



ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC

DEUXIÈME SESSION

QUARANTE-DEUXIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

**de la Commission permanente
des finances publiques**

Le mercredi 19 janvier 2022 — Vol. 46 N° 11

Consultations particulières sur le projet de loi n° 4 — Loi
renforçant la gouvernance des sociétés d'État et modifiant
d'autres dispositions législatives (2)

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

2022

Commission des finances publiques

Le mercredi 19 janvier 2022 — Vol. 46 N° 11

Table des matières

Auditions (suite)	1
Conseil provincial du Québec des métiers de la construction-International (CPQMCI)	1
Conseil du patronat du Québec (CPQ)	9
Association des entrepreneurs en construction du Québec (AECQ)	17
Réseau des femmes d'affaires du Québec (RFAQ)	22
Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec-Construction (FTQ-Construction)	30
Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP)	37
Mémoires déposés	43

Intervenants

M. Jean-François Simard, président

M. Eric Girard

M. Christopher Skeete

M. Mario Asselin

M. Carlos J. Leitão

Mme Ruba Ghazal

M. Martin Ouellet

* M. Michel Trépanier, CPQMCI

* M. Karl Blackburn, CPQ

* Mme Norma Kozhaya, idem

* M. Yves-Thomas Dorval, idem

* Mme Manon Bertrand, AECQ

* M. Dominic Robert, idem

* Mme Isabelle Foisy, RFAQ

* M. Éric Boisjoly, FTQ-Construction

* M. Philippe Lapointe, idem

* M. Patric Besner, IGOPP

* Témoins interrogés par les membres de la commission

Le mercredi 19 janvier 2022 — Vol. 46 N° 11

Consultations particulières sur le projet de loi n° 4 — Loi renforçant la gouvernance des sociétés d'État et modifiant d'autres dispositions législatives (2)

(Neuf heures trente-six)

Le Président (M. Simard) : Alors, chers amis, bonjour à toutes et à tous. Je constate que nous avons quorum. On a le plaisir de se retrouver ensemble dans la salle Pauline-Marois pour cette dernière journée d'auditions et de consultations particulières sur le projet de loi n° 4, Loi renforçant la gouvernance des sociétés d'État et modifiant d'autres dispositions législatives.

Auditions (suite)

Nous entendrons cet avant-midi trois groupes, quatre en après-midi, et nous commençons immédiatement en recevant le représentant du Conseil provincial du Québec des métiers de la construction. M. Trépanier, bonjour.

Conseil provincial du Québec des métiers de la construction-International (CPQMCI)

M. Trépanier (Michel) : Bonjour, M. le Président.

Le Président (M. Simard) : Alors, vous êtes, je crois, un habitué. Vous disposez de 10 minutes.
• (9 h 40) •

M. Trépanier (Michel) : Je vous remercie. Mmes, MM. les députés, membres de la commission, M. le Président, tout d'abord, je tiens à vous remercier de nous donner l'occasion de vous présenter notre avis sur le projet de loi n° 4.

Mon nom est Michel Trépanier. Je suis le président du conseil provincial international. Je serai seul aujourd'hui, afin de faciliter les échanges virtuels, mais je tiens à remercier l'équipe du conseil provincial qui a travaillé très fort pour l'analyse du projet de loi et de rédiger notre mémoire. C'est avec beaucoup de fierté que nous représentons tous nos membres et que nous portons leur message aujourd'hui devant cette commission.

À la suite d'une analyse du projet de loi n° 4 déposé par le gouvernement, le conseil provincial international fait les constats suivants. Premièrement, le projet de loi n° 4 ne tient pas compte des impacts des changements proposés sur l'industrie de la construction. Deuxièmement, il va à l'encontre du pluralisme syndical et de l'impartialité du gouvernement dans le choix des représentants associatifs. Aussi, il porte aussi atteinte grave au paritarisme dans l'industrie et, de ce fait, à son équilibre. Il porte aussi atteinte au droit fondamental des travailleurs. Il fait aussi fi de la structure de financement de la Commission de la construction du Québec et finalement il affaiblit le rôle du fiduciaire du régime de retraite du conseil d'administration de la CCQ.

Tout d'abord, j'aimerais vous parler des impacts de la transformation de la Commission de la construction du Québec en société d'État. Comme vous le savez, la mission de la Commission de la construction est de veiller à l'application de la loi R-20, Loi sur les relations de travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'oeuvre dans l'industrie de la construction. Par conséquent, elle s'assure du respect des conventions collectives dans l'industrie, de la gestion de la main-d'oeuvre et de l'administration des fonds de formation et des régimes d'avantages sociaux.

À ce titre, elle gère un patrimoine privé dans une industrie privée. Nous pensons donc qu'une exemption devrait s'appliquer à la CCQ de par la nature même de sa mission. Elle possède également un pouvoir réglementaire qui lui permet de réaliser sa mission. Les changements qui sont donc proposés ont des conséquences importantes qui vont au-delà de l'organisation en tant que telle mais qui touchent toute l'industrie. À notre connaissance, aucune analyse d'impact et aucune consultation des partenaires de l'industrie n'a précédé le dépôt de ce projet de loi, ce qui nous empêche de voir l'ampleur des conséquences sur l'industrie.

Maintenant, j'aimerais aborder deux aspects qui nous apparaissent essentiels et qui sont étroitement reliés, le pluralisme syndical et le paritarisme. Depuis la commission Cliche, dans les années 70, les gouvernements ont eu à coeur d'améliorer les structures de l'industrie pour favoriser la participation et l'adhésion au plus grand nombre. D'ailleurs, c'est pour cette raison que toutes les associations représentatives sont présentes sur le conseil d'administration de la commission, sur les différentes tables de négociation, sur les différents comités de travail de la CCQ et à l'ASP Construction. C'est ce qu'on appelle le pluralisme syndical, et il permet de s'assurer que l'ensemble des travailleurs soient représentés dans l'application du régime des relations de travail instauré par la loi.

Rattaché à ce principe de pluralisme vient le concept de paritarisme. Tel qu'il est démontré à travers l'historique de la CCQ, l'organisation repose sur le paritarisme patronal et syndical pour favoriser une culture de collaboration et d'adhésion de tous les partis aux décisions prises par la commission. L'histoire a prouvé que cet équilibre est bénéfique pour l'industrie et a été respecté dans toutes les modifications législatives de la loi R-20 qui ont été faites depuis plus de 40 ans. Très récemment, le même débat a eu cours concernant le conseil d'administration de la CNESST, dont le mandat et la structure sont comparables à celle de la CCQ. Le gouvernement a alors maintenu le paritarisme au sein du conseil d'administration à cause de ces particularités du régime.

Un autre élément qui nous préoccupe est la question de la perte de compétences découlant de la présence forte d'une forte majorité d'indépendants. L'industrie de la construction a de nombreuses particularités et caractéristiques qui sont souvent méconnues des acteurs externes. Il est donc primordial que les acteurs du milieu aient une place prépondérante au sein du conseil d'administration de la CCQ. À ce titre, nous pouvons comparer la CCQ aux ordres professionnels, qui gèrent également la compétence et l'accès à leurs secteurs de pratique. Pour un conseil d'administration d'ordre de 13 à 17 personnes, taille comparable à celle de la CCQ, un maximum de quatre membres indépendants sont nommés. Cela permet d'assurer un équilibre entre la connaissance de la profession et la perspective externe des indépendants. C'est d'ailleurs la répartition actuelle au conseil d'administration de la CCQ.

La CCQ gère aussi un régime de relations de travail, et plusieurs matières réglementées par la CCQ ont d'abord été négociées entre les parties dans les conventions collectives. La présence des mêmes organisations qui négocient assure donc la CCQ de légitimité dans la révision de ses règlements.

Pour finir, je voudrais maintenant aborder les deux derniers éléments de notre mémoire, qui, à notre avis, justifient que la CCQ soit exemptée de l'application de ce projet de loi. D'abord, sur la question du financement, selon les états financiers 2020 de la CCQ, plus de 96 % des revenus de l'organisation proviennent des prélèvements et de la tarification des services. De ce montant, deux tiers est directement imputé aux travailleuses et aux travailleurs de l'industrie de la construction. Puisqu'ils financent les activités de l'organisation, c'est un droit fondamental qu'ils soient adéquatement représentés. De plus, la CCQ gère un patrimoine privé dans une industrie privée, contrairement aux autres sociétés d'État.

Finalement, la question des avantages sociaux. Pour commencer, la CCQ, par le biais de son conseil d'administration, a pour but et fonction d'administrer les régimes d'avantages sociaux de l'industrie de la construction, soit un régime de retraite et un régime d'assurance. Dans le cas de notre régime de retraite, c'est le conseil d'administration de la CCQ qui agit à titre de comité de retraite et de fiduciaire pour l'ensemble des travailleurs de l'industrie. Les membres du conseil d'administration ont donc toutes les obligations et devoirs que cela comporte, dont celle de prendre des décisions dans le meilleur intérêt des bénéficiaires. À ce sujet, le fait que chacune des associations représentatives ait un membre au sein du conseil d'administration permet d'assurer une meilleure compétence des fiduciaires pour servir les besoins des bénéficiaires, puisqu'ils sont les représentants élus, surtout que notre régime à cotisation déterminée négocié amène... le fardeau du risque est assumé par la participation... par les participants du régime. Ces derniers désirent donc une participation active de leurs représentants afin de leur assurer une meilleure protection.

En conclusion, je me permets de rappeler pourquoi le projet de loi n° 4 ne devrait pas s'appliquer à la CCQ. L'industrie de la construction est une industrie privée où la CCQ a le mandat de s'assurer de l'application d'une loi qui régit les relations de travail, la formation professionnelle, les avantages sociaux et la gestion de la main-d'oeuvre. Pour réaliser ce mandat, elle est financée à 96 % par des prélèvements provenant des travailleuses et travailleurs et d'entreprises privées et gère des fonds, dont un régime de retraite duquel son conseil d'administration est fiduciaire. Pour réaliser ce mandat, le mandat de la CCQ, son conseil d'administration, a besoin de pluralisme pour représenter toutes les parties et que la gestion de la retraite soit faite dans l'intérêt des bénéficiaires, de paritarisme patronal-syndical pour assurer une adhésion de toutes les parties, et de compétences pour que les règlements et politiques soient applicables et appliqués.

Pour nous, le projet de loi n° 4 n'est ni le véhicule ni le processus qui permettra d'améliorer la gouvernance de la CCQ, puisqu'il ne tient pas compte des impacts et des particularités de la loi R-20. Merci pour votre écoute.

Le Président (M. Simard) : Alors, M. Trépanier, merci beaucoup pour votre intervention. Avant de poursuivre, à ce stade-ci, j'aurais besoin, Mme la secrétaire, que vous puissiez m'indiquer si nous avons des remplacements à la commission aujourd'hui.

La Secrétaire : Aucun remplacement.

Le Président (M. Simard) : Aucun remplacement?

La Secrétaire : Aucun.

Le Président (M. Simard) : Bon, on est content d'avoir nos collègues. Alors, je cède maintenant la parole à M. le ministre, qui dispose de 16 min 30 s.

M. Girard (Groulx) : C'est l'équipe A, M. le Président. Merci à tous ceux qui sont ici. Merci pour votre présentation. C'est très intéressant puis c'est bien étayé. Je suis bien content qu'on ait cette discussion. Évidemment, nous... la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État vise l'intérêt supérieur du Québec et à assujettir 46 sociétés d'État à une loi qui est modernisée. Alors, c'est certain que les particularités de la CCQ... et je résume vos arguments, c'est que vous ne voulez pas être assujettis à la loi. C'est un point pertinent. On a l'intention d'en discuter ensemble, mais moi, je voudrais... j'ai des questions pour vous. Je comprends le pluralisme syndical puis le paritarisme, je n'ai rien contre. Si vous considérez que c'est vertueux, très bien. Mais moi, j'ai des questions pour vous.

Est-ce que vous croyez à l'indépendance d'un conseil d'administration par rapport à une société? Est-ce que vous croyez qu'un conseil d'administration doit avoir une perspective au-delà de représenter les groupes d'intérêts qui composent la société?

M. Trépanier (Michel) : J'y crois puis je crois pertinemment que la commission, présentement, à l'heure actuelle, respecte ce mandat-là.

M. Girard (Groulx) : Est-ce que vous croyez à la séparation des pouvoirs entre le président d'une société et le P.D.G. d'une société ou la P.D.G. d'une société et le président du conseil d'administration, une pratique qui est établie dans l'ensemble de l'OCDE?

M. Trépanier (Michel) : M. le ministre, il y a quatre ans, lors du projet de loi n° 152, notre organisation a proposé cette recommandation de scinder le poste de P.D.G. entre directeur général et président pour des matières de meilleure gouvernance. Ça fait qu'on est en total accord avec vous, M. le ministre.

M. Girard (Groulx) : Donc, si on changeait ça dans la loi R-20, vous seriez pour.

M. Trépanier (Michel) : Exactement.

M. Girard (Groulx) : Très bien. Est-ce que vous croyez à l'importance des membres indépendants sur un C.A.?
• (9 h 50) •

M. Trépanier (Michel) : C'est sain d'avoir une contribution des membres indépendants. Cette contribution doit se faire avec des principes d'équilibre, M. le ministre, puis, présentement, la compréhension puis l'analyse du conseil provincial, avec la participation maintenant de quatre indépendants, cet équilibre avec le principe de pluralisme et de parité est respecté.

M. Girard (Groulx) : Est-ce que la contribution des quatre membres indépendants actuels est positive?

M. Trépanier (Michel) : Oui.

M. Girard (Groulx) : Est-ce que vous croyez qu'il est important d'avoir un comité de vérification, un comité de gouvernance et d'éthique ainsi qu'un comité de ressources humaines sur un conseil d'administration?

M. Trépanier (Michel) : Oui, c'est essentiel.

M. Girard (Groulx) : Est-ce que vous croyez que la composition du conseil d'administration doit représenter la société québécoise?

M. Trépanier (Michel) : Ici, on parle d'une industrie privée. Ça fait que... Puis il faut comprendre la mission de la commission, en étant une société privée, avec les cotisants, puis tantôt j'en ai parlé, là, 96 % des cotisants viennent d'associations patronales et syndicales par l'entremise d'entreprises et de salariés. Je crois que c'est une juste représentation de ces cotisants-là.

M. Girard (Groulx) : O.K. Est-ce que vous croyez qu'il est pertinent de rémunérer les membres indépendants pour attirer les meilleures personnes, notamment?

M. Trépanier (Michel) : Je suis d'accord avec vous, M. le ministre.

M. Girard (Groulx) : O.K. Est-ce que vous croyez qu'il est pertinent que la société d'État revoie le plan stratégique, le rapport annuel et s'assure d'une transparence au niveau de la rémunération des hauts dirigeants?

M. Trépanier (Michel) : Est-ce qu'on parle de celle de la CCQ ou des sociétés d'État?

M. Girard (Groulx) : Bien, en fait, ma question porte sur la CCQ.

M. Trépanier (Michel) : Bien, la CCQ, je ne peux pas vous donner l'affirmative, parce que je ne considère pas, et... puis je tiens à vous souligner qu'hier le conseil d'administration a pris une position unanime que personne au sein du conseil d'administration ne considère la commission comme une société d'État. Ça fait que je ne peux pas répondre par l'affirmative.

M. Girard (Groulx) : J'ai pris acte de la lettre. Je l'ai lue. J'ai reçu... En fait, j'ai reçu la résolution, je cherchais l'argumentaire. Très bien, ça fait le tour de mes questions. Je vous remercie beaucoup, puis je vous remercie pour la qualité de votre mémoire et votre présentation.

M. Trépanier (Michel) : Je vous remercie, M. le ministre.

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

M. Skeete : Merci, M. le Président. Bonjour, bienvenue parmi nous.

M. Trépanier (Michel) : Bonjour.

M. Skeete : J'ai quelques questions par rapport à... le rôle des membres indépendants actuels. Pouvez-vous me donner un aperçu de comment ça fonctionne? C'est quoi, le quotidien, puis de quoi... c'est quoi, la contribution positive que vous évoquez auprès du ministre? C'est quoi, cette contribution-là?

M. Trépanier (Michel) : Bien, ici, il faut faire un recul sur la mission de la commission, puis je ne ferai pas toute l'élaboration du principe des relations de travail, mais ce qui est important, je crois, pour nous, par notre expérience d'organisation, c'est d'être capables d'alimenter le conseil d'administration dans nos réflexions. Nous, du côté des associations syndicales, c'est d'amener notre expérience puis la part des enjeux pour nos travailleuses et nos travailleurs. Du côté des employeurs, ils amènent leurs préoccupations de leur côté. Après ça, il y a un échange. C'est là, la base du paritarisme. Et l'apport des indépendants, après cet argumentaire-là, c'est de faire des recommandations puis amener un angle que... pour nous ramener à un consensus.

Alors, c'est suite aux discussions des parties paritaires que je trouve qu'il y a une utilité, une très bonne utilité, puis je trouve ça sain qu'il y ait des membres indépendants au sein de notre commission, mais je trouve ça extrêmement important de le mentionner, que ça a besoin d'être fait avec un équilibre.

M. Skeete : Donc, dans votre façon de voir le rôle de l'indépendant, c'est un peu comme une vérif à la dernière seconde, là, tu sais, pour être sûr que le patronat et le syndical se rencontrent. On prend des positions, puis là on valide auprès des indépendants, ça a-tu de l'allure, puis là, après ça, on peut entériner la résolution ou la façon de faire. C'est de même que vous voyez ça?

M. Trépanier (Michel) : Bien, ce qui est intéressant, la base du paritarisme, ce qui est intéressant, puis, tu sais, je vais être transparent avec vous, soit on arrive avec des positions que... présentement, on a des non sur certaines positions, puis, après les échanges avec les parties patronales puis avec des membres indépendants, souvent on va se rallier. Ce qui amène de l'apport des indépendants dans cet équilibre-là, c'est qu'ils n'ont pas d'opinion, ils n'ont pas de préjudice, là, associatif, ça fait qu'ils amènent un regard indépendant. C'est là, je pense, que le terme «indépendant» vient, là. Puis, du côté des... C'est leur contribution, je crois.

M. Skeete : Mais vous avez raison qu'effectivement le rôle des indépendants, c'est de s'enlever des conflits du quotidien qui peuvent arriver avec les différents camps. C'est pour ça que la tendance internationale, c'est d'accroître le nombre d'indépendants, justement, dans les conseils d'administration, je pense que c'est dans ce sens-là que le ministre veut aller.

Je serais curieux de vous entendre sur... Là, vous avez répété plusieurs fois dans votre argumentaire que vous êtes financés... c'est du privé, vous avez... de 96 %, j'ai-tu bien entendu, le financement est privé? Donc, vous, la CCQ, elle, elle est financée avec de l'argent de ses membres puis des employeurs, puis, bon, là, c'est financé à 96 % de ces cotisations-là, j'ai-tu bien compris? Parce que je ne suis pas expert dans le domaine de la construction, je vous demande votre indulgence.

M. Trépanier (Michel) : Oui, vous avez raison, elle est financée par prélèvement de parts égales entre les entrepreneurs et les travailleurs. Puis, en plus de ça, il y a des frais qui sont imputés dans les avantages sociaux. Ça fait que ça regroupe à peu près 96 % des opérations de la CCQ qui est payable par les travailleuses et travailleurs et aussi des entrepreneurs.

M. Skeete : Puis vous, vous faites le comparatif avec la CNESST, vous dites que c'est le même modèle que ça, c'est autofinancé par ses membres.

M. Trépanier (Michel) : Mais la différence de la CNESST, nous, le comparatif qu'on fait, c'est par rapport au paritarisme, par rapport à la contribution, la contribution de la CCQ, c'est travailleurs, employeurs. La contribution totale du travailleur représente deux tiers de la facture, ça fait que les travailleurs paient deux tiers de la facture de la CCQ. À la commission de la CNESST, ce n'est pas pareil pour la cotisation, mais le principe de la parité est là.

M. Skeete : Parce que, moi, dans votre argumentaire, vous évoquez beaucoup l'aspect privé de la CCQ, mais ce que votre argument oublie, puis je serais curieux de vous entendre, c'est la grande part de contrats publics que gère l'industrie de la construction au Québec. Alors, ici, on a un payeur ou un grand payeur, un client majeur qui vient financer beaucoup de projets de construction au Québec, vous, vous dites que c'est de l'argent privé, je pense que c'est vrai, parce que les contrats vont à des entités privées, mais c'est des oeuvres majoritairement publiques. Alors, comment vous conciliez ces deux argumentaires-là, pour m'aider à comprendre un peu plus votre position?

M. Trépanier (Michel) : Mais, le mandat de la CCQ, on le retrouve à l'article 4 de la loi, puis son mandat, ce n'est pas de gérer les chantiers, là, c'est très bien inscrit dans la loi, c'est quoi, son mandat, c'est de s'assurer à l'applicabilité de la loi et des conventions collectives, entre autres. Du problème du privé, des investissements du gouvernement, oui, vous êtes le plus grand donneur d'ouvrage, mais ça n'a aucun lien par rapport aux investissements des différents projets par rapport au mandat de la CCQ, là. Le mandat de la CCQ, là, il est clair dans la loi, puis ça n'a aucun impact là-dessus.

M. Skeete : Ça fait que, même si le gouvernement du Québec puis le... bien, je ne dirais pas juste le gouvernement du Québec, le public est le plus grand donneur d'ouvrage, vous, vous êtes d'avis que vous ne devriez pas être soumis à ces règles-là, car vous êtes différents des autres.

M. Trépanier (Michel) : Bien, ce n'est pas une question d'être différent des autres, l'attribution des personnes qui contribuent à l'économie québécoise, c'est une chose, ici on parle de qui contribue financièrement à l'opération et le mandat de la commission. Présentement, la contribution du gouvernement présentement, sur les 200 millions, là, c'est 4 millions, c'est pour le travail au noir. C'est la contribution du gouvernement présentement puis c'est la contribution, qu'on peut dire, des contribuables, avec le plus grand respect que j'ai pour le gouvernement et les contribuables. Présentement, c'est autofinancé par les personnes de l'industrie, puis on trouve ça juste raisonnable d'être adéquatement représenté par ces instances-là pour respecter le mandat de la commission.

M. Skeete : C'est tout pour moi. Merci beaucoup pour votre présence en commission. Merci, M. le Président.

Le Président (M. Simard) : Merci à vous, cher collègue. Je cède maintenant la parole au député de Vanier-Les Rivières.

M. Asselin : Merci beaucoup, M. le Président. M. Trépanier, merci d'être là. Je suis quand même un peu curieux de vérifier quelles sont les positions de l'inter vis-à-vis de favoriser la diversité un peu dans l'industrie de la construction, les femmes, les jeunes des diversités culturelles. Comment vous voyez ça qu'on pourrait promouvoir un peu plus de diversité?

M. Trépanier (Michel) : Bien, on est en total accord avec le principe de la parité, ça fait qu'on ne peut pas être plus clair que ça. Ça fait qu'avec la question qui vient avec le principe de gouvernance, est-ce qu'on est d'accord ou pas, oui, oui, on se doit d'arriver là et on se...

M. Asselin : Comment est-ce qu'on pourrait faire ça pour mettre un peu de pression sur la société puis qu'il y ait eu plus de diversité dans la construction?

• (10 heures) •

M. Trépanier (Michel) : Mais une des choses que je peux vous suggérer, respectueusement, puis c'est une proposition qu'on avait déjà faite dans le passé, du côté que... vu que le gouvernement est le plus grand donneur d'ouvrage, et c'est le plus grand donneur d'ouvrage, vous devriez, puis avec le support de l'inter, du conseil provincial, instaurer... Dans l'octroi des contrats que vous donnez, publics, vous faites des investissements majeurs sur les routes, les hôpitaux, dans les écoles, vous pourriez mettre des politiques pour atteindre des quotas de parité ou d'améliorer le nombre d'adhésions, d'embauches des femmes puis de minorités. Ça, c'est le premier constat, là, que... si vous nous demandez de faire du changement, puis par l'entremise de vous, en collaboration avec vous, on peut vraiment faire une différence dans notre industrie. Ça peut commencer par vous. On prend... On a besoin d'un leadership gouvernemental par l'entremise de l'octroi des contrats. Puis ça va envoyer un signal aux investisseurs privés d'avoir les meilleures pratiques. Mais, si vous me demandez vraiment mon opinion, c'est vraiment là que je pense qu'il faut qu'on aille.

M. Asselin : Parfait. Merci beaucoup, M. Trépanier.

M. Trépanier (Michel) : Merci.

Le Président (M. Simard) : Sur ce, je cède la parole au député de Robert-Baldwin.

M. Leitão : Merci beaucoup, M. le Président. Alors, M. Trépanier, bonjour. Merci d'être là. Donc, vous avez, de façon très éloquente, présenté votre argument que la loi... que le projet de loi n° 4 ne devrait pas s'appliquer à la CCQ. Et je pense que l'aspect principal de votre argument, c'est que la CCQ n'est pas une société d'État. On pourra en discuter, de ça.

Mais, avant d'y arriver, ce que je trouve particulier, vous l'avez mentionné, en passant, c'est que vous, enfin l'industrie, vous n'avez pas été consultés par le gouvernement avant, donc, pour la préparation du projet de loi. Vous n'avez pas été consultés. Donc, on arrive avec un projet de loi, et c'est une fois le projet de loi déposé que vous avez... que vous vous êtes rendu compte que vous étiez dans le... vous faisiez partie maintenant des 43 sociétés d'État. C'est bien ça?

M. Trépanier (Michel) : Bien, exactement, M. le député. À notre grande surprise, au mois d'octobre, on a eu le dépôt du projet de loi n° 4, puis jamais quelqu'un ne nous a présenté un rapport d'analyse d'impact sur notre industrie. Puis ça a été à notre grande surprise, ça fait qu'il n'y a pas eu de consultation aussi. Ça fait que, c'est pour ça, on arrive avec vous en commission avec certaines réserves, puis on ne sait pas où est-ce que ça s'en va. Mais, pour répondre à votre question, non, on n'a pas été consultés, puis il n'y a pas eu d'analyse d'impact.

M. Leitão : Très bien, merci. Donc, ça, c'est clair.

Maintenant, vous avez répété, et d'ailleurs, hier aussi, vos collègues de la CSN l'avaient mentionné, que la CCQ, c'est un organisme qui, en fin de compte, gère les conventions collectives, et vous opérez dans une industrie

privée, et que donc vous ne devriez pas être assujettis, éventuellement, à la loi n° 4. C'est un argument qui se comprend. Je ne dis pas que je suis complètement contre ça. Je comprends. Et c'est... Il y a une certaine logique.

Maintenant, j'aimerais juste... Vous pourriez peut-être nous rassurer un peu, et le ministre a été un peu dans cette direction, sur le rôle d'un conseil d'administration. Présentement, si j'ai bien compris, présentement, les membres du conseil d'administration de la CCQ sont nommés par la partie syndicale, par la partie patronale, et puis les indépendants sont nommés par le gouvernement. Est-ce que c'est bien ça, le... je résume un peu, mais c'est bien ça...

M. Trépanier (Michel) : Bien, présentement, on nous demande de soumettre des noms au gouvernement du côté des associations représentatives, puis ça doit être la même chose du côté des associations patronales, pour respecter le principe de cinq-cinq. Puis, le mode de consultation des membres indépendants, on n'est pas liés à ça, c'est directement le gouvernement qui fait l'attribution puis la désignation.

M. Leitão : O.K. Donc, ce... Si le... Mais vous pensez que le projet de loi n° 4 vient changer ce processus-là ou... Et, si oui, comment?

