avis que ça ne devrait pas faire partie d'une société d'État.

**Le Président (M. Simard) :** Merci, M. Brassard. M. Enault, voulez-vous poursuivre?

**M. Enault (François) :** Bien, oui, peut être en guise de conclusion, là, avant de la période des questions, là, on pense que d'améliorer la gouvernance des sociétés d'État, c'est un principe auquel on peut difficilement s'opposer. Donc, je ne suis pas le seul qui a des problèmes avec le mot «difficile». Donc, une saine gouvernance n'impose toutefois pas un seul modèle. S'il importe de s'assurer que les personnes ayant la responsabilité de convenir de la direction que doivent prendre les sociétés d'État soient aptes à le faire, il ne faut pas perdre de vue les objectifs poursuivis par les sociétés qu'elles administrent. En retirant aux associations syndicales représentatives le droit de toutes participer au conseil d'administration de la CCQ, une organisation qui est impliquée dans l'entièreté de l'industrie, le gouvernement s'éloigne de cet objectif. La présence d'un dialogue social fort et l'assurance que les acteurs sociaux demeurent impliqués dans la gestion des sociétés d'État, peu importe leur sphère d'activité, devraient faire partie des principes qui guident le gouvernement dans la gestion des sociétés d'État.

En fin de compte, M. le président, j'ai deux phrases. Mon grand-père disait : On ne répare pas ce qui n'est pas brisé, hein? Ça, c'est la première chose. Puis, si vous me permettez l'anglicisme, là, le principe de «one size fits all» ne s'applique pas à la CCQ dans ce projet de loi là, M. le président. Donc, on va prendre les questions. Merci.

**Le Président (M. Simard) :** Alors, message, bien entendu. Merci beaucoup. On va procéder à la période d'échange. M. le ministre.

• (16 heures) •

**M. Girard (Groulx) :** Bien, merci beaucoup pour cette présentation. Puis, effectivement, nous sommes conscients qu'il y a une tradition paritaire à la CCQ et puis que ça ne fait pas l'unanimité que la CCQ soit assujettie à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. Alors, c'est très pertinent qu'on en discute, puis je vous remercie pour vos points.

Beaucoup des arguments visant à retirer la CCQ de l'application de la loi sont basés sur la connaissance ou l'expertise technique et réglementaire de l'industrie, mais, un conseil d'administration, c'est beaucoup plus que des spécialistes du sujet donné. Ça, c'est la direction qui a cette responsabilité-là. Un conseil d'administration doit faire preuve d'indépendance et voir l'intérêt supérieur, dans ce cas-ci, de l'industrie. Et ma question, c'est : Est-ce que le conseil d'administration de la CCQ, dans sa forme actuelle, est-ce que ça fonctionne bien?

**Le Président (M. Simard) :** Alors, peut-être M. Enault ou M. Brassard... M. Brassard?

**M. Brassard (Pierre) :** Oui, je peux y aller, il n'y a pas de problème. Bien, quand vous dites que, dans l'intérêt supérieur, les décisions au conseil d'administration devraient être prises, je suis entièrement d'accord avec vous, c'est l'intérêt des 177 000 travailleuses, travailleurs de l'industrie qui est en jeu au conseil d'administration de la Commission de la construction. Ce n'est pas le développement économique d'une région ou d'un secteur, là, c'est directement lié aux conditions de travail puis aux conditions de vie. Autant les entreprises que les travailleurs, là, ils sont représentés, puis les décisions qu'on prend là ont une importance cruciale. Quand on parle d'un comité de placement, c'est l'argent de nos fonds de pension, de nos vacances, c'est l'argent des fonds de formation. Donc, il ne faut pas perdre ça de vue.

Ça fait que, quand on prend les décisions au conseil d'administration, c'est après mûre réflexion. Puis quand, en 2012, ils ont rajouté des indépendants au conseil d'administration de la commission, hein, moi, j'avais dit qu'il ne

faut pas perdre de vue, il faut... l'objectif, c'est de garder l'expertise à cause qu'on fait des relations de travail dans ce milieu de... au niveau de la Commission de la construction. Bien, les indépendants nous ont amené une autre vision externe de juste avoir le nez collé dans la vitre puis faire juste des relations de travail, hein, on a un comité de gouvernance et d'éthique qui a été mis sur pied. C'est un indépendant qui a des... il s'occupe même de... je pense qu'elle a une business en gouvernance, puis tout ça. Ça fait que ça a amené une autre vision, on est capable de se poser des questions de comment il y a une vision externe. Mais la vision externe, moi, ça a pris... ça fait 40 ans que je grave puis je ne connais pas tout encore dans l'industrie, ça fait que, quand un indépendant arrive au conseil d'administration de la commission, il y a beaucoup d'éducation à faire avant de réussir. Puis, quand vous demandez si est-ce que ça fonctionne bien, bien, il y a des hauts et des bas comme dans n'importe quel secteur d'activité, hein, mais on est capable, on est rendus assez mature pour prendre les décisions selon ce qui nous gouverne.

**M. Enault (François) :** Peut-être en complément, M. le ministre, bon, je l'ai dit d'entrée de jeu, là, j'ai siégé au C.A. de Retraite Québec, et il faut toujours avoir quand même une certaine base, là. Je veux dire, si tu n'aimes pas les chiffres, tu t'en vas au C.A. de Retraite Québec, il y a un problème. C'étaient des gens qui aimaient les régimes de retraite qui étaient là. On n'était pas tous des actuaires, là, mais on aimait ça et on avait une certaine compétence en la matière. Donc, c'est la même chose pour ça.

Et l'autre élément qu'il ne faut pas oublier, on va venir qu'à déséquilibrer aussi la paix syndicale, parce que vous savez qu'il y a un maraudage. Lorsqu'il y a un maraudage, si une, deux ou trois organisations sont évincées du conseil d'administration de la CCQ, bien, on va venir qu'à déséquilibrer les forces, parce que ces gens-là auront une carte de visite pour dire : Bien, nous, on siège au CCQ, tu votes pour untel, bien, tu ne siègeras pas à la CCQ. Donc, il y a des éléments qu'on retrouve à la CCQ qu'on ne retrouve pas dans les autres conseils d'administration, M. le ministre.

**M. Girard (Groulx) :** Mais est-ce que j'ai entendu que les différentes composantes du C.A. de la CCQ veillent aux intérêts des parties prenantes et non de l'ensemble?

**M. Enault (François) :** Non, le conseil d'administration veille sur l'ensemble des membres de l'industrie, M. le ministre. Ce que je dis, c'est, si jamais on s'en va en maraudage puis qu'il y a seulement deux... au lieu que ce soit toute industrie qui soit au C.A., qu'il y ait deux personnes, deux organisations syndicales qui sont au conseil d'administration et que les autres ne sont pas là, bien, à un moment donné, il va y avoir quand même... les gens vont pouvoir dire : Bien, moi, je suis là, puis c'est clair qu'il va y avoir de la politique qui va se faire là-dessus, M. le ministre. Mais je pense que les gens qui sont au conseil d'administration présentement représentent l'industrie.

**M. Girard (Groulx) :** Ils représentent les parties prenantes diverses. Mais est-ce que ça arrive souvent que la partie employés vote avec la partie patronale?

**M. Brassard (Pierre) :** Je ne trouvais plus mon micro, désolé. Pouvez-vous répéter votre question? Désolé, je cherchais...

**M. Girard (Groulx) :** Ma question vise l'indépendance du C.A. Est-ce que le C.A. vise l'intérêt supérieur de l'industrie ou l'intérêt supérieur des composantes qui forment le C.A.?

**M. Brassard (Pierre) :** Quand on prend une décision, au conseil d'administration, là, quand il y a des points à l'ordre du jour ou des choses de même, là, c'est toujours dans le meilleur intérêt de l'industrie de la construction qu'on prend nos décisions. Quand il y a des demandes de modification réglementaire, il faut peser toujours le pour, le contre avant d'être capable de se positionner ouvertement si on est en accord ou pas avec les modifications. Parce que, quand il y a des projets de loi ou... pas des projets de loi mais des demandes de modification réglementaire, ça a un impact direct sur les travailleuses, sur les travailleurs, hein? Peu importe le projet de modification réglementaire, que ce soit dans les métiers, dans les occupations, ça a toujours un impact. Donc, il faut prendre le temps de faire les débats. Il faut prendre le temps d'évaluer, de bien prendre la portée que ça a, les modifications. C'est sûr que, des fois, il y a des décisions qui sont longues à prendre, parce que ça a un gros impact, mais il y a quand même... il grave environ 200 000 travailleuses, travailleurs par année, donc ça a beaucoup d'impact. Ça fait que c'est pour ça qu'on prend les décisions toujours pour le meilleur intérêt de l'industrie de la construction.

