

fondsftq.com



MÉMOIRE

DU FONDS DE SOLIDARITÉ FTQ

Consultations particulières et auditions publiques sur le projet de loi n° 28, loi concernant principalement la mise en oeuvre de certaines dispositions du discours sur le budget du 4 juin 2014 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2015-2016.

Commission des finances publiques
28 janvier 2015



INTRODUCTION

Le Fonds de solidarité FTQ (le « Fonds ») remercie les membres de la Commission des finances publiques de l'opportunité qui lui est offerte de présenter ses réflexions sur les dispositions du Projet de loi 28 qui le concernent et qui visent notamment à amender sa loi constitutive afin d'enchâsser la nouvelle gouvernance annoncée par le Fonds en février 2014. Le Fonds exposera également, dans la section II de ce mémoire, quelques commentaires et recommandations quant aux articles 195 à 199 du Projet de loi concernant la refonte touchant le développement local et régional.

Le Fonds, avec un actif net de 10,5 milliards de dollars au 30 novembre 2014, est un fonds d'investissement en capital de développement qui fait appel à l'épargne des Québécoises et des Québécois. Ses investissements, dans tous les secteurs de l'économie, contribuent à la création et au maintien d'emplois dans les entreprises et favorisent le développement du Québec. Le Fonds est partenaire, directement ou par l'intermédiaire de l'un des membres de son réseau, de plus de 2 450 entreprises. Avec plus de 600 000 actionnaires-épargnants, il participe à la création, au maintien et à la sauvegarde de plus de 172 000 emplois.

SECTION I – POUR UNE GOUVERNANCE RENOUVELÉE

Le Projet de loi 28 reprend essentiellement les recommandations que le Conseil d'administration du Fonds (le « Conseil ») avait rendues publiques le 6 février 2014. Nous rappelons ci-dessous l'historique de cette réforme de la gouvernance du Fonds et ses fondements.

Le 4 novembre 2013, le comité exécutif du Fonds a résolu à l'unanimité de proposer au Conseil la mise sur pied d'un comité spécial pour examiner la gouvernance du Fonds en marge des travaux de la Commission des Finances publiques du Québec (la « Commission »).

Le 5 novembre 2013, le président du Conseil et le président-directeur général du Fonds avaient en effet été invités aux audiences de la Commission tenues afin d'examiner les pratiques de gouvernance du Fonds. À l'issue de ces travaux, la Commission avait formulé une recommandation à l'effet que le Fonds revise ses règles de gouvernance et les transmette à la Commission d'ici le 31 mars 2014, ce qui fut fait.

Le 21 novembre 2013, le Conseil a adopté une résolution créant un comité ad hoc, composé des personnes suivantes, toutes administratrices au Conseil, c'est-à-dire Pierre-Maurice Vachon, Daniel Boyer, Christine Beaubien, Serge Cadieux, Michèle Colpron ainsi que Denis Labrèche. La majorité des membres de ce comité étaient indépendants. Durant leurs travaux, qui se sont échelonnés sur plus de huit rencontres, les membres du comité ad hoc ont d'ailleurs consulté des spécialistes en matière de gouvernance.

Le Conseil a unanimement entériné les recommandations du comité ad hoc de gouvernance le 5 février 2014.

Dès l'annonce publique de ces recommandations le 6 février 2014, les observateurs des scènes économique, financière et politique du Québec ont salué celles-ci. Ils ont ainsi reconnu l'ampleur des améliorations proposées et qui reflètent le rôle structurant du Fonds dans l'économie du Québec.

Ils ont aussi souligné le courage dont le Fonds et la FTQ ont fait preuve en proposant de tels changements à sa gouvernance. Ils ont reconnu que le Fonds prenait les mesures nécessaires afin de continuer à jouer son rôle en matière de création d'emplois et d'épargne-retraite. Pour reprendre l'expression utilisée par le président de la FTQ, Daniel Boyer: «Le Fonds a su réformer sans briser».

Bernard Descôteaux s'exprimait ainsi quant aux recommandations du Conseil dans son éditorial du 7 février 2014 (Le Devoir). «À nouveau, les Québécois peuvent avoir confiance en cette institution. »

De son côté, Brigitte Breton (le Soleil, 8 février 2014) soulignait, en parlant de cette réforme de la gouvernance : « C'est un bon «deal» pour les actionnaires, les travailleurs, les entreprises ayant besoin de capital patient, et l'économie du Québec ».

Alain Dubuc (la Presse, 10 février 2014) a également applaudi le virage représenté par ces recommandations et indiquait : «[...] le Fonds a tout en main pour mettre derrière lui les derniers mois qui furent éprouvants. Il ne manque que l'aval du

gouvernement et des partis d'opposition. » L'annexe 1 du présent mémoire contient quelques articles de presse portant sur ces recommandations.

