

# MÉMOIRE À LA COMMISSION DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX SUR LE PROJET DE LOI 127

---

14/03/2011

Présenté par le Collège des administrateurs de  
sociétés de l'Université Laval



COLLÈGE DES  
ADMINISTRATEURS  
DE SOCIÉTÉS

## Préambule

Le Collège des administrateurs de sociétés(CAS) remercie la Commission du privilège de venir discuter avec ses membres du projet de loi 127.

Pour ceux et celles qui ne connaissent pas le CAS, signalons rapidement qu'il a été créé voilà près de 6 ans à l'initiative de quatre partenaires, soient la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, l'Autorité des marchés financiers, la Caisse de dépôt et placement du Québec ainsi que le Ministère du Conseil exécutif. Il a pour mission de contribuer au développement et à la promotion de la bonne gouvernance en offrant aux administrateurs de sociétés une formation de la plus haute qualité et une source d'information privilégiée à la fine pointe des meilleures pratiques.

Depuis sa création, le CAS a admis plus de 750 administrateurs dans ses différentes formations en gouvernance. Depuis le lancement du programme de certification universitaire en gouvernance de sociétés, 350 diplômés ont obtenu la désignation Administrateur de sociétés certifié (ASC) dont près de 35% siègent, ont siégé ou collaborent étroitement avec des conseils d'administration de sociétés d'État du Québec. Le CAS met d'ailleurs à la disposition du public intéressé une banque de ses diplômés permettant d'y faire une recherche en ligne de candidats et candidates de talent pour combler des postes sur des conseils d'administration.

Nos formations sont dispensées autant à Québec qu'à Montréal par une équipe de plus de 125 intervenants (administrateurs chevronnés, firmes spécialisées et professeurs) reconnus pour leurs expertises dans les diverses facettes d'application des bonnes pratiques de gouvernance.

## Remarques liminaires

Le Collège n'a pas la prétention d'être le détenteur d'une quelconque vérité en matière de bonne gouvernance. En effet, l'histoire nous a jusqu'à maintenant bien démontré que de nouvelles pratiques de gouvernance, bien qu'elles soient souhaitables au plan théorique, ne s'imposent pas du jour au lendemain dans les entreprises, qu'elles soient d'État ou privées. Il s'agit de changements souvent importants et, par voie de

conséquence, il est prévisible qu'une certaine résistance à ceux-ci doit être bien gérée pour en assurer le succès.

En ce sens, le réseau de la santé est appelé avec le projet de loi 127 à faire de nombreux changements dans ses paradigmes de gouvernance et nous reconnaissons au Législateur le soin d'apprécier nos prochains commentaires à la lumière d'une réalité qu'il connaît mieux que nous.

Aussi, les interrogations que nous partageons dans ce mémoire avec la Commission découlent de notre compréhension limitée de la portée globale du projet de loi, dans la mesure où il amende une loi constituante beaucoup plus vaste dont certaines ramifications nous échappent sans doute.

Elles se font toutefois l'écho des avis et conseils que nos 125 intervenants promulguent au gré des formations et conférences qu'ils donnent à nos participants depuis 6 ans.

### Première question : la composition du conseil et les responsabilités des administrateurs

De façon générale, il incombe au conseil d'administration des responsabilités de pilotage stratégique, de surveillance effective de la gestion, de supervision de l'équipe de direction et de reddition de comptes. Il doit surtout s'assurer que les intérêts de l'entreprise priment en tout temps sur ceux de l'une ou l'autre des parties prenantes, actionnaires inclus.

Pour accomplir efficacement cette mission, un conseil doit pouvoir compter sur des membres possédant des compétences variées dans les diverses sphères des activités de l'entreprise de même que l'indépendance d'esprit et le courage nécessaires pour poser de bonnes questions et prendre des décisions parfois difficiles.

Il importe donc de regarder dans un premier temps sa composition ainsi que les rôles dévolus à ses administrateurs.

En vertu de l'article 9 du projet de loi 127 remplaçant les articles 129 à 131 de la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* (L.R.Q., chapitre S-4.2), on comprend que, sur les quinze (15) personnes appelées à siéger sur le conseil d'administration d'un établissement, sept (7) seraient désignées parmi l'une ou l'autre des parties prenantes (usagers, fondations, universités, médecins, dentistes, pharmaciens,

infirmières et autre personnels), plusieurs étant donc aussi des employés de l'établissement. En ajoutant la personne occupant la direction générale, on parle de huit postes non-indépendants au conseil.

Pour le conseil de l'Agence, la proportion est de 9 sur 14.

Le CAS souscrit au fait que de telles compétences autour de la table de ces conseils soient utiles, voire essentielles, pour encadrer et conseiller la direction générale.