**M. Girard (Groulx) :** Supposons qu'on accepterait votre... si on acceptait votre suggestion de ne pas assujettir la CCQ à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, est-ce qu'il y aurait des améliorations à améliorer au conseil d'administration de la CCQ que vous aimeriez nous suggérer, qui pourraient être insérées dans la loi de la CCQ?

**M. Enault (François) :** Bien, comme qu'on disait tantôt, M. le ministre, là, on n'est pas contre de regarder si... une certaine parité, là, mais il faut donner du temps. Je veux dire, on a placé des... il y a des femmes de l'industrie qui sont syndiquées à la CSN, je vais parler pour ce que je connais, là, par rapport aux gens de la CSN-Construction, qui sont dans divers sous-comités de la CCQ, comme je disais tantôt. Mais ce qu'on dit, c'est qu'il y a des choses qu'on ne peut pas faire comme ça, là. Je veux dire, il y a 3 %, M. le ministre, il y a moins de 3 % de femmes dans l'industrie de la construction, on ne peut pas arriver puis dire : On va trouver 50 % de femmes présentement. Je ne dis pas qu'on est contre, au contraire, puis on le dit, là, aujourd'hui, là, comme CSN, on ne revient pas sur les autres

conseils d'administration, on souligne qu'on est d'accord. Mais, comme je disais en conclusion, le «one size fits all» ne peut pas fonctionner.

Donc, il faut quand même... il y a du temps qu'il faut prendre, il faut donner du temps de sensibiliser les gens. Moi, je pense qu'il faut travailler pour sensibiliser qu'il y ait plus de femmes dans l'industrie de la construction et de valoriser le travail, c'est ce qu'on fait à la CSN-Construction depuis des années, donc, mais on ne peut pas le faire demain matin. Puis, je pense, l'arrivée des quatre indépendants a fonctionné, mais je vous dirais que... en tout cas, vous leur parlerez, là, mais, je veux dire, je pense qu'eux aussi trouvent que, si on mettrait seulement des indépendants présentement ou trois quarts des indépendants, je ne suis pas sûr que ça fonctionnerait bien, M. le ministre. Et est-ce que c'est toujours parfait? Non, mais je pense que l'industrie va très bien. Il y a eu des moments plus... moins glorieux, peut être, mais je pense que, présentement, l'industrie de la construction se porte très bien, et le conseil d'administration va bien.

• (16 h 10) •

**M. Brassard (Pierre) :** En complément, M. le ministre, à votre question, depuis 2010 que je gravite dans la sphère Commission de la construction, là, depuis 2009, je suis au comité de formation professionnelle. En 2010, j'ai fait un débat avec la partie patronale-syndicale au comité de formation professionnelle pour qu'on envoie une demande pour essayer d'intégrer des femmes un peu plus dans l'industrie de la construction. On a même... On voulait même envoyer une demande pour qu'il y ait une obligation d'embauche sur les contrats octroyés par le gouvernement, qui aurait peut-être permis qu'il y ait plus que 2,7 % 10 ans plus tard.

Donc, on est peut-être rendu là au niveau du gouvernement, d'obliger un plancher d'embauche pour essayer d'attirer des femmes. On l'a fait, à la CSN-Construction, en 2018, on a réservé un poste strictement dédié aux femmes pour que, justement, les femmes voient qu'il y ait des leaders syndicaux femmes. On a des représentantes, sur les chantiers de construction, femmes qu'on a embauchées pour qu'elles aillent montrer aux femmes qui travaillent dans l'industrie : Regardez, là, je suis votre représentante, les femmes, ça existe dans l'industrie. Ça fait que ce n'est pas demain matin qu'on va avoir la coupe aux lèvres, mais c'est un travail de longue haleine. Depuis 2010 que je travaille ce dossier-là pour qu'il y ait plus de femmes dans l'industrie. On n'est pas près d'avoir la coupe aux lèvres.

Donc, je vous le dis, si... En plus, ça pourrait nous donner un coup de main qu'il y ait dans l'octroi des contrats du gouvernement une obligation d'embauche de femmes, bien, ça permettrait qu'il y en ait un peu plus sur les chantiers de construction.

**M. Girard (Groulx) :** Est-ce que vous voulez commenter sur la contribution des membres indépendants? Il y a des membres indépendants actuellement sur le C.A. de la CCQ?

**M. Enault (François) :** Pierre, vas-y.

**M. Brassard (Pierre) :** Oui, des membres indépendants. Puis d'ailleurs les membres indépendants, la contribution que moi, je trouve, c'est qu'ils nous amènent une vision externe, ils nous ont amené une vision aussi dans la gouvernance, ils nous ont amenés à regarder pas juste qu'est-ce qu'on doit faire au niveau de notre organisation, mais de mettre notre chapeau administrateur. Moi, je suis élu par mes membres, là, ça fait que c'est sûr que je vais avoir un penchant sur mes membres, hein, c'est eux autres qui vont m'élire au congrès, ça fait que... mais ils nous ont amenés à se projeter plus loin, à mettre notre chapeau d'administrateur.

Ça fait qu'au-delà d'être le président de la CSN-Construction puis d'avoir une obligation envers mes membres, j'ai une obligation aussi comme administrateur pour une saine gestion au niveau de l'industrie de la construction. Ça nous a amené une... Bien, moi, ça m'a amené à moi, en tout cas, à avoir une autre couleur que juste ma couleur à moi, CSN-Construction.

**M. Girard (Groulx) :** Bien, je pense que vous résumez bien le désir d'avoir un... la volonté... quand vous nous dites les bénéfices qu'ont amenés les administrateurs indépendants, je pense que vous résumez bien la volonté du gouvernement d'avoir plus d'administrateurs indépendants, mais... Ça fait que je comprends que vous reconnaissez la contribution des administrateurs indépendants, mais vous n'en voulez pas plus.

**M. Enault (François) :** Bien, ce qu'on a dit, M. le ministre, je le répète, dans vos autres conseils d'administration, on est d'accord, on n'a rien dit, on espère que vous allez chercher les bonnes personnes. Ce qu'on dit dans les circonstances présentement, même... quatre administrateurs, là, ont quand même trouvé ça compliqué d'arriver avec la CSN-Construction. Ce qu'on vous dit, on était d'accord, on ne se cache pas, on a dit que c'était correct, il y en a quatre. Ce qu'on dit aussi, c'est que R-20, il n'y en a pas d'autres, conseils d'administration qui ont un R-20 qui gère régime de retraite, la formation, qui gère l'ensemble de l'industrie de la construction, qui est financé par l'industrie de la construction.

Donc, moi, je pense que, si on coupe des postes, si les organisations syndicales ne sont pas toutes à cette table-là, on manque quelque chose, on manque quelque chose. Et moi, je pense qu'on va créer du trouble durant les périodes de maraudage également, pas parce que, lorsqu'on est là, on parle juste... Non, non, Pierre vous l'a dit, Pierre vous l'a dit, oui, peut-être, à un moment donné, il y a des choses qui se sont changées. Je l'ai dit tantôt, ça n'a pas toujours été rose. Les choses vont bien présentement, pourquoi les changer quand il y a des améliorations? Tu sais, c'est ça qu'on vous dit, là. Pour le reste, il n'y a rien d'autre que ça, je pense qu'il y a des changements qui ont été faits, parfait. On vit avec, puis ça ne va pas si mal. Est-ce que ça va toujours bien? Non, mais, en même temps... Puis

on revient sur les indépendants, mais on revient aussi sur la façon qu'il va falloir gérer l'arrivée des femmes au conseil d'administration de façon graduelle par rapport à la représentativité qu'on a dans l'industrie, là, M. le ministre. Je vous le dis, là, on est pour, on est d'accord puis on fait les efforts.