M. Trépanier (Michel) : Oui. Mais, si vous me permettez, M. le député, ça serait bon de revenir en arrière par rapport c'est quoi, la commission. Tu sais, on a fait l'explication que ça s'occupe d'une loi, d'une loi, mais ça ne s'occupe pas juste d'une loi puis des relations de travail. Par l'entremise que son mandat doit appliquer une loi, elle doit aussi s'assurer des 31 règlements, aussi, qui viennent avec. La commission a un pouvoir réglementaire pour modifier 31 règlements, les règlements sur la mobilité de la main-d'oeuvre, qui touchent les régions, sur les avantages sociaux, entre autres. Elle doit veiller à s'assurer à l'applicabilité des conventions collectives puis son interprétation. Ça touche quoi? Quatre secteurs d'activité, 200 000 travailleuses, travailleurs. Ça sert aussi à administrer deux régimes, 30 milliards de dollars, un régime de retraite qui est à cotisation déterminée, aussi un régime d'assurance, qui a un impact sur 341 000 bénéficiaires. Ça sert aussi la gestion de la compétence, 25 métiers réglementés, plus d'une trentaine d'occupations spécialisées. Ça s'occupe aussi, dans son mandat, de perfectionnement puis du fonds de formation, plus de 200 millions, plus de 25 000 participants en formation de façon annuelle. Ça s'assure aussi une gestion de tous les autres fonds.

Ça fait que, quand on fait l'ensemble de tout ça, notre rôle à nous, associatif, patronal, syndical, c'est de contribuer par l'entremise de notre expérience... notre association, ça fait que je vais parler du côté du conseil, on a une riche expérience, on est par une structure de métier, on est représentatif partout à travers le Canada et aux États-Unis. Ça fait qu'on est capable d'avoir un argumentaire. On n'a pas toutes les réponses, mais on est capable d'avoir une contribution positive. À ça s'ajoute la contribution, humblement, que je peux amener au conseil d'administration. À partir de ce débat-là, la grande majorité des participants à ce régime-là sont représentatifs. Ça fait que présentement, à l'heure actuelle, les échanges se font avec les indépendants aussi. Puis présentement la structure actuelle, elle représente le mandat de la commission puis aussi l'intérêt des parties, en respectant le mandat de la commission.

M. Leitão : Très bien. Oui, et je comprends que la commission elle-même doit avoir toutes ces expertises-là. Elle doit être pour... remplir le rôle que vous avez décrit, un rôle assez complexe et assez important. Maintenant, le conseil d'administration, il doit représenter, bon, l'industrie aussi, mais aussi les règles de base de bonne gouvernance d'un conseil d'administration doivent s'appliquer et s'appliquent au conseil d'administration de la CCQ. D'ailleurs, en répondant au ministre, vous étiez d'accord avec les mesures ou les règles de bonne gouvernance.

Là où j'ai une difficulté avec votre argument, c'est que je comprends très bien le rôle de la CCQ, mais je comprends aussi très bien quel est le rôle d'un conseil d'administration en général. Et je ne pense pas que vous êtes contre la bonne gouvernance et la transparence. Vous l'avez dit et redit, et c'est très bien. Donc, ce que j'essaie de comprendre, c'est : Dans quoi le projet de loi changerait le rôle du conseil d'administration de la CCQ?

M. Trépanier (Michel) : Bien, présentement, réponse claire, la participation patronale et syndicale, du côté des travailleurs puis des employeurs, elle va être réduite. On passe de 10 représentants pour alimenter les discussions à quatre. Un autre volet, ça a un impact considérable sur nos régimes de retraite. Une des choses qui n'a jamais été mentionnée depuis le début de la commission, c'est le rôle du conseil d'administration en tant que fiduciaire. Ça fait que, présentement, ce que ça a, comme conseil d'administration, comme impact sur mes travailleurs, sur les travailleurs puis les travailleuses, c'est qu'on vient réduire leur représentation au sein du conseil d'administration de cinq à deux. Ça fait que c'est une grosse réduction. Ça fait que la représentation, le droit fondamental d'être représenté et d'être entendu est diminué par ça. On est préoccupé.

M. Leitão : O.K. Je comprends. Donc, c'est vraiment la composition du conseil d'administration. Si jamais le projet de loi n° 4 s'applique à la CCQ, donc ça changerait la composition du conseil d'administration. Et donc, à votre avis, ce changement-là entraînerait une perte de représentativité des travailleurs et du patronat aussi.

• (10 h 10) •

M. Trépanier (Michel) : Oui, et aussi, un autre élément, le mandat de la commission, en agissant avec le p.l. n° 4, si on change la composition, je crois qu'on manquerait à l'essence même du conseil d'administration à l'heure actuelle, on se priverait de compétences, on se priverait d'analyses, d'expérience. On a besoin d'être alimenté de toutes les parties. Puis, un exemple que je peux vous donner, après des discussions, des fois, que j'ai avec des entrepreneurs puis des employeurs au sein du conseil d'administration, la réalité du secteur résidentiel, du génie civil industriel

n'est pas la même. Ça fait que, si vous me privez de cet échange-là, de cette expertise-là, bien, je crois que je ne serais pas capable de remplir mon rôle pour respecter le mandat de la commission. C'est là, le principe du paritarisme, puis c'est la même chose côté syndical. Ça fait que je crois que le conseil se priverait de beaucoup d'argumentaires et de compétences si on viendrait réduire la participation des parties prenantes.

M. Leitão : Très bien. Je pense que vous faites là un très bon point. Il faut trouver juste un moyen, il me semble, de nous assurer collectivement que les principes de bonne gouvernance et de transparence s'appliquent aussi au conseil d'administration de la CCQ, même si le processus de nomination des membres pourrait être un peu différent, en particulier. Mais, si on réussit à maintenir ou s'assurer de cette bonne gouvernance, je pense qu'on pourrait trouver un terrain d'entente.

M. Trépanier (Michel) : O.K. Si...

M. Leitão : Oui.

M. Trépanier (Michel) : Bien, si vous me permettez, ce qu'on en dit, puis j'ai fini mon allocution par rapport à ça, c'est qu'on croit que le p.l. n° 4 n'est pas nécessairement le bon véhicule. Est-ce qu'il y a matière à se moderniser en situation de gouvernance? On a toujours matière à se moderniser puis on est ouvert avec ça. Mais c'est le véhicule, le véhicule, présentement le p.l. n° 4, ne répond pas aux particularités. Est-ce qu'on est ouvert, avec une analyse d'impact indépendante, avec la participation des différentes associations, à une réflexion? Tout à fait d'accord avec vous.

M. Leitão : Très bien. Merci beaucoup.

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

Mme Ghazal : Merci. Merci beaucoup, M. Trépanier, pour votre présentation. Il y a vraiment unanimité, dans l'industrie de la construction, du fait que le CCQ est comme, si je peux me permettre, une bibitte à part, donc qu'il ne faut pas qu'elle soit considérée comme société d'État.

J'aimerais quand même vous entendre sur... parce que vous n'en parlez pas, vous ne faites pas d'autres propositions. Si, par exemple, le gouvernement veut s'assurer qu'il y ait plus... qu'il y ait de l'indépendance sur le conseil d'administration pour servir et les intérêts des gens qui sont dans l'industrie, que ce soit côté patronal, syndical, et aussi l'intérêt public, est-ce qu'il y a quand même des choses à améliorer? Si, par exemple, il accepte de l'exclure du projet de loi n° 4 et de la Loi sur la gouvernance, est-ce qu'il y aurait des choses à améliorer dans la loi constitutive du CCQ pour arriver à plus d'indépendance, de meilleures gouvernances que ce que vous faites actuellement sans ajouter plus d'indépendants?

M. Trépanier (Michel) : Bien, je pense, à la base, on se doit d'avoir une réflexion, pas juste sur la composition du conseil d'administration. On va un peu plus large, c'est la raison même, le mandat de la commission. Je crois qu'il doit y avoir une réflexion. Puis, les comités, je vous donne un exemple, les comités paritaires, dont le CFPIC et le CASIC, les mandats qu'on leur donne, je crois qu'on pourrait leur donner un plus grand mandat, un plus grand pouvoir contributif pour venir alimenter la commission. Ça fait que, oui, il y a de la place, beaucoup, à amélioration. Je pense qu'on doit avoir une consultation sur ce volet-là.

Un enjeu principal par rapport à la composition du conseil d'administration, notre position était claire, puis... peut-être, je me répète, je suis désolé, mais de scinder le poste de P.D.G., ça a été amené en 2018 de notre part, puis on le réitère. Ça, c'est la première mesure.

L'autre mesure, c'est... Du côté de la composition, on croit qu'elle est adéquate présentement parce qu'elle respecte le principe du pluralisme, la représentation de toutes les associations, tant patronales et syndicales. Ça fait que la part des indépendants, elle est pertinente, elle est adéquate. Ça fait que, présentement, du côté de la structure, il n'y aurait pas de changement. Est-ce qu'on pourrait changer d'autre chose? Sûrement.

Mme Ghazal : Vous croyez que oui. Puis est-ce que, par rapport à la question de la parité, là, je ne parle pas de la parité syndicale-patronale, mais de la parité homme-femme, ça aussi, est-ce que...

M. Trépanier (Michel) : Je suis d'accord avec vous, je ne peux pas être plus clair.

Mme Ghazal : Et qu'est-ce qu'il faut faire pour améliorer ça, puisque ça fait des années... en tout cas, hier, on avait la CSN qui disait qu'ils n'y arrivaient pas. Est-ce que vous, vous avez une réflexion là-dessus?

M. Trépanier (Michel) : Bien, pour répondre à votre question, est-ce qu'on se doit d'avoir le principe de parité?, il n'y a pas de si, il n'y a pas de considérant, c'est un principe. Puis je peux vous rassurer que, sur ce principe-là, le conseil provincial est 100 % d'accord avec ça.

Si vous me parlez qu'est-ce qu'on peut faire pour améliorer la condition des travailleuses, la rétention, les conditions d'embauche, ça, c'est un autre sujet, puis, oui, on a plusieurs solutions sur ce côté-là.

Mme Ghazal : Par exemple, sur le conseil d'administration, parce que c'est le sujet de la loi, en ce moment, les cinq syndicats qui sont représentés, c'est tous des hommes, si je ne me trompe pas, aux conseils d'administration?

M. Trépanier (Michel) : Oui. Présentement, à l'heure actuelle, du côté syndical, c'est tous des hommes. Mais présentement, pour rejoindre le principe de la parité, à l'heure actuelle, on est extrêmement proches. On est à un membre pour atteindre la parité, ça fait que je crois qu'on y est presque.

Mme Ghazal : Donc, merci. Je ne peux pas... Mon temps est terminé. Merci beaucoup.

Le Président (M. Simard) : Merci à vous, chère collègue. Encore une fois, désolé. Je cède la parole au député de René-Lévesque.

M. Ouellet : Merci beaucoup, M. le Président. Donc, à mon tour de vous saluer, M. Trépanier. Je suis heureux d'avoir fait un peu de représentation politique pour vous avoir à cette commission. Je pense que votre éclairage, ce matin, nous amène ici, les membres de la commission, à se poser les bonnes questions quant à la pertinence d'inclure la CCQ dans le projet de loi n° 4, mais nous amène à nous poser la question : De quelle façon on peut, même si on n'inclut pas la CCQ dans le projet de loi n° 4, travailler à une meilleure gouvernance?

Vous avez fait mention, M. Trépanier, tout à l'heure, de la volonté assumée, par le passé, de scinder le poste du président du conseil et de P.D.G.. Ça, je pense que c'est un acquis. Pour ce qui est de la parité, vous avez fait mention tout à l'heure : Cinq sur six présentement, donc on peut y arriver, à la CCQ. Donc, ce n'est pas un enjeu. La rémunération aussi, je n'ai pas entendu, tout à l'heure dans vos commentaires, votre désaccord quant à la pertinence de divulguer des informations quant à la rémunération des membres du conseil d'administration, de même que la rémunération des membres indépendants.

Vous aviez aussi fait une bonne distinction sur le rôle de la CCQ quant à être fiduciaire aussi des cotisants par rapport au régime de retraite. Ce que je crois comprendre, M. Trépanier, c'est que ce que vous nous dites ici, à la commission : Oui, une meilleure gouvernance, oui, une meilleure transparence, oui à plus de femmes, mais peut-on garder cet équilibre et cette parité à l'intérieur du conseil d'administration telle qu'on la connaît actuellement? C'est-à-dire qu'il y a cinq postes offerts à des associations d'employeurs, cinq postes offerts à des associations représentatives et quatre membres indépendants, ce que vous nous dites : Ne touchez pas à ça. Mais, pour ce qui est du reste, vous êtes partie prenante d'un immense chantier pour travailler à améliorer la gouvernance. C'est ce que j'entends ce matin.

M. Trépanier (Michel) : Mais vous m'enlevez les mots de la bouche, c'est exactement ça. Ça fait que votre vision est exactement ce qu'on propose. Puis, tu sais, je tiens à rassurer les parlementaires de la volonté toujours actuelle de se moderniser en matière de gouvernance. Ce qu'on réitère : le fait que, présentement, à l'heure actuelle, le p.l. n° 4 ne répond pas à cet objectif-là, mais on pourrait se servir d'un autre véhicule sans aucun problème. Mais présentement vous avez très bien résumé mes propos, vous les avez tous touchés.

M. Ouellet : On va aller juste un petit peu plus loin ensemble. Là, on a le P.D.G., on aura un président du conseil d'administration. Donc, il y aurait, au sein du conseil, une élection d'un président du conseil. Pour vous, ça serait.. il y aurait-tu une nomination qui devrait être... alternée, pardon, entre la partie patronale ou syndicale, puis ça serait un pouvoir supplémentaire, le président du conseil? Ou vous nous dites : Bien, au sein du conseil, le conseil décidera qui est la meilleure personne pour le président? Ça pourrait être un indépendant, ça pourrait être un membre de la partie patronale ou syndicale. Bref, comment vous voyez la nomination de ce président du Conseil du trésor... de la CCQ? Pardon.

M. Trépanier (Michel) : Bien, pour être transparent avec vous, sur le mécanisme d'appointement, la réflexion n'a pas été terminée, là. Nous, c'est sur le principe du mécanisme pour s'assurer d'une meilleure gouvernance, pour s'assurer du principe que ceux qui président le conseil d'administration ne soient pas directement reliés avec les choses courantes puis son rôle de directrice générale ou de directeur général. Ça fait que, nous, notre constat, c'est sûr, de scinder les deux postes. Mais de comment qu'on vient attribuer le poste de président, ça n'a pas été encore très déterminé.

Le Président (M. Simard) : Très bien. Alors, M. Trépanier, merci beaucoup. Cher collègue de René-Lévesque, désolé, votre temps était écoulé. Merci pour cette belle présentation très instructive, et au plaisir de se revoir.

Sur ce, nous allons suspendre nos travaux quelques instants afin d'accueillir nos prochains invités.

(Suspension de la séance à 10 h 19)

(Reprise à 10 h 27)

Le Président (M. Simard) : Alors, chers collègues, nous sommes de retour et nous sommes en présence des représentants du Conseil du patronat du Québec. M. Blackburn, Mme Kozhaya, soyez les bienvenus. M. Dorval se joint aussi à nous, mais par le biais du téléphone.

Alors, M. Blackburn, vous êtes un habitué, auriez-vous l'amabilité de vous présenter, votre équipe et de faire votre présentation?

Conseil du patronat du Québec (CPQ)

M. Blackburn (Karl) : Merci, M. le Président. M. le ministre, chers parlementaires, alors je suis extrêmement heureux de me retrouver avec vous aujourd'hui. Karl Blackburn, président et chef de la direction du Conseil du patronat du Québec. Et je vais demander à mes collègues de se présenter eux-mêmes. Alors, Norma.

Mme Kozhaya (Norma) : Bonjour. Norma Kozhaya, vice-présidente à la recherche et économiste en chef au CPQ.

M. Blackburn (Karl) : Et celui qui est au téléphone.

M. Dorval (Yves-Thomas) : Oui, bonjour. Yves-Thomas Dorval, je suis président exécutif du conseil d'administration du CPQ, également certifié administrateur de société par le Collège des administrateurs de sociétés et membre de six conseils d'administration.

M. Blackburn (Karl) : Alors, merci. Le Conseil du patronat du Québec, d'abord, remercie la Commission des finances publiques de lui fournir l'occasion de soumettre ses commentaires sur le projet de loi n° 4, Loi renforçant la gouvernance des sociétés d'État et modifiant d'autres dispositions législatives.

Le thème de la saine gestion et de la saine gouvernance des organismes publics est de grande importance pour le Conseil du patronat du Québec. Les sociétés d'État jouent un rôle socioéconomique majeur, que ce soit par les revenus qu'elle génère, les subventions qu'elles reçoivent, le nombre de personnes qu'elles emploient ou surtout par leurs missions et leurs mandats. Leur gouvernance se doit d'être exemplaire.

Le CPQ accueille de façon favorable plusieurs éléments du projet de loi n° 4 qui modernisent la loi existante et l'inscrivent davantage dans les nouvelles réalités sociales et économiques se voulant notamment davantage inclusives et transparentes. Le CPQ ne peut qu'accueillir positivement l'objectif gouvernemental de renforcer la transparence et l'équité de même que l'efficacité et d'implanter les meilleures pratiques de gouvernance dans les sociétés d'État. Parmi les éléments que le CPQ accueille de façon favorable figurent les dispositions concernant la parité femmes-hommes de même que la place faite aux jeunes dans les conseils d'administration, la rémunération des administrateurs et sa divulgation, les dispositions quant au terme du mandat des administrateurs de même que la séparation du rôle du P.D.G. et président du C.A.

Le CPQ apprécie aussi, finalement, la volonté de cohérence exprimée par le gouvernement dans le préambule du projet de loi. Pour le CPQ, cette volonté de cohérence doit toutefois tenir compte de la réalité de la mission et du mandat spécifiques des différents organismes.

Pour ce qui est de la parité femmes-hommes, la zone paritaire proposée permet une certaine flexibilité qui est souhaitable, envoie un signal fort et contribue à une plus forte présence des femmes sur les conseils d'administration où elles sont en ce moment sous-représentées. Les recherches effectuées sur la question indiquent que cette complémentarité des talents femmes-hommes amène un très grand nombre d'avantages.

• (10 h 30) •

Le conseil d'administration doit aussi, selon le p.l. n° 4, comprendre au moins un membre âgé de 35 ans ou moins au moment de sa nomination. Cette disposition est souhaitable pour mobiliser les jeunes, tirer profit de leur apport, bénéficier de leur richesse, des échanges multigénérationnels et pour préparer la relève. Évidemment, il ne suffit pas de recruter des jeunes à un C.A. Il faut aussi bien les outiller et leur permettre de prendre leur place, ce qui peut être réalisé, entre autres, par la formation.

Avant d'aller à des commentaires plus spécifiques en lien avec des organismes où les employeurs sont plus directement concernés, nous présentons d'abord des commentaires généraux en lien avec des conditions d'une gouvernance saine et efficace.

De façon générale, on peut dire que les critères pour une bonne gouvernance et pour un conseil d'administration efficace et à valeur ajoutée incluent notamment de bonnes compétences et connaissances des administrateurs au niveau du secteur d'activité et également des sujets traités, notamment dans les différents comités, par exemple de bonnes connaissances en finances et en comptabilité pour les aspects financiers, en droit pour les aspects juridiques ou en ressources humaines pour les aspects en lien avec la gestion des ressources humaines; une bonne compréhension de l'écosystème de l'organisation et de son environnement et de la législation pour mieux orienter la stratégie; des compétences et qualifications des administrateurs en matière de gouvernance et de gestion; une présence et une représentation des principales parties prenantes. Ces parties prenantes peuvent être différentes selon l'organisme, bien évidemment. Il peut s'agir de la population en général, des employeurs, des travailleurs, des syndicats, des cotisants, des usagers.

En plus des compétences requises recherchées, l'offre de formation accessible au plus grand nombre d'administrateurs ou de futurs administrateurs publics doit faire partie intégrante des considérations à avoir dans l'objectif d'avoir des administrateurs compétents, mieux à même de s'acquitter de leurs tâches et assumer leurs responsabilités de gouvernance. Il faut aussi encourager la certification en gouvernance.

Pour ce qui est de l'importante question de l'indépendance des administrateurs, nous soulignons que, de façon générale, et selon les experts en gouvernance, la présence d'administrateurs indépendants est souhaitable. L'indépendance de l'administrateur n'est toutefois pas garante de sa compétence et d'un apport efficace et à valeur ajoutée à un conseil d'administration. La bonne connaissance et la bonne compréhension de l'organisation par les

administrateurs sont essentielles pour de meilleures décisions éclairées, tenant compte de la réalité du milieu. Elles sont essentielles aussi pour que les membres du C.A. puissent comprendre les vrais enjeux et poser les bonnes questions à la direction de l'organisme.

Comme le notait l'IGOPP, dès 2008, un élément majeur d'une bonne gouvernance est la crédibilité d'un conseil. Cette crédibilité des membres du conseil passe, condition préalable, par leur indépendance vis-à-vis la direction et de l'actionnaire, mais la crédibilité provient surtout de l'intégrité des membres du conseil ainsi que du haut niveau et de la pertinence de leur connaissance des enjeux et des particularités de la société qu'ils seront appelés à gouverner.

Le CPQ appuie la rémunération des administrateurs. Celle-ci, sans être une condition suffisante, est propice à la présence d'administrateurs qualifiés, compétents et davantage motivés et impliqués. Il ne faut pas sous-estimer le temps nécessaire pour siéger sur des conseils d'administration. Ce temps dépasse de loin le temps des réunions et inclut également toute la préparation préalable nécessaire.

Ceci dit, le CPQ souhaite commenter plus spécifiquement la situation de deux sociétés d'État où les employeurs sont plus directement interpellés et que le projet de loi propose d'assujettir à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, soit le Conseil de gestion de l'assurance parentale et la Commission de la construction du Québec.

L'assujettissement du Conseil de gestion de l'assurance parentale risque de réduire le nombre de représentants patronaux sur le C.A. du conseil en contrepartie d'une plus grande présence d'indépendants. De l'avis du CPQ, les personnes issues des associations d'employeurs peuvent apporter une grande valeur ajoutée à des conseils d'administration d'organisations qui s'occupent d'enjeux qui concernent directement les employeurs, ce, en raison de la connaissance qu'ils ont des lois, de la réalité de leurs membres et de l'ensemble des enjeux auxquels ils font face. Nous estimons donc que leur présence est importante, en plus de la présence des membres indépendants.

Pour ce qui est de la Commission de la construction du Québec, la CCQ, avec le projet de loi, seulement quatre des 10 membres issus des associations patronales et syndicales de l'industrie pourront provenir de ces associations, comparativement à 10 actuellement.

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

Pour le CPQ, la présence des associations patronales qui négocient des conventions collectives, dans les différents secteurs, résidentiel, industriel, commercial, institutionnel, et génie civil, et grands travaux, au C.A. de la CCQ est importante puisque le rôle de la CCQ est justement de s'assurer de l'application de ces conventions collectives. Ces associations sont ainsi des parties prenantes de premier ordre de la CCQ.

Il faut rappeler, par ailleurs, que l'industrie de la construction est régie par un ensemble de règles dont la complexité et la lourdeur sont connues et ont été maintes fois soulevées et illustrées. L'industrie de la construction au Québec est la plus réglementée en Amérique du Nord, et son mode de fonctionnement est unique. L'expertise et connaissances pointues des représentants patronaux peuvent être difficiles à trouver chez des membres complètement indépendants, étant donné surtout la définition large d'indépendance.

Finalement, la CCQ est financée quasi exclusivement par les cotisations des employeurs et des salariés. Cela dit, il ne faut pas oublier les autres parties prenantes de l'industrie, dont les donneurs d'ouvrage, qui assument ultimement les coûts financiers en lien avec les termes des conventions collectives négociées. Ainsi, il faudrait retrouver parmi les administrateurs indépendants des représentants dans les différents secteurs.

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

Le Président (M. Simard) : Très bien.

M. Blackburn (Karl) : Et je vous remercie, et serons prêts maintenant à répondre à vos questions.

Le Président (M. Simard) : Merci, M. Blackburn. Je cède maintenant la parole au ministre.

M. Girard (Groulx) : Merci pour votre présentation.

Une voix : ...

M. Girard (Groulx) : Je pense que ce n'était pas très controversé, là, ce que vous avez manqué. Merci pour votre présentation.

Le Président (M. Simard) : Il n'y a pas de souci, comme on dit.

M. Girard (Groulx) : O.K. Est-ce que... Outre le conseil de gestion parentale et la CCQ, là, qu'on pourra discuter, est-ce que je dois comprendre que vous endossez totalement le projet de loi mais que vous auriez aimé qu'on aille plus loin au niveau de la formation des administrateurs? Est-ce que je résume bien votre appréciation du projet de loi?

M. Blackburn (Karl) : Bien, je pense que vous résumez bien l'appréciation du projet de loi que nous avons faite à la lecture de celui-ci. Et je ne l'ai pas mentionné dans notre présentation, M. le ministre, mais le président du conseil d'administration du CPQ a devant lui un conseil d'administration paritaire. Alors, on est extrêmement fiers de cela, et les éléments que vous avez inclus dans le projet de loi vont dans ce sens-là. Et également les aspects de formation sont excessivement importants.

Et je pourrais peut-être demander, justement, à notre président du conseil, Yves-Thomas, qui a une grande expertise, je dirais, au niveau des administrations publiques, de pouvoir peut-être ajouter certains éléments.

M. Girard (Groulx) : Là, quand vous dites paritaire, vous parlez de la parité hommes-femmes, là, pas de la parité syndicat-patronat, là.

M. Blackburn (Karl) : Oui. Non, c'est ça, hommes-femmes.

M. Girard (Groulx) : D'accord. Merci.

M. Blackburn (Karl) : Yves-Thomas.

• (10 h 40) •

M. Dorval (Yves-Thomas) : Oui, bonjour. Alors, bonne année à vous tous, soit dit en passant, en vous souhaitant une année prospère, avec de la santé et le bonheur.

Mais, cela dit, écoutez, oui, on est... Pour répondre à votre question plus directement, M. le ministre, on est assez favorables avec la plupart des éléments du projet de loi. On a souligné la question de la formation, qui est très importante. La notion d'indépendance, elle est quand même très large dans les propositions qui sont faites, et ça peut conduire parfois à se priver de ressources spécialisées. Il y a la notion aussi... Parce que vous avez introduit la représentation des jeunes. Il y a la parité femmes-hommes. Ce n'est pas nécessaire de tout mettre dans une loi, mais il devrait y avoir quand même certains principes, certaines orientations pour s'assurer que les conseils d'administration représentent les parties prenantes dans leur ensemble. Ça pourrait vouloir dire notamment la diversité au niveau non pas seulement du genre, mais les autres types de diversité à l'occasion, que ce soient communautés culturelles, communautés visibles, autres membres de certains groupes. Évidemment, ces éléments-là sont... pas nécessaire de les mettre dans une loi comme telle, parce qu'à un moment donné on devient extrêmement rigides, mais il faut que ce soit quand même dans la préoccupation de ceux qui nomment les administrateurs d'avoir une représentation des parties prenantes qui soit satisfaisante.

M. Blackburn (Karl) : Norma?

Mme Kozhaya (Norma) : Oui, merci. Peut-être, si je peux rajouter, effectivement, il faut dire qu'on s'est quand même concentrés sur ces deux organisations où les employeurs sont plus directement concernés. On n'a pas nécessairement regardé le détail de l'ensemble des sociétés qui sont présentement assujetties, donc, et c'est pour cela que, dans la conclusion et dans l'introduction, on dit que, oui, la volonté de cohérence, elle est importante et on l'appuie. Toutefois, peut-être qu'il y a certaines sociétés qui ont des réalités un peu différentes qui devraient être prises en considération, mais on s'est concentrés sur les deux organisations qu'on a nommées parce qu'on est plus présents sur le C.A. en ce moment, et c'est des sociétés qui sont un peu différentes des autres, selon nous.

M. Girard (Groulx) : Bien, sur ce point, je dois dire que, vous savez, on a annoncé la réforme ou la mise à jour de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État au budget 2021, et ensuite il y a eu une pandémie. Alors, ça a été... ça a quand même été un long processus avant qu'on se retrouve ici, mais je ne vous cache pas qu'on reçoit souvent le commentaire : C'est excellent, c'est fantastique, bravo, est-ce qu'on pourrait être exclus?