Faits saillants des recommandations de février 2014

- Le président du Conseil d'administration sera un administrateur indépendant.
- Reconfiguration du Conseil qui passera de 17 à 19 membres, la majorité (soit 11 administrateurs) étant choisie suite à un vote des actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle :
 - le nombre d'administrateurs nommés par la FTQ diminuera, passant de dix personnes à sept personnes;
 - le nombre d'administrateurs élus par l'assemblée des actionnaires parmi les actionnaires augmente, passant de deux personnes à quatre personnes;
 - le nombre d'administrateurs indépendants de la direction du Fonds et de la FTQ et ses syndicats affiliés siégeant au Conseil augmentera, passant de quatre personnes à sept personnes;
 - le président-directeur général complètera le Conseil.

Le tableau suivant résume cette reconfiguration détaillée du Conseil :

	Avant la réforme	Après la réforme
Administrateurs nommés par la FTQ	10	7
Administrateurs élus par les actionnaires suite à un appel public	2	4
Administrateurs indépendants	4 ¹	7 ²
Président et chef de la direction	1	1
TOTAL	17	19

- Les présidences de tous les comités du Conseil et de tous les conseils d'investissement seront confiées à des administrateurs indépendants.
- Tous les comités du Conseil et tous les conseils d'investissement seront composés majoritairement d'administrateurs indépendants.

¹ Nommés par le conseil.

² Dorénavant élus par les actionnaires suite à une recommandation du comité de gouvernance et d'éthique composé d'une majorité de personnes indépendantes.

- Création de trois nouveaux comités, soit le comité de gouvernance et d'éthique, le comité de ressources humaines et le comité de gestion des risques.
- Augmentation du seuil d'autorisation des investissements des conseils d'investissement.
- Enchâssement des réformes adoptées en 2009, notamment en ce qui a trait au « droit de veto » des conseils d'investissement, composés d'une majorité de personnes indépendantes, pour toutes les décisions d'investissement du Fonds.
- Limitation à 12 ans du mandat des administrateurs, à l'exclusion du président et du secrétaire-général de la FTQ.

A. MODÈLE D'AFFAIRES DU FONDS ET IMPORTANCE DE « RÉFORMER SANS BRISER »

Le Fonds a été créé dans le contexte de la très grave crise économique du début des années 1980, où des centaines de PME, incapables de se capitaliser adéquatement auprès d'institutions financières, étaient acculées à la faillite par le surendettement. Dans ce contexte où le taux de chômage atteignait 14 % et les taux d'intérêt 20 %, la FTQ a reconnu qu'elle devait impérativement se donner pour mission de créer et de sauvegarder des emplois. La FTQ proposa alors au gouvernement du Québec de créer un fonds de travailleurs pour soutenir la création d'emplois par l'investissement dans les PME. Le Fonds fut ainsi créé en 1983 à l'initiative de la FTQ avec le soutien unanime de l'Assemblée nationale du Québec.

Dès l'origine, le Fonds a été créé pour exercer ses activités de manière différente de celle des institutions financières, la différence fondamentale résidant dans sa mission d'investir en vue de la création d'emplois et du développement économique aussi bien que dans une perspective de rendement financier nécessaire pour ses actionnaires.

Le Fonds doit répondre de quatre fonctions principales, à savoir :

1. Créer, maintenir ou sauvegarder des emplois;
2. Favoriser la formation des travailleurs dans le domaine de l'économie;
3. Stimuler l'économie québécoise par des investissements stratégiques; et
4. Favoriser l'épargne-retraite.

De plus, précurseur d'un débat social qui a actuellement cours au Québec et ailleurs, le Fonds s'est imposé comme promoteur du processus de sensibilisation des Québécois à l'importance de l'épargne pour la retraite, alors que 36 % des actionnaires, soit plus de 200 000 personnes, ont cotisé à un REER pour la première fois par l'entremise du Fonds.³

Ces différents éléments de la mission du Fonds ont tous en commun d'inciter ce dernier à conjuguer la rentabilité financière et la rentabilité sociale de ses investissements, objectifs établis par la loi et uniques en leur genre.

³ Sondage, Groupe Altus, avril 2012

Les bénéfices sociaux découlant des activités du Fonds constituent des externalités que le gouvernement reconnaît et encourage par le truchement du crédit d'impôt de 15 % consenti à ses actionnaires. La mission du Fonds l'amène à investir avec des paramètres de risque et de rendement différents de ceux des institutions financières traditionnelles, expliquant les investissements réalisés par le Fonds que peu d'investisseurs oseraient effectuer selon les mêmes conditions, notamment quant à l'absence de garantie.

Les investisseurs sont souvent réfractaires à investir dans certains segments de marché. En outre, lorsque la conjoncture économique est défavorable, par exemple lors de la crise financière et économique de 2008-2009, certains joueurs se retirent du marché du financement. Le Fonds joue un rôle essentiel en répondant à ces besoins du marché.