**M. Brassard (Pierre) :** Et, M. le ministre, vous parliez des indépendants, justement, là, tu sais, tantôt, à savoir ce que ça avait apporté comme bienfaits au niveau du conseil d'administration. Et je vous réitère ce que je vous ai dit tantôt, il y en a quatre, indépendants, et les quatre indépendants, c'était unanime, encore aujourd'hui en conseil d'administration spécial, que la Commission de la construction, avec les quatre indépendants qu'on a à l'heure actuelle, ça fait l'affaire. Ça ne vient pas de Pierre Brassard, le président de la CSN-Construction, ça vient des quatre indépendants qui siègent au conseil d'administration. Donc, si les quatre indépendants trouvaient que ça en prendrait plus, bien là je serais mal placé pour vous dire : Non, non, non, il y en a assez, M. le ministre. Mais, quand ça vient... puis ça n'a pas été sous la menace, là, au contraire, là, on était tous en vidéo. Ça fait que...

**M. Girard (Groulx) :** Heureusement. Merci de le préciser.

**M. Brassard (Pierre) :** Non, en blague, non, mais c'est parce que, tu sais, des fois... Non, mais les quatre indépendants sont unanimes à le dire, que... La partie patronale, la partie syndicale et même la P.D.G., on est entièrement d'accord avec la présence des indépendants puis on travaille avec ça.

**Le Président (M. Simard) :** Très bien, merci. Alors, nous poursuivons...

**M. Girard (Groulx) :** ...M. le Président?

**Le Président (M. Simard) :** On a quand même défoncé un peu, là...

**M. Girard (Groulx) :** Ah! O.K. Bien, merci beaucoup. Excellente discussion.

**Le Président (M. Simard) :** Merci. Alors, nous poursuivons avec les députés des trois oppositions, et on commence avec le député de Robert-Baldwin.

**M. Leitão :** Très bien. Merci, M. le Président. Alors, bonjour, messieurs. Donc, pour poursuivre cette discussion, bon, c'est assez clair que vous, vous ne voyez pas, comme vous avez dit, de valeur ajoutée à devenir une société d'État comme les autres, assujettie au même genre de règles. J'ai l'impression que la partie patronale va avoir un point de vue similaire. Bon, on a déjà reçu les mémoires, et ça s'en va aussi un peu dans cette direction, et les autres syndicats aussi, ça va aussi dans cette même direction-là.

Maintenant, ce que j'aimerais savoir, c'est... Donc, vous ne voyez pas quelle est la plus-value de devenir une société d'État comme les autres. Je vous poserais la question à l'envers, là : Et pourquoi pas? Quel est... quel serait le désavantage, quel serait l'inconvénient de devenir une société d'État comme les autres, à votre avis?

**M. Enault (François) :** Bon, je vais y aller. Bien, écoutez, comme on vous l'a dit, je pense qu'on... Je vais le répéter, là, mais le désavantage... Je le répète, pourquoi changer de quoi qui fonctionne? Bon, M. le ministre... Bon, je ne dis pas que ça a toujours bien fonctionné, mais il y a eu des changements dans les dernières années, et les choses fonctionnent. Est-ce que c'est parfait? Non. Mais pourquoi changer quelque chose qui...

Puis je vous le disais tantôt, M. le député, là, je veux dire, quand j'étais sur un conseil d'administration que vous aviez la charge, les choses fonctionnaient, là. On le change. On n'en fait pas une bataille parce que je pense qu'on va être capable de placer des... compétents à Retraite Québec, mais pourquoi changer des choses qui fonctionnent? Présentement, il y a des éléments... Pourquoi pas? Je veux dire, c'est quand même l'industrie qui finance ça, là, je le répète, c'est l'industrie qui finance à 97 % la CCQ. Je pense que c'est un peu compliqué de dire : Bien, on va donner ça à une société d'État.

La crainte aussi... bon, la crainte, lorsque c'est une société d'État, comment le gouvernement va placer ces gens-là par la suite? Comment que l'industrie va être dépossédée de leur prise de décision, comme ils nous ont fait depuis... Tu sais, ce n'est pas d'hier, là, si on regarde tout l'historique de la CSN-Construction, il y a toujours eu, des fois, des problèmes, mais on a replacé les choses. Qu'on se souvienne du rapport Cliche à l'époque, dans les années 70. Il y a toujours eu des éléments, mais on a toujours été capables, ensemble, de trouver des solutions pour que ça fonctionne, et ça fonctionne.

**M. Leitão :** Très bien.

**M. Brassard (Pierre) :** En complément, si vous voulez, M. le député.

**M. Leitão :** Oui, allez-y, allez-y.

• (16 h 20) •

**M. Brassard (Pierre) :** On le dit depuis qu'on a commencé que c'est un régime particulier. Si c'était un régime comme tous les autres, facile à administrer, facile à... puis que ça soit une petite partie de travailleuses, travailleurs,

qu'on soit capables de s'organiser rapidement, se virer sur un dix cents rapidement, on n'en aurait pas, de problème à ce que ça devienne une société d'État. Mais on parle d'un régime de relations de travail de près de 200 000 travailleuses, travailleurs annuellement, c'est un peu... Vous voyez notre fonctionnement, là, vous le voyez peut-être de loin, vous ne comprenez pas tout de suite, rapidement, ça fait que nous, on a à gérer des conditions de travail, des conventions collectives, un régime d'assurance, un régime de retraite, des vacances de l'industrie de la construction, hein? Ça fait que c'est tout un régime particulier qui... Si j'aurais trouvé une plus-value que ça soit une société d'État, on n'aurait pas eu de problème, je ne serais même pas en train de vous parler, là, on serait rien qu'en train de dire : Parfait, on est d'accord puis on va s'organiser de même. Mais la prise de décision a tellement un impact majeur, je vais le redire une dernière fois, là, c'est la dernière fois que je le dis, là, sur la qualité de travail et sur la qualité de vie du monde qu'on représente.

**M. Leitão :** Écoutez, je comprends bien vos arguments. On va en discuter en commission parlementaire le moment venu. Je vous dis seulement une chose qui me dérange un peu, qui m'a un peu dérangé dans votre présentation, et peut-être que ça serait bien de... quand vous... dans les arguments que vous utilisez pour soutenir votre point de vue, ce serait peut-être une bonne idée de ne pas trop mettre l'accent sur cet enjeu-là parce qu'il m'a un peu dérangé, je dois vous l'avouer, c'est la question des femmes. Et ça, là, quand même, on est en 2022, et je pense que la CCQ peut très bien trouver cinq, six femmes, là, je pense, ce n'est pas ça, le problème. Donc, je ferais attention, si j'étais à votre place, dans les arguments pour justifier une possible exemption de la CCQ au projet de loi n° 4. Je ne dis pas que je suis pour ou contre une telle chose, mais il faut juste faire attention.

Je comprends très bien votre enjeu très particulier de relations de travail. En même temps, on voit que le C.A. doit administrer le fonds d'indemnisation, administrer des régimes complémentaires d'avantages, maintenir un service de vérification des livres de comptabilité, etc. Donc, je pense que, s'il y a un peu plus de transparence, ce ne serait pas inapproprié. Écoutez, c'est un point de vue que... et vous l'avez exprimé clairement, on en discutera en commission parlementaire, il faut juste faire attention à cette question de mettre trop de poids sur la difficulté de recruter des femmes, parce que, quand même, on est en 2022. Voilà. Merci.

**M. Enault (François) :** M. le député, on a pris la peine de dire tous les efforts qu'on fait puis qu'on est d'accord. Puis on est d'accord, on prend la peine, je veux dire... Mais, tu sais, je vous dirais, je vous ferais l'effet miroir, M. le député, vous devriez prendre autant d'énergie pour demander à la CAQ d'avoir un cabinet des ministres paritaire également, on est en 2022.

**M. Leitão :** Ça s'en vient. Merci.

**M. Brassard (Pierre) :** Et d'ailleurs on ne met pas aucun poids sur la petitesse de la représentation, au contraire, ça fait 10 ans qu'on travaille avec la commission d'arrache-pied pour mettre des mesures exceptionnelles pour intégrer les femmes dans l'industrie. Au contraire, M. le député, on met les bouchées doubles, on a même...

**M. Leitão :** Parfait. Donc, moi, si j'étais à votre place, c'est sur ça que je parlerais et pas sur la difficulté de recruter des femmes au conseil d'administration.