Alors, je suis un peu étonné de tout ça, là. Vous savez, on louange les vertus des bonnes pratiques en gestion, mais on ne voudrait pas que ça s'applique à nous. Et ça, moi, j'en ai une liste, là, dans mon bureau, puis, si j'avais écouté tout le monde, bien, on ne passerait pas de 23 à 46, là. Chacun a ses petites particularités puis pourrait continuer à faire ses affaires comme si de rien n'était. Alors, nous, notre objectif, c'est l'intérêt supérieur du Québec, et on veut que les meilleures pratiques s'appliquent à l'ensemble des sociétés d'État.

Maintenant, pour ce qui est de la CCQ, je dirais que l'argument principal de la CCQ, c'est qu'elle n'est pas une société d'État. Alors, on aura l'occasion d'en discuter entre parlementaires. Et je pense qu'il a été aussi établi que, même si elle n'était pas une société d'État, elle aurait des améliorations à faire au niveau de sa gouvernance. Alors, on va discuter de ça ensemble. Puis je pense que les consultations particulières ont permis de mieux connaître les enjeux particuliers à cette société d'État, mais moi, je veux ramener le débat sur l'ensemble de ce qu'on essaie de faire.

Et ma question serait pour... bien, pourrait être pour M. Dorval, mais certainement, M. Blackburn ou Mme Kozhaya, vous pouvez répondre aussi. Au niveau de la diversité, du désir que nos conseils d'administration représentent la société québécoise, est-ce que vous... Votre commentaire, M. Dorval, était précis, mais suffisamment imprécis aussi. Est-ce que vous souhaitez l'imposition d'un quota comme nous l'avons pour... ou d'un... «quota», ce n'est pas un bon mot, je pense, ça a une connotation péjorative, mais d'un seuil minimum d'une personne qui s'appliquerait au conseil d'administration, tel qu'on a chez les moins de 35 ans?

M. Dorval (Yves-Thomas) : M. le Président, en fait, plus on s'enferme dans des obligations, plus ça devient d'une complexité assez importante pour compléter la bonne gouvernance d'une organisation. Moi... Vous savez, la

première chose qu'on apprend dans la formation en gouvernance, c'est qu'on doit représenter les parties prenantes. On doit être en mesure de bien comprendre les parties prenantes. Bien, si, dans les parties prenantes, vous avez une forte proportion de communautés, par exemple, de minorités visibles, de communautés culturelles ou de d'autres groupes, ça pourrait être des personnes âgées puis ça pourrait être des... bien, à ce moment-là, il faut prévoir, dans la composition du conseil d'administration, des gens qui comprennent bien la problématique de ces parties prenantes là.

Alors, pour moi, je ne suis pas tellement favorable à mettre trop de contraintes légales. Je suis plutôt du modus de dire : Bien, les orientations que le gouvernement doit avoir doivent être de prendre en considération cet élément-là dans la composition d'un conseil d'administration, parce qu'à un moment donné ça peut devenir très difficile. Ce que, dans notre mémoire, on soulève, c'est l'importance de la crédibilité et de l'expertise des membres du conseil d'administration. Il ne faudrait pas que ça devienne seulement une question de mathématiques, là, pour être capables de combler x nombres.

Mais, vous savez, je donne l'exemple du CPQ, dans notre conseil d'administration, nous avons trois postes réservés à des personnes qui doivent travailler et habiter dans des régions autres que Québec et Montréal, pour assurer, justement, une présence de gens qui comprennent les problématiques des régions. Ça fait que, nous, c'est une des façons qu'on a de tenir compte des parties prenantes qui sont membres du CPQ. Ça pourrait être la même chose dans d'autres organisations, sociétés d'État gouvernementales, par exemple, mais, de là à préciser d'avoir l'obligation d'avoir un certain nombre, puis là on arrêtera... je pense qu'on va arriver à une complexité un peu trop grande.

M. Girard (Groulx) : Alors, je pense que votre réponse, c'était non.

M. Blackburn (Karl) : C'était non.

M. Dorval (Yves-Thomas) : La réponse, c'est non en termes d'obligation...

M. Girard (Groulx) : D'accord.

M. Dorval (Yves-Thomas) : ...oui en termes d'orientations basées sur les parties prenantes concernées.

M. Girard (Groulx) : O.K. Le point de la formation, M. Blackburn, c'est... Je pense qu'il n'y a personne ici qui est contre la formation adéquate des membres d'un C.A. puis je pense que chaque organisation a la responsabilité, lorsqu'elle accueille un nouveau membre, de... Je pense que ça fait partie des bonnes pratiques, là, de lui fournir un cahier d'information, de lui faire rencontrer les employés clés, de visiter les installations. Est-ce que ça doit être enchâssé dans la loi, là, cet aspect de formation là, ou vous vouliez simplement souligner l'importance de ce point-là?

M. Dorval (Yves-Thomas) : À tout le moins, c'est de souligner l'importance de ce point-là. C'est indéniable, c'est clair, pour nous, que cette formation doit être faite aux nouveaux administrateurs en fonction des organisations précisément en place. Mais je pourrais peut-être demander, M. le ministre, si vous me le permettez, à Norma, qui, elle, a eu l'occasion, dans les derniers jours, de parler directement avec plusieurs organisations, plusieurs entreprises qui, concrètement, arrivent avec des éléments importants à ajouter, je pense, et à partager, à ce moment-ci... et je demanderais certainement à Norma d'ajouter des éléments à ce niveau-là.

Mme Kozhaya (Norma) : Merci. Effectivement, si je ne me trompe pas, dans la loi actuelle, il y a des éléments de formation et d'accueil qui sont déjà prévus. Donc, ça, c'est évidemment le minimum, mais après ça il y a beaucoup d'autres... Et nous, on pense que ça devrait aussi... La formation continue devrait faire partie des exigences, sans que ça soit, encore une fois, encadré par la loi de façon rigide, mais davantage aussi au niveau de l'importance de cette question-là.

Également, la notion de certification qui devrait être encouragée, encore, au moins, de certains membres, évidemment ce n'est pas nécessairement, encore une fois, tous les membres d'un conseil d'administration, mais peut-être qu'il y a un minimum, mais c'est davantage au niveau également de l'encouragement, de l'incitation plutôt que de la rigidité, parce qu'ultimement l'objectif, c'est toujours d'avoir un conseil d'administration efficace, à valeur ajoutée, crédible.

Et donc, comme vous le soulignez, de bonnes pratiques, des meilleures pratiques, ça, c'en fait partie, sans pour autant que ça devienne trop contraignant et que ça éloigne peut-être des personnes qui ont d'autres compétences, par le fait même, puis qui ont d'autres apports au conseil d'administration.

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

• (10 h 50) •

Le Président (M. Simard) : Merci, M. le ministre. Y aurait-il d'autres interventions du côté gouvernemental? M. le député de Sainte-Rose.

M. Skeete : Merci beaucoup, M. le Président. Merci beaucoup pour votre présence. Toujours un plaisir d'échanger avec un ancien collègue et d'entendre vos perspectives. Alors, merci beaucoup.

J'aimerais vous entendre sur... parce que M. Dorval parlait de la rigidité de l'encadrement légal de la norme paritaire, par exemple, ou l'imposition de jeunesse. On le sait, que, dans la dernière législature, il y avait, bien, un collègue, et maintenant l'ancien député de Sainte-Rose, qui avait fait passer un projet de loi qui mettait l'obligation des sociétés

d'État à avoir une représentation jeunesse, parce que force était de constater que, souvent, les enjeux jeunesse n'étaient pas considérés dans les décisions. Puis, étant jeune, ça, c'est l'ancien vice-président d'une chambre de commerce qui parle, étant jeune, bien, on n'avait pas accès au pouvoir. Donc, on n'était jamais sur les conseils parce qu'on n'avait pas accès à ça.

Ça fait que, là, cette perspective-là, c'est un peu la poule ou l'oeuf. On se retrouvait avec des enjeux qui n'étaient pas soulevés ou adéquatement représentés dans les conseils d'administration. Et c'est une loi qui vient changer ça, c'est une loi qui vient nous dire de faire autrement. Et donc le ministre fait preuve de cohérence en disant qu'il faut absolument avancer sur ce point-là, mais, si on ne passe pas la loi, on n'aura pas le changement voulu.

Puis là moi, je suis le premier à dire que je n'aime pas ça, des lois encadrantes... pas encadrantes, mais qui imposent des choses. Je suis d'accord avec M. Dorval que ça peut être très rigide très rapidement, mais c'est quoi, l'outil, d'abord, pour s'assurer qu'on va avoir ce qu'on veut dans les conseils d'administration? Parce que, pendant longtemps, les femmes ont été exclues. Pendant longtemps, les jeunes étaient exclus. Puis, étant aussi l'adjoint parlementaire sur la lutte au racisme, bien, si ce n'était pas d'une directive directe imposant à au moins 50 % des conseils d'administration du public une minorité visible, bien, je ne suis pas sûr qu'on avancerait sur le dossier.

Alors, comment on fait pour arriver au but que tout le monde, encore une fois, dit qu'ils sont très d'accord mais que, souvent, les résultats ne sont pas au rendez-vous? Puis, étant le Conseil du patronat, je suis confiant que vous avez un plan pour mesurer la définition du succès là-dessus.

M. Blackburn (Karl) : Bien, d'abord, merci pour votre question. Puis, avant de céder la parole à Norma, d'abord, on dit souvent que tout ce qui se mesure se contrôle, et, vous avez raison, il y a certains éléments qui doivent être assujettis à des mesures un peu plus contrôlantes si on veut atteindre certains objectifs. Mais, en même temps, il faut éviter de tomber dans un autre côté où, là, la rigidité vient enlever ou dénaturer, je dirais, la nature même de l'organisation de par des objectifs... comme l'a mentionné tantôt le ministre, des objectifs de quotas ou de cibles à atteindre qui, dans certains cas, ne refléteraient pas du tout la réalité des organisations, dépendamment du nombre de sièges autour de la table du conseil d'administration. Par exemple, si on arrive avec des mesures spécifiques, avec des indicateurs... (panne de son) ...venir enlever cette capacité.

M. Skeete : Excusez-moi, M. Blackburn, c'est parce que, là, je pense qu'on est sûr le... parce que je suis d'accord avec vous, là, qu'il ne faut pas que ce soit contraignant, mais le problème, c'est que, mettons, si je donne un exemple du Conseil du patronat, le Conseil du patronat dit : Bien, tu sais, il faut qu'on représente les membres, O.K., mais une personne minorité visible qui ne se voit pas dans le Conseil du patronat ne sera jamais membre et risque de ne pas devenir patron ou risque de ne pas devenir entrepreneur, qui ferait en sorte qu'il deviendrait par la suite membre du Conseil du patronat.

Alors, c'est un peu la poule ou l'oeuf, là. Je serais curieux de savoir, selon vous, comment on fait pour remédier à ce problème-là sans dire qu'on va se donner des normes, des cibles contraignantes, parce que je n'aime pas ça moi non plus, là, les contraintes, là. Puis je comprends ce que vous dites : Moi, je veux pouvoir répondre agilement aux problèmes qui affectent mon industrie. J'y suis. Comment qu'on fait, en même temps, pour s'assurer que ça représente la société générale aussi?

Le Président (M. Simard) : Très, très rapidement, s'il vous plaît.

M. Blackburn (Karl) : Peut-être, Norma, à ce moment-là...

Mme Kozhaya (Norma) : Oui, peut-être rapidement, l'alternative, c'est ce qu'on appelle se conformer ou expliquer qu'il y ait des orientations, des volontés. Et puis, si on ne les atteint pas, il faut expliquer pourquoi. C'est peut-être l'alternative.

Le Président (M. Simard) : Très bien. Merci beaucoup. Merci pour votre collaboration. M. le député de Robert-Baldwin.

M. Leitão : Merci, M. le Président. Alors, bonjour, Mme Kozhaya, M. Blackburn, M. Dorval. Merci d'être là. Merci de nous faire part de vos commentaires sur le projet de loi n° 4. Et, comme vous avez mentionné plus tôt, vous êtes généralement assez favorables à ce projet de loi, avec certaines questions sur certains sujets particuliers.

Alors, on va y arriver, sur ce sujet en particulier, mais, avant de... je parle de la CCQ, mais, avant d'arriver là, sur une question qui a été soulevée, il y a une proposition qui nous a été faite hier par Force jeunesse, et que je trouve d'ailleurs assez intéressante, et moi, je serais prêt à soutenir une telle proposition, que... c'est incluse dans la loi qu'on puisse aussi avoir un siège réservé, donc notion de quota sans être quota, là, je pense, «siège réservé», c'est plus élégant comme formulation, un siège réservé pour un membre de la diversité. Et, la diversité, c'est défini, bon, de... Il y a cinq groupes, mais déjà, les femmes, c'est inclus ailleurs, ainsi que les jeunes. On parle essentiellement de membres des minorités visibles, personnes handicapées et autochtones, essentiellement, donc, de réserver un siège pour un membre de ces communautés-là. Moi, j'ai trouvé ça assez intéressant. Si j'ai bien compris, de votre côté, c'est quelque chose que vous trouvez intéressant comme objectif, mais pas nécessairement de l'inscrire dans un projet de loi. Est-ce que c'est bien ça, mon interprétation de vos commentaires?

M. Blackburn (Karl) : C'est effectivement l'interprétation puis la présentation qu'on fait dans notre mémoire. Et je pourrais peut-être demander à Norma d'en ajouter un peu, mais c'est clair que, dépendamment de l'organisation, dépendamment de sa situation, dépendamment de son positionnement, de réserver des sièges à certains groupes peut, des fois, être un peu plus contraignant et ne reflète pas nécessairement, je dirais, la réalité de l'organisation, d'où la nécessité d'avoir une certaine flexibilité, avec des grands objectifs, mais nécessairement en donnant une certaine agilité aux organisations pour être capables de les rencontrer, dans la mesure du possible, lorsque, par exemple, leur réalité géographique ou leur réalité de terrain peut s'appliquer dans ce contexte-là.

Et je sais que Norma, hier, a participé... elle a, à tout le moins, eu l'occasion d'entendre les échanges concernant la présentation que vous venez de faire, et je pourrais peut-être demander à Norma d'ajouter un élément de réponse.

M. Leitão : Certainement.

Mme Kozhaya (Norma) : Oui, effectivement, là. Bonjour. C'est-à-dire, encore une fois, on appuie complètement le principe d'encourager davantage la diversité. Et puis, bon, il faut dire que, quand même, ce projet de loi là vise les sociétés d'État, donc, en partant, et elles peuvent être... elles se doivent d'être exemplaires. On pense... c'est-à-dire, on appuie fortement le principe, et puis nous, on y croit, et puis on intervient sur beaucoup de tribunes pour dire : Est-ce que la meilleure façon, c'est que ça soit inclus dans la loi? Peut-être que c'est quelque chose qui peut être regardé. Qu'est-ce que ça implique pour l'ensemble des sociétés qui vont être concernées?

Et, à partir de là, donc, ce n'est pas qu'on pense que c'est nécessairement catastrophique, mais est-ce que c'est la meilleure solution pour atteindre l'objectif? Est-ce qu'il y a d'autres alternatives qui peuvent être faites, d'autres orientations? C'est davantage à ce niveau-là, honnêtement. Et puis on sait qu'effectivement, bon, la diversité, ça ne veut pas nécessairement dire, comme, ajouter quelqu'un de plus, ça peut être, évidemment, que ça soit les jeunes, les femmes. Donc, ce n'est pas... Et j'imagine qu'il faut regarder c'est quoi, les implications pratiques... mais que nous, on appuie le principe. Est-ce que ça a besoin d'être dans la loi? Je ne suis pas certaine. Je n'ai pas non plus la réponse. Je ne sais pas si...

• (11 heures) •

M. Leitão : Très bien. Bon, écoutez, le... Moi, je pense qu'on a assez longtemps... Collectivement, on s'est donné des objectifs, mais, de toute évidence, les résultats sont difficiles. Ça prend du temps. Comme par exemple, dans la fonction publique, on a toutes sortes d'objectifs à atteindre, et, 20 ans plus tard, 30 ans plus tard, il y a eu un certain progrès, oui, mais on est encore loin des enjeux que le collègue de Sainte-Rose a mentionnés. Et je pense que nous avons... Ce n'est pas souvent, mais nous avons devant nous, quand même, un exemple «real life» de ce qui peut arriver avec la loi n° 693 de 2016, quand on a, donc, inscrit dans la loi l'obligation de nommer une personne de moins de 35 ans. Six ans plus tard, je pense que les choses se sont quand même bien déroulées, là, je pense que ça n'a pas causé un grand bouleversement et ça a donné des résultats. Donc, je pense qu'on pourrait y aller.

Maintenant, pour ce qui est de la CCQ, donc de l'exemption que vous voudriez... Enfin, vous remarquez, comme d'ailleurs les groupes syndicaux qui sont venus avant vous hier, donc, le caractère particulier de la CCQ. Je comprends l'argument, mais ma question, et j'aimerais avoir votre opinion peut-être, M. Dorval, dans tout ça... Et la CCQ, c'est en effet un organisme bien différent de, je ne sais pas, moi... de Loto-Québec, on comprend ça. Mais, dans tout ça, comment est-ce qu'on s'assure que l'intérêt public soit aussi représenté par le conseil d'administration de cet organisme-là?

M. Blackburn (Karl) : ...

M. Dorval (Yves-Thomas) : Oui, oui. Alors, écoutez, d'abord, la première chose, il y a des membres indépendants, à la CCQ. Et d'ailleurs nous, on fait la remarque que, parmi les membres indépendants, on devrait s'assurer d'avoir des représentants des donneurs d'ouvrage, hein? Parce que vous savez très bien que, si vous avez une convention collective qui intervient entre deux parties, parties représentant les travailleurs puis représentant les employeurs, ultimement c'est le donneur d'ouvrage qui va payer la facture. Alors, c'est important que le donneur d'ouvrage, qui est aussi, en passant, soumis à plein d'obligations en termes de... qui ont trait à la construction, donc, c'est important qu'il y ait, dans les membres indépendants, des gens qui représentent les donneurs d'ouvrage.

Mais, quand on dit : La CCQ doit être exclue, je pense, c'était la question surtout de la composition, du nombre d'indépendants supérieur et la rareté, à ce moment-là, des parties prenantes. Parce qu'on ne parle pas ici d'administrer un fonds public de taxes, on parle essentiellement d'une organisation dont... il y a plusieurs éléments de sa mission, mais, dans sa mission, il y a celle de s'assurer de l'application des conventions collectives entre des partenaires syndicaux et employeurs. Alors, c'est sûr que, dans ces conditions-là, c'est comme si vous voudriez que le conseil d'administration soit un tiers indépendant. Il y a déjà les tribunaux du travail qui s'occupent des questions de litige en matière d'interprétation de conventions collectives, alors il ne faut pas que le conseil d'administration devienne, non plus, un tribunal indépendant. Alors, je pense qu'il y a un peu de ces éléments-là.

Donc, qu'il y ait la présence de membres indépendants, je pense que c'est bon et c'est bien, mais il faut faire attention de diluer, à ce moment-là, la représentation des principales parties prenantes que sont, notamment, les... Je vais parler, moi, pour les représentations des employeurs, vous savez, il y a quatre conventions collectives sectorielles. C'est très différent, en passant, juste entre l'un et l'autre des secteurs. Entre le résidentiel puis la route et grands travaux, c'est totalement différent comme conditions de travail, comme environnement de travail. Donc, juste à partir de cet exemple-là, ça devient assez difficile de croire qu'on aurait peut-être juste deux représentants des employeurs, à ce moment-là, qui couvriraient plusieurs secteurs.

Alors, le point est très important, hein? Ce n'est pas une question que la CCQ ne doit pas avoir les meilleures règles de gouvernance. Au contraire, il peut arriver des situations qu'il faut... qu'il faut trouver, et il doit y avoir un comité de gouvernance et d'éthique, d'ailleurs, à l'intérieur, qui a la possibilité de faire des recommandations à son C.A. Mais, quand on parle de composition, c'est juste de respecter que la présence des parties prenantes, c'est en nombre suffisant, et que... le caractère de l'indépendance, oui, mais aussi de tenir compte des donneurs d'ouvrage, qui, à la fin, paient la facture et sont soumis également à plusieurs de ces obligations reliées aux conventions collectives, notamment.

M. Leitão : Très bien. Donc, l'équilibre actuel, les 5-5-4, donc cinq représentants de la partie patronale, cinq de travailleurs et quatre indépendants, donc cet équilibre-là, vous trouvez que ça fonctionne, donc on devrait garder un tel équilibre. Maintenant, ma question, c'est : Comment est-ce qu'on s'assure, donc... Admettons qu'on gardait ça, O.K., le C.A. de la CCQ va demeurer, avec ses 15 membres distribués de cette façon-là : 5-5-4, bon, plus le président. Maintenant, comment est-ce qu'on peut s'assurer que les autres éléments dans le projet de loi, que les bonnes pratiques de gouvernance... comment on peut s'assurer que cela puisse... doive s'appliquer aussi à la CCQ? Alors, moi, ce qui m'intéresse, c'est de savoir... Écoutez, que ce soit 5-5-4 ou 4-4-6, enfin, on pourrait en discuter longuement, mais admettons qu'on reste avec les 5-5-4, comment le reste du projet de loi pourrait s'appliquer, devrait s'appliquer à la... comment on devrait encadrer ça pour la CCQ?

Le Président (M. Simard) : Succintement, s'il vous plaît.

M. Leitão : J'ai trop parlé.

Le Président (M. Simard) : Ce n'est pas grave. Alors, rapidement.

Mme Kozhaya (Norma) : Alors, peut-être brièvement, il pourrait y avoir des modifications à la loi R-20. Et puis peut-être qu'il peut y avoir aussi plus de membres indépendants. Ce n'est pas qu'on tient à la... c'est-à-dire, oui, la composition actuelle, mais peut-être que...

Le Président (M. Simard) : Très bien.

Mme Kozhaya (Norma) : ...dans le cadre de la loi R-20, il peut y avoir des aménagements.

M. Leitão : O.K. Merci.

Le Président (M. Simard) : Très bien. Merci, madame. Mme la députée de Mercier.

Mme Ghazal : Merci. Merci beaucoup, madame. Merci, messieurs, pour votre mémoire, votre présentation. Juste pour être certaine, est-ce que vous êtes d'accord avec le fait que la CCQ soit soumise à la Loi sur la gouvernance ou vous n'êtes pas en accord? Parce que ce n'était pas clair dans votre...

M. Blackburn (Karl) : Non.

Mme Ghazal : O.K. Vous n'êtes pas d'accord.

M. Blackburn (Karl) : Qu'elle ne soit pas assujettie au p.l. n° 4.

Mme Ghazal : C'est ça, très bien, pas juste que les membres indépendants soient des donneurs d'ouvrage, et tout ça. Puis, par rapport à la rémunération des administrateurs, vous dites que c'est une bonne chose, mais il ne faut pas que ça soit la seule chose. Comment est-ce qu'on peut éviter des problèmes dans le futur? C'est-à-dire, est-ce qu'il faut que, dans la loi, il y ait des paramètres précis de cette rémunération-là? La façon que c'est écrit, est-ce que ça vous satisfait, dans la loi actuelle?

M. Blackburn (Karl) : Peut-être Norma?

Mme Kozhaya (Norma) : Oui. Peut-être qu'il faut dire, brièvement, au niveau des principes, oui, c'est bon. Est-ce que... Il faut dire que, pour le détail, c'est sûr que les attentes, aussi, auprès des administrateurs où les exigences ne sont pas les mêmes non plus dans les différentes sociétés d'État, les compétences requises ne sont pas les mêmes toujours, donc il faut tenir compte de ces réalités-là aussi. Et il faut dire qu'en général c'est un peu comme... c'est un dédommagement, c'est quand même du temps qui est consacré, qui est investi. Et, si on veut... vous voyez. Mais c'est... Encore une fois, les exigences et les besoins sont différents.

Mme Ghazal : O.K. Très bien. Merci. Puis, dans votre mémoire, vous dites à quel point, la question de la parité, vous êtes d'accord avec ça, 40 %-60 %, à quel point c'est important. Je ne sais pas quelle était la position du Conseil du patronat en 2006, lorsqu'on a exigé qu'il y ait cette parité-là sur les conseils d'administration. Je me rappelle qu'il y a eu beaucoup, beaucoup de gens qui étaient contre. Aujourd'hui, ça fait l'unanimité. Puis vous citez une étude de

Gouvernance au féminin, qui a fait une étude auprès de 80 entreprises, donc, des entreprises privées. Vous êtes d'accord pour les sociétés d'État, de cette zone parité, vous avez vous-même aussi atteint cette zone-là. Est-ce que vous êtes d'accord, est-ce qu'on est rendus aujourd'hui, en 2022, à exiger ça des entreprises privées?

M. Blackburn (Karl) : Norma, vas-y.

Mme Kozhaya (Norma) : Je pense que... un peu la réponse que j'avais donnée avant le... Se conformer ou expliquer, c'est peut-être davantage... Et je crois que les entreprises elles-mêmes ont cet intérêt-là, parce qu'elles voient que c'est intéressant pour elles.

Mme Ghazal : Pourquoi ne pas l'exiger, comme vous avez accepté aujourd'hui, en 2022, que ce soit exigé pour les sociétés d'État? Pourquoi ne pas l'exiger, vu que c'est important puis que ça donne des bons résultats pour les entreprises, même des bons résultats financiers, pas juste pour une question d'équité, et de parité, et de beaux principes, là?

Le Président (M. Simard) : Brièvement, s'il vous plaît.

Mme Kozhaya (Norma) : Donc, les sociétés d'État, c'est différent que des sociétés privées.

Mme Ghazal : Peut-être en... dans 15 ans, on en parlera. Vous serez peut-être rendus ailleurs.

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

Mme Ghazal : Merci.

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

M. Ouellet : Merci beaucoup. Donc, à mon tour de vous saluer. Peut-être une première question en rafale. Hier, lors des consultations, la Vérificatrice générale nous a levé une lumière jaune, nous demandant de nous pencher sur le projet de loi, qui ne permettait qu'aux sociétés affiliées exclusivement contrôlées à 100 % par le gouvernement de procéder à la divulgation des cinq gestionnaires les plus hauts rémunérés. Elle nous fait mention qu'avec ce genre de disposition là on ne capte pas des sociétés affiliées comme Cambridge, ou Otéra, ou d'autres, pour lesquelles le gouvernement est en position de contrôle. J'aimerais entendre le Conseil du patronat là-dessus : Est-ce qu'effectivement on devrait, de façon très transparente, exiger à d'autres sociétés affiliées sous contrôle du Québec de procéder à la divulgation des rémunérations des plus hauts dirigeants?

M. Blackburn (Karl) : Norma.

• (11 h 10) •

Mme Kozhaya (Norma) : Je n'ai pas... je m'excuse, mais je n'ai pas nécessairement de position là-dessus.

M. Blackburn (Karl) : Yves-Thomas?

M. Dorval (Yves-Thomas) : Oui. Bien, écoutez, la transparence, c'est important. Évidemment, vous comprendrez qu'il est difficile pour nous de commenter une situation comme celle-là directement, si ce n'est que de dire : Le principe de transparence doit exister. Alors, c'est sûr qu'en fonction de ce principe-là je pense que les législateurs peuvent prendre les décisions adéquates dans la loi en question.

Puis, vous me permettez, je dois revenir sur un élément, tantôt, de la rémunération, que vous avez invoqué, là, est-ce que ça devrait être prévu dans la loi. En fait, là, il y a... les règlements, souvent, sont là pour expliciter davantage, puis les choses évoluent dans le temps, les lois n'évoluent pas aussi rapidement. Mais je vais juste vous donner un exemple, là. Je siège sur certains conseils d'administration, il y en a un où j'ai passé 387 heures, dans une année, en 2021, là-dessus, donc c'est 50 jours. C'est normal que les administrateurs qui consacrent beaucoup d'heures puissent avoir un dédommagement pour ces heures-là. Puis là je ne parle pas de moi personnellement, parce que j'ai une rémunération de mon employeur, mais je parle de façon générale pour des administrateurs indépendants.