Cependant, nous avons souvent observé, dans le secteur privé comme dans le secteur public, que les personnes désignées par une partie prenante, à titre d'exemples un investisseur de capital de risque ou un actionnaire important, sont souvent perçues par ceux qui les nomment et ceux qui les côtoient ensuite sur les conseils d'administration comme des représentants, voire des gardiens des intérêts de la partie prenante qui les ont désignées. Or, ceci est contraire au devoir fondamental attendu d'un administrateur de servir d'abord et avant tout les intérêts de l'entreprise.

Les personnes ainsi désignées sont placées dans des situations très inconfortables, voire pratiquement impossibles. Si elles participent à une décision du conseil d'administration perçue comme défavorable à leur groupe d'appartenance, elles seront répudiées par celui-ci. Si, au contraire, elles défendent bec et ongles les intérêts de leur groupe, elles peuvent empêcher tout consensus et décision au conseil.

En ce sens, faudrait-il à tout le moins préciser à la loi que tous les membres du conseil, qu'ils aient ou non le statut d'indépendant, doivent agir au conseil dans le seul intérêt de l'établissement ou de l'Agence et qu'en ce sens, les délibérations sont confidentielles et qu'ils n'ont aucun mandat de représentation de la partie prenante qui les a désignés?

Une autre hypothèse ne serait pas de rechercher ces compétences à l'extérieur des parties prenantes? Il existe sûrement de nombreux retraités du réseau de la santé ou d'ailleurs susceptibles d'apporter les compétences requises sur ces conseils sans pour autant y œuvrer actuellement.

Est-ce que les parties prenantes devraient disposer d'un autre forum plus adéquat qu'un conseil d'administration pour faire valoir leurs intérêts?

En d'autres termes, le conseil d'administration devrait être, selon nous, un lieu où la direction générale est appelée à présenter et à débattre de façon sereine des dossiers

importants en termes d'enjeux. Il ne devrait pas être constitué de façon telle qu'il risque de se transformer en un forum d'arbitrage entre les parties prenantes.

### Deuxième question : le rôle de la présidence du conseil

La personne qui préside un conseil d'administration peut faire toute la différence entre un conseil qui fonctionne ou un autre qui est inefficace. Elle doit notamment:

- s'assurer que toutes les compétences autour de la table sont mises à profit dans les débats et décisions,
- convenir avec la direction générale de l'ordre du jour et du degré de maturité des dossiers à présenter au conseil,
- évaluer régulièrement la contribution de chacun des membres, tant au plan du comportement que du degré de préparation et de contribution.

Or, peut-on penser que le fait de remettre aux voix cette présidence annuellement (article 402) permet à la personne qui occupe cette fonction de pouvoir exercer ce mandat sereinement?

Nous nous questionnons aussi sur le rôle d'évaluation du conseil qu'on semble confier au comité de gouvernance (article 35 amendement l'article 180.0.0, dernier alinéa) alors que ce comité ne devrait être qu'instrumental à la présidence dans cette fonction.

### Troisième question : la désignation des membres indépendants

Le seul fait que les membres indépendants soient nommés par le ministre ou cooptés par les autres membres du conseil d'administration pose la délicate question de la transparence du processus de recrutement. Le projet de loi prévoit à cet égard que ceux-ci doivent correspondre à des profils préétablis par le conseil, ce qui est un pas dans la bonne direction.

La Colombie Britannique est allée un peu plus loin en ce domaine pour les nominations sur les conseils d'administration de ses sociétés d'État. Elle procède périodiquement à des appels publics de candidatures visant à trouver des gens dans un certain nombre de champs de compétences préétablis. La banque ainsi constituée sert alors de

réservoir pour proposer aux ministres des personnes souvent méconnues et prêtes à servir la société.

Est-ce une voie à envisager? Peut-on même l'utiliser en lieu et place du processus électoral compte tenu du taux de participation observé et de son coût? Est-ce que la banque des 350 administrateurs de sociétés certifiés du CAS, une institution parrainée notamment par le Ministère du Conseil exécutif, pourrait être mise à profit, à l'instar de l'usage qu'en fait l'Office des professions pour trouver des représentants du public pour siéger sur les conseils des ordres professionnels?

### Quatrième question : le choix et l'évaluation de la direction générale

Le CAS ne peut que féliciter le législateur de laisser le soin au conseil d'administration de nommer la personne à qui il entend confier la direction générale.

Nous nous interrogeons cependant sur le message contraire de certains autres articles qui oblige ce même conseil :

- à respecter le veto d'un représentant du ministre ou de l'Agence sur le comité de sélection qui précède cette nomination (article 43 modifiant l'article 193),
- à consulter le directeur général de l'Agence avant de renouveler le mandat de son propre DG (article 44 prévoyant l'insertion de l'article 201.1),
- à prévoir une participation du DG de l'Agence à la définition des attentes et à l'évaluation des résultats du DG de l'établissement (article 65 modifiant l'article 413.1).