**M. Brassard (Pierre) :** Oui, il faut quand même s'ouvrir les yeux pour expliquer qu'il y a une difficulté imminente. Merci.

**Le Président (M. Simard) :** Très bien. Merci à vous. Je cède maintenant la parole à la députée de Mercier.

**Mme Ghazal :** Merci, M. le Président. Merci, messieurs, pour votre mémoire et votre présentation. Puis j'écoutais l'échange sur la difficulté d'avoir des femmes puis j'avais lu aussi les autres mémoires, là, des syndicats par rapport à la question. Je comprends que la CCQ, à cause de sa nature, ne devrait pas être considérée comme une société d'État. Mais, pour ce qui est d'avoir des femmes, souvent... c'est Einstein qui dit, puis on le répète souvent : Quand on fait toujours la même chose de la même façon, on finit par avoir le même résultat. Peut-être il faudrait changer la façon de faire. Et je vois la volonté, je l'entends, puis vous essayez, vous essayez, puis il n'y a pas de résultat.

Puis souvent la logique, je ne sais pas si c'est dans votre mémoire ou dans un autre, peut-être de la FTQ-Construction, il dit : Mais il y a tellement peu de femmes sur le plancher, là, qui travaillent, comme dans l'industrie de la construction, qui vont, après ça, être intéressées à monter les échelons, puis un jour devenir présidentes, puis un jour aller sur la CCQ, donc le bassin est tellement petit, donc, si on veut sortir de la boîte puis faire les choses différemment, est-ce que c'est vraiment nécessaire d'attendre qu'il y ait des femmes qui travaillent dans l'industrie de la construction, là, d'augmenter le 2,6 %, ou très peu, puis directement de mettre des femmes peut-être à la CCQ pour représenter les employés? Peut-être que, là, il y aurait une nouvelle façon de penser, puis ça pourrait peut-être faire changer les choses. Parce qu'on pourrait attendre comme ça 20 ans, 30 ans, puis les choses ne changeront jamais. Est-ce que vous auriez cette ouverture-là de nommer, à la CCQ, à la place de M. Brassard, une femme qui proviendrait, par exemple, de la CSN? Est-ce qu'il y aurait une ouverture? Je vous provoque, là, ce matin... cet après-midi.

**M. Brassard (Pierre) :** Ah! bien, il n'y a aucune provocation. Les femmes, on pourrait en parler pendant des heures, je vous le dis, là, on pourrait prendre un café puis même un pot à café au complet. Qu'est-ce qu'on dit, là,

l'effort qu'on a fait, nous autres, là, à la CSN-Construction, c'est justement là-dessus. Moi, là, je suis arrivé en congrès, j'ai proposé de lui dire : Bon, on réserve un siège attitré spécialement pour les femmes pour démontrer qu'il n'y a pas juste des gars qui peuvent réussir là-dedans, là, comme leader d'organisation, qu'il y ait des femmes qui réussissent. Puis on n'a pas attendu d'en avoir 30 % puis 40 %, là, au niveau de l'industrie de la construction, pour faire ce virage-là. Donc, c'est des choses qu'on provoque. C'est des choses qu'on ose provoquer aussi pour que les gens aient une attirance envers l'industrie de la construction. Ça fait que c'est comme ça qu'on provoque des choses.

Quand on parle de conseil d'administration, on met en place du monde qui ont un lien avec les sous-comités. Moi, chez nous, là, Emmanuelle-Cynthia Foisy, qui est la secrétaire-trésorière, elle siège au comité de formation professionnelle. C'est là que j'ai commencé, moi, avant d'être nommé au conseil d'administration. J'ai commencé à travailler au comité de formation professionnelle, au comité d'avantages sociaux pour être capable de comprendre dans quoi j'embarque.

**Le Président (M. Simard) :** Alors, en conclusion.

**Mme Ghazal :** Oui, c'est ça, parce que j'ai peu de temps. Puis, dans le fond, est-ce que...

**M. Brassard (Pierre) :** C'est pour ça, je l'ai dit, on pourrait prendre un café.

**Mme Ghazal :** Très bien, on prendra un café. Merci beaucoup.

**Le Président (M. Simard) :** Alors, merci à vous, chère collègue. M. le député de René-Lévesque.

**M. Ouellet :** Oui. Merci beaucoup, messieurs, pour votre présentation. On va aller vite, O.K.? Vous êtes présentement 15, et donc une composition de cinq représentants des employeurs, cinq représentants des travailleurs, ce qui fait 10 sur 15. Donc, quand l'industrie veut pencher sur un bord, elle a l'unanimité pour faire pencher le conseil d'administration sur une disposition prise par le conseil qui serait favorable à l'industrie. Or, avec les modifications du gouvernement telles qu'elles sont proposées, on en aurait trois du milieu syndical, trois du milieu patronal, donc six sur 15. Et donc le conseil d'administration pourrait prendre une décision qui pourrait aller à l'encontre, selon votre lecture, des intérêts des membres. Donc, ça, est-ce que ça peut représenter un enjeu dans ce que vous dites, que la CCQ doit être traitée différemment?

**M. Enault (François) :** Définitivement, oui, c'est un élément là-dessus. Et, comme je vous dis, si on enlève deux personnes de l'industrie de la construction du niveau syndical, il y a un problème, il y a un problème, il va y avoir un problème lorsqu'on va arriver dans les périodes de maraudage. La représentativité, ça va être un faux enjeu. Donc, il faut... je veux dire, s'il faut rajouter des gens, on peut regarder, mais il faut que... la représentativité des cinq centrales syndicales doit être préservée. Ça, c'est clair puis... Oui, c'est ça, je vous laisse aller.

**M. Ouellet :** Dans le projet de loi en question, on fait aussi mention de la pertinence de scinder en deux les responsabilités du P.D.G. et de nommer un président du Conseil du trésor. Seriez-vous ouvert, à la CCQ, d'avoir une ou un P.D.G. et aussi un président du conseil?

**M. Brassard (Pierre) :** Bien, on a déjà la présidente-directrice générale qui fait très bien le travail, là, au moment où on se parle. Ça fait que nous, on ne voit pas l'enjeu de scinder le poste de P.D.G. en deux, au contraire. En plus, vous parliez des femmes tantôt. La P.D.G., c'est une femme, ça fait que... elle est très bien acceptée au niveau de l'industrie de la construction.

**M. Ouellet :** Parlant des femmes, en consultant le conseil d'administration, il y en a cinq sur 15. On est à une d'arriver à six, qui est la zone de parité de 40 %, entre 60 %, ça fait que je pense que l'industrie peut faire un bout encore pour arriver à six femmes. Mais présentement, à moins que je me trompe, il y en a cinq au sein du conseil. Donc, on est capable, avec un petit coup de pied en avant, de mettre une sixième femme pour minimalement arriver à la zone de parité 40-60. Qu'est-ce que vous en pensez?

• (16 h 30) •

**M. Enault (François) :** On va faire tout ce qui est en mesure du possible pour le rencontrer, là, je veux dire, puis je ne veux pas empiéter sur la question de votre collègue, parce que c'est votre temps, là, mais, je veux dire, on le répète, on l'a dit dans le mémoire, on est d'accord avec ça. Le problème, c'est qu'il faut trouver... Parce que ce qu'on ne parle pas depuis... de votre projet de loi, on parle d'une notion de compétence, de gens compétents qui connaissent l'industrie. Il faut les trouver également, là. Je veux dire, c'est... Puis je ne dis pas, quand... C'est seulement ça, on veut juste s'assurer qu'on peut avoir un laps de temps. On est conscients qu'on est en 2020, qu'il faut le faire. Je veux dire... Puis je le répète, là, il n'y a pas... ça a été mal interprété. Je ne crois pas... je pense qu'on a été clairs, ce n'est pas qu'on ne veut pas, c'est qu'il faut en trouver, puis, comme CSN-Construction, comme CSN...

**Le Président (M. Simard) :** Très bien.

**M. Enault (François) :** ...on a fait tout en notre pouvoir pour le faire puis trouver des gens... des femmes qui puissent nous représenter dans le conseil d'administration.



**Le Président (M. Simard) :** Très bien.

**M. Ouellet :** Merci.

**Le Président (M. Simard) :** Alors, bien, MM. Enault et Brassard, un gros merci pour votre présence parmi nous cet après-midi, ce fut fort apprécié.