Alors, à partir de ce moment-là, pour répondre à votre question plus précisément, je vous dirais que, la transparence, je pense que c'est l'élément fondamental d'une saine gouvernance et puis que la rémunération doit faire partie des décisions à ce niveau-là.

M. Ouellet : Et cette rémunération-là, M. Dorval, doit tenir compte, je présume, des compétences, mais aussi des responsabilités et du temps consacré. Et donc il y a une énorme différence qui devrait être accordée à cette rémunération-là en fonction des postes qu'on occupe au sein du conseil et au sein de d'autres conseils, considérant l'ampleur du défi, là?

M. Dorval (Yves-Thomas) : Exact.

M. Ouellet : Donc, il n'est pas question, M. Dorval, de jetons de présence, là, tu sais, de façon unanime, appliqués partout, là?

M. Dorval (Yves-Thomas) : Bien, ça dépend si les jetons sont calculés en fonction du temps consacré.

Le Président (M. Simard) : Très bien. Alors, à vous trois, merci beaucoup pour cette belle présentation. Merci d'avoir contribué à notre réflexion collective.

Sur ce, nous allons suspendre momentanément nos travaux.

(Suspension de la séance à 11 h 13)

(Reprise à 11 h 16)

Le Président (M. Simard) : Alors, chers collègues, nous sommes de retour et nous avons la chance tout à fait exceptionnelle de recevoir aujourd'hui des représentants de l'Association des entrepreneurs en construction du Québec. Alors, Mme la présidente, auriez-vous d'abord l'amabilité de vous présenter?

Association des entrepreneurs en construction du Québec (AECQ)

Mme Bertrand (Manon) : M. le ministre, membres de la commission. Merci, d'abord, de nous avoir permis de... (panne de son). Je me présente, Manon Bertrand, je suis entrepreneure en construction, présidente de Construction S.R.B. Je suis également présidente de l'AECQ et je fais partie également aussi du C.A. de la Commission de la construction du Québec depuis 2012. Aujourd'hui, je suis accompagnée de M. Dominic Robert, directeur général de l'AECQ. Je vais lui céder la parole.

M. Robert (Dominic) : Merci, Mme la présidente, M. le ministre, bonjour à tous. Un petit mot sur l'AECQ, en débutant. Bien, l'AECQ a été créée en 1976 par une loi constitutive de l'Assemblée nationale. L'AECQ représente tous les employeurs assujettis à la loi R-20. Son mandat est exclusivement dédié aux relations de travail, et l'AECQ agit comme porte-parole lors des négociations de conventions collectives, particulièrement en matière d'avantages sociaux. Je parle ici d'assurance et de retraite.

Pour le temps qui nous est imparti, je vais utiliser le document que vous avez déjà reçu. Je souligne que ce document a été signé par l'ensemble des associations patronales qui sont représentées au conseil d'administration de la l'AECQ. Et donc, ensuite, bien, ça nous fera plaisir de répondre à vos questions.

Donc, un premier commentaire sur l'industrie et la question de la représentativité, vous en avez entendu parler déjà, la prémisse sur laquelle repose le régime de relations de travail dans l'industrie depuis 1968, c'est qu'il s'agit d'un régime particulier en marge du Code du travail. Donc, il y a des raisons qui expliquent ce choix législatif là. Principalement, et c'est ce qui fait qu'on parle d'un régime particulier, c'est, dans le fond, l'immense défi qui est celui des parties prenantes, incluant la CCQ, de trouver un point d'équilibre entre quatre secteurs d'activité : des entreprises de services, des entreprises qui embauchent d'un à cinq salariés, majoritairement, mais aussi des entreprises qui embauchent 200 salariés, un régime complexe d'avantages sociaux, 26 métiers, des occupations, donc, ainsi de suite, un régime d'application générale mais qui couvre quand même l'ensemble des différents projets de construction. Et donc cette complexité-là, elle se reflète et elle doit, à juste titre, se refléter dans la composition du conseil d'administration de la CCQ.

Ce qui est en jeu ici, dans le cadre de ce projet de loi, c'est la représentativité des parties prenantes. Je parle ici... spécifiquement, pardon, des associations patronales et leur capacité d'amener au C.A. les réalités de leurs secteurs, les besoins et les réalités des PME des diverses tailles qu'ils représentent, qui sont leurs membres et qui vont... et à qui vont s'appliquer les normes que le C.A. de la CCQ a la responsabilité d'adopter.

Sur les objectifs de cohérence et d'uniformité visés par le gouvernement dans la gouvernance des sociétés d'État, je n'insisterai pas là-dessus, mais vous avez... on vous a déjà soulevé que, la cohérence et l'uniformité, dans ce cas-ci, avec la CCQ, on la retrouve beaucoup plus du côté de la CNESST que du côté des sociétés d'État, je dirais, plus traditionnelles.

• (11 h 20) •

Bon, cela dit, on s'explique mal l'assujettissement de la Commission de la construction du Québec à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. C'est vrai que les membres du conseil d'administration sont majoritairement nommés par le gouvernement. Cependant, il n'en demeure pas moins que les rôles et responsabilités dévolus à la CCQ sont intimement liés aux relations du travail. Ça s'exerce dans un contexte paritaire, en symbiose avec les enjeux découlant de la négociation collective, de la gestion de la main-d'oeuvre et des obligations légales et réglementaires des employeurs. De surcroît, on vous l'a déjà souligné aussi, la CCQ ne reçoit aucun financement public. L'essentiel de ses revenus, hormis certaines subventions, c'est assumé par des cotisations versées par les employeurs et les salariés. C'est, grosso modo, à peu près 200 millions de dollars que les employeurs et les salariés envoient à la CCQ sous forme de prélèvements, par année, pris directement sur leur masse salariale et sur leurs paies.

Oui, c'est vrai que la CCQ assume des mandats publics, qui se sont greffés progressivement sur les mandats découlant de la convention collective et de la négociation collective, mais ceux-ci demeurent complémentaires et accessoires aux mandats privés.

Sur la modification de la composition du conseil d'administration, donc, sur les 10 membres issus des associations patronales et syndicales de l'industrie, seulement quatre, selon les dispositions du projet de loi à l'étude,

pourront provenir de celle-ci, les six autres étant des administrateurs dits indépendants, un terme dont la définition et la portée sont à ce point larges qu'il est incidemment permis de se demander, parmi les personnes susceptibles de bien comprendre les rouages de l'industrie, à qui le statut d'administrateur indépendant pourra bien s'appliquer.

Incidentement, cette notion d'administrateur indépendant mérite d'être précisée, très certainement une notion qui commande d'être modulée, analysée à la lumière des mandats de la CCQ, justement, pour assurer que les personnes qui prennent des décisions ont une connaissance directe et approfondie de l'industrie et de ses réalités. Il y a ici un enjeu d'adhésion de l'industrie aux décisions qui sont prises par le C.A. de la CCQ.

Alors, pourquoi on insiste autant sur la compréhension des rouages de l'industrie par les administrateurs? Bien, c'est que les décisions qui sont prises par le conseil d'administration touchent plusieurs sujets, notamment l'organisation du travail sur les chantiers, les charges administratives des entrepreneurs, la formation et la qualification professionnelle de la main-d'oeuvre, l'administration des régimes d'avantages sociaux, notamment. Et donc les orientations qui sont prises par le conseil d'administration, de facto, ont de grands effets sur l'écosystème des relations de travail de l'industrie de la construction, dont la complexité est indéniable.

Et, quand on parle de la compréhension des rouages de l'industrie, il faut considérer les éléments sur lesquels la CCQ peut exercer le pouvoir réglementaire qui est prévu à l'article 123.1 de la loi. Si le projet de loi devait être adopté dans sa version actuelle, il reviendrait donc à un conseil d'administration formé de neuf administrateurs indépendants sur 13, si on ne tient pas compte de la P.D.G. et du président du conseil, d'adopter des règlements qui visent notamment à déterminer les compétences que requiert l'exercice des métiers, les activités comprises dans un métier, la durée de l'apprentissage des métiers, les modalités d'application des ratios sur les chantiers, les règles qui régissent la gestion des bassins de main-d'oeuvre, etc. Et donc, pour nous, l'exercice d'un tel pouvoir réglementaire doit être dévolu à des personnes qui détiennent de l'expertise, l'expérience et le recul suffisant pour être en mesure d'apprécier adéquatement dans... le contexte dans lequel ce pouvoir-là s'exerce, mais que... les impacts concrets que les décisions peuvent entraîner sur l'organisation du travail et la pratique des métiers sur les chantiers. Les relations du travail, ça concerne avant tout les employeurs et les salariés de l'industrie, et ceux-ci doivent obtenir la garantie que les personnes qui prennent les décisions qui affectent leur quotidien et leurs activités professionnelles ont une connaissance directe et approfondie de l'industrie et de ses réalités.

Par ailleurs, extrêmement important, on tient à souligner que la loi R-20 prévoit déjà diverses modalités qui ont pour objet d'assurer une saine gouvernance à la CCQ. Il y a un comité de gouvernance et d'éthique qui a des responsabilités d'élaborer le code d'éthique applicable aux membres du conseil d'administration, qui est déjà en application, un comité de vérification qui a certaines responsabilités sur la mise en oeuvre de mécanismes de contrôle interne, qui est aussi déjà en... fonctionnel. Et, soulignons-le, ces comités sont majoritairement, à l'heure actuelle, composés de membres indépendants, et donc la loi R-20, elle comporte déjà des mécanismes qui offrent des garanties suffisantes de bonne gouvernance en matière d'efficacité, de transparence, d'imputabilité et d'intégrité.

Donc, pour ces raisons, on demande que le projet de loi soit modifié de manière à exclure la CCQ de la liste prévue à l'annexe I de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, telle qu'elle est modifiée par l'article 22 du projet de loi.

En revanche, on vous le soulignait d'entrée de jeu, on comprend les objectifs visés par le gouvernement, et, à cet égard, il nous apparaîtrait beaucoup plus approprié d'apporter directement certaines modifications à la loi R-20 plutôt que d'intervenir par le biais d'une loi-cadre. La séparation des postes de président du C.A. et président du conseil, par exemple, c'est une initiative qui nous apparaît tout à fait appropriée, par ailleurs, ça constitue une mesure qui pourrait être mise en place sans qu'il soit nécessaire d'avoir recours à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État.

Et je vous laisserais sur des extraits de la présentation que Diane Lemieux faisait en 2011 dans le cadre du projet de loi n° 33. Vous vous souvenez qu'il s'agissait du projet de loi qui abolissait le placement syndical et qui, incidemment, introduisait quatre administrateurs au conseil d'administration, quatre administrateurs indépendants au C.A. de la CCQ. Et je cite : «Nous constatons que le projet de loi conserve la prépondérance des parties dans la gouvernance de la CCQ. Il est important de rappeler qu'à la base la CCQ est un organisme paritaire auquel se sont greffés des mandats de nature publique.»

«Je comprends que les critères d'indépendance fixés par le projet de loi s'inspirent de ceux qu'on retrouve pour les sociétés d'État dans la Loi sur la gouvernance. Vous aurez certainement des représentations à l'effet de moduler ces critères afin qu'ils tiennent compte de la réalité des organismes paritaires.»

D'ailleurs, j'ajoute que la modulation des critères d'indépendance pour tenir compte de la réalité d'un organisme paritaire, ça pourrait faire partie des sujets qui pourraient être abordés dans le cadre d'une analyse plus fondamentale et plus poussée sous le couvert de la loi R-20, à laquelle seraient conviées l'ensemble des parties prenantes.

Le Président (M. Simard) : En conclusion, oui.

M. Robert (Dominic) : Et, en terminant, Mme Lemieux, elle utilisait une formule extrêmement bien tournée, qui devrait avoir un peu de résonance à nos oreilles aujourd'hui : «L'indépendance ne doit pas être un obstacle à la pertinence.» Et je termine sur ces mots sur lesquels Mme Lemieux ouvrait sa présentation en 2011 : «La Commission de la construction du Québec n'a de sens que parce qu'elle est un organisme paritaire.» Merci.

Le Président (M. Simard) : Merci à vous. M. le ministre, la parole vous appartient.

M. Girard (Groulx) : Bien, merci. Très bonne présentation, très appréciée. Écoutez, l'objectif de la loi est évidemment d'assujettir l'ensemble des sociétés d'État à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État et de la moderniser et... de la moderniser avec les meilleures pratiques de gouvernance qui sont établies.

Je pense que le point fondamental qui revient, puis ça fait plusieurs fois qu'on en discute, et on aura... les consultations particulières auront plus que servi l'objectif de soulever ce point : la pertinence, est-ce que la CCQ est une société d'État ou non. J'ai reçu la lettre du conseil d'administration. Alors, c'est bien établi que les différentes composantes de CCQ nous indiquent qu'elles ne considèrent pas que la CCQ doit être assujettie à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État puisqu'elle n'est pas une société d'État. Alors, je n'aurai pas de questions sur ce point parce que ça fait plusieurs fois qu'on en parle.

Est-ce que ça va bien présentement au C.A. de la CCQ? Est-ce que le C.A. de la CCQ sert l'intérêt supérieur de la CCQ?

Mme Bertrand (Manon) : Est-ce que vous me permettez de répondre à cette question?

M. Girard (Groulx) : Ah! certainement.

Mme Bertrand (Manon) : Est-ce que, Dominic, c'est correct?

M. Robert (Dominic) : Bien, vas-y, Manon, c'est sûr.

• (11 h 30) •

Mme Bertrand (Manon) : Bien, c'est sûr qu'on... Moi, en étant partie du C.A. de la CCQ depuis 2012, je peux vous dire qu'on a... oui, c'est sûr qu'on a certains petits enjeux qu'on a vécus depuis les derniers temps. C'est sûr qu'on devrait s'améliorer. Je crois que c'est important que chacun doit bien comprendre son rôle d'administrateur dans cette institution. A-t-on des ajustements à faire à notre gouvernance? Sûrement. Mais moi aussi, je pense que tout ceci devrait se faire dans le cadre de la loi R-20. C'est là qu'on veut en venir. La collaboration de tous, je pense qu'elle va être importante pour atteindre le succès d'une meilleure gouvernance. Ça, c'est sûr.

Je crois à l'efficacité d'un C.A. muni d'un profil collectif. Nous, on appelle ça un profil collectif pour ne pas... pour prendre le jargon d'une autre institution qui, justement, afin d'avoir une saine gouvernance, a appelé ça un profil collectif. Mais il faut s'assurer d'avoir l'expertise autour de la table, puis ça, M. Robert en a parlé. Comme moi, ma contribution en tant qu'entrepreneure au C.A. de la CCQ, je pense que c'est primordial qu'on ait des entrepreneurs qui connaissent l'industrie, qui connaissent ce qui se passe sur les chantiers. On ne peut pas... on ne peut pas sortir de là.

C'est sûr qu'on a déjà des indépendants à la table. Ça apporte une valeur ajoutée, ça, c'est sans aucun doute. Mais, considérant que la majorité du mandat de la CCQ, c'est un mandat privé. C'est sûr qu'il est... il va sans dire puis il est normal qu'à certaines occasions il y ait un petit peu plus de débats autour de la table, tu sais. Mais les associations, je peux vous dire, on a eu des discussions au C.A. de la CCQ. Je peux vous dire que les parties prenantes sont prêtes à travailler dans le sens d'améliorer les choses, là. Vous le savez, vous avez dit que vous avez lu la lettre. On ne reviendra pas sur la position de la société d'État.

Peut-être que je peux rajouter un petit point personnel. Je vous avouerai que, présentement, le virtuel ne nous a pas aidés, depuis deux ans, au C.A. de la CCQ, à avoir des échanges puis une collaboration optimale, là. Je ne vous cacherai pas que moi-même, siégeant normalement en présentiel... On est à côté de la partie syndicale. Ça nous permet... Quand on est en présentiel, ça nous permet de comprendre les préoccupations de chacun. C'est peut-être mon petit mot que je tenais à vous dire, faisant partie du C.A. de la CCQ, là-dessus, sur le climat.

M. Girard (Groulx) : Bien, je vous remercie. Je pense, c'est un point important, puisque vous le vivez personnellement. Je vous remercie. Est-ce qu'il y a... Outre... Vous savez, il y a plusieurs principes, dans le projet de loi n° 4 : la rémunération des indépendants, l'importance des comités, l'importance de la revue du plan stratégique, le respect de la parité hommes-femmes, la diversité, les membres de moins de 35 ans. Est-ce que... Si je sursimplifie et je dis que vous endossez les principes, mais vous ne voulez pas que la CCQ soit assujettie à la loi, outre la séparation des pouvoirs de la P.D.G. et de la présidence du conseil d'administration, est-ce qu'il y a d'autres améliorations que vous aimeriez voir à la loi R-20?

M. Robert (Dominic) : Bien, en fait, c'est une bonne question, parce que vous positionnez bien le débat, M. le ministre. En fait, il faut toujours comprendre... Je reviens là-dessus, la CCQ, à la base, c'était... historiquement et de par sa nature, c'est un comité paritaire d'abord. Ensuite, il y a eu des mandats publics qui se sont greffés.

Puis tantôt vous demandiez : Est-ce que le conseil d'administration fonctionne bien? Le conseil d'administration, à mon humble avis, je n'y siége pas, mais, quand on regarde les mandats publics, où on a besoin d'avoir des orientations fondamentales puis avoir une vision à moyen puis à long terme, ça fonctionne très bien, là. La planification stratégique qui a été adoptée il y a quelques années, qui est placardée sur le mur du conseil d'administration, ça a très, très bien fonctionné. Là où il y a plus de débats, c'est sur les questions qui relèvent de la nature paritaire. Ça ne veut pas dire que ça ne fonctionne pas. Ça veut dire qu'évidemment ça soulève des questions.

Maintenant, et donc c'est pour ça que je reviens, je fais une petite introduction, parce que votre question, c'est : Est-ce qu'il y a d'autres éléments, dans la saine gouvernance, qui sont inclus au projet de loi qui pourraient être appliqués à la Commission de la construction du Québec? Certainement, mais il faudrait toujours les moduler et être certain qu'on tient compte des réalités... de la réalité que je viens d'expliquer. C'est-à-dire, pour imager un peu maladroitement l'espèce de bicéphalité, là, il y a l'aspect relations de travail, comités paritaires, puis l'aspect plus fondamental d'un conseil d'administration. La parité, oui, on la recherche, évidemment, le fait d'avoir des personnes qui pourraient accéder au conseil d'administration qui sont des personnes qui proviennent de groupes mal, peu ou

pas représentés, tout à fait, mais, encore une fois, dans le cadre d'une analyse plus poussée des réalités de notre industrie, du rôle central qui est joué par la Commission de la construction, à la lumière de ses mandats, et donc de moduler tout ça.

Je vous donne un exemple, par exemple, sur l'indépendance. C'est une notion extrêmement importante, l'indépendance, et par ailleurs est-ce que, chez les administrateurs qui proviennent du monde associatif, on doit s'attendre au même degré d'indépendance que les administrateurs qui proviennent... ou que j'appellerais, entre guillemets, du public? Ça, c'est une question fondamentale qu'on pourrait résoudre dans le cadre d'une analyse un peu plus poussée puis un peu plus adaptée aux réalités de la Commission de la construction du Québec, qui permettrait à la fois d'assurer une certaine prépondérance, dans la mesure où on considère que c'est important, compte tenu du financement et des mandats, mais qui permettrait aussi la représentation, parce que c'est la question de la représentativité qui est en arrière de tout ça aussi, ce qui fait en sorte que les gens, comme vous le voyez, bien, cherchent à conserver ce degré de représentativité là qui est important dans un comité paritaire. On ne peut pas en faire fi.

M. Girard (Groulx) : Alors, je vous remercie beaucoup. M. le Président, ça complète mes questions. Merci.

Le Président (M. Simard) : Merci à vous. M. le député de Robert-Baldwin.

M. Leitão : Merci beaucoup, M. le Président. Alors, bonjour. Merci. Donc, on constate tous, et c'est... ça semble... Tu sais, ce n'est pas une grande surprise que, donc, du côté patronal et du côté syndical, il y a une unanimité quant au désir d'exclure la CCQ du projet de loi n° 4, et je comprends bien les raisons. Vous les avez très bien indiquées, et ce n'est pas tellement différent non plus de ce que M. Trépanier nous disait un peu plus tôt aujourd'hui. Et donc, pour vous aussi, c'est primordial, la question de la représentativité. Donc, le cinq-cinq-quatre, pour vous, comme composition du C.A., pour vous, c'est un équilibre qui a été acquis au cours des années, et cet équilibre-là devrait être maintenu. C'est bien ça?

M. Robert (Dominic) : Bien, au-delà des chiffres, au-delà des chiffres, sur le nombre, et tout ça, moi, je me... j'ai pris la peine de... Puis je trouvais que la formule de Mme Lemieux était drôlement bien tournée : l'indépendance ne doit pas être un obstacle à la pertinence. Dans le fond, c'est quoi, le meilleur modèle, pour le... l'objet qui est la Commission de la construction du Québec, avec, comme toile de fond, l'importance de la prépondérance des parties prenantes, l'importance d'avoir, effectivement, un degré d'indépendance qui rencontre les objectifs visés par le gouvernement dans la gouvernance des sociétés d'État ou, en tout cas, des conseils d'administration, en tenant compte de ce que j'ai dit précédemment? Mais, pour répondre directement à votre question, le modèle actuel, à mon avis, rencontre ces objectifs-là de prépondérance et de représentativité en fonction des mandats puis du financement de l'organisation.

M. Leitão : Très bien, et c'est probablement dû à la nature même de l'organisme. Moi, j'ai l'impression que le conseil d'administration de la CCQ, c'est une espèce... c'est un conseil d'administration exécutif, dans le sens où vous prenez des décisions en ce qui concerne la gestion de la commission. C'est un exemple, un parallèle boiteux, mais, par exemple, je ne sais pas, moi, le conseil d'administration de la SAQ, bon, c'est l'équipe de direction de la SAQ qui dirige la SAQ, ce n'est pas le conseil d'administration. Mais, dans le cas de la CCQ, le conseil d'administration a un rôle très important, joue un rôle très important dans les activités, je dirais... presque des activités «day-to-day». Est-ce que je me trompe ou c'est le cas?

Mme Bertrand (Manon) : Bien, si vous me permettez de répondre en premier, je ne crois pas qu'on soit tant que ça dans l'opérationnel, le C.A. de la CCQ. Je crois plus que, quand il y a des... Vous savez, là, quand on parle de ratios, quand on parle de métiers, souvent on est pris dans des règlements. Je ne pense pas que ce soit non plus à l'équipe de direction de changer des règlements sans l'apport, sans le consentement du conseil d'administration. C'est plus là que, des fois... Ça, c'est du mandat privé. C'est plus là qu'il arrive... qu'il va arriver, à l'occasion, qu'il va y avoir des débats qui vont être un petit peu plus entre les deux parties, mais je pense qu'on arrive quand même avec un... à faire fonctionner la machine. Parce que c'est sûr que ça concerne vraiment les deux parties, mais on n'est pas dans l'opérationnel. Il faut toujours penser que c'est des règlements qui doivent être adoptés au C.A., bien entendu, parce que ces règlements-là doivent continuer leur processus. Ça fait que je ne pense pas que c'est dans l'opérationnel qu'on est quand on est à ce moment-là.

M. Leitão : Très bien, merci de la précision. Et c'est ce genre, donc, de pouvoir d'adopter des règlements qu'on ne trouve pas nécessairement dans les autres conseils d'administration des autres sociétés d'État de nature commerciale. Donc, c'est un bel exemple.

Mme Bertrand (Manon) : Exact.

M. Leitão : Maintenant, pour ce qui est des changements qu'on pourrait ou qu'on devrait amener en termes de règles de gouvernance, de séparation des rôles P.D.G., président du C.A., transparence, etc., vous, vous préféreriez que ces changements-là, s'il faut les adopter, et probablement que, oui, il faudrait les adopter, se fassent dans le cadre d'une révision de la loi R-20 plutôt qu'ici, dans le projet de loi n° 4.

• (11 h 40) •

M. Robert (Dominic) : Tout à fait, vous avez bien compris. Vous avez bien compris, en tenant compte puis en consultant l'ensemble des parties prenantes puis en tenant compte d'effectivement le caractère particulier de l'organisation, que vous avez, par ailleurs, bien saisi, je pense.

M. Leitão : Donc, on pourrait très bien dire : Bon, écoutez, dans le projet de loi n° 4, on va créer une section qu'on va changer la loi R-20, mais ce n'est pas ça que... Ce n'est pas ça dont on parle ici, vous, c'est une révision de la loi, une modernisation, une mise à jour de la loi R-20 en bonne et due forme, avec tout le processus de consultation. Et donc d'essayer de trouver un consensus, ce n'est pas si rapide que ça.

Mme Bertrand (Manon) : Exact, avec les parties prenantes, c'est ça.

M. Robert (Dominic) : Le processus de... le processus de... L'approche par loi-cadre est très peu compatible avec le régime qui encadre les relations de travail dans l'industrie de la construction, si je peux me permettre un tel commentaire.

M. Leitão : Oui, vous pouvez élaborer un peu plus?

M. Robert (Dominic) : Bien, tantôt, je disais que c'est un régime qui est particulier. Je vais vous donner un exemple très précis de ce que je veux dire. Il y a quelques années, on a modifié la Loi sur les normes du travail puis on l'a fait via une loi-cadre et puis qui... L'industrie de la construction était touchée par cette modification législative, par ailleurs légitime, correcte, dont je ne discute pas le bien-fondé, mais on s'est rendu compte que de procéder par une loi-cadre, ça ne cadrait pas du tout. Effectivement, le terme est bien choisi, ça ne pouvait pas s'appliquer dans l'industrie de la construction pour x, y, z raisons. Puis finalement, en commission parlementaire, tout le monde en est venu à la conclusion qu'effectivement une réflexion un peu plus poussée, dans le cadre qu'on connaît, de celui de la loi R-20, avec les gens réellement impliqués puis avec une explication puis une prise en compte des réalités de la convention collective, qui est un peu la pièce maîtresse au centre des activités de la CCQ dans l'exercice de ses mandats, aurait peut-être permis, dans le fond, d'éviter bien des problèmes.

M. Leitão : Très bien. Donc, vous êtes en train de nous dire que probablement que le ministre du Travail pourrait trouver un peu de temps dans son agenda pour essayer de régler ça. Écoutez, oui, on était, certains d'entre nous, aux travaux de la loi... le projet de loi n° 59, et, oui, c'était... il y avait beaucoup de choses à examiner. Bon, écoutez, merci beaucoup de votre participation. Et j'ai bien compris, donc, une loi-cadre comme celle-ci, à votre avis, n'est pas l'outil adéquat pour une telle réforme. Merci.

Le Président (M. Simard) : Mme la députée.

Mme Ghazal : Merci, Mme Bertrand, M. Robert, pour votre présentation et votre mémoire. Donc, on a entendu tous les arguments que vous mentionnez contre le fait que la CCQ soit considérée comme une société d'État. Je ne sais pas, je ne lis pas dans la tête du ministre, mais je pense qu'il y a peut-être une ouverture ou quelque chose... En tout cas, on aura le temps d'en discuter.

Est-ce que... Dans le fond, dans tout ce que vous nous avez dit, ce serait quoi, le plus grand désavantage si la loi n'était pas modifiée, puis que ça restait comme ça, puis qu'on enlevait cet équilibre qui a été trouvé sur le conseil d'administration de la CCQ? Est-ce que ça pourrait, par exemple, mettre en péril la paix dans les relations de travail dans l'industrie de la construction? On sait que ça n'a pas toujours été facile puis qu'il y a eu des moments plus houleux que d'autres. Est-ce qu'il y a ce risque-là?

M. Robert (Dominic) : Bien, écoutez, il y a la question de l'adhésion, hein? Tantôt, j'en ai parlé. Est-ce que ça pourrait aller jusqu'à mettre en péril la paix industrielle? Bien, non, quand même, il ne faudrait pas non plus... On a quand même réussi... On est habitués, dans l'industrie de la construction... Bon, il faut toujours un petit peu, encore, combattre certaines... je dirais, certaines idées préconçues sur notre industrie. Là, somme toute, ça va relativement bien, là. Je veux dire, on vient de passer à travers une négociation. On a introduit une petite révolution en matière d'avantages sociaux puis on l'a fait ensemble avec la partie syndicale.