Il faut en effet faire attention, à notre avis, de déposséder les conseils d'administration des établissements de leurs responsabilités d'encadrement. En ce sens, ne serait-il pas plus judicieux que l'Agence fournisse aux conseils d'administration des paramètres et des outils pour leur permettre d'exercer par eux-mêmes ces responsabilités?

### Cinquième question : La planification stratégique et le conseil d'administration

En règle générale, l'une des raisons fondamentales de l'existence de compétences variées sur un conseil d'administration est de pouvoir ainsi contribuer par leurs expériences à une meilleure planification stratégique. Certes, c'est le rôle de la direction générale de préparer un projet de plan stratégique puisqu'elle maîtrise mieux que quiconque les enjeux et données essentielles. Le conseil d'administration est alors

appelé à le questionner et, si possible, contribuer à sa bonification. C'est un peu ce que reconnaît l'article 31 remplaçant l'article 172.

Il est aussi clair aux articles 31 introduisant l'article 172.1 et 39 créant l'article 182.0.2 et 180.0.3 que ce plan stratégique doit s'inscrire dans le respect des orientations nationales et régionales et être même approuvé par l'Agence (pour valider si ce plan respecte bien les orientations nationales et régionales seulement? ).

Cependant, comment le conseil d'administration d'un établissement doit-il percevoir son champs de responsabilité si :

- le projet de plan stratégique doit être présenté par sa direction générale à celle de l'Agence avant d'être porté à sa connaissance (article 39 introduisant l'article 182.0.3)?
- sa direction « *doit présenter à l'agence ses plans d'organisation de services ou tout autre document d'orientation structurant avant de les faire approuver* » par lui (article 39 introduisant l'article 182.0.4)?
- les modalités de suivi du plan stratégique sont, non pas définies par le conseil d'administration, mais convenues entre la direction de l'établissement et celle de l'Agence (article 39 insérant l'article 182.0.5)?

Les mêmes questions en la matière se posent d'ailleurs quant à la relation entre l'Agence et le ministre.

## Conclusion

En matière de bonne gouvernance, il n'existe aucune recette magique. Est-il nécessaire de rappeler qu'ENRON, quelques mois avant sa débâcle frauduleuse, était considéré avoir sur papier une gouvernance de premier ordre?

En fait, une bonne gouvernance suppose un partage clair des rôles et responsabilités entre les différents acteurs de telle sorte que chacun comprenne sa contribution à l'ensemble de l'entreprise. Toute situation ambiguë où l'on ne sait trop qui doit faire quoi devient prétexte à rejeter sur les épaules des autres les problèmes pour ne prendre à son crédit que les bons coups.

Nous reconnaissons par ailleurs qu'une gouvernance d'État, particulièrement pour des services publics aussi sensibles que ceux de la santé, comporte des défis différents de

celle des entreprises privées, même celles cotées en Bourse. En effet, ces dernières et leurs conseils d'administration doivent faire face à leurs actionnaires aux trimestres au plan des résultats financiers et annuellement en assemblée générale. Au plan gouvernemental, cette reddition de comptes est quotidienne, particulièrement lorsque l'Assemblée nationale siège. Doit-on pour autant exiger du ministre responsable de ce réseau de pouvoir répondre de l'état de situation quotidien des établissements et des Agences? C'est en répondant à cette question que l'on détermine par la suite le modèle de gouvernance dont l'on peut et veut se doter.

Nous souhaitons que notre modeste contribution à la Commission aura permis de réfléchir sur le partage souhaité de la gouvernance dans le réseau de la santé.

Mémoire présenté par :



Daniel St-Onge, M.A.P.  
Directeur adjoint des programmes  
Collège des administrateurs de sociétés  
2325, rue de la Terrasse, bureau 2604  
Pavillon Palasis-Prince  
Université Laval, Québec (Qc) G1V 0A6

Tél. : 418 656-2131, poste 12333  
Télééc. : 418 656-2624  
daniel.st-onge@cas.ulaval.ca  
[www.cas.ulaval.ca](http://www.cas.ulaval.ca)

et



Bruno Déry, M.B.A.  
Directeur du développement  
Collège des administrateurs de sociétés  
2325, rue de la Terrasse  
Pavillon Palasis-Prince  
Université Laval, Québec (Qc) G1V 0A6

Tél. : 418 656-5737  
Télééc. : 418 656-2624  
bruno.dery@cas.ulaval.ca  
[www.cas.ulaval.ca](http://www.cas.ulaval.ca)