Sur ce, nous allons suspendre nos travaux momentanément, le temps de faire place à nos derniers invités. Au revoir.

**Des voix :** Merci beaucoup. Merci, au revoir.

*(Suspension de la séance à 16 h 31)*

*(Reprise à 16 h 38)*

**Le Président (M. Simard) :** Bonjour. Et nous avons l'honneur de recevoir nos derniers intervenants. Nous sommes en présence de représentants de l'Union des producteurs agricoles, de l'UPA. Messieurs, à vous deux, bienvenue. Pour les fins de nos travaux et pour le bénéfice de ceux qui nous écoutent, là, à la maison, auriez-vous l'amabilité d'abord de vous présenter, s'il vous plaît?

### **Union des producteurs agricoles (UPA)**

**M. Caron (Martin) :** Martin Caron. Je suis président de l'Union des producteurs agricoles du Québec.

**M. Ross (Charles-Félix) :** Charles-Félix Ross, directeur général de l'UPA.

**Le Président (M. Simard) :** Alors, nous vous écoutons.

**M. Caron (Martin) :** Merci. Bien, merci, M. le Président. MM. et Mmes les députés, d'entrée de jeu, merci de nous permettre d'exposer le point de vue des producteurs agricoles concernant le projet de loi n° 4 qui modifie la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État.

Au dépôt du projet de loi, en octobre dernier, le ministre des Finances affirmait, et je cite : «Les sociétés d'État jouent un rôle clé dans la société québécoise. Il est important de leur fournir un cadre de gouvernance adapté aux réalités d'aujourd'hui en misant sur l'efficacité et la transparence. Nous voulons faire en sorte que les citoyens aient pleinement confiance en nos institutions publiques, et la modernisation de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État s'inscrit dans cette volonté.» Fin de la citation.

Cependant, nous croyons que les changements proposés à la gouvernance de La Financière agricole du Québec ne permettront pas d'atteindre cet objectif, surtout en ce qui concerne l'efficacité et la confiance. Bien au contraire, c'est justement la forte présence d'administrateurs nommés parmi les personnes désignées par l'association accréditée, autrement dit l'UPA, qui est à l'origine de la transparence, de l'efficacité et de la confiance recherchées.

• (16 h 40) •

Plusieurs raisons expliquent pourquoi La Financière se distingue des autres sociétés d'État. L'institution explique très bien dans ses documents et sur son site Internet, et je cite : «La FADQ est la résultante d'un cheminement entrepris par l'ensemble du secteur agricole et agroalimentaire. Lors de la Conférence de l'agriculture, en 1998, et du Rendez-vous des décideurs, en 1999, il a été convenu de moderniser les outils financiers gouvernementaux destinés au secteur agricole. C'est ainsi qu'une idée audacieuse a germé avec l'adhésion de l'UPA en partenariat d'affaires. Elle a mené à l'adoption, à l'Assemblée nationale, du projet de loi permettant la création de la FADQ. L'organisation est le fruit du regroupement de la Société de financement agricole et de la Régie des assurances agricoles du Québec. Cette constitution a alors permis la mise en place, au Québec, d'un modèle inédit d'organisation réunissant l'expertise financière gouvernementale consacrée au milieu agricole au sein d'une même organisation gérée en partenariat avec le monde agricole.» Fin de citation. «L'objectif [est] une offre de produits de services de qualité en financement, en assurance et en protection du revenu. Cela représentait certes un défi important. Grâce à l'apport du personnel, les difficultés rencontrées ont fait place à une dynamique d'affaires ayant comme but commun le développement du secteur agricole et agroalimentaire.» Fin de la citation.

Au démarrage des activités de la FADQ en avril 2001, le premier ministre du Québec, Bernard Landry, déclarait ce qui suit, et je cite : «Ce qu'on fait aujourd'hui, c'est qu'on ajoute un fleuron au modèle québécois. Et on le fait, en même temps, en déchargeant l'État de certaines tâches dont il s'occupait directement pour les confier à un partenariat avec le secteur associatif. Ces activités ne seront plus directement liées à 100 % au secteur public, mais elles seront menées d'une façon plus souple, avec une mentalité d'affaires, avec un dynamisme et une possibilité d'innovation qu'on trouve difficilement dans le secteur purement étatique.» Fin de la citation.

Contrairement à toutes les autres sociétés d'État, la forte présence d'administrateurs désignés par l'UPA est le fondement même de l'existence de l'institution. Comme le disait M. Landry : «C'est une opération de responsabilisation, on envoie la responsabilité à ceux qui vont en vivre avec les conséquences des gestes posés.» Fin de la citation.

Où en sommes-nous plus tard, 20 ans? La FADQ est sans aucun doute l'une des sociétés d'État qui se distinguent le plus par la qualité de leur gestion. En 2020, c'est d'ailleurs... elle a d'ailleurs reçu le prix Performance du Québec, remis à chaque année par le premier ministre du Québec aux entreprises privées et aux organismes publics qui ont appliqué les meilleures pratiques de gestion. Ce prix est aussi prestigieux que ceux de renommée internationale, comme le Malcolm Baldrige National Quality Award, aux États-Unis, et le prix européen de qualité. La FADQ est aussi une société d'État particulièrement appréciée des entreprises agricoles. Comme l'indique le rapport annuel 2020-2021, le taux de satisfaction de la clientèle pour l'ensemble des services est de 86 %, les services en ligne, 92 %, et des programmes, à 86 %. C'est exceptionnellement élevé. Cela témoigne d'une relation de confiance qui est à la base de la forte adhésion des producteurs. Au total, c'est près de 40 % de financement des fermes québécoises qui sont soutenues par la FADQ. Environ 20 000 des 28 000 entreprises agricoles du Québec font affaire avec l'institution. C'est aussi au Québec où on retrouve la plus forte adhésion des programmes fédéraux. Plus de 65 % des entreprises agricoles de chez nous adhèrent au programme Agri-stabilité. Ailleurs au Canada, c'est à peine 30 %.

Cette efficacité de la gestion et des programmes de la FADQ explique cette adhésion, mais la FADQ, c'est beaucoup plus que des programmes, c'est une gestion des risques par et pour les producteurs agricoles qui détiennent, dans les différents fonds, plus d'un demi-milliard de dollars de leur propre argent. C'est un niveau d'engagement exceptionnel venant du principal pilier de notre chaîne alimentaire, le plus important secteur primaire au Québec pour la création de richesse. Au chapitre de la gouvernance, de cinq membres sur 11, incluant la présidence du conseil d'administration, l'UPA est aujourd'hui représentée par cinq membres sur 15, excluant la présidence. L'UPA ne s'est jamais opposée à l'effritement de sa représentation au fil des ans, même si on s'éloignait lentement mais sûrement du partenariat novateur à l'origine de l'institution.

Le projet de loi n° 4 propose toutefois de réduire cette représentation à trois membres seulement. Selon nous, dans ce contexte de partenariat unique en son genre, une dilution de l'influence de la clientèle va trop loin. Les changements proposés nuiraient aussi à la représentativité garantie par les membres désignés de l'UPA. Cette désignation est décidée démocratiquement par l'ensemble des régions et des secteurs de production au Québec afin d'assurer la représentativité des intervenants, la parité hommes et femmes et la présence des jeunes de la relève.

Cette représentativité garantit la prise en compte d'une multitude d'enjeux et des points de vue, à l'image de l'agriculture du Québec. Elle se manifeste à tous les niveaux de la FADQ, sur tous les comités. Elle se traduit aussi par une série de distinctions, tant du côté de la satisfaction de la clientèle que de la marque de l'employeur, comme je vous l'ai mentionné au tout début. Le projet de loi met complètement de côté cet aspect positif au profit d'intervenants dits indépendants mais moins représentatifs de la clientèle. La confiance, la transparence et... (panne de son) ...pourraient même, à terme, engendrer la démobilisation de milliers d'entrepreneurs agricoles qui veulent continuer de nourrir leurs concitoyens et bâtir le Québec agricole, d'autant plus que la composition du C.A. de la FADQ est déjà conforme aux objectifs de parité et de tranches d'âge du projet de loi. Pourquoi appliquer cette recette mur à mur et changer un mode de fonctionnement qui a fait ses preuves? Le partenariat entre l'État et les agriculteurs est unique. Il a fait ses preuves et le bénéfice de la confiance de ses cotisants. L'UPA considère que c'est une richesse pour la société québécoise et non une réalité à démanteler pour des raisons plus dogmatiques, voire simplistes, que sensées. Merci beaucoup.