Alors, moi, ce qui est important, pour moi, dans le... En fait, dans la composition du conseil d'administration, est-ce qu'il y aurait des enjeux? Moi, c'est la question de l'adhésion, parce qu'on l'a dit, ça prend quand même un certain niveau d'expertise, ça prend quand même un niveau... un certain niveau de... ça prend un recul par rapport aux questions qui sont traitées, et ainsi de suite. Puis, là où moi, je trouverais ça un petit peu difficile à motiver ou à... à motiver, oui, c'est de dire : Bien, écoute, tu es dans un régime de relations de travail, la base du régime, c'est la négociation collective, et tu finances une organisation à raison de 200 millions de dollars par année, mais malheureusement, bien, ce n'est pas toi qui vas prendre des décisions, ça va être des personnes qui ne sont pas de ton industrie, qui vont majoritairement te dire... puis gérer ton argent. À mon avis, conceptuellement, je sais que c'est un peu gros, ce que je vais dire, mais, conceptuellement, ça ressemble drôlement à de la taxation sans représentation.

Mme Ghazal : C'est ça, puis, dans le fond, donc, c'est l'adhésion des gens qui sont autour de la table. Puis vous dites aussi que tout est déjà là pour permettre cette indépendance. Vous avez dit qu'on pourrait modifier la loi constitutive de la CCQ. Vous avez nommé... séparé le président du C.A. et le P.D.G. D'autres, hier, nous ont dit : Bien,

quand ce n'est pas brisé, ne le réparez pas. Mais vous, vous avez une ouverture, vous dites : Non, non, non, il faut revoir la loi, notamment pour séparer ces deux postes-là. Est-ce qu'il y aurait d'autres choses qui devraient être améliorées?

Le Président (M. Simard) : Succinctement, s'il vous plaît.

M. Robert (Dominic) : Bien, succinctement, on est ouverts, on dit... Soyons clairs, on ne dit pas qu'il n'y a pas de problème, là, puis que tout est beau, Madame la Marquise. Ce n'est pas ce qu'on dit, mais on dit : S'il y a des changements à faire... Moi personnellement, je vous dirais que le changement le plus fondamental puis l'exercice le plus difficile à faire dans le cadre de l'étude de ce projet de loi là, c'est vraiment la notion d'administrateur indépendant. Ça, il faut que ce soit travaillé, puis d'amener une composante d'indépendance chez les administrateurs qui proviennent des associations, à mon avis, c'est le travail auquel on devrait être convié.

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

M. Ouellet : Merci beaucoup, M. le Président. Donc, je vais repartir de votre commentaire. Parce que je suis d'accord, je partage votre position. Après avoir entendu plusieurs groupes, je demeure convaincu, comme je l'étais depuis le début, que la CCQ ne devrait pas être assujettie au projet de loi n° 4, mais je suis aussi convaincu qu'il y a des modifications qui peuvent être apportées à la CCQ. Et les gens du syndicat de l'Inter, ce matin, nous ont déjà dressé une liste de choses. Vous le faites aussi dans le mémoire. Vous nous parlez de la séparation du poste de P.D.G. et de président du conseil. Je vais y aller en rafale.

La rémunération des administrateurs, vous n'êtes pas contre ça?

M. Robert (Dominic) : Non.

M. Ouellet : La parité hommes-femmes 40 %-60 %, vous êtes d'accord avec ça?

M. Robert (Dominic) : Très.

M. Ouellet : La présence d'un jeune de moins de 35 ans?

M. Robert (Dominic) : Aussi, mais évidemment toujours sous couvert de compétence, d'expertise et du recul suffisant pour prendre les décisions dans l'industrie.

M. Ouellet : Oui. Par la suite, la divulgation des cinq plus hauts salariés?

M. Robert (Dominic) : Je n'ai pas réfléchi plus qu'il ne le faut par rapport à cette question-là, donc je vais m'abstenir.

M. Ouellet : Pourquoi je vous pose ces questions-là, c'est qu'on va essayer de gagner du temps. Si, effectivement, ce que vous nous dites aujourd'hui, ce n'est pas dans une loi-cadre, mais c'est vers une modification de la loi R-20 et qu'on ait des consultations, on peut déjà indiquer au gouvernement les parties prenantes logent à quel endroit, pour qu'on ait rapidement un consensus. Et je pense que c'est ce qu'on va essayer de faire avec les autres groupes cet après-midi. Si ce n'est pas la loi n° 4 qui peut assujettir la CCQ à une meilleure gouvernance, il y a des pistes de solution qui peuvent être mises sur la table, et c'est là-dessus qu'on va essayer de travailler.

Donc, merci beaucoup d'avoir pris le temps de nous échanger votre position. Et on va travailler à faire d'une meilleure loi R-20... une loi qui va apporter une meilleure gouvernance. Et je retiens l'importance de l'expertise au sein du conseil d'administration de la CCQ.

Le Président (M. Simard) : Alors, merci. Merci à vous deux. Merci à tous également.

Nous allons, sur ce, suspendre nos travaux et nous serons de retour à 14 heures. Au revoir.

(Suspension de la séance à 11 h 49)

(Reprise à 14 h 05)

Le Président (M. Simard) : Alors, chers collègues, bienvenue à tous. Nous avons quorum. Nous sommes en mesure de reprendre nos activités et nous avons la chance d'avoir parmi nous la représentante du Réseau des femmes d'affaires du Québec. Mme Foisy, soyez la bienvenue.

Réseau des femmes d'affaires du Québec (RFAQ)

Mme Foisy (Isabelle) : Merci. Bienvenue.

Le Président (M. Simard) : Merci d'avoir répondu à notre invitation. Comme vous le savez, vous disposez de 10 minutes pour faire votre présentation.

Mme Foisy (Isabelle) : Alors, la parole est à moi, M. le Président?

Le Président (M. Simard) : Tout à fait.

Mme Foisy (Isabelle) : Parfait. Alors, M. le Président de la commission, Mmes et MM. les députés et les membres de la Commission des finances publiques, bien, je vous remercie de l'invitation, et je suis heureuse aujourd'hui de représenter le Réseau des femmes d'affaires du Québec auprès de la Commission des finances publiques.

Alors, je suis Isabelle Foisy, je suis la vice-présidente du conseil d'administration du Réseau des femmes d'affaires du Québec et je préside également leur comité de gouvernance. Je suis la présidente et fondatrice d'une entreprise qui s'appelle Point Cardinal. On est un collectif spécialisé en gouvernance, en stratégie, en innovation et en développement. Et je siège sur des conseils d'administration depuis maintenant 30 ans. Et j'ai pu voir, au fil des ans, quand même, une belle évolution en termes de présence de femmes sur les différents conseils. Outre le RFAQ, je siège présentement sur trois autres conseils d'administration, un dans le domaine de l'éducation collégiale, au collège André-Grasset, je siège également au conseil d'administration d'un organisme en santé mentale qui s'appelle Relief et également à la Chambre de commerce et d'industrie de la Rive-Sud. Je suis titulaire d'une double désignation comme administrateur de sociétés, certifiée du Collège des administrateurs de sociétés décernée par l'Université Laval, et je suis également conférencière sur le sujet de la gouvernance depuis quelques années.

Alors, permettez-moi de vous rappeler la raison d'être du réseau, qui est d'accélérer la croissance des entrepreneures et des femmes d'affaires afin qu'elles connaissent un succès inspirant et qu'elles soient aptes à rayonner dans le monde entier. Le Réseau des femmes d'affaires du Québec met en oeuvre des programmes et des activités de réseautage et de maillage qui inspirent, qui connectent et qui propulsent les femmes depuis déjà 40 ans. Il est également l'organisateur du concours et du prestigieux gala du Prix des femmes d'affaires du Québec. Au cours des 11 dernières années, le RFAQ a acquis une expertise unique dans l'accès aux chaînes d'approvisionnement des grandes entreprises pour les femmes entrepreneures. Ses membres sont répartis à travers tout le Québec. Et, depuis 2010, sa présidente-directrice générale est quelqu'un que vous connaissez bien, qu'on connaît tous, Ruth Vachon.

Dans un premier temps, j'aimerais présenter quelques constats concernant plus spécifiquement la parité hommes-femmes au sein des conseils d'administration des sociétés d'État et des entreprises. Et puis, par la suite, je partagerai nos recommandations afin de s'assurer une meilleure représentativité des femmes au coeur des décisions organisationnelles pour qu'elles contribuent davantage à créer une société plus juste et plus équitable.

Alors, j'y vais de nos principaux constats. Alors, tout d'abord, le Réseau des femmes d'affaires du Québec salue le gouvernement du Québec d'avoir atteint l'objectif de parité visé par la précédente loi, celle de 2006, qui avait été adoptée à l'unanimité auprès des 23 sociétés d'État initialement identifiées.

Cette nouvelle mouture, maintenant, permettant justement d'assujettir 23 sociétés d'État supplémentaires, est fort importante. Le gouvernement doit jouer son rôle de leader et utiliser les nombreux outils à sa disposition afin d'accélérer la transformation sociale, durable et économique du Québec en mettant justement en place des mesures progressistes en matière d'équité. En ce sens, nous croyons que le gouvernement peut et doit utiliser d'autres moyens à sa disposition afin d'accélérer la progression de la parité au sein des conseils d'administration et d'élargir la disposition à la haute direction des grandes entreprises publiques et privées.

Depuis l'octroi du droit de vote des femmes en 1940, le Québec a mis en place des lois et des programmes favorisant l'autonomie et l'intégration sociale et économique des femmes. Malgré tout le chemin parcouru, des barrières systémiques freinent encore l'ascension des femmes à des postes de haute direction ou à des conseils d'administration. L'augmentation de la représentation des femmes au sein des conseils d'administration au Canada se fait encore au compte-goutte. En effet, entre 2016 et 2018, la proportion des femmes, toutes entreprises confondues, est passée de 17,8 % à 18,3 %.

Plus encourageant, cette proportion a bondi au sein des entreprises publiques gouvernementales, passant de 27,7 % à 36,3 %. Depuis 2018, certaines entreprises cotées en bourse doivent aussi présenter aux actionnaires la réglementation ayant été mise en place pour encourager la diversité au sein des conseils d'administration, justement, afin de se conformer à la loi, la Loi canadienne sur les sociétés par actions. Depuis, certaines entreprises ont établi des cibles à atteindre en matière de représentation des femmes au sein des conseils d'administration, généralement entre 30 % et 40 %. Le tiers de ces entreprises cotées en bourse, soit 34,1 %, ont atteint la cible de représentation au moins... d'au moins 30 % en 2018, tandis que 27,7 % des entreprises privées ont atteint ce seuil.

• (14 h 10) •

Pour le Réseau des femmes d'affaires du Québec, tendre vers la parité, c'est bien, mais atteindre la parité, c'est encore mieux. Pour nous, la parité rime aussi avec la diversité, car nous portons une attention toute particulière à l'intersectionnalité afin de s'assurer que les femmes noires, les minorités visibles, autochtones et la communauté LGBTQ+ et avec handicap aient un accompagnement et profitent des mêmes opportunités de développement pour développer leur potentiel de croissance que l'ensemble de la population.

Alors, j'y vais de nos recommandations, nous en avons sept.

La première recommandation : soutenir les entreprises qui souhaitent intégrer la parité et la diversité à tous les échelons de l'entreprise, les employés, les cadres, la haute direction, les conseils d'administration ainsi que dans la chaîne d'approvisionnement, en introduisant des femmes entrepreneures à titre de fournisseur. Il s'agit d'une proposition stratégique pour que... les entreprises favorisant notamment les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance, donc on parle des ESG, si importants pour l'avenir des entreprises.

La deuxième recommandation : en matière d'achat, le gouvernement du Québec devrait privilégier les fournisseurs qui ont atteint la zone paritaire au sein de leurs conseils d'administration ou qui ont adopté des cibles à

cet effet. Une certification paritaire a d'ailleurs été développée par une organisation collaboratrice, qui est La Gouvernance au féminin, afin d'identifier de telles entreprises.

La troisième recommandation : soutenir financièrement, au moyen d'un incitatif fiscal ou monétaire, les coûts de la formation d'administrateurs agréés pour les femmes, les jeunes ainsi que pour les représentants de la diversité.

La quatrième recommandation : le gouvernement ne devrait pas se limiter seulement aux sociétés d'État détenues à 100 % par Québec et devrait élargir également ces obligations aux filiales qu'elles détiennent en majorité. Aussi, toute filiale détenue à 50 % ou plus par une société d'État devrait d'ailleurs être soumise à ces obligations. Nous appuyons ici la recommandation de la Vérificatrice générale dans ses propos qu'elle a émis hier, le 18 janvier, et qui résonnent aussi avec plusieurs autres recommandations, dont celle de Mme Louise Champoux-Paillé. De telles politiques, à notre égard, devront être assorties, d'ailleurs, d'un processus de reddition de comptes dans les rapports annuels ou au parlement.

Cinquième recommandation : créer une base de données de candidates féminines afin d'assurer la visibilité des femmes qualifiées pour les postes d'administrateur et de haute direction.

Sixième recommandation : colliger et diffuser sur les sites gouvernementaux appropriés des données sur la représentation des femmes et des hommes aux conseils d'administration afin de renseigner le public et les entreprises sur l'avancement des dossiers ainsi que les meilleures pratiques en matière de mixité.

Et notre dernière recommandation : en plus de ce qui est prévu pour les femmes dans le cadre de cette loi, s'assurer qu'un siège est dédié, sur les conseils d'administration des sociétés d'État, pour des représentants de la diversité, qu'on parle du peuple autochtone, des personnes handicapées, celles qui font partie des minorités visibles et des membres de la communauté LGBTQ+, afin de mieux, évidemment, refléter la composition de la société québécoise.

Donc, l'atteinte d'une plus grande parité requiert des changements de mentalités, de perception et de façons de faire, et le gouvernement peut certainement être un moteur crucial pour ce changement. Je vous remercie.

Le Président (M. Simard) : Alors, merci à vous, Mme Foisy. Je cède d'emblée la parole au ministre des Finances.

M. Girard (Groulx) : Bien, merci pour votre présentation et le mémoire, que je n'avais pas vu mais que je vais... C'est ça? D'accord.

Mme Foisy (Isabelle) : En fait, M. Girard... M. le ministre, je m'excuse, on n'a pas envoyé, je pense, la documentation. Je pense que c'est ce qui a été dit juste avant la présentation. Donc, vous êtes...

M. Girard (Groulx) : Je suis à jour.

Mme Foisy (Isabelle) : Vous ne trouvez pas parce que vous ne l'avez pas, mais ça nous fera plus que plaisir de vous l'envoyer.

M. Girard (Groulx) : O.K. Merci. Simplement, en guise d'introduction, là, je donnerais quelques commentaires généraux pour l'ensemble des participants à cette commission. Alors, l'idée de la parité, évidemment, elle était... elle visait... dans la loi de 2006, elle visait une parité globale pour l'ensemble des sociétés d'État et des administrateurs. Et l'évolution que nous proposons en 2022, c'est que cette parité s'applique à chacune des sociétés d'État. Et c'est évidemment, selon nous, un développement positif.

Quant à l'élément qui a été soulevé, et puis c'est très bien que la société civile commente sur les projets de loi et s'y intéresse, mais j'aimerais être clair, il n'y a absolument aucune femme sur aucune société d'État qui va perdre son poste en raison de l'adoption de ce projet de loi. Il y a deux ans de transition pour les mesures sur la composition des membres des sociétés d'État, et les cibles de 40 %-60 % sont suffisamment flexibles avec le fait que les membres doivent... ont des mandats de quatre ans, qui seraient renouvelés deux fois. Il y a un roulement naturel sur les conseils d'administration.

Alors, d'aucune façon, notre intention est, suite à l'adoption du projet de loi, par exemple, d'éliminer des femmes sur des sociétés d'État parce qu'une société d'État serait à 62 %, au lieu de 60 %. Alors, je comprends que les... il peut y avoir des interprétations diverses de sujets qui peuvent être sensibles. Mais notre intention, c'est de faire une amélioration. C'est-à-dire que le concept de parité, qui était un concept global, s'appliquerait maintenant à chacune des sociétés d'État, et c'est donc une avancée.

Et, quant aux cas particuliers, puisqu'on a identifié les sociétés d'État qui étaient au-dessus du 60 %, bien, le deux ans de transition permet de traiter aisément ces situations.

Maintenant, à la question... Il y a un débat, Mme Foisy, c'est : Est-ce que la borne supérieure est nécessaire? Est-ce qu'on doit viser une parité 40 %-60 % ou on devrait simplement dire qu'on devrait avoir au minimum 40 % dans chacune des sociétés d'État? Alors, je vous pose cette question.

Mme Foisy (Isabelle) : Bonne question. En fait, pour nous, l'idéal, ce serait 50 %, hein, en fait, qu'on soit égal-égal. Si on devait mettre un chiffre, est-ce que le minimum est de 50 %? Est-ce que c'est cela où on devrait tendre? Je pense que nous... Pour nous, c'est d'arriver à la parité qui est l'intention derrière nos recommandations. Alors, on comprend qu'on part de loin, puis, pour certaines, on part vraiment de loin. Il y en a qu'on est plus en avance. Vous avez parlé, là, entre autres, là, de celles qui sont à 62 % ou 63 %. Nommons, entre autres, là, Hydro-Québec, Loto-Québec et certaines d'entre elles, là, qui ont plus que ce qu'on souhaiterait à la base. Mais on ne se cachera pas

que ça fait... on était, en 2022... bien, ça fait depuis 2022 qu'on est pas mal en bas du 40 %. Alors, pour moi, c'est une question de philosophie, je vous en ai parlé tantôt, mais il faut essayer de tendre vers beaucoup plus qu'où on est aujourd'hui, cette progression-là. Je pense que c'est surtout ça qu'on veut faire. On veut travailler en collaboration, justement, pour que les femmes prennent leur place et puis qu'on arrive à au moins être éventuellement à 50 %.

M. Girard (Groulx) : Mais est-ce que vous reconnaissez... ou est-ce que... je ne sais pas si vous... «reconnaissez», ce n'est pas le bon terme, mais est-ce que vous acceptez que d'étendre la définition de parité de l'ensemble des sociétés d'État, l'amener pour chacune des sociétés d'État, c'est un développement positif?

Mme Foisy (Isabelle) : Tout à fait, tout à fait, tout à fait. On préfère... pas que ce soit global, mais qu'effectivement on puisse avoir des mesures, puis ça se mesure davantage pour chacune d'entre elles, puis s'assurer que... si on le fait de façon individuelle, bien, nécessairement, que les résultats, de façon globale, seront également atteints.

M. Girard (Groulx) : O.K. Et là vous m'avez dit... Bien, je vous ai demandé si on devait enlever la borne supérieure. Vous m'avez dit de hausser la borne inférieure à 50 %, d'accord? Je répète ma question : Est-ce qu'on doit enlever la borne supérieure?

Mme Foisy (Isabelle) : Je ne pense pas. Je pense que... Même, dans notre conseil d'administration au Réseau des femmes d'affaires du Québec, on avait l'inverse. On n'avait que des femmes sur notre conseil d'administration. Puis on tend vers la parité, on a des hommes sur notre conseil d'administration. Et je pense que la mixité, d'avoir des hommes et des femmes sur le conseil d'administration, c'est un peu ça, en termes de gouvernance. C'est de s'assurer qu'on ait une diversité d'opinions, une diversité de façons de faire, une diversité... d'apporter des gens avec des compétences et avec des... que ce soit de genres, que ce soient des... une mixité en termes de diversité culturelle, de jeunesse, de sagesse sur les conseils d'administration. C'est cette mixité-là qui fait qu'on prend des meilleures décisions sur un conseil d'administration.

M. Girard (Groulx) : O.K. Donc, vous préféreriez qu'on vise l'atteinte du 50 % dans chacune des sociétés d'État, plutôt que d'avoir une zone...
• (14 h 20) •

Mme Foisy (Isabelle) : Bien, en fait, il y aura toujours une... on ne pourra pas... Je pense que de cibler vers l'augmentation c'est intéressant, d'avoir une fourchette, c'est bien, parce que ça cadre les choses. Tu sais, comme, vous êtes... Je pense, en termes d'éducation, on ne peut pas espérer que tout le monde soit à 100 %. C'est l'amélioration qu'on devrait calculer et puis de mesurer cette... de tendre vers l'équité, vers le 50 % ou cette fourchette-là, entre 40 % et 60 %, moi, je pense que c'est une question... ce n'est pas une question de sémantique. Quand on sera rendus là, là, bien, on sera capables de se reparler puis de réévaluer les choses, mais je pense qu'on est très loin d'arriver là où on voudrait être. Donc, tendons vers cette équité-là. Il y a une fourchette qui peut être attendue. Et je pense qu'on ne devrait pas non plus s'enfermer dans les fleurs du tapis. Dans certaines sociétés où il y aura plus de femmes, où il y a eu pendant des années plus d'hommes sur des conseils d'administration, bien, ce qu'on dit, c'est qu'on doit tendre vers l'équité, vers l'équilibre.

M. Girard (Groulx) : O.K. Bien, moi, ça complète ma question, M. le Président. Merci, madame...

Le Président (M. Simard) : Merci à vous, M. le ministre. M. le député de Vanier-Les Rivières, vous disposez de 8 min 40 s.

M. Asselin : Bonjour, Mme Foisy.

Mme Foisy (Isabelle) : Bonjour.

M. Asselin : J'ai entendu, au travers de... dans votre brève présentation, l'utilisation du terme «barrière systémique». J'aimerais ça que vous puissiez élaborer là-dessus de par votre expérience dans le Réseau des femmes d'affaires.

Mme Foisy (Isabelle) : Bien, en fait, on adresse ce point-là, c'est ce qu'on se dit, qu'on doit vraiment, je pense, comme société, adresser ce genre de discussion là où les femmes ont une place à jouer importante aux termes social, développement économique, de développement durable. Et, cette place-là que les femmes prennent dans la société, on doit aussi le voir représenté dans différents... par exemple, dans les conseils d'administration. Et c'est de là où on se dit : Bien, depuis longtemps on en parle. Les actions commencent à arriver. Et je pense que le gouvernement prend les actions nécessaires pour justement mettre en place des éléments pour nous permettre de mesurer l'arrivée de femmes et de s'assurer que les femmes sur les conseils d'administration puissent prendre toute leur place.

M. Asselin : Vous aviez en tête un certain nombre de barrières systémiques dont vous pensez au travers de la nomination sur des C.A. Est-ce que vous avez un peu plus d'exemples pour qu'on puisse, justement, les mesurer, ces barrières systémiques là dont vous parlez?

Mme Foisy (Isabelle) : En fait, ce que je vous propose, justement dans une des recommandations qu'on vous fait, c'est d'en parler, de mesurer, de divulguer qui sont ces femmes-là et ces hommes-là qui siègent sur les différents conseils d'administration. Donc, plutôt que de parler de barrières systémiques, adressons les façons dont on pourra s'assurer de mesurer la... d'où on part et où on s'en va. Et je pense que les actions concrètes qui sont présentées aujourd'hui dans le projet de loi vont nous permettre justement de mettre en lumière ces femmes et ces hommes-là qui contribuent à notre société civile sur les différents conseils d'administration.

M. Asselin : Parfait.

Mme Foisy (Isabelle) : Merci.

M. Asselin : Merci.

Le Président (M. Simard) : Merci à vous, cher collègue. M. le député de Robert-Baldwin.

M. Leitão : Merci, M. le Président. Mme Foisy, bonjour. Merci...

Mme Foisy (Isabelle) : Bonjour.

M. Leitão : Merci d'être là. Donc, vous avez parlé de sept recommandations. On va y arriver, mais, avant d'y arriver, vous aviez aussi mentionné que vous souhaiteriez... que vous souhaitez élargir, donc, le concept de parité à la haute direction des sociétés. Est-ce que vous parlez des sociétés d'État ou vous parlez de toutes les sociétés?

Mme Foisy (Isabelle) : Bien, en fait, on parle des sociétés de façon générale. Parce qu'on se le dit, là, que ce soit dans les sociétés privées, que ce soit dans les sociétés publiques, bien, le nombre de femmes à la haute direction, la proportion, elle est beaucoup plus basse que celle des hommes. Et je pense que c'est un premier pas qu'on fait aujourd'hui avec les conseils d'administration. Je pense que c'est un appui intéressant, mais ces statistiques-là doivent aussi... ce n'est pas que sur les conseils d'administration où on a quelque chose à apporter. On doit aussi parler au niveau des différentes... Tu sais, on parlait... on parle surtout du plafond de verre, là. Comment on peut faire pour que les femmes puissent obtenir ces postes-là à la haute direction? Donc, est-ce que c'est en s'assurant que les candidatures qui seront reçues pour les différents postes... que ce soit dans les sociétés publiques ou privées, qu'on s'assure d'avoir des femmes de qualité qui soient aussi considérées, recommandées? Et c'est en ce sens-là que notre recommandation porte aussi à mesurer et porte aussi à ce qu'on se penche sur comment on peut faire pour que ces femmes-là puissent avoir accès à des postes de haute direction dans toutes les sociétés...

M. Leitão : ...mais ça, ce serait donc... vous ne souhaitez pas nécessairement avoir des... donc de légiférer sur cela, mais donc d'améliorer l'information, disséminer l'information de façon plus étendue pour que cet enjeu-là soit suivi de près et qu'on puisse mieux publiciser.

Mme Foisy (Isabelle) : Exact. Puis je pense qu'il y a plusieurs sondages, il y a plusieurs études, là je pense, entre autres, à l'IGOPP, je pense, entre autres, à plusieurs différentes organisations qui font le partage des informations d'aujourd'hui... Aujourd'hui, la législation ne nous amène pas à légiférer sur ça, mais je pense aussi qu'en ayant des femmes sur les conseils d'administration, qui élisent aussi les présidents de conseil d'administration... je pense qu'on aura aussi cette portée-là. On a une responsabilité de faire en sorte que les bons candidats et les bonnes candidates soient retenus pour les postes de haute direction.

M. Leitão : Très bien, merci, oui, en effet. Une de vos recommandations, je pense la numéro 2, vous parlez donc que l'État puisse utiliser son pouvoir d'achat, donc des achats publics, et qu'il puisse donc diriger... je ne dirais pas exclusivement, mais, en tout cas, de mettre des balises pour que les entreprises qui font affaire avec l'État puissent avoir un certain progrès à cet égard-là. Est-ce que cela, à votre avis, c'est quelque chose qui pourrait être fait pour les grandes entreprises publiques cotées en bourse ou...

Mme Foisy (Isabelle) : Bien, de façon générale, moi, je vous dirais que, comme État, on a aussi à se poser la question : Qui sont ces fournisseurs-là qui... avec lesquels on fait affaire? Et, bon, il est intéressant et important de voir est-ce que les fournisseurs de l'État sont également des fournisseurs détenus à propriété féminine. Mais est-ce que ce sont des femmes qui détiennent des entreprises avec lesquelles vous faites affaire et est-ce que c'est une mesure que vous faites aujourd'hui? Et comment est-ce que ces cibles-là pourraient aussi être mesurées, suivies, puis qu'on augmente la cible, et qu'on provoque des discussions entre l'État et les fournisseurs, que ce soient des fournisseurs... peu importe le fournisseur, qu'on puisse effectivement s'assurer qu'on travaille avec des entreprises à propriété féminine?

Et puis il y a une certification aussi qui existe, j'en parlais dans la recommandation 2, qui est faite par La Gouvernance au féminin, où on identifie ces entreprises-là, où ils ont une certification à même leur organisation, je parle d'entreprises privées, mais je suis certaine qu'au gouvernement il y a quelque chose qui peut être fait également à ce niveau-là, où vous allez pouvoir mesurer et identifier, puis qu'on vous permette de bien comprendre qui sont ces femmes-là à propriété féminine et comment vous pouvez échanger et faire affaire avec ces femmes-là qui ont des entreprises à propriété féminine.

M. Leitão : Très bien. Parce que, vous savez, il y a... de plus en plus, on suggère que, bon, l'État oriente ses politiques d'achat selon un certain nombre de critères, et ces critères-là augmentent continuellement, que ce soit pour favoriser l'achat local, que ce soit pour favoriser les entreprises à propriété féminine, que ce soit pour les entreprises qui auraient des critères de lutte aux changements climatiques ou autres critères ESG. Donc, ça, ça commence à faire beaucoup de critères, ils sont tous, d'ailleurs, pertinents, là, mais comment est-ce que vous voulez... comment est-ce que vous suggérez qu'on opérationnalise de tels critères?

Mme Foisy (Isabelle) : Mais, la beauté dans tout ça, je pense que ce n'est pas de prendre ça de façon individuelle mais de regarder ça de cette façon collective. Une femme peut aussi avoir une entreprise où la diversité fait partie des critères, où elle peut également parler de développement durable. Et je pense que, comme on fait l'évaluation des conseils d'administration puis on regarde quels sont les différents éléments dont on doit tenir en compte quand on fait soit des achats, on est capable d'évaluer comment est-ce qu'on peut aussi provoquer de mesurer différents critères. Alors, je pense que ce n'est pas des critères exclusifs, je pense que ce sont des critères qui sont mutuellement complémentaires. Et, de faire en sorte qu'on les mesure puis qu'on en tienne compte, on risque de tendre... on risque de faire bouger l'aiguille, que... si on ne les met pas sur la liste, bien, les chances qu'on puisse mesurer notre amélioration, en ce sens-là, bien, devient plus petite.

• (14 h 30) •

M. Leitão : Oui, très bien, tout à fait. Et puis, parlant de complémentarité, je pense, c'est un peu la même chose pour les... un siège dédié pour la diversité.

Mme Foisy (Isabelle) : Bien sûr.

M. Leitão : Donc, ce n'est pas nécessairement qu'il faut absolument avoir une... ça peut... On peut avoir une jeune femme autochtone comme on peut avoir un vieil homme, c'est-à-dire, ce n'est pas exclusif.

Mme Foisy (Isabelle) : Bien oui, c'est ça, c'est bien, exact.

M. Leitão : Très bien. Et d'ailleurs...

Mme Foisy (Isabelle) : Je pense que c'est ça qui fait la beauté... Pardon, je m'excuse.

M. Leitão : Non, allez-y, allez-y.

Mme Foisy (Isabelle) : Alors, je voulais vous dire que c'est un peu ça, la beauté des hommes et des femmes qui contribuent à la société civile, c'est qu'on porte plusieurs chapeaux, et à nous de bien jouer, de porter le bon chapeau lors des différents rôles qu'on peut jouer, là, à travers nos occupations.

M. Leitão : Très bien. J'allais juste vous dire qu'en effet, pour... Comme c'était aussi une suggestion de Force jeunesse, donc, d'avoir un siège dédié pour un membre de la diversité, moi, je pense, c'est une suggestion très, très intéressante, comme aussi, et vous le mentionnez en citant la Vérificatrice générale, pour les filiales des sociétés d'État. Est-ce que vous avez en tête un niveau de détention particulier, 50 %, 60 %, ou vous souscrivez à la notion de contrôle? Donc, une fois que la société d'État contrôle la filiale, donc, les mêmes critères devraient s'appliquer à la filiale?

Mme Foisy (Isabelle) : Ce qu'on a proposé, nous, c'est une filiale détenue à 50 % et plus par la société d'État.

M. Leitão : Très bien, merci. Une chose que je trouve aussi intéressante, et qu'on devrait faire plus de ça, c'est, donc, d'avoir une espèce de base de données, donc, d'avoir une banque de données avec, donc, des femmes ou d'autres personnes, là, pour ces postes de... potentiellement, pour être candidate au poste de... membre d'un conseil d'administration, voilà ce que je voulais dire. Parce qu'en fin de compte, regardez, bon, on a quoi, une quarantaine de sociétés d'État, une quinzaine de membres par société. Ce n'est pas tout à fait la même chose pour tous, mais, quoi, on parle de 600 personnes. Ce n'est quand même pas énorme si on prend ça dans sa globalité.

Donc, je pense qu'on peut très bien, oui, en effet, bâtir de telles bases de données, parce que, souvent, et particulièrement pour les membres des communautés minoritaires, souvent, la grande difficulté, c'est de trouver un moyen de percer le... de mettre son nom dans une liste quelque part, de se faire connaître, et c'est souvent ça, le cas, il y a énormément de... beaucoup de personnes très compétentes de toutes sortes d'origines, de toutes sortes de milieux mais qui ont une grande difficulté à se faire connaître des milieux qui nomment des membres des commissions... des conseils d'administration. Donc, une telle base de données, une espèce... un appel à tous et à toutes, et... pour qu'on puisse, par la suite, bâtir ces choses-là, ce serait... à mon avis, ce serait très utile, et je pense que l'État peut contribuer à créer de telles bases de données avec votre collaboration et d'autres.

Une dernière chose, vous parlez aussi de... Je pense, c'est votre troisième recommandation, sur une mesure fiscale, mesure fiscale pour aider dans l'obtention de la certification d'administrateur agrégé. Comment est-ce que vous voyez ça?

Mme Foisy (Isabelle) : Bien, en fait, c'est une formation qui est assez coûteuse, hein? On parle de 10 000 \$, 15 000 \$. Et ce n'est pas accessible à tout le monde de pouvoir avoir cette formation-là, qui est extraordinaire, pour

l'avoir suivie, mais, pour les femmes, les jeunes puis pour d'autres joueurs où ça devient une barrière à l'entrée qui est importante, comment peut-on voir de façon... soit en ayant un incitatif fiscal ou peut-être de défrayer une partie des coûts, pour s'assurer que la plus grande majorité de gens puisse avoir accès à cette formation-là qui nous permet d'être des meilleurs administrateurs?

Le Président (M. Simard) : Très bien.

Mme Foisy (Isabelle) : Et donc voilà.

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

M. Leitão : C'est déjà tout, M. le Président?

Le Président (M. Simard) : Malheureusement, cher collègue.

M. Leitão : Alors, Mme Foisy, merci beaucoup.

Le Président (M. Simard) : Malheureusement. Chère collègue.

Mme Foisy (Isabelle) : Merci beaucoup.

Mme Ghazal : Merci beaucoup, Mme Foisy. J'aimerais avoir votre opinion. Si on n'avait pas légiféré en 2006 pour que... obliger la zone parité ou, en tout cas, d'avoir au moins 50 % des femmes, je pense, à la zone parité, même à l'époque, est-ce qu'on serait arrivés au résultat actuel?

Mme Foisy (Isabelle) : Bien, je pense que, chaque fois qu'on prend un pas de l'avant puis qu'on met des éléments pour nous permettre de mesurer les choses, bien, on tend vers ce qu'on cherche à avoir. Alors, je suis d'avis qu'en légiférant sur un sujet aussi important ça nous permet aujourd'hui de pouvoir aller encore... puis de prendre un pas d'autant plus vers l'avant. Alors, je pense que c'est comme des étapes. Alors, de mettre ces différents échelons là en place nous permet de gravir les échelons puis de se donner la capacité et les moyens d'atteindre quelque chose qui, selon nous, est primordial pour représenter l'ensemble de notre société.

Mme Ghazal : Parce que, si je peux dire, tout le monde est pour la tarte aux pommes. Oui, on est pour que les conseils d'administration soient les plus représentatifs de la population, de sa diversité, etc., mais, si on veut vraiment atteindre des résultats... Tu sais, on peut aller dans... avec des mesures volontaires, comme vous le proposez, et tout ça, mais ça prend une législation. Par exemple, le ministre vous a posé la question, mais je veux encore vous entendre, nous, à Québec solidaire, à cause de l'absence historique des femmes, que ce soit en politique... là, ici, on parle des conseils d'administration, c'est acceptable en 2022, parce qu'on est seulement en 2022, que la parité, ça soit au moins 50 % de femmes. Je veux vous entendre clairement. Est-ce que vous êtes pour ça ou vous êtes contre?

Mme Foisy (Isabelle) : Bien, en fait, ce qu'on dit, nous, là, c'est que ça prend une échelle, ça prend un barème. Et on souhaiterait que ça soit la parité, là, comme ce que vous expliquez, là, qu'on soit 50 %, mais, des fois, quand on met des règles trop grandes puis on ne les atteint pas, bien, ça décourage les gens. Alors, nous, ce qu'on se dit, c'est que, s'il y a un barème entre 40 % et 60 %, bien, ça permet aux gens de sentir qu'ils contribuent à faire évoluer les choses.

Le ministre en parlait tantôt, pour changer des gens au conseil d'administration, tout ne se fait pas du jour au lendemain. De la gouvernance, ce n'est pas «on-off». Alors, il faut le faire dans le temps puis il faut progresser pour atteindre l'objectif que le conseil d'administration va se donner, en ayant, je pense, des guides qui viennent de notre gouvernement, qui nous aident, entre autres, à atteindre ces objectifs-là. Alors, oui, on voudrait que ça soit 50 %, mais ce qu'on se dit, c'est que, pour s'y rendre, il faut y avoir des échelons, des gradations, pour ne pas se décourager puis faire en sorte que les conseils d'administration puissent aussi évoluer dans le temps.

Mme Ghazal : Puis qu'est-ce que vous proposez? Le ministre nous dit : Non, non, non, il n'y aura pas... il va y avoir un roulement naturel qui va faire qu'on va rester, dans les endroits, par exemple, où on est rendus à 70 % ou proches de 60 %... on a dépassé le 60 %, il va y avoir un roulement naturel qui va faire que la zone parité va être respectée. Je ne sais pas comment ça va s'articuler dans la loi. Vous, est-ce que vous proposez une modification dans la loi pour que, là où on a dépassé la zone parité, où les femmes sont à 70 % ou plus que 60 %... qu'on puisse s'assurer que... bien, que ça ne soit pas pénalisé pour qu'on baisse de niveau de représentation des femmes? Est-ce que vous proposez quelque chose ou vous êtes d'accord avec ce que le ministre propose?

Mme Foisy (Isabelle) : Bien, en fait, moi, ce que j'ai aimé dans ce que le ministre nous a dit tantôt, c'est qu'il ne veut pas sévir de façon négative pour s'assurer qu'on enlève des femmes au conseil d'administration. Alors, il ne faut pas sévir, mais je pense qu'il faut, au contraire, être capable de... que, les différents éléments qui vont faire partie de la loi, bien, on mette en place ces éléments-là pour atteindre au minimum la parité qui est demandée, là.

Alors, moi, je pense qu'il ne faut pas sévir puis retirer des gens au conseil d'administration, mais... c'est ce que le ministre nous a dit aujourd'hui. Alors, est-ce que je pense qu'on tend vers les bonnes choses? Est-ce qu'on doit...

Le Président (M. Simard) : Très bien. Merci, Mme Foisy.

Mme Foisy (Isabelle) : Merci.

Le Président (M. Simard) : On a amplement dépassé le temps qui était dévolu à cette section. M. le député de René-Lévesque.

M. Ouellet : Merci beaucoup, M. le Président. Donc, à mon tour de vous saluer. Je veux juste être certain de bien comprendre. Lorsque vous faites référence à la recommandation de la VG, à savoir d'assujettir les sociétés affiliées sous le contrôle de l'État québécois, elle faisait souvent référence, elle, à la rémunération, je vous entendais, tout à l'heure, discuter avec la députée de Québec solidaire, et vous faites aussi référence aux autres mesures, c'est-à-dire, la parité.

Mme Foisy (Isabelle) : On fait certainement référence à la parité.

• (14 h 40) •

M. Ouellet : O.K. Juste pour le bénéfice de la commission, je sais que la VG avait signifié des exemples d'Ivanhoé Cambridge et d'Otéra. Je tiens quand même à signifier que ces deux conseils d'administration là sont dans la zone paritaire. Donc, on peut parler de d'autres sociétés d'État, mais celles ciblées, notamment, pour la rémunération, dont la VG faisait référence, ne parlaient pas effectivement de cette partie-là qui était incluse pour ce qui est de la parité pour les femmes.

J'aimerais peut-être ouvrir une discussion très brève, vous allez me dire, mais je n'ai pas le choix, j'ai très peu de temps, l'importance de faire de la place à la diversité culturelle, aux minorités et aux gens de la communauté LGBTQ+. On adresse ça souvent à travers les sociétés d'État, dans le projet de loi, présentement, mais, du côté des fonctionnaires du gouvernement du Québec, on n'atteint pas cette représentativité-là. Donc, est-ce qu'on ne devrait pas plutôt commencer par le fonctionariat avant de s'adresser aux sociétés d'État, aux conseils d'administration, ou, selon vous, on devrait travailler sur les deux fronts?

Mme Foisy (Isabelle) : Bien, en fait, le projet de loi qui est présenté devant nous n'adresse pas la partie de la fonction publique. On parle vraiment, là, davantage des conseils d'administration, puis les études puis ce qu'on propose aujourd'hui, avec le Réseau des femmes d'affaires du Québec, portent vraiment sur les conseils d'administration.

M. Ouellet : O.K., mais est-ce que... Si on veut avoir de l'impact dans la société, est-ce qu'on devrait avoir cette même volonté là pour le fonctionariat québécois...

Mme Foisy (Isabelle) : Je dirais que...

M. Ouellet : ...d'avoir des obligations, d'avoir des... on ne va pas parler de quotas, mais d'incitatifs positifs à avoir des représentants issus de ces communautés-là dans les emplois occupés?

Mme Foisy (Isabelle) : Bien, si on parle d'incitatifs positifs, je pense qu'on devrait faire ça dans toute la société, qu'on parle des entreprises privées, des entreprises publiques, qu'on parle de notre société d'État, d'avoir une représentativité de tous les genres, de toutes les différentes communautés culturelles. Quand on parle avec... de la diversité, bien, effectivement, cette diversité-là apporte beaucoup à notre société. Donc, je suis d'avis que, oui, on devrait tendre... pour s'assurer qu'on inclut la diversité dans tous les échelons des entreprises, puis ça faisait partie, là, de notre première recommandation, que la diversité doit... on doit s'assurer que la diversité soit bien représentée.

M. Ouellet : Merci beaucoup.

Mme Foisy (Isabelle) : Bienvenue.

Le Président (M. Simard) : Merci à vous. Alors, Mme Foisy, merci pour cette très belle présentation.

Sur ce, nous allons devoir suspendre momentanément nos travaux afin de faire place à nos prochains invités. Puis, Mme Foisy, vous m'aviez dit, avant votre présentation, que vous alliez venir à Québec cet après-midi en partant de Boucherville. Alors, soyez prudente sur la route.

Mme Foisy (Isabelle) : Exact, merci, et bonne fin de journée à tous.

Le Président (M. Simard) : Au revoir, madame.

Mme Foisy (Isabelle) : Au revoir!

(Suspension de la séance à 14 h 42)

(Reprise à 14 h 46)

Le Président (M. Simard) : Alors, nous sommes de retour et nous sommes en présence de représentants de la FTQ-Construction. Messieurs, bonjour à vous deux. Auriez-vous d'abord l'amabilité de vous présenter, s'il vous plaît?

**Fédération des travailleurs et travailleuses du
Québec-Construction (FTQ-Construction)**

M. Boisjoly (Éric) : Oui, je me présente, Éric Boisjoly, directeur général de la FTQ-Construction et membre du conseil d'administration du C.A. de la CCQ aussi, et Philippe Lapointe, conseiller syndical à la FTQ-Construction.

Le Président (M. Simard) : Bienvenue parmi nous. Vous disposez de 10 minutes.

M. Boisjoly (Éric) : Merci. La FTQ-Construction est le plus grand syndicat de l'industrie, représentant 43 % des travailleurs et des travailleuses. Nous avons été présents à toutes les étapes du développement de la commission. Nous avons vécu les décrets des conventions collectives et la création du système actuel de paritarisme.

La FTQ-Construction demande, donc, de retirer la Commission de la construction du projet de loi n° 4. On peut améliorer la gouvernance de la CCQ mais par une modification à la loi R-20, en conservant la représentation paritaire au conseil d'administration. La CCQ est un comité paritaire de coordination d'une industrie, un lieu où patrons et syndicats échangent sur les enjeux qui touchent les relations de travail et la gestion de la main-d'oeuvre. Ce n'est pas un comité de gestion d'un musée ou d'une entreprise étatisée. Vous ne pouvez pas appliquer les mêmes critères de nomination des administrateurs. On l'a dit, plusieurs l'ont dit aussi, on a besoin d'expertise de l'industrie et on l'a démontré de par le passé.

La CCQ détient des rôles fondamentaux, entre autres l'application des conventions collectives. Sur son conseil d'administration, il est question de sujets qui relèvent directement du devoir de représentation des syndicats envers leurs membres. Il est primordial que toutes les associations syndicales de l'industrie soient présentes, et ça, le projet de loi n° 33 l'a modifié à l'époque, et aujourd'hui on vit très bien avec. Si vous avez l'impression qu'on se répète, c'est parce qu'il y a unanimité dans l'industrie, et aujourd'hui plein de gens l'ont démontré.

M. Lapointe (Philippe) : On vous répète que le régime des relations de travail de la construction est particulier. Il est important de quand même préciser un peu pourquoi puis comment. En fait, la particularité du régime de la construction est que, contrairement au droit du travail nord-américain, la construction québécoise n'est pas basée sur le principe de l'établissement, mais les relations patronales-syndicales s'appliquent à l'industrie entière. C'est-à-dire que nos relations de travail ne se limitent pas à un employeur, un syndicat mais couvrent toutes les entreprises qui y participent pour les cinq syndicats en même temps.

De plus, l'industrie est caractérisée par un côté extrêmement éphémère des milieux de travail. Ce ne sont pas des chaînes de montage. On n'est pas en train de bâtir des voitures ou des choses que l'on vend. En fait, ce que l'on vend est le lieu de travail, et les travailleurs vont d'un chantier à l'autre, d'un employeur à l'autre. Parfois, ils peuvent passer une heure sur un chantier. Parfois, ils peuvent en passer six mois, deux ans, trois ans. Mais l'employé n'a jamais de garantie d'emploi.

Grâce à notre régime, on a réussi à structurer une façon d'avoir une stabilité au niveau du fonds de retraite, des avantages sociaux, de la paie de vacances, du régime d'assurance collective, et même d'avoir une assurance d'une stabilité de contrats, peu importe le lieu de travail et l'employeur avec qui le salarié de la construction va se retrouver. C'est un choix qu'on a fait, au Québec, pour s'assurer que les gens qui travaillent dans notre industrie puissent avoir une carrière, et c'est une façon de faire qui fait l'envie du reste du pays.

Cette précarité a des impacts immenses, par contre, sur la qualité de vie des travailleurs, travailleuses. D'ailleurs, nous avons de nombreux défis, par exemple la rétention de main-d'oeuvre, et un récent sondage montrait que 35 % des gens qui se joignaient à notre industrie ne restaient pas plus de cinq ans, puis, pour les femmes, cela, malheureusement, va jusqu'à... 50 % des travailleuses quittent avant cinq ans.

• (14 h 50) •

Ce qui m'amène à l'autre question, qui est la représentativité des femmes dans nos instances. La FTQ-Construction, on va être clairs, elle appuie le principe d'avoir une parité hommes-femmes sur le conseil d'administration de la CCQ.

En plus de la participation au Programme d'accès à l'égalité des femmes dans l'industrie de la construction, la FTQ-Construction a formé un comité de travailleuses et un comité pour les minorités visibles afin d'avoir la voix des groupes minoritaires de notre industrie. Cela nous permet de créer un leadership à l'interne. Le comité des travailleuses est une instance qui sert de lieu de concertation pour les femmes entre les métiers et occupations, mais aussi un lieu de discussion et d'élaboration de nos positions pour notre syndicat. Pour améliorer le taux de rétention, pour améliorer les conditions de santé, sécurité et autres, c'est vers elles que l'on peut se tourner. Nous avons aussi formé l'ensemble de nos représentants et représentantes à l'intervention en cas de harcèlement psychologique et sexuel, un problème qui est endémique dans notre industrie.

Au-delà de la difficulté d'accès des femmes à l'industrie de la construction, la FTQ-Construction sait qu'il y a un manque de représentativité sur nos instances, et nous allons agir en conséquence. Par contre, nous croyons que de créer des indépendants nommés par les syndicats serait une fausse solution pour atteindre la parité. On ne doit pas aller chercher des gens à l'externe pour régler la question de la parité sur nos instances. Il faut plutôt demander aux organisations

présentes de s'assurer d'avoir du leadership de femmes dans leurs rangs plutôt que d'aller chercher à l'externe. L'inclusion de l'exigence de parité dans la loi R-20 pourrait ainsi pousser les organisations à se diversifier en leur sein.

M. Boisjoly (Éric) : Si la volonté du législateur est réellement d'augmenter la diversité, donc, dans notre industrie, l'inclusion de clauses demandant l'embauche de femmes sur les chantiers publics permettrait de garantir de la stabilité des emplois moins précaires aux travailleuses qui en ont grandement besoin. Ça va nous aider à accueillir des femmes dans nos structures syndicales. En 2020, seulement 13 % des 25 000 entreprises oeuvrant en construction ont engagé une femme. En tant que plus grand donneur d'ouvrage, le gouvernement pourrait faire une différence instantanément.

Pour vous illustrer l'importance du paritarisme dans notre industrie, j'aimerais vous parler de la dernière ronde de négociations. La dernière ronde de négociations montre exactement que la Commission de la construction est la finalité des relations de travail dans l'industrie. À cause des modifications aux règles concernant les assurances médicaments, notre régime d'assurance collective connaissait de véritables problèmes de financement. Ce sont les actuaire de nos organisations et de la commission qui ont levé le drapeau.

Au cours des années qui ont précédé la négociation, les parties patronale et syndicale ont échangé sur de possibles solutions et ont travaillé de concert à l'élaboration de scénarios pour sauver notre régime, qui couvre 340 000 bénéficiaires. Lorsque la ronde de négociations est arrivée, nous étions mûrs pour modifier les règles de financement et conjointement créer une nouvelle formule. Ce qui aurait pu être... très certainement devenir un conflit de travail s'est soldé par une entente négociée. Ce sont nos discussions sur les comités paritaires et au conseil d'administration qui ont permis cela.

Ça vient démontrer l'évolution qu'a eue l'industrie, et, autant patronal, syndical, aujourd'hui, on est capables de se parler dans différentes instances qui nous emportent la Commission de la construction. Ça prend des gens qui connaissent l'industrie pour parler des vrais besoins de l'industrie, mais ce n'est pas juste une question de compétences. Les représentants patronaux et syndicaux sont des personnes décisionnelles pour la négociation, et le conseil d'administration de la CCQ est le lieu d'échange pour s'entendre sur l'avenir de notre industrie, et on va continuer à le démontrer dans le futur. Merci.

Le Président (M. Simard) : Merci à vous, chers messieurs. Alors, je cède maintenant la parole au ministre des Finances.

(Interruption)

Le Président (M. Simard) : Il y a un petit problème de... Ah! là, ça a l'air d'être réglé.

M. Girard (Groulx) : Merci pour votre mémoire. Merci pour votre présentation et merci pour l'étendue de vos points de vue, parce que c'est bien, parce que je pense qu'on a peut-être trop parlé d'un seul sujet. Alors, j'apprécie... personnellement, j'apprécie que vous... vos recommandations soient plus larges.

En fait, j'aimerais clarifier les aspects de la Commission de la construction du Québec d'abord, puis on pourra parler des éléments... des autres éléments ensuite. Outre la recommandation ou la suggestion que la Commission de la construction ne soit pas assujettie à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, les changements à la loi qui régit la CCQ devraient-ils être traités séparément ou dans le cadre de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État?

M. Boisjoly (Éric) : Bien, je pense que plusieurs intervenants l'ont dit, M. le ministre. La question est bonne, mais je pense que, comme plusieurs de mes collègues, autant patronaux et syndicaux... Je dirais qu'à l'interne du C.A... Je pense qu'on commence à démontrer une maturité à l'interne. Oui, on a eu des frictions, c'est clair, comme n'importe quel conseil d'administration. Je suis un jeune, malgré le blanc de ma barbe, je suis un jeune du conseil d'administration. Ça ne fait seulement que deux ans que je suis là, sauf que j'ai appris à travailler avec autant les membres indépendants que les membres patronaux. On apprend aussi à se connaître. On apprend aussi à... On joue notre rôle d'influenceur en étant un administrateur. C'est ce qu'on a à faire comme rôle, justement, pour influencer, du fait de nos connaissances de l'industrie. Je pense que la maturité est là puis je pense qu'en passant par la loi R-20 on est capables d'atteindre... Je pense que le gouvernement veut... où le gouvernement veut atterrir, je pense qu'on est capables de faire ça en passant par la loi R-20.

M. Girard (Groulx) : O.K. Bien, une question que nous aurions à discuter, c'est si c'est pertinent de toucher à la loi constitutive dans le cadre de ce projet de loi là, là, parce que ça... La loi R-20, évidemment, pourrait nécessiter des améliorations dans plusieurs champs d'application qui ne concernent pas la gouvernance nécessairement, uniquement.

O.K., peut-être un commentaire, parce que vous... Partout où il y a un représentant... une représentation d'association syndicale, vous voulez... vous vous opposez à une réduction en faveur de membres indépendants, tel que... On parle de la RAMQ, Retraite Québec. Je veux juste clarifier, là, que l'indépendance des conseils d'administration, c'est un principe fondamental, là, et, nous, c'est... un des principes de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, c'est l'indépendance des conseils d'administration, qui vise évidemment à s'assurer que l'intérêt de la société dans son ensemble soit pris en compte, et non celui des parties prenantes qui peuvent composer la société.

Alors, c'est bien certain que, par exemple, chez Retraite Québec, il y a des associations syndicales dans les régimes de retraite, mais, le C.A. de Retraite Québec, on a besoin qu'il soit indépendant et qu'il nous donne une

évaluation de la gestion du plan stratégique de Retraite Québec, de la santé de nos régimes, et ces régimes-là, évidemment, doivent évoluer dans le temps, et c'est des décisions extrêmement importantes, et l'indépendance est nécessaire. Alors, je prends acte de la remarque quant au C.A. de la RAMQ puis de Retraite Québec, mais, à première vue, je vous dirais que je ne suis pas prêt à compromettre, là, la notion d'indépendance.

M. Boisjoly (Éric) : ...parce que, là, vous parlez de... Est-ce que vous... parce que, là, peut-être un mixte... Vous avez peut-être le mémoire de la FTQ centrale et non pas, peut-être, celui de la FTQ-Construction.

M. Girard (Groulx) : Oui.

M. Boisjoly (Éric) : Oui? O.K., c'est bon.

M. Girard (Groulx) : Effectivement.

M. Lapointe (Philippe) : Nous n'avons pas rédigé le mémoire de la FTQ centrale. Nous avons...

M. Girard (Groulx) : D'accord, c'est mon...

M. Boisjoly (Éric) : Non, mais il n'y a pas de problème. C'est parce que, là, je voyais qu'on s'égarait...

M. Girard (Groulx) : Non, non, mais... O.K., mais c'est un bon point. Vous voyez, c'est mon manque de finesse dans les connaissances de la FTQ, là, qui ressort.

M. Boisjoly (Éric) : Non, mais peut-être juste démontrer au moins...

M. Girard (Groulx) : Je vous promets d'y travailler.

M. Boisjoly (Éric) : C'est M. Boyer qui va être content. Il va comprendre que j'ai lu son mémoire aussi.

M. Girard (Groulx) : O.K., mais parce qu'ils sont des intervenants fréquents aux consultations prébudgétaires. Mais, vous avez raison, les aspects de la RAMQ et de Retraite Québec sont dans leur mémoire et non dans celui de la FTQ-Construction.

M. Boisjoly (Éric) : Exact, merci.

M. Girard (Groulx) : O.K., alors, on s'entend. Alors, est-ce que... Je vais... Je reviendrais, dans ce cas-là, sur la Commission de la construction du Québec. Est-ce que les rôles de P.D.G. de la Commission de la construction et présidente ou président du C.A. devraient être séparés?