**Le Président (M. Simard) :** Alors, merci beaucoup à vous, M. Caron. Nous allons débiter notre période d'échange. Je cède la parole à M. le ministre.

**M. Girard (Groulx) :** Bien, merci pour votre présentation. C'est très apprécié. Puis je vous dirais que je suis en complet désaccord avec votre conclusion, là. Ce n'est pas dogmatique de vouloir professionnaliser nos conseils d'administration, s'assurer qu'ils soient indépendants, les rémunérer et adopter les meilleures pratiques de saine gouvernance pour nos institutions.

Est-ce que je dois comprendre de votre présentation que vous endossez l'ensemble des principes du projet de loi n° 4, sauf la disposition qui vise à réduire le nombre de membres de cinq à trois de l'UPA à La Financière agricole du Québec?

**Le Président (M. Simard) :** M. le président.

**M. Caron (Martin) :** Dans un premier temps, je vous dirais oui, c'est un des aspects, parce qu'on se dit : Déjà là, on avait atteint ces objectifs-là au niveau de la parité et de la saine gouvernance. Et d'ailleurs c'est pour ça qu'on a mentionné les prix qu'on a gagnés puis l'adhésion. Je pense que le partenariat qui est fait présentement donne des résultats. Et c'est sur cet aspect là, entre autres, qu'on voulait valoriser sans amener un projet de loi qui amenait tous ces changements-là. Ça fait que c'est un des éléments. Et on se disait, un des importants... un point très important : Il faut garder la clientèle sur les conseils d'administration. Ça maintient cette relation-là et du partenariat. Je ne sais pas si, Charles, tu voulais rajouter quelque chose.

**M. Ross (Charles-Félix) :** Bien, en fait, c'est... Oui, sur le projet de loi, on partage les objectifs. En ce qui concerne La Financière puis la question d'indépendance, M. le ministre, c'est une notion qui est relative, là. La Financière agricole, comme toutes les sociétés d'État, c'est un mandataire du gouvernement. Donc, elle reçoit ses mandats du gouvernement. Le président du conseil d'administration, le P.D.G., les membres du conseil d'administration

indépendants sont nommés par le gouvernement. Puis La Financière, si elle veut emprunter, elle doit demander la permission au gouvernement. Si elle veut conclure une entente avec les autres provinces, elle doit demander la permission au gouvernement. Sur les 600 quelques employés de La Financière, c'est régi selon la Loi sur la fonction publique, La Financière doit rendre compte annuellement à l'Assemblée nationale avec son rapport, sa planification stratégique. Il y a une reddition de comptes qui est exigeante de la part du gouvernement.

• (16 h 50) •

Donc, l'indépendance, c'est relatif. C'est une organisation. Le ministre de l'Agriculture peut demander de confier tout mandat à La Financière. La Financière n'a pas le choix de les exécuter. Donc, La Financière, ce n'est pas un organisme, là, vraiment indépendant du gouvernement, c'est un organisme du gouvernement. Puis le conseil d'administration, sa valeur ajoutée, du conseil d'administration de La Financière, dans un secteur économique comme l'agriculture, c'est vraiment l'orientation stratégique, c'est l'agilité opérationnelle. Puis c'est là que les cinq représentants de l'union, un représentant des régions, un représentant des spécialités, un jeune de la relève agricole, hommes, femmes au niveau des objectifs de la parité, c'est là qu'on est capable d'amener vraiment une valeur ajoutée au conseil, une agilité à ajuster les programmes puis des mesures en fonction des besoins de l'agriculture. Puis de réduire la représentation de cinq à trois, bien, on perd cette valeur ajoutée, et pour gagner quand même très peu d'indépendance, puisque, dans le quotidien des choses, c'est le gouvernement, là, qui gère, qui fixe les orientations de l'organisation.

**Le Président (M. Simard) :** Merci.

**M. Girard (Groulx) :** Oui, mais le rôle du C.A., c'est l'intérêt supérieur de La Financière. Et c'est pour ça que les membres indépendants jouent un rôle qui doit être différent des parties prenantes de l'industrie. Mais je vous entends, mais ma question, encore une fois, là, outre cet élément qui réduit vos membres sur le C.A. de La Financière agricole de cinq à trois, vous endossez l'ensemble des autres modifications au projet de loi n° 4?

**M. Ross (Charles-Félix) :** Nous, on a regardé vraiment... moi, je ne veux pas... on ne veut pas intervenir pour les autres sociétés d'État. On a entendu tantôt les représentants de la CSN-Construction, puis nous, on a regardé les impacts du projet de loi sur La Financière agricole, les impacts sur le milieu agricole, et on pense que c'est une mauvaise décision, là, du gouvernement, là, de réduire la composition de la clientèle au sein du conseil d'administration.

**M. Girard (Groulx) :** OK, mais est-ce que les autres modifications du projet de loi n° 4 à La Financière, au C.A. de La Financière agricole du Québec, à la gouvernance de La Financière agricole du Québec, vous les endossez?

**M. Caron (Martin) :** Oui. Oui, M. le ministre, on endosse, par rapport aux modifications, puis vous l'avez bien compris dans la présentation que j'ai faite, nous, on a un historique avec La Financière, et c'est pour ça qu'on se dit : Si on y va avec la diminution, on s'éloigne énormément de l'objectif qui avait été mis en place, dans le temps, sur le partenariat, entre autres, ce qu'on fait là.

**M. Girard (Groulx) :** Ça complète mes questions, M. le président.

**Le Président (M. Simard) :** Merci à vous, M. le ministre. Je cède maintenant la parole au député de Richelieu.

**M. Émond :** Merci beaucoup, M. le Président. M. Caron, M. Ross, bonjour, bienvenue à la commission et merci pour votre participation à nos travaux, c'est apprécié.

M. le ministre vient de parler avec vous, là, du point qui est mentionné dans votre mémoire et qui déplaît votre organisation, à l'effet de perdre une certaine représentativité avec trois membres plutôt que cinq. Je voudrais revenir sur le principe de parité, là, qui a été parlé, entre autres, avec les gens de la CSN juste avant vous. Vous en avez parlé dans votre introduction. Moi, j'ai noté, dans votre mémoire, là, j'ouvre les guillemets : «La désignation des membres du C.A. de La Financière est décidée de façon démocratique par l'ensemble des régions, les secteurs de production au Québec, pour assurer une représentativité des intervenants, la parité hommes-femmes, la présence de jeunes de la relève. Et ça garantit une prise en compte d'une multitude d'enjeux à l'image de l'agriculture du Québec.»

Juste pour bien comprendre, parce que je ne suis pas sûr d'avoir saisi, est-ce que vous parlez... cette représentativité-là, c'est ce qui a été mis en place au sein de l'UPA pour désigner les cinq personnes qui font actuellement partie de La Financière ou si vous parliez de la composition du C.A. de La Financière?

**M. Ross (Charles-Félix) :** Bien, en fait, nous, comme on peut, en fonction de la loi, nommer cinq personnes à La Financière, on a ajusté nos règles de nomination en fonction, là, des critères de parité. Donc, à chaque année au conseil général de l'union, on représente 38 groupes affiliés. Donc, les 38 présidents, présidentes, là, de nos fédérations régionales et spécialités vont nommer leurs représentants. Il y a une forme d'élection à La Financière agricole, et on a des critères de représentation. Donc, la première personne qui est nommée, on veut absolument avoir une représentation, une personne de sexe féminin qui va siéger à La Financière, donc c'est notre première, c'est la première personne qui est nommée par le conseil général. Par la suite, si c'est une présidente d'une région, donc on nomme un président ou une présidente d'une spécialité, et la relève agricole ont un poste désigné. Donc, il y a un membre du conseil d'administration de la relève agricole. Relève agricole, c'est 2 000 membres, c'est affilié à l'Union des producteurs agricoles, ça représente des jeunes agriculteurs, bon, en bas de 40 ans. Donc, eux, ils ont...

on a la présidente de la Fédération de la relève agricole, Julie Bissonnette, qui est nommée par le conseil général pour siéger au conseil d'administration de la Financière.