• (15 heures) •

M. Boisjoly (Éric) : Oui, on est d'accord avec ce principe-là, justement pour créer une certaine indépendance, là, de la présidence. On le voit dans différents conseils d'administration. Je siège sur celui du Fonds de solidarité, puis on a une présidence qui est indépendante aussi. Avant, c'était le président de la FTQ qui était d'office. Et aujourd'hui on a fait des modifications puis on trouve ça très correct de procéder de cette manière.

M. Girard (Groulx) : O.K. Et comment vous évaluez la contribution des membres indépendants? Vous êtes là depuis deux ans?

M. Boisjoly (Éric) : Oui. Bien, je l'ai dit tantôt, ça a été... je suis quand même un gars de terrain. Je suis un gars qui a commencé dans l'industrie de la construction, j'ai quand même monté les échelons étape par étape pour me rendre au conseil d'administration, puis j'ai appris à travailler avec ces gens-là, puis ils m'ont aussi appris à travailler avec eux. Tu sais, ils m'ont souvent ramené, à dire : Bien, Éric, tu es un administrateur, tu as le devoir de nous influencer sur tes connaissances de l'industrie. Puis c'est ce que je dis, on arrive à une maturité, ce n'est pas toujours parfait, mais je pense qu'on est sur le point d'y arriver dans un avenir assez rapproché.

M. Girard (Groulx) : Très bien. Ça va être tout pour moi, M. le Président.

Le Président (M. Simard) : Très bien. Alors, M. le député de Sainte-Rose, après quoi nous donnerons la parole au député de Vanier-Les Rivières.

M. Skeete : Merci, M. le Président. Combien de temps qu'il nous reste?

Le Président (M. Simard) : 8 min 40 s.

M. Skeete : Ce ne sera pas huit minutes. Petite question. Merci beaucoup pour votre présence en commission aujourd'hui. J'aimerais mieux comprendre un petit peu à quoi ressemble le conseil d'administration aujourd'hui. J'ai

le privilège de porter le chapeau d'adjoint parlementaire au ministre pour la lutte au racisme et j'aimerais savoir le pourcentage de membres que vous avez qui sont issus de la minorité, et aussi... ou de la diversité plutôt, et aussi si vous en avez sur vos conseils variés, et puis c'est quoi, votre plan actuel pour les inclure, puis aussi le nombre de femmes, juste pour m'éclaircir un peu sur l'état des lieux.

M. Boisjoly (Éric) : Bien, le nombre de femmes, je pense qu'on est à un membre féminin d'être pratiquement égal, avec... si on calcule les membres indépendants. Sur la minorité, je vous dirais que, présentement sur le conseil d'administration, on n'en a pas, mais c'est des choses qu'on discute depuis longtemps, incluant de les rentrer dans l'industrie de la construction, ces gens-là, aussi. Ça fait que le conseil d'administration travaille aussi à élaborer des stratégies pour, justement, inclure les gens des diversités ou des minorités, de par des modifications réglementaires, on parle seulement que des Premières Nations, où est-ce que c'est un dossier qu'on est en train de piloter présentement. Ça fait que c'est des exemples concrets que le conseil d'administration travaille aujourd'hui, présentement, à essayer de faire une place à ces gens-là, là.

M. Skeete : Donc, vous... Oui?

M. Lapointe (Philippe) : Si je peux me permettre, M. Skeete, pour continuer sur la question. Bien, sur l'entrée, entre autres, des personnes issues de la diversité, là, sur... dans la construction, on est à peine à 2 % présentement, puis la FTQ-Construction a développé un programme auprès de jeunes issus des minorités qui viennent de Rivière-des-Prairies et de Montréal-Nord afin de les aider à passer à travers toutes les barrières administratives que ça prend pour entrer dans la construction. Puis on a un assez bon taux de réussite, on a près de 200 jeunes qui sont passés juste cet été dans nos formations, afin de pouvoir intégrer l'industrie de la construction. Puis évidemment on le voit aussi dans la diversité qu'il y a sur les représentants qu'on embauche au sein de la FTQ-Construction et les représentantes. Alors, ça va se refléter dans les instances, mais, pour l'instant, sur le C.A., c'est nul.

M. Skeete : Parfait. Merci pour l'information.

M. Boisjoly (Éric) : Merci.

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

M. Asselin : Merci, M. le Président. Je voulais simplement vérifier... Et merci pour votre présence, en passant. J'ai compris... puis je voudrais que vous répétiez ici pour être certain que ce soit clair, là, vous souhaitez que le nombre de femmes soit en parité sur le C.A., malgré que, dans l'industrie de la construction, il y a une minorité de femmes. Alors, qu'est-ce qui vous a portés à faire ce choix-là? Puis quelle est la raison principale pour laquelle vous, vous souhaitez qu'on aille vers ça?

M. Lapointe (Philippe) : Voyez-vous, la question de la parité, c'est un principe, c'est un principe vers lequel on doit tendre. Puis, au sein de l'industrie de la construction, nous travaillons afin qu'il y ait des femmes dans tous les types de postes, tous les métiers et que ce soit reflété partout. Mais, en même temps, la construction et son C.A., ce n'est pas simplement un organisme qui doit être désincarné de la société du Québec. Ce qu'on veut, c'est maintenir la représentation des organisations syndicales, représentation patronale, mais tout en ayant une diversité de points de vue qui y sont présents. Ce qu'on vous dit, c'est : Laissez-nous la chance de faire le travail d'avoir ces représentations-là. Ça fait qu'en fait notre objectif, c'est qu'il y ait plus de femmes aussi dans l'industrie.

M. Asselin : O.K.

M. Lapointe (Philippe) : Oui.

M. Asselin : Vous êtes quand même d'accord avec ça?

M. Lapointe (Philippe) : Bien oui, bien sûr. On travaille activement à ce qu'il y ait plus de femmes dans la construction.

M. Asselin : Merci beaucoup.

M. Boisjoly (Éric) : Bien, pour renchérir là-dessus, M. le ministre, si vous me permettez, on est plus que d'accord. On a un comité de travailleuses, à la FTQ-Construction, justement, qui nous donne le feedback du terrain, justement, pour améliorer la venue des femmes dans l'industrie de la construction. Ça fait qu'on travaille là-dessus puis on travaille aussi conjointement avec la Commission de la construction pour essayer, justement, de promouvoir le côté féminin à l'industrie de la construction, là. C'est clair, on est là, là.

M. Asselin : Merci de ce leadership-là.

M. Boisjoly (Éric) : Merci.

Le Président (M. Simard) : Alors, M. le député de Robert-Baldwin.

M. Leitão : Très bien. Merci beaucoup, M. le Président. Alors, MM. Boisjoly et Lapointe, bonjour. Merci d'être là en tant que FTQ-Construction.

Une voix : Oui, oui.

M. Leitão : Donc, vous avez mentionné très clairement dès l'ouverture que, comme d'autres groupes, d'autres syndicats et côté patronal ont aussi mentionné avant... de retirer la Commission de la construction du projet de loi n° 4. Ça semble être un thème assez clair.

Vous mentionnez quelque chose que j'ai trouvé intéressant, pas dans vos propos mais dans le document que j'ai ici, le mémoire, votre mémoire, et vous mentionnez quelque chose que j'aimerais vous demander de commenter un peu là-dessus, qu'il y a peut-être une certaine confusion et que cette «confusion peut venir du fait qu'avec le temps — et ce sont vos mots — la nature même de la CCQ a été dénaturée. Depuis une dizaine d'années, la CCQ n'agit plus pour servir l'industrie mais tente plutôt de gérer l'industrie», et que ce serait cette confusion qui, donc... qui peut-être mène à cette tentative de l'inclure dans le projet de loi n° 4. Pouvez-vous nous parler un peu plus de ça, donc, pourquoi est-ce qu'on a évalué vers une... pourquoi est-ce que la CCQ a évolué vers une tentative de gérer l'industrie?

M. Boisjoly (Éric) : Bien, écoutez, je l'ai dit tantôt, c'est une... je vais employer l'anglicisme «work in progress», là, on parle, là... On a fait, dans le fond, un... qui récapitule des années du conseil d'administration. Puis, je l'ai dit tantôt, on est sur une évolution, je pense qu'on est en train de changer la donne, au moins on est en train d'essayer de faire comprendre... autant du côté patronal, comme le côté patronal essaie de nous faire comprendre aussi leur point de vue. Puis, je pense qu'on l'a dit tantôt, les membres indépendants aussi interviennent d'une manière, que je pense qui est correcte aussi, à nous faire comprendre qu'on a un intérêt d'administrateur.

Ça fait que je pense que... puis je le redis encore, je ne veux pas me répéter, mais, la maturité du conseil d'administration, je pense qu'on est en train de l'atteindre. Oui, il va toujours... je n'emploierais pas le mot «conflit», mais il va toujours y avoir des divergences d'opinions, dans un comité paritaire, puis ça, c'est normal. Puis je pense que c'est à se comprendre puis à se compléter, en incluant les membres indépendants, qui viennent rajouter un petit «update», là, qui vient de l'externe, qui vient des fois nous faire réfléchir sur certaines prises de décision ou certaines situations... Mais je pense que... je ne veux pas me répéter, encore une fois, mais on est en train d'atteindre la maturité, malgré les... certains conflits puis certaines mésententes. Mais, au final, il y a des décisions, qui ne sont pas toujours unanimes, mais il y a des majorités, puis je pense qu'un conseil d'administration n'est pas toujours obligé d'avoir une décision unanime, mais il peut y avoir quand même des décisions majoritaires. Puis c'est ce qu'est le conseil d'administration de la Commission de la construction du Québec, monsieur.

M. Leitão : Oui. Donc, très bien. Mais, là où je voulais aller, c'est que... Je ne questionne pas le rôle, ou la pertinence, ou l'efficacité du conseil d'administration de la CCQ mais le fait que la CCQ elle-même, au cours des dernières années, semble être en train d'évoluer vers un modèle qui n'est peut-être pas celui qui avait été prévu au départ, comme...

M. Boisjoly (Éric) : Bien, c'est sûr qu'on peut peut-être faire, dans le fond, la parenthèse avec... d'inclure les membres indépendants. C'est ce qu'on veut dire, tu sais, on a passé de... une étape. Puis, dans notre mémoire, bien, on a fait l'évolution, je dirais, de la commission, mais de l'évolution de la construction au Québec depuis 1936. Ça fait que c'est ce qu'on voulait dire aussi par le fait même que c'est une évolution, puis il y a des changements qui sont à prendre, puis c'est là qu'on est, en tant que FTQ-Construction aussi, là. On a nos salariés, c'est eux autres qui nous élisent lors des congrès, puis on a à les représenter. Ça fait que c'est un petit peu ce qu'on voulait dire en nos mots à nous. Mais, Philippe...

M. Leitão : Allez-y, oui.

• (15 h 10) •

M. Lapointe (Philippe) : Si je peux me permettre, c'est qu'en fait les mandats de la CCQ se sont accumulés avec le temps. Au moment de sa création, en 1982, il n'y avait pas nécessairement la gestion de tous les fonds d'avantages sociaux, il n'y avait pas non plus le fonds d'indemnisation, il n'y avait pas le fonds de formation, il n'y avait pas la gestion de la main-d'œuvre. Alors là, ce qu'on voit, c'est qu'à partir de 1982 jusqu'à aujourd'hui, dans cette évolution de 40 ans, la CCQ, elle a accumulé énormément de pouvoirs sur l'industrie. Mais c'en rajoute sur l'importance d'avoir les mêmes acteurs qui sont présents pour être capables de continuer d'avoir cette relation organique qui existe entre les parties privées qui sont présentes, syndicats et patronat, et l'organisme qui la gère, si on veut, en question.

M. Leitão : O.K. Et, écoutez, je ne suis pas en désaccord du tout avec la proposition qu'on retire la CCQ du projet de loi n° 4. Je pense que c'est quelque chose qu'il faut qu'on réfléchisse, si, surtout, le milieu lui-même, de façon presque unanime, le demande. Donc, je pense qu'on va écouter ça. Mais par contre il faut quand même s'assurer qu'avec l'évolution des dernières années, là, ce qu'on dit, de tendre vers... de gérer l'industrie, tous les nouveaux mandats, les nouvelles missions qui ont été ajoutés à la CCQ, ça demande aussi un conseil d'administration peut-être plus représentatif, pas seulement de l'industrie, mais de la société en général.

Donc, ce que j'essaie de faire, dans ma tête, et en après-midi il y a déjà eu beaucoup d'heures qu'on a passées ici, donc ce n'est pas très cohérent des fois, mais... c'est que, si on exclut la CCQ du projet de loi n° 4, bien, il faut quand même trouver un moyen de s'assurer que le conseil d'administration, même s'il reste avec la composition actuelle, le 5-5-4, le conseil d'administration soit représentatif de la société en général, et donc tous les critères dont on a parlé tantôt, de bonne gouvernance, etc., s'appliquent aussi au conseil d'administration de la CCQ. Si ça ne se fait pas avec le projet de loi n° 4, il faudrait que ça se fasse d'une autre façon, mais il faudrait que ça se fasse. Et ça, je n'ai pas remarqué, vous n'avez pas... vous ne vous opposez pas à ça, vous vous opposez seulement au fait que cela se fasse avec le projet de loi n° 4, c'est ça?

M. Boisjoly (Éric) : Exact.

M. Lapointe (Philippe) : Mais le projet de loi n° 4 inclut quand même le fait que les représentants syndicaux devraient être seulement deux représentants syndicaux et nommer trois indépendants, nommés par les cinq. Ça, on s'y oppose.

M. Leitão : C'est ça. Donc, c'est cette... oui, c'est cette question-là. Et, si on voudrait maintenir la composition actuelle du conseil d'administration, les 5-5-4, est-ce que, si on faisait ça, en même temps, on pourrait assujettir la CCQ aux autres provisions du projet de loi n° 4, ou, pour vous, c'est tout simplement... ne pas mélanger les choses?

M. Boisjoly (Éric) : Ben, c'est parce qu'on réitère... puis je ne veux pas répéter ce que nos confrères ont dit, autant patronaux que syndicaux, mais, pour nous, le financement, le financement de la Commission de la construction vient démontrer le fait qu'on ne doit pas être assujettis à la loi sur la société d'État, de par le financement. Puis je ne veux pas encore répéter ce que nos confrères ont dit, mais ça va être les mêmes arguments, tu sais, c'est clair. Puis, juste nos régimes d'assurance et nos régimes de retraite, de par leur gestion, on prend un financement, qui vient aussi financer la Commission de la construction du Québec, à même, dans le fond, les fonds des travailleurs, qui est négocié en paritaire avec les patrons. Ça fait que je pense que, pour toutes ces raisons, on ne devrait pas être assimilé à cette loi-là.

M. Leitão : O.K. Très bien. Vous voulez ajouter quelque chose? O.K. Très bien. Message reçu, merci.

Le Président (M. Simard) : Merci à vous. Mme la députée.

Mme Ghazal : Oui. Merci, MM. Boisjoly et Lapointe, merci pour votre mémoire et votre présentation. Puis j'ai été contente de vous entendre parler de la parité hommes-femmes. Vous n'avez pas baissé les bras, vous savez qu'il y a moyen d'améliorer ça, même dans l'industrie de la construction, et vous faites des efforts, vous en avez parlé. Est-ce que vous pouvez nous donner des exemples? Qu'est-ce que le gouvernement peut faire pour améliorer la place des femmes dans l'industrie de la construction? Vous, vous avez parlé de ce que vous, vous avez essayé de faire. Qu'est-ce que le gouvernement aussi peut faire?

M. Boisjoly (Éric) : Bien, je vais donner des exemples concrets, je vais prendre l'exemple de la mobilité provinciale. À une certaine époque, on a eu des problématiques sur des chantiers éloignés puis, dans les contrats d'Hydro-Québec, bien, on a instauré une politique d'au moins un certain nombre d'embauches locales, pour éviter, justement, des conflits qu'on voyait sur les grands chantiers de la Côte-Nord. Mais je pense que le même exemple devrait être pris pour les femmes dans l'industrie. On a parlé, là, voilà pas bien, bien des années, du relancement économique par l'industrie de la construction. On va investir des milliards de dollars publics pour, justement, relancer l'économie. Ça fait que je pense qu'en étant le gouvernement on devrait au minimum demander l'embauche de femmes dans l'industrie de la construction. Puis ça, on l'a dit aussi dans le mémoire, Philippe l'a dit tantôt, mais ça pousserait aussi les femmes à entrer dans l'industrie puis peut-être se positionner dans des postes clés, syndicaux ou patronaux, pour, justement, avancer dans la construction. Je pense que ça serait une première puis ça serait un bon début. En tout cas, tout le monde démontrerait qu'on veut mettre l'épaule à la roue.

Mme Ghazal : Puis vous parlez aussi... parce qu'une fois qu'elles entrent, il faut aussi les retenir. Mais allez-y, M. Lapointe.

M. Lapointe (Philippe) : En fait, j'allais exactement dans ce sens-là, c'est pour dire : On a un problème présentement, il y a une rareté de main-d'oeuvre dans la construction. Il y a des femmes qui arrivent, remplissent toutes les conditions pour travailler, mais des employeurs ne veulent pas les embaucher. Puis les raisons pourquoi ils ne veulent pas les embaucher, ce n'est pas une raison : elle n'est pas compétente, ou autres, c'est : ils ne veulent pas embaucher de femmes. Donc, si on peut avoir, chez le plus grand donneur d'ouvrage... Puis je ne parle pas des minorités visibles, c'est exactement la même chose qu'on a comme problème, on a des gens qui passent par chez nous puis qui sont des minorités visibles, on les amène sur les chantiers, puis les employeurs nous les ramènent en disant qu'ils ne veulent pas les garder, puis sans raison sur compétence, ou autres. On a un problème dans notre industrie. Alors, si, dans les contrats publics, le plus grand donneur d'ouvrage de la construction, il y avait une condition qui dit : Si vous avez des contrats publics, vous devez embaucher au minimum une femme, bien, vous savez quoi, vous allez faire une différence immédiatement sur les chantiers.

Mme Ghazal : Pourquoi ils ne veulent pas les garder? Si ce n'est pas la compétence, c'est par racisme et sexisme? Aussi bête que ça?

M. Lapointe (Philippe) : Oui.

Mme Ghazal : O.K. O.K.

Le Président (M. Simard) : ...

Mme Ghazal : Oh! C'est terminé?

Le Président (M. Simard) : Malheureusement.

Mme Ghazal : Très bien. Bien, merci. Merci beaucoup.

Le Président (M. Simard) : Bien malheureusement. M. le député.

M. Ouellet : Merci beaucoup. Donc à mon tour, M. Boisjoly, M. Lapointe, de vous saluer. Vous êtes le dernier groupe, aujourd'hui, qu'on entend et qu'on a entendu, hier, sur toute la notion d'inclure ou pas la CCQ au projet de loi n° 4. Et, à la lumière des consultations qu'on a eues, la CSN, l'Inter, la FTQ, le Conseil du patronat, l'Association des entrepreneurs en construction du Québec, la CSD, dans son mémoire, qu'on n'a pas entendu, et le syndicat de la construction aussi, tout le monde est unanime, il ne faut pas que la loi n° 4 s'applique à la CCQ. Mais il y a une quasi-unanimité pour que des modèles de gouvernance soient appliqués à la CCQ, et c'est ce que j'entends aujourd'hui par vos propos, notamment par la division du poste de P.D.G. et de président du conseil, notamment pour ce qui est de la parité.

Vous êtes le deuxième groupe aussi qui nous apportez une solution pour augmenter le nombre de femmes dans l'industrie de la construction. Et vous faites référence, M. Boisjoly, à ce qu'on a vécu sur la Côte-Nord. Et ce n'est pas moi qui y étais, c'était mon collègue Marjolain Dufour qui était là à l'époque, député de René-Lévesque, et effectivement l'embauche locale, et l'embauche de travailleurs locaux, et même des membres des Premières Nations, a fait partie des revendications pour que des gros chantiers, chez nous, puissent bénéficier à des travailleurs de chez nous.

Et là ce que j'entends aujourd'hui, c'est ce que vous nous dites, c'est : Allons un peu plus loin et demandons à l'État québécois, dans ses appels d'offres, de mettre des conditions, dans ses appels d'offres, pour les gagner, pas juste le meilleur prix, pas juste le délai de livraison, mais aussi la présence des femmes sur les chantiers. Et j'ai entendu ça aujourd'hui de la bouche des centrales syndicales mais porté par la bouche d'hommes.

Donc, messieurs, je veux vous féliciter et je veux passer un message aussi à l'ensemble des centrales syndicales qui ont eu ce discours-là : Il y a de la place pour les femmes dans le milieu du travail, il y a de la place pour les femmes dans le milieu de la construction. On peut tous en faire un peu plus, et c'est ce que vous nous indiquez aujourd'hui dans votre mémoire et par votre présentation. Donc, merci beaucoup d'avoir pris le temps d'avoir indiqué que cet enjeu-là est un enjeu qui était préoccupant et que le Québec pourrait faire mieux pour la place des femmes en construction.

M. Boisjoly (Éric) : Bien, merci beaucoup. Bien, je veux juste rajouter : il faut les faire entrer, mais, Philippe l'a dit tantôt, il faut aussi les garder. Ça fait que ça, c'est tout qu'un travail. Puis ça, je pense que tout le peuple québécois est capable de faire cet effort-là. On est dans un contexte de pénurie de main-d'oeuvre, puis des femmes, il y en a, puis il y en a plusieurs qui veulent rentrer dans l'industrie de la construction. Mais il faut aussi les garder. Je pense qu'il n'y a pas personne qui veut passer à côté d'aider une mère de famille. Il y a des pères de famille, mais il y a aussi des mères de famille qui veulent bien gagner leur vie. Puis l'industrie de la construction, c'est un beau tremplin pour une belle famille, avec les avantages qu'on a, qui sont négociés par la partie patronale et la partie syndicale. Merci.

M. Ouellet : Merci.

• (15 h 20) •

Le Président (M. Simard) : Merci à vous, cher collègue. Ceci étant dit, nous arrivons au terme de cette présentation. Merci à vous deux, messieurs, d'avoir été des nôtres, ce fut fort apprécié.

Nous allons suspendre nos travaux momentanément, le temps de faire place à nos derniers invités.

(Suspension de la séance à 15 h 21)

(Reprise à 15 h 25)

Le Président (M. Simard) : Alors, chers collègues, nous sommes de retour et nous nous retrouvons en présence du représentant de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques, M. Patrick Besner. Bonjour.

Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP)

M. Besner (Patric) : Bien, bonjour.

Le Président (M. Simard) : Merci d'avoir répondu à notre invitation.

M. Besner (Patric) : C'est moi qui vous remercie de...

Le Président (M. Simard) : Alors, vous savez que vous disposez de 10 minutes pour faire votre présentation.

M. Besner (Patric) : On y va. M. le Président, M. le ministre, Mmes et MM. les députés, donc, dans un premier temps, simplement vous dire que l'IGOPP est un OBNL qui a notamment comme mission de hausser la qualité de la gouvernance, et on a été un partenaire privilégié, là, des instances gouvernementales, notamment, depuis 2006, avec la réforme, et notamment avec l'énoncé de politiques.

Donc, dans un premier temps, j'aimerais féliciter, dans un premier temps, l'initiative gouvernementale de toucher à nouveau et d'améliorer, justement, la Loi sur la gouvernance des sociétés de l'État. Également, j'aimerais profiter de l'occasion de féliciter tous les légistes et les fonctionnaires qui ont fait un travail exemplaire pour arriver à où on est rendus aujourd'hui.

Également, plus particulièrement, félicitations au niveau du gouvernement pour avoir ajouté plusieurs sociétés qui n'étaient pas considérées au niveau de la Loi sur la gouvernance des sociétés de l'État; également, dans la même veine, de permettre à plusieurs organismes nouveaux d'avoir la séparation entre le président du conseil et le président-directeur général, je pense que c'est un élément qui est crucial; également, enchâsser le concept du «holding over», qui veut dire, lorsque le mandat est terminé, qu'il y ait continuité quand même, jusqu'à tant qu'il y a une nouvelle nomination ou confirmation; également, d'avoir retouché au niveau des... de la rémunération et avantages; et, également, au niveau de l'enregistrement de l'information dans les rapports annuels de gestion.

Première observation, il serait fort intéressant d'avoir... un petit peu comme on a eu dans la Loi sur les sociétés par actions du Québec, d'avoir, au niveau du ministre, l'obligation soit triennale ou aux cinq ans de faire rapport sur l'évolution et la mise en vigueur de cette présente loi. Comme vous savez, la gouvernance évolue très rapidement, et je pense que c'est important de toujours s'assurer d'avoir les meilleures règles de gouvernance.

Également, au niveau de l'aspect qui est mon deuxième point, au niveau du rapport annuel, on félicite le gouvernement d'avoir enrichi le contenu du rapport annuel. On ajouterait, par contre, la notion au niveau de la formation. Actuellement, il n'y a pas d'obligation, ou, à tout le moins, ce n'est pas très clair, au niveau de la législation, si le rapport doit contenir, par exemple, quelles formations qu'ils auront eues et quelles formations qui ont été dispensées pour la société comme telle. Et c'est un corollaire de l'article 22, le paragraphe 6°, et l'article 18 de la loi actuelle.

Également, il serait important, parce qu'il est très intéressant à voir, le rapport annuel, par contre... il serait important d'avoir une information continue, je n'ai pas vu, dans la loi ou dans les lois spécifiques, et je ne les ai pas toutes analysées... mais qu'on puisse avoir un encadrement où... lorsqu'il y a une information de disponible, qu'elle soit portée au niveau du site Web de la société d'État. Je pense qu'il est bien d'avoir le rapport annuel, mais c'est quand même une fois par année. Ce serait bien d'avoir de l'information en continu.

Le troisième point est au niveau plus pédagogique. On constate régulièrement que, surtout au niveau des nouveaux membres de conseils d'administration, au niveau de l'obligation de confidentialité, évidemment, le Code civil, notamment l'article 322, s'applique à tous les conseils d'administration, notamment des sociétés de l'État. Et il y a implicitement, à l'intérieur de l'obligation d'honnêteté et loyauté, le devoir de confidentialité. Mais, d'un point de vue pédagogique, il serait important de l'enchâsser au niveau de la loi, car beaucoup de nouveaux membres ou de membres ne comprennent pas ou ont de la difficulté à comprendre que le conseil d'administration de la société d'État est exactement comme le Conseil des ministres. Ce qui est parlé là reste au niveau du Conseil des ministres, et c'est très important.

• (15 h 30) •

Le deuxième point, également, c'est au niveau de l'indépendance. Souvent, il y a une erreur qui est faite de la part des membres du conseil d'administration, pas parce qu'on a été proposé ou suggéré par un organisme de devenir membre du conseil d'administration que pour autant on doit défendre les intérêts de cet organisme-là. Et c'est important, cette indépendance-là, qu'elle soit maintenue.

Également, au niveau du paramètre du deux tiers au niveau des membres indépendants, c'est excessivement important, et il faudrait bien s'assurer que toutes les lois constitutives des sociétés d'État suivent bien cet élément-là, parce qu'il y en a peut-être certaines qui auraient un peu de difficultés. On n'a pas fait toute la nomenclature, mais ce serait important de le voir.

En termes d'amélioration, on sait tous qu'au niveau de la nomination il peut y avoir des délais de temps à autre, pour la nomination. Donc, au niveau corporatif, il y a une mécanique qui existe, au niveau du remplacement par le conseil d'administration, lorsqu'il y a une vacance. On pourrait... par exemple, si, après 90 jours d'une demande de nomination, il n'y a pas de nomination, le ministre n'est pas en mesure de le faire, que le conseil, par exemple à 75 % du conseil, puisse faire la nomination d'un membre du conseil d'administration suite à une vacance. Et je pense que ça pourrait combler une lacune qui existe actuellement, où certains membres voient leur mandat... s'il y a une démission, et là on a de la difficulté à fonctionner à l'intérieur de ça.

Autre point au niveau de la composition du conseil d'administration. Ce n'est pas un problème idéologique, je pense que tout le monde s'entend sur l'aspect de la parité. Par contre, d'un point de vue juridique, si on calcule,

par exemple, un conseil d'administration... par exemple la Caisse de dépôt qui a actuellement 13 membres, si on fait un calcul avec les paramètres de 40 %, 40 % de 13 individus, ça fait 5,2. Donc, on est obligés, à ce moment-là, d'avoir six personnes d'un genre et sept d'un autre. Ça devient une gestion importante. Donc, au lieu d'enchâsser une obligation, on croit qu'il serait préférable d'avoir une politique.

Évidemment que la politique soit suivie au niveau du rapport annuel, parce qu'au niveau de la gestion du... au niveau du conseil d'administration, à notre sens, ça pourrait être une problématique, surtout d'un point de vue juridique. Oui, à l'article 8, on ajuste en disant que «si, temporairement, le pourcentage n'est pas atteint», sauf que ça crée beaucoup d'ambiguïté. Qu'est-ce qui est temporaire : une semaine, un mois, un an? Et ça pourrait apporter une contestation et geler carrément un conseil d'administration dans sa prise de décision. Également, si on regarde pour un individu de moins de 35 ans, c'est enchâssé comme étant une obligation, et on considère, là, qu'il pourrait y avoir des problèmes juridiques.

Encore une fois, ce n'est pas une question de philosophie, c'est une question pratico-pratique. Si on... Parce qu'il faut toujours ramener au niveau du nombre de membres à un conseil d'administration. Si on a 10 personnes, c'est beaucoup plus difficile d'ajuster le 40 % à 60 %, par exemple, et c'est pour ça que je crois qu'il faut laisser un peu de liberté et de possibilité de s'ajuster à chacune des fonctions.

On félicite, notamment, l'ajout au niveau des... à l'annexe, au niveau des différentes sociétés. On se posait également une question, un petit peu comme le Vérificateur général, relativement au niveau des filiales à 100 %, et il y a probablement, certainement, un compromis qui pourrait être effectué à cet égard-là. Je comprends que certaines filiales ont un caractère commercial, mais il y aurait certainement quelque chose qui pourrait être regardé de ce côté-là.

J'ai... Combien de temps que je dispose encore? Ou je suis...

Le Président (M. Simard) : 1 min 20 s, mais on va prendre le temps de vous écouter. Allez-y.

M. Besner (Patric) : O.K. Sur l'aspect technique, à l'article 3.3, il serait bien de rajouter... parce que, si un conseil ne propose pas une nomination, le ministre peut, à ce moment-là, procéder à... le gouvernement peut procéder à une nomination, il faudrait peut-être ajouter : «Et/ou si le gouvernement n'est pas satisfait de la ou des personnes recommandées». Et, quant aux recommandations, ce serait peut-être important aussi de regarder, dans chaque loi habilitante, lorsque certains groupes peuvent faire une nomination en consultation, qu'ils soient assujettis également à l'obligation du deux tiers qu'on voit au niveau de la loi.

Autre point technique, à l'article 30, où on voit que le président du conseil évalue la performance du conseil d'administration, il serait important également... parce que c'est quand même le conseil qui approuve les paramètres d'évaluation, donc il y a peut-être un petit ajustement au niveau de l'article 30, en disant : «Selon les critères établis par le président et ceux approuvés par le conseil d'administration». Ça fait un peu le tour de nos commentaires.

Le Président (M. Simard) : Très bien. Merci à vous, monsieur. Je cède maintenant la parole au ministre.

M. Girard (Groulx) : Bien, merci beaucoup. Et c'est certain que les rapports qui ont été produits par l'institut de la gouvernance ont été pris en compte dans l'évolution de la loi. Et c'est certain que l'intérêt pour cette réforme... il y en a deux, il y a l'étendue de la loi, c'est-à-dire d'assujettir l'ensemble des sociétés d'État à la loi, mais, bien sûr, de la moderniser. Alors, vos rapports de 2011, 2017 et 2019 sont très pertinents.

Vous avez... J'ai... Au début, vous avez parlé d'une obligation de rendre compte à tous les trois ans, cinq ans, une reddition de comptes. Peut-être vous pourriez préciser ce point?

M. Besner (Patric) : Oui, ça avait été enchâssé notamment dans la Loi sur les sociétés par actions, où le ministre des Finances, à l'époque, devait faire un rapport cinq ans après la mise en vigueur de la législation, lequel rapport a été fait, parce que la législation a été adoptée en 2011, et, en 2015-2016, il y a eu un rapport qui a été fait, qui a été déposé à l'Assemblée nationale, pour voir si, effectivement, tout allait bien au niveau de la législation.

Je suis conscient que ça donne un petit peu plus de travail au niveau du ministère des Finances. Par contre, compte tenu que la législation doit être maintenue, comment je pourrais dire, le plus à jour possible... comme vous savez, il y a beaucoup d'évolution au niveau de la gouvernance, et je pense que l'État québécois fait très bonne figure à cet égard-là, mais c'est de continuer et d'enrichir constamment, sans nécessairement, peut-être, faire à chaque fois une refonte complète, mais peut-être d'ajuster. Parce que, là, évidemment, en ajoutant les 20 quelques... 24 sociétés additionnelles à la liste, c'est quand même beaucoup de gestion sur l'ensemble des sociétés, et il y pourrait avoir, justement, des ratés ou des améliorations à faire. Donc, l'idée à l'intérieur, c'est de se donner un petit peu une «date» dans le temps pour voir si, effectivement, il n'y aurait pas des choses qui seraient à modifier.

La raison du trois ans, dans le milieu de la gouvernance, ça bouge beaucoup, et notamment, comme la question de l'heure est toute la question de la diversité... et c'est une question qui doit être regardée de très près et surtout regardée en fonction du nombre des administrateurs. Tout le monde est pour le principe, mais il faut regarder aussi au niveau de l'application. Quand on a un conseil de 10 personnes et qu'il y a beaucoup de tranches de société, ça devient difficile, à un moment donné, à rester à 10, si on veut avoir une complète diversité au niveau d'un conseil d'administration.

M. Girard (Groulx) : O.K. Bien, disons que, pour la revue de la loi, certainement dans la mesure où on donne une période de transition de deux ans pour les dispositions au niveau des conseils d'administration, on va s'assurer, là, qu'il y ait eu suivi, ça, c'est certain. Quant à la modernisation de la loi, je pense qu'on ne devrait pas attendre 16 ans. Mais je prends note, là, de la pertinence d'un rapport d'étape peut-être après cinq ans.

Vous avez parlé de la diversité. Certains groupes ont suggéré que nous demandions un seuil minimum, comme nous avons pour les personnes de 35 ans et moins, d'avoir une personne membre de la diversité, au moins une personne de la diversité sur chaque C.A. Est-ce que vous êtes favorable à une... puis je pense que vous avez amorcé la discussion sur ça, là, est-ce que vous êtes favorable à ce que cette... à une telle clause, telle que nous avons pour les moins de 35 ans?

• (15 h 40) •

M. Besner (Patric) : Je pense que, pour l'instant, c'est important de garder la fluidité au niveau du gouvernement. Je pense que d'avoir une politique ferme, claire et d'avoir un certain ajustement... À titre d'exemple, il pourrait peut-être, au niveau de la diversité, regarder peut-être plus dans la loi habilitante de chacune des sociétés d'État, compte tenu qu'ils ont des rôles très divers à cet égard-là. Je prends, par exemple, au niveau du Plan Nord, ce n'est peut-être pas les mêmes besoins que la Caisse de dépôt à cet égard-là.

Donc, je pense que c'est important de comprendre parce qu'il y a un élément juridique important là. Et surtout, si on regarde le principe, à l'article 8, du temporaire — moi, je pense, il faut enlever l'aspect temporaire — ça veut dire que, que ce soit un objectif ou une obligation, il n'y ait pas de défaut, ce qui veut dire que la décision du conseil, peu importe sa composition, serait valide. Parce que le danger à l'intérieur de ça, c'est de se retrouver où on est dans une impasse, il s'agirait qu'une des parties veuille suspendre ou, à tout le moins, par voie judiciaire, par exemple, empêcher un conseil d'administration de prendre une décision à cause, justement, de la composition du conseil d'administration. Puis c'est d'ailleurs...

Dans la loi actuelle, on avait une politique. Je pense que le rôle de la politique fonctionne bien. De l'enchâsser avec une obligation, compte tenu du peu grand nombre d'administrateurs, on est préoccupés sur la mise en application. Autrement dit, certaines sociétés auraient intérêt à avoir, évidemment, des gens compétents et avec expertise. Et il faut se donner quand même une marge de manoeuvre à cet égard-là et faire confiance également au gouvernement dans sa capacité de nommer les bonnes personnes au conseil d'administration. Autrement dit, c'est le résultat final qui compte, et je pense qu'il faut s'entendre à cet égard-là, et pas nécessairement se mettre trop de barrières dans la prise de décision, parce que ça revient, à ce moment-là, au conseil d'administration de gérer ça.

Puis tantôt, quand je mentionnais : À 13 personnes, il nous faut six d'un genre, sept d'un autre, ça devient, des fois, un casse-tête, avec les fins de mandat, de planifier à l'intérieur de ça. Donc, si on reste avec l'esprit d'avoir une parité, d'avoir une diversité, je pense que tout le monde est d'accord par rapport à ça, mais se garder une marge de manoeuvre également.

M. Girard (Groulx) : Très bien. Est-ce qu'il y a des tendances qui émergent, à laquelle... que, votre vigie de ce qui se passe, vous aimeriez nous informer et qui ne sont peut-être pas encore établies comme les meilleures pratiques, mais des éléments sur lesquels on doit garder une certaine ouverture?

M. Besner (Patric) : En fait, au niveau de la... vous faites référence au niveau de la divergence... de la diversité.

M. Girard (Groulx) : Non, de la gouvernance dans son ensemble.

M. Besner (Patric) : Bon, évidemment, on a tout le mouvement, actuellement, ESG, qui est Environment, Social and Governance. Je ne pense pas... on ne pense pas, pour l'instant, que d'enchâsser dans la Loi sur la gouvernance des sociétés serait approprié. Je pense qu'il faut conscientiser les différents conseils d'administration de l'importance à cet égard-là et faire confiance aux gens du conseil qui vont militer à l'intérieur de ça. Il y a suffisamment d'informations, et je pense que tous les conseils sont conscients de cette évolution-là du ESG, et d'en tenir compte à l'intérieur de ça. Et je suis sûr qu'au niveau du ministre, si vous voyez qu'il n'y a pas assez de mouvement... je suis sûr qu'un courriel ou un bon appel ferait, justement, avancer les choses également sur les conseils d'administration.

Il ne faut pas oublier non plus que nous ne sommes pas... C'est des sociétés d'État, donc il y a quand même un rôle qui est particulier, comparativement au niveau des sociétés publiques ou des sociétés privées, et on a amplement confiance à ce que les conseils d'administration des sociétés d'État emboîtent le pas au niveau de cette nouvelle tendance là.

M. Girard (Groulx) : O.K. Merci, M. le Président. Ça complète mes questions.

Le Président (M. Simard) : Merci à vous. M. le député de Robert-Baldwin.

M. Leitão : Merci, M. le Président. Alors, bonjour, M. Besner. Merci d'être là. Si on reste avec le dernier point que vous avez mentionné, donc les critères ESG, en effet, c'est à la mode ces jours-ci, et, bon, vous avez exprimé une certaine réticence. Mais, en même temps, vous ne pensez pas que ça soit utile de mieux définir les standards, vous savez, qu'est-ce que ça veut dire, ESG? Parce que, là, ça veut dire différentes choses pour différentes personnes, pour différentes entreprises, différentes sociétés. Alors, ça serait peut-être utile, et ça, c'est probablement le rôle du gouvernement, de mieux définir qu'est-ce que ça veut dire, ESG.

M. Besner (Patric) : La loi prévoit déjà actuellement la possibilité pour le gouvernement d'établir des politiques à l'intérieur de la Loi de la gouvernance. Il y a plusieurs endroits, dans la loi, qui le permet. Et évidemment, actuellement, la tendance... parce que le marché n'a pas vraiment de règle du pouce encore bien établie au niveau de ces critères-là, et on est envahi également avec le «greenwashing», où, bon, ça paraît bien, dans tous les sites Web et

dans toutes les communications, que, oui, on est «complying» au niveau du ESG, mais il faut quand même une analyse adéquate par rapport à ça. Et le marché, actuellement, il n'y a pas de standard. Actuellement, il y a le IFRS qui a quelque chose qui s'en vient, mais, encore une fois, est-ce qu'il y aura une tendance trop comptable à ce paramètre-là? Il est possible.

Donc, actuellement, je pense qu'il faut... Parce qu'on parle de nouveauté. En réalité, c'est une conscience sociale. Ce n'est pas nouveau à l'être humain, ce n'est pas nouveau au niveau des conseils d'administration. C'est simplement une expression qui est faite où c'est un peu le «buzz word» qui vient plus. Mais un bon administrateur doit avoir à l'esprit, dans son rôle d'administrateur, de s'assurer d'amener toujours les meilleures informations, ce qui inclut, de ce temps-ci, au niveau du ESG. Est-ce que ça répond bien à votre question?

M. Leitão : Oui, oui. Merci. Et, bon, dans ce contexte-là, peut-être que la création du ISSB, International Sustainability Standards Board, ça pourrait peut-être aider à ce qu'il y ait ne serait-ce qu'un minimum de cohérence sur les différentes mesures.

Une chose que nous avons proposée... et, regardez, je ne vais pas non plus commencer à publiciser les projets de loi privés que les députés ont déposés, mais, dans ce contexte-là, nous avons, il n'y a pas longtemps, proposé la création de nouveaux types d'entreprises, d'entreprises à mission. Et donc, dans ce cas-là, ce serait peut-être une façon d'adresser cette question-là, donc en créant un nouveau type d'entreprise qui, dans ses statuts, aurait une mission différente. Donc, ça pourrait peut-être mieux cibler ces questions-là de ESG et autres critères, parce que le... ça peut être compliqué pour un conseil administration d'essayer de conjuguer tout ça. Et donc, si, en partant, la mission de l'entreprise est définie différemment, ça peut peut-être clarifier les choses.

M. Besner (Patric) : Oui. Au niveau de tout le mouvement B Corp, il faut bien comprendre qu'il vient des États-Unis. Aux États-Unis, les administrateurs ont une obligation de faire fructifier l'argent, notamment en vue des actionnaires, ce que nous n'avons pas au niveau du système canadien. Donc, le principe du B Corp a moins d'application au niveau canadien comme tel. Et le danger de tout le mouvement de B Corp, c'est que... Parce qu'actuellement... Et ça a été enchâssé dans la loi fédérale, où le conseil d'administration, les administrateurs peuvent tenir compte des intérêts des «stakeholders». Mais, si on arrive, avec le mouvement B Corp, de dire : On doit tenir compte, ça devient excessivement difficile pour les administrateurs parce qu'il y a des décisions court, moyen, long terme. Et d'essayer de regarder l'ensemble du portrait... je pense, c'est important de tenir compte, mais d'avoir une obligation, même si, dans ce mouvement-là, on essaie d'enlever la responsabilité de l'administrateur, il y a quand même beaucoup de réflexion à faire sur le rôle de l'administrateur et sa responsabilité potentielle dans une question d'application au niveau de ces mouvements-là de B Corp.

M. Leitão : Très bien. On en reparlera. Merci. Pour ce qui est des filiales des sociétés d'État, donc, la Vérificatrice générale nous parlait plus tôt de la notion de contrôle. Donc, dès qu'une filiale d'une société d'État est contrôlée par la société d'État, donc, les mêmes critères devraient s'appliquer aussi à cette filiale-là, plutôt que d'établir un pourcentage de détention très spécifique. Donc, la... et je pense que vous souscrivez à ça aussi, donc, les filiales des sociétés d'État devraient aussi souscrire à ces principes-là.

M. Besner (Patric) : Oui. On pourrait penser aussi à également un contrôle de fait, pas juste un contrôle de droit, parce que, par exemple, s'il y a une convention entre actionnaires ou s'il y a d'autres actionnaires, en théorie, le gouvernement pourrait détenir 49 % mais être en contrôle de fait au niveau de la société. Peut-être, le principe de dire : Plus de transparence, absolument, je pense que c'est essentiel, mais on pourrait, pour ces filiales-là qui ne sont pas détenues à 100 %, donner une certaine capacité au ministre, à ce moment-là, de dire, oui, le principe, mais il pourrait y avoir des exceptions sur des points, s'il y a des éléments stratégiques, autrement dit, «comply but explain», si jamais il y avait une problématique quelconque, et se donner un peu cette marge de manoeuvre là, parce qu'on doit penser que ces sociétés, même si c'est des filiales, ont quand même une mission commerciale, et on doit faire attention à la compétitivité à cet égard-là.

Donc, oui, le «reporting» nécessaire, mais peut-être avec une possibilité pour le ministre de faire varier l'information s'il y a des raisons importantes dans un cas particulier.

M. Leitão : Très bien. J'aimerais, avec le peu de temps qu'il me reste...

Le Président (M. Simard) : Il vous reste 3 min 33 s.

M. Leitão : ...vous emmener dans un endroit qui est peut-être un peu délicat, et sentez-vous très à l'aise de commenter ou de ne pas commenter. Nous avons entendu parler, aujourd'hui beaucoup et hier, du cas très particulier de la CCQ, la Commission de la construction du Québec. J'aimerais savoir si vous avez une opinion là-dessus. Encore une fois, je ne veux pas vous mettre... Vous êtes libre de commenter ou pas.

M. Besner (Patric) : En fait, je crois que certaines problématiques qui ont été vécues par la CCQ étaient notamment dans une mauvaise compréhension, au niveau des membres du conseil d'administration, de leur rôle, notamment au niveau de la confidentialité et de leur impartialité. Parce que, même si une personne est nommée, elle doit quand même rendre... ses obligations sont envers la société, pas la personne qui la nomme ou qui la propose.

Et, c'est pour ça, tantôt je mentionnais qu'il serait important d'enchâsser dans la présente loi cette dimension-là pédagogique. Pour un juriste, oui, ça fait partie d'un devoir qui est moindre et inclus dans le devoir d'honnêteté et loyauté

qui apparaît au niveau du Code civil, mais, pour le commun des mortels, ce n'est pas nécessairement évident. Et je pense qu'on pourrait utiliser cette occasion-là pour encadrer et donner une meilleure information pour dire : Ce qui se parle au conseil d'administration, ça reste confidentiel.

• (15 h 50) •

M. Leitão : O.K. Mais le point qui avait été soulevé, et aussi par L'Union des producteurs agricoles, en ce qui concerne le conseil d'administration de La Financière agricole, c'est qu'étant donné la complexité de leurs industries respectives ils jugent utile que la composition du conseil d'administration comprenne un certain nombre de personnes qui reflète la réalité de l'industrie, donc les cinq membres provenant du milieu syndical, les cinq membres provenant du milieu patronal, dans le cas de La Financière agricole, cinq membres représentant les agriculteurs, parce qu'ils amènent une expertise qui ne serait peut-être pas là si on ne le faisait pas de cette façon.

Est-ce que... Encore une fois, sentez-vous très à l'aise, là. Je ne vous demande pas de... mais est-ce que vous avez une opinion là-dessus?

M. Besner (Patric) : Oui. Il faut comprendre qu'un conseil d'administration n'est pas une arène politique, et je pense que c'est important de baliser à l'intérieur de ça. Un conseil d'administration a le pouvoir, la capacité de consulter. Il n'y a rien qui empêche, par exemple, à des organisations quelconques, soit par l'écriture ou autrement, de dire : Ah! vous pensez à tel projet ou à telle chose, prenez compte de. Mais il faut faire évoluer la gouvernance, où les gens qui y siègent et qui sont nommés aient comme objectif, oui, d'apporter de l'information, mais de cesser de se considérer comme un porte-parole de la personne qui les nomme, parce que, sinon, on arrive avec des conseils d'administration qui pourraient être profondément dysfonctionnels. Encore une fois, l'information peut être véhiculée, mais un membre ne peut pas, du conseil d'administration, voter, parce que ça ne plaît pas...

Le Président (M. Simard) : Très bien.

M. Besner (Patric) : Voilà.

M. Leitão : Merci beaucoup.

Le Président (M. Simard) : Merci. Chère collègue, à vous la parole.

Mme Ghazal : Oui, merci. Merci pour votre présentation et votre mémoire. Je veux être sûre d'avoir bien compris. Ce que vous dites, c'est que, dans le projet de loi, par rapport à la parité hommes-femmes, on devrait enlever ça de la loi puis remplacer ça par une politique?

M. Besner (Patric) : Exact. En fait, c'est déjà présent, on peut renforcer, c'est à l'article 43. C'est que, si on crée l'obligation de la composition, à ce moment-là, par exemple, si deux femmes, deux hommes, à cause des chiffres, démissionnaient, on pourrait se retrouver avec un conseil d'administration qui ne pourrait pas prendre de décisions.

Il y a l'article 8 où on dit «temporairement». Minimale, ça serait d'enlever le terme «temporairement» pour être sûr et certain que personne ne conteste la capacité d'un conseil d'administration de prendre une décision.

Mme Ghazal : Donc, vous ne dites pas d'enlever la disposition qui dit qu'il faut qu'il y ait une parité dans la loi, ce qui existait depuis 2006? Ça, vous ne dites pas qu'il faut l'enlever de la loi?

M. Besner (Patric) : Non, non, non. On...

Mme Ghazal : C'est juste quand il y a quelqu'un qui quitte. O.K. Parce que je voulais être sûre. Parce que, quand vous l'avez présenté, je n'étais pas certaine d'avoir compris, vu qu'on n'a pas le mémoire, là.

M. Besner (Patric) : C'est ça. En fait, le point, c'est qu'actuellement ça a été mis comme une obligation, et je crois que ça doit être laissé sous forme d'objectif, O.K.? La différence, c'est que, légalement, si on doit faire une composition avec une parité... et il faut bien comprendre que les conseils d'administration ont généralement un chiffre impair, donc, le principe de 50 % ne peut pas fonctionner. Et, encore une fois, à 10 personnes, le 40-60 devient difficile à gérer.

Mme Ghazal : O.K. Donc, ce que vous dites... Parce que je ne sais pas c'était quoi, votre position, en 2006, l'IGOPP, vous existez depuis 2005, là, quand on a imposé la parité 40 %-60 %, qui est maintenue aujourd'hui. Vous, ce que vous dites, c'est : Il faut enlever ça parce que c'est un peu compliqué et il faut remplacer ça par une politique. Il faut l'enlever de la loi puis de l'obligation. Je veux être sûre de comprendre. Est-ce que c'est ça que vous dites ou vous dites : Non, il faut le maintenir dans la loi?

M. Besner (Patric) : Il faut le maintenir à titre d'objectif et non d'obligation. O.K.?

Mme Ghazal : O.K. Donc, c'est enlever.

M. Besner (Patric) : C'est... Toute la différence, elle est là, et, à l'article 8, d'enlever le terme «temporaire». Encore une fois, l'IGOPP a toujours été en faveur du 40-60, mais il faut quand même regarder le principe de base d'avoir...

Mme Ghazal : ...obligation légale.

M. Besner (Patric) : Pardon?

Mme Ghazal : Juste pour être sûre, vous êtes... tout le monde est en faveur de la tarte aux pommes, et tout ça, puis de l'égalité.

M. Besner (Patric) : Oui, oui.

Mme Ghazal : Il n'y a personne aujourd'hui qui dit qu'on est contre, mais ce que vous dites, c'est : Il ne faut pas que ça soit une obligation légale avec les chiffres et qui... on ne veut pas que la cible soit dans la loi. On veut que les conseils d'administration se dotent de politiques pour atteindre l'objectif. Je...

M. Besner (Patric) : En fait, à l'article... je pense, c'est 33 où on dit... Je vais juste reprendre ici...

• (16 heures) •

Le Président (M. Simard) : ...s'il vous plaît...

Mme Ghazal : ...parce qu'on ne l'a pas, pour le moment. Donc, peut-être que ça va être écrit de façon plus claire, puis je vais mieux comprendre, oui?

M. Besner (Patric) : Oui, c'est ça, c'est qu'actuellement...

Le Président (M. Simard) : Alors, en conclusion, s'il vous plaît.

M. Besner (Patric) : ...le deuxième paragraphe, on dit : Là, l'obligation est atteinte, donc... C'est 33 ou 34, au lieu de «l'obligation doit être atteinte», «est atteinte» par le 40-60. Ça serait de dire que l'objectif du 40-60 est atteint. À ce moment-là, il y aurait un degré moins élevé.

Le Président (M. Simard) : Alors. Merci à vous. Cher collègue, à vous la parole.

M. Ouellet : Merci beaucoup. C'est fondamental, la précision que la collègue de Mercier essaie d'obtenir, parce que je ne veux pas qu'on vous mette de mauvais mots dans la bouche, là. Je crois comprendre que ce que vous nous dites, c'est que, pour être certain qu'il n'y ait pas de vide quant à la volonté d'être conforme avec l'objectif de tomber de 40 % à 60 % dans une zone de parité, il faut se donner les moyens de couvrir des situations qui seraient temporaires, une vacance, entre autres, ou, dans certains cas, une composition qui n'est pas complète, avec, comme vous disiez tout à l'heure, des exemples où on a 5,2 personnes sur un conseil d'administration. C'est ce que je comprends, là.

M. Besner (Patric) : Exact.

M. Ouellet : Rapidement, sur la rémunération, j'aimerais vous entendre. On en a discuté tout le long de la commission, je présume que vous êtes pour la rémunération des administrateurs. Je présume aussi qu'il est important de tenir compte du type de conseil d'administration, des responsabilités des administrateurs. Bref, je présume que vous êtes contre des jetons de présence, mais pour une rémunération adéquate en fonction de la compétence, de la tâche et de la durée de la responsabilité?

M. Besner (Patric) : En fait, le jeton de présence est un autre terme pour dire «rémunération». Lorsqu'un administrateur siège au conseil d'administration, il y a beaucoup de travail qui est à faire. Donc, peu importe la façon qu'on arrive à faire une rémunération, on croit qu'il est essentiel qu'elle soit divulguée pour que, justement, le grand public, les contribuables, connaissent la rémunération. Donc, oui, effectivement, on est en faveur, justement, de cette transparence-là au niveau du conseil d'administration.

M. Ouellet : Et est-ce que vous êtes en faveur aussi d'une différence de rémunération à l'intérieur du même conseil et d'une différence de rémunération entre des conseils de sociétés différentes?

M. Besner (Patric) : Absolument, parce qu'il y a des différences importantes au niveau de l'expertise, de la compétence, si la personne est sur plusieurs comités, son implication. Donc, je pense que ça doit... on doit avoir une règle de flexibilité à cet égard-là. J'imagine que le travail d'être sur le conseil d'administration de la Caisse de dépôt n'est peut-être pas la même chose que, par exemple, sur un conseil autre. Encore une fois, je crois qu'on doit ajuster en fonction de l'«exposition», du travail effectué et... parce qu'il y a aussi un risque réputationnel qui existe, également, en siégeant sur le conseil d'administration. Comme vous savez, il y a des... la particularité des sociétés d'État, il y a certaines

décisions qui sont prises au niveau gouvernemental, et le conseil d'administration doit suivre dans cette direction-là. Donc, oui, on peut démissionner comme administrateur, mais on peut avoir aussi un risque réputationnel.

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

M. Besner (Patric) : Donc, je pense que de demander du bénévolat n'est peut-être pas la meilleure recette pour avoir les meilleurs éléments à nos conseils d'administration.

Le Président (M. Simard) : Très bien.

M. Ouellet : Merci.

Le Président (M. Simard) : Bien, M. Besner, merci grandement pour votre participation à nos travaux cet après-midi. Ce fut fort apprécié.

Mémoires déposés

Ceci étant dit, avant de conclure nos auditions, je procède au dépôt des mémoires des organismes et des personnes qui n'ont pas été entendus.

Je vous remercie à nouveau pour votre précieuse collaboration.

Et, comme notre mandat est terminé, j'ajourne nos travaux sine die. Au revoir.

(Fin de la séance à 16 h 05)