Donc, on s'assure présentement... Dans la délégation de l'Union, il y a trois hommes, deux femmes. On a la présidente de la relève, on avait la présidente de la Capitale-Nationale, qui représentait une région, on a David Duval, qui est le président, là, des producteurs de porcs, qui représente les spécialités, puis on a un dirigeant de l'union et un premier permanent de l'union. Puis, en annexe de notre document, on a le fonctionnement. Mais on s'assure de cette représentativité-là et de ces critères de parité là également.

**M. Émond :** Je comprends. Donc, c'est dans vos règlements officiels et non pas dans la culture, là, de représentation. Mais c'est bien nommé dans vos règlements, parmi les cinq membres, vous avez un membre de la relève agricole qui va donc se retrouver à siéger au conseil d'administration de La Financière.

**M. Ross (Charles-Félix) :** C'est ça.

**M. Caron (Martin) :** Exactement. Et cette nomination-là se fait tout le temps, habituellement, à la fin du congrès, notre congrès général de l'UPA. Vous comprenez que, cette année, on est en attente du projet de loi n° 4, ça fait que, donc, on n'a pas fait des modifications, sachant qu'on était pour venir ici en commission et d'attendre le dénouement de la situation, là. Mais c'est dans nos règlements, c'est très clair et précis.

**M. Émond :** O.K. parfait. Donc, vous êtes tout à fait à l'aise avec la volonté, là, d'inclure des règles de parité, de la présence de jeunes, puisque vous l'avez déjà au sein de vos propres règlements.

**M. Caron (Martin) :** Exact.

**M. Émond :** Bien content d'entendre ça. Maintenant, en ce qui a trait à la présence d'indépendants ou... je peux comprendre votre irritation de voir votre représentativité diminuer. Par contre, j'aimerais savoir si votre organisation est en faveur ou adhère aux règles de bonnes pratiques de gouvernance qui veut qu'un conseil d'administration exerce un rôle de surveillance des activités de l'organisation plutôt qu'un rôle d'expertise technique ou réglementaire. Parce que, tantôt, il y a d'autres groupes avant vous, là, qui nous ont indiqué qu'il pouvait être difficile d'amener des gens au sein du conseil d'administration puisqu'au niveau de la représentativité il n'y avait pas assez de monde. Vous comprenez ce que je veux dire là? Est-ce que vous reconnaissez que les règles de bonne gouvernance font en sorte que le rôle des administrateurs doit être davantage un rôle de surveillance de l'organisation plutôt que de mettre en place des gens qui ont une expertise technique très fine, là?

**M. Caron (Martin) :** Bien, peut être juste vous mentionner, dans un premier temps, nos gens qui se présentent là, au conseil d'administration de La Financière, ont tous des formations, là. Et il y a des formations continues aussi qui se donnent par rapport aux bonnes gouvernances et validées par rapport à cette gouvernance-là, les règles d'éthique aussi. Ça fait que nos gens qui arrivent là n'amènent pas juste un bagage par rapport à l'expertise puis la connaissance terrain, mais amènent aussi cette notion-là. Mais il y a une bonne complémentarité qui se fait face au conseil d'administration sur ces situations-là. Mais nos gens sont aussi qualifiés et aussi formés parce qu'on a des formations, qu'on donne. Et d'ailleurs, La Financière agricole donne des formations à nos administrateurs, là, selon les règles des bonnes gouvernances aussi, là.

**M. Émond :** Parfait. Je vous remercie, M. le Président. Je n'ai pas d'autre question.

**Le Président (M. Simard) :** M. le député de Vanier, ça vous va? Alors, M. le député de Robert-Baldwin.

**M. Leitão :** Très bien. Merci beaucoup, M. le Président. Alors, MM. Caron et Ross, bonjour, merci, merci d'être là. Merci d'avoir... d'être venus en commission parlementaire, surtout vous, M. Caron. Je pense que c'est la première fois en tant que... dans vos nouvelles fonctions, que vous venez à une commission parlementaire. Donc, félicitations, aussi, pour votre nomination.

Alors, écoutez, j'ai une question, une seule question, dont je connais déjà la réponse parce que vous l'avez déjà dite. Et ne prenez pas ça... Ce n'est pas que je ne suis pas intéressé à votre mémoire, là, mais donc je ne prendrai pas beaucoup de temps. Ma question, M. le ministre l'avait posée : Si on règle la question de la réduction de la représentativité de l'UPA de cinq à trois, si on les laisse à cinq, si, dans l'étude détaillée du projet de loi, on règle ça, vous, pour le reste, vous êtes à l'aise avec le projet de loi n° 4?

**M. Caron (Martin) :** Exactement. C'est exact.

**M. Leitão :** D'accord. On va travailler pour... M. le ministre, on va travailler pour aller dans cette direction. Et moi, je serais tout à fait d'accord qu'on aille dans cette direction-là. Oui?

• (17 heures) •

**M. Ross (Charles-Félix) :** Bien, c'est parce qu'on est d'accord avec les objectifs du projet de loi. Mais c'est sûr que, sur... de façon philosophique ou de la façon, peut être pas... Oui, le conseil d'administration, le projet de loi semble

le dire, le premier rôle du conseil d'administration, c'est la surveillance. Oui, on est d'accord. Mais toutes les sociétés d'État sont surveillées par le Vérificateur général, par le Commissaire au développement durable, par les élus de l'Assemblée nationale, par le Trésor, par les Finances. Il y a beaucoup de surveillance dans la fonction publique. Et nous, on considère que la fonction d'orientation stratégique, de définir la stratégie d'action de la société, puis l'agilité opérationnelle de la société, la présence des représentants, des producteurs, de la clientèle est nécessaire au sein du conseil d'administration puis au sein des différents comités. C'est pour ça qu'on maintient, puis on persiste, puis on signe sur le maintien d'un certain nombre de producteurs, donc le tiers de la représentation au conseil d'administration.

Puis, puisqu'on parle de parité, normalement, là, les experts en parité nous disent... lorsqu'il y a un petit peu plus que 30 % ou 30 % de gens qui viennent d'un groupe de personnes, bien, ça amène des changements dans le fonctionnement puis dans... Et c'est là qu'on pense qu'on a une valeur ajoutée, là, au niveau, là, de l'orientation stratégique de l'organisation.

**M. Leitão :** Écoutez, ça se comprend très bien parce qu'en fin de compte la clientèle de La Financière, ce sont les agriculteurs. Donc, je pense que c'est tout à fait... En tout cas, moi, je comprends tout à fait la nécessité de maintenir cette représentation à cinq dans un conseil d'administration de 15. Voilà. C'est tout ce que j'ai pour vous. Merci beaucoup.

**Une voix :** Merci.

**Le Président (M. Simard) :** Merci à vous, cher collègue. Mme la députée de Mercier.

**Mme Ghazal :** Merci. Merci beaucoup, messieurs, pour votre présentation. C'est très clair, là, ce que vous nous dites puis ce que vous demandez ici, devant la commission. Dans votre mémoire puis ce que vous avez lu au début, vous dites que le projet de loi, à terme, va engendrer la démobilisation de milliers d'entrepreneurs agricoles. Donc, c'est vraiment fort, votre crainte est très, très présente et appuyée. Puis, si je comprends bien... Parce vous dites aussi que l'effritement de votre représentation a diminué au fil des ans. Donc, vous étiez plus que le tiers, plus que cinq à l'époque, ça a diminué. Quel a été l'impact et les conséquences, au fil des années, de cet effritement?

**M. Caron (Martin) :** Bien, dans un premier temps, qu'est-ce qu'on a vu, c'est qu'il y a eu une démobilisation des gens. Et les gens, pour eux, La Financière, c'était un organisme qui était là pour financer comme toutes les autres institutions financières. Et, pour nous, on se disait : Bien, c'est beaucoup plus. Et d'ailleurs, on l'a présenté tantôt, c'est un outil qu'on s'est donné puis c'est une entente qu'on a eue entre l'État et les producteurs agricoles.

Mais il y a eu une démobilisation, et on a vu que les gens, à la place d'aller faire des transactions avec La Financière pour avoir une garantie de prêt, mais allaient voir d'autres institutions financières. Et il y a eu une baisse aussi du taux, du taux de couverture par rapport... au niveau des assurances-récolte.

Et là, durant les dernières années, ça nous a permis d'augmenter ces taux-là, parce qu'il y a eu vraiment une complémentarité par rapport à l'adoption de ces programmes-là, et puis d'avoir une meilleure connaissance aussi face aux conseils d'administration.

Charles-Félix l'a mentionné, ça, surtout sur l'aspect stratégique, quand on amène un plan d'action stratégique à La Financière agricole, bien, c'est des éléments qu'il faut prendre en compte, d'avoir des indicateurs de performance, puis qu'est-ce qu'on peut mettre en application pour atteindre ces objectifs-là, et pour s'assurer qu'on amène un côté mutuel, et «pooler» l'ensemble de ces risques-là, et les gens redeviennent là-dessus. Ça fait que moi, je crains que, si on diminue, bien, les gens vont dire... ils n'y croiront plus, à cette entente-là entre l'État et les producteurs.

**Mme Ghazal :** La démobilisation passée, le fait que vos membres allaient voir ailleurs, ça, c'est documenté, cette baisse-là du passé à cause de l'effritement?

**M. Caron (Martin) :** Oui.

**Mme Ghazal :** O.K.

**M. Caron (Martin) :** Oui. Si on peut regarder... si on recule de voilà quelques années, il y avait eu des baisses là-dessus, ça fait que c'est sûr que... qu'on pourrait amener. Mais moi, je travaille beaucoup présentement sur leurs dernières années, puis sur l'augmentation qu'on a amenée, et sur le retour aussi qu'on a amené à La Financière. Les gens voient vraiment que La Financière est un outil qu'on a mis en place et est un endroit aussi... qu'on a eu un partenariat entre l'État et les producteurs agricoles.

**Mme Ghazal :** Très bien. Parfait. Bien, juste peut-être pour finir, vu que j'ai un peu de temps, cette baisse-là que vous avez constatée dans le passé, puis là je comprends que vous avez fait des efforts puis vous avez peur qu'on recule encore avec cette réduction de votre poids à La Financière agricole, est-ce qu'elle était due uniquement à la composition des membres de l'UPA à La Financière agricole ou est-ce qu'il y avait d'autres facteurs qui expliquaient cette démobilisation de vos membres puis le fait qu'ils allaient moins faire appel à leur programme?

**M. Ross (Charles-Félix) :** À la fin des années 2000, autour de 2010, là, il y a vraiment eu une crise en agriculture, là. C'était la crise économique. La Financière a accumulé des déficits. Puis il y avait un sous-financement

des programmes, donc ça a amené vraiment un recul. Dans les années 2000, La Financière garantissait 50 % de la dette à long terme du Québec, et c'est descendu à 33 %. On est revenus autour de près de 40 %. Il y avait un désengagement au niveau de l'assurance-récolte. Donc, ces coupures-là du début des années 2010 avaient amené vraiment ce qu'on relate, là, un désengagement, là, des producteurs des programmes.

Depuis, il y a eu une recomposition des membres du conseil d'administration il y a peut-être cinq, six ans de ça. Puis il y a vraiment une bonne chimie présentement, là, entre les membres indépendants, les représentants de l'union. C'est bien calibré, c'est bien orchestré. Puis on a du plaisir à travailler ensemble puis on... Puis les chiffres sont là pour le prouver. Le prix de La Financière à l'assurance-récolte, les valeurs assurées ont augmenté de façon substantielle. Donc, il y a vraiment... Le partenariat de départ, qui existait au départ, est revenu depuis quelques années...

**Le Président (M. Simard) :** Très bien.

**M. Ross (Charles-Félix) :** ...puis on a le vent dans les voiles.

Donc, nous, on ne voit pas les raisons, là, qui justifient une baisse de notre représentation.

**Le Président (M. Simard) :** Merci. M. le député de René-Lévesque.

**M. Ouellet :** Merci beaucoup. À mon tour, messieurs, de vous saluer. On va faire l'exercice inverse. Si j'ai bien compris, suite aux échanges avec mes collègues, donc, vous adhérez aux différents principes du projet de loi. On voit d'ailleurs, sur votre conseil d'administration, que la parité est atteinte. Vous nous avez aussi parlé de la relève agricole. Donc, toute la mécanique, là, de séparer le P.D.G. du président du conseil d'administration, c'est déjà le cas. Donc, toute la mécanique, vous êtes d'accord avec ça.

Mais vous nous dites : Il faut faire attention. On a cinq membres issus de nos recommandations, et c'est important, parce que ces... ces cinq membres là, pardon, ils sont répartis en fonction de secteurs et de réalités... (panne de son) ...vous dirait : O.K., mais on voudrait avoir quand même plus d'indépendants.

Est-ce que... Puis ce n'est pas ma proposition, mais je veux juste qu'on ait vraiment votre vision là-dessus. Si on gardait vos cinq membres, mais le gouvernement décidait d'arriver avec un amendement et rajouter des membres supplémentaires indépendants, est-ce que ça, vous seriez d'accord avec ça? Donc, vous gardez les cinq qui vous permettent une représentativité dans votre secteur et des différents enjeux de votre industrie, mais on ajoute d'autres indépendants, ce qui a été le cas par le passé et ce qui pourrait être le cas dans le futur. Est-ce que ça, c'est quelque chose que vous seriez ouverts? Vous nous dites : Non, on reste à 15, puis c'est adéquat comme ça?

**M. Caron (Martin) :** Bien, moi, je pense que qu'est ce que vous amenez, c'est une option. Nous, l'objectif, c'est de maintenir les cinq membres. Ça fait que, donc, s'il y a une augmentation des membres, bien, il y aura une augmentation des membres, mais, pour nous, c'est important de maintenir ces cinq membres-là. Et il y a une répartition qui est capable de se faire, comme on vous l'a expliqué, pour s'assurer, entre autres, d'arriver avec les exigences quand on parlait de parité, quand on parlait des jeunes, quand on parle au niveau régions et spécialités. Et j'irais même un petit peu plus loin, l'aspect des spécialités, on parle du côté animal, mais du côté végétal aussi. Ça fait que c'est des choses qu'on prend en compte et c'est pour ça qu'on veut maintenir le cinq, là.

**M. Ouellet :** Juste pour ma gouverne, j'aimerais... La relève agricole, son représentant, il est bel et bien âgé de moins de 35 ans?

**M. Caron (Martin) :** Absolument. C'est la présidente présentement, Mme Julie Bissonnette, qui est la représentante de la relève agricole à La Financière.

**M. Ouellet :** D'accord. Merci. Je n'ai pas d'autres questions, messieurs.

**M. Caron (Martin) :** Merci.

**Le Président (M. Simard) :** Bien. Alors, M. Ross, M. Caron, merci beaucoup pour votre présence.

M. Caron, si je ne m'abuse, vous avez été élu en début décembre, vous.

**M. Caron (Martin) :** Exactement.

**Le Président (M. Simard) :** Bien, nos plus sincères félicitations! Est-ce que c'était votre premier passage dans une commission parlementaire?

**M. Caron (Martin) :** Non, ce n'était pas mon premier, non.

**Le Président (M. Simard) :** Ah non? Ce n'est pas votre baptême du feu? Bon, bien, en tout cas, quoi qu'il en soit...

**M. Caron (Martin) :** Mais la première en tant que président général de l'UPA, oui, mais...

**Le Président (M. Simard) :** Ah bon! Très bien.

**M. Caron (Martin) :** C'est bon. Oui, c'est la première.

**Le Président (M. Simard) :** Alors, quoi qu'il en soit, on vous souhaite un très, très bon mandat, M. Caron. Puis merci à vous deux d'être venus cet après-midi. Alors, au plaisir de se revoir.

**M. Ross (Charles-Félix) :** Merci beaucoup.

**M. Caron (Martin) :** Merci, puis merci du partage d'information. Au revoir.

**Le Président (M. Simard) :** Merci à vous deux.

Alors, sur ce, chers amis, nous avons complété pour aujourd'hui, parce qu'on continue demain, bien entendu, notre période de consultation. On a beaucoup d'invités demain. Alors, on se retrouve.

On suspend nos travaux entretemps. Au revoir.

*(Fin de la séance à 17 h 10)*