	CARENCE DU MARCHÉ	PERFORMANCE DU FONDS
RÉGIONS 	<p>Les investisseurs vont peu à l'extérieur des grands centres.</p>	<p>72 % des investissements directs du Fonds et des fonds régionaux ont été réalisés hors des régions de Montréal, Laval et Capitale nationale.</p> <p>À elles seules, les régions ressources représentent 35 % du nombre d'investissements.</p>
SECTEURS 	<p>Le secteur manufacturier attire moins de 10 % du nombre des investissements au Québec.</p> <p>Les sciences de la vie attirent de moins en moins de capitaux.</p>	<p>Le Fonds a conclu 26 % de ses investissements dans le secteur manufacturier.</p> <p>Le Fonds a investi près de 950 M\$ dans le secteur des sciences de la vie depuis sa création.</p>
TAILLE 	<p>Les petites transactions (moins de 1 M\$) et les très grandes (plus de 20 M\$) sont difficiles à financer.</p>	<p>68 % des investissements du Fonds et des fonds régionaux sont inférieurs à 1 M\$, versus 32 % pour l'ensemble des investissements conclus au Québec.</p> <p>Pour les investissements supérieurs à 20 M\$, le Fonds est l'un des rares investisseurs dont la taille lui permet de s'y engager.</p>
PHASE 	<p>Les investissements sont plus difficiles à conclure à certaines phases de croissance de l'entreprise.</p>	<p>Le Fonds est actif tout au long des étapes de développement de l'entreprise, depuis l'amorçage et le démarrage jusqu'à l'inscription en bourse. SSQ et Cabano sont deux exemples d'entreprises que le Fonds a commencé à soutenir lorsqu'elles étaient en difficulté et a continué d'accompagner par la suite pour leur permettre de croître.</p>
CYCLES FINANCIERS 	<p>En période de crise financière ou économique, la plupart des autres investisseurs se retirent du marché.</p>	<p>Le Fonds a la capacité de maintenir et même d'augmenter sa présence dans le marché durant les périodes de crise. En 2009 par exemple, lors de la crise des liquidités, le Fonds a supporté Bombardier et Transcontinental.</p>

Le modèle du Fonds porte ses fruits. La pénurie de capital de risque disponible pour les PME québécoises avait été identifiée comme l'une des principales causes de la faiblesse des PME québécoises. Grâce notamment au Fonds, le Québec peut compter sur une source régulière de capital qui ne dépend pas des humeurs des marchés, se traduisant par une capitalisation du Fonds auprès de plus de 600 000 actionnaires.

Le Fonds est donc devenu un puissant outil de soutien aux entreprises et à la structure industrielle elle-même, ayant investi 3,2 G\$ en capital de développement dans les entreprises du Québec pour la période du 1^{er} juin 2009 au 31 mai 2014. Selon des études indépendantes réalisées régulièrement, le gouvernement récupère en moins de trois ans⁴ la valeur des crédits d'impôt consentis aux actionnaires du Fonds au moyen des revenus fiscaux générés par les investissements du Fonds, et plus d'un demi-million d'emplois sont créés, maintenus ou sauvegardés au Québec.⁵

Au cœur de cette institution unique qu'est le Fonds, la présence de la FTQ, fondatrice du Fonds, est, encore aujourd'hui, essentielle au succès de la mission socio-économique du Fonds.

Les données récentes démontrent en effet l'impact important de l'implication syndicale sur l'actionnariat actuel du Fonds. Ainsi, au 31 décembre 2013 :

- Plus de 60 % des actions du Fonds sont détenues par des actionnaires syndiqués;
- Plus de 84 % des actionnaires qui souscrivent au moyen de la retenue sur le salaire (« RSS ») sont syndiqués;
- Près de 87 % des actions totales du Fonds souscrites au moyen de la RSS appartiennent à un actionnaire syndiqué.

La représentation syndicale majoritaire au Conseil reflète actuellement cette réalité. Ces administrateurs doivent d'abord être élus par leur base syndicale avant d'accéder au Conseil; ils sont ainsi directement redevables aux membres de leur performance et de celle du Fonds. La prépondérance de la représentation syndicale au Conseil explique aussi en partie que la logique financière ne soit pas la seule qui ait prévalu au fil des ans malgré, il faut le reconnaître, un rendement raisonnable offert aux actionnaires.

La FTQ a effectivement mis sur pied un réseau de promotion du Fonds qui était et qui demeure différent de tout ce qui existe en matière de fonds d'investissement et qui est grandement influencé par la tradition syndicale. En utilisant les compétences de mobilisation et d'organisation propres au milieu syndical, en faisant appel aux convictions de ses membres, la FTQ a mis à la disposition du Fonds un réseau de responsables locaux (« RL ») qui compte plus de 2 000 travailleurs, très majoritairement syndiqués auprès de la FTQ. Ce sont ces travailleurs formés et encadrés par le Fonds qui offrent des renseignements sur l'épargne et assurent la promotion du Fonds en milieu de travail et qui le font par conviction, sans bonification aucune.

⁴ Analyse de l'impact économique des investissements du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec, Secor, Juin 2010

⁵ En tenant compte des partenariats passés et actuels.

Une revue de l'actionnariat du Fonds démontre l'étendue de l'effort de souscription et l'impact indéniable de la présence des RL : près de 45 % des actionnaires furent directement recrutés par un RL. Les syndicats affiliés de la FTQ ont eu un succès considérable dans l'introduction de clauses participatives dans les conventions collectives. Aucun fonds de travailleurs de l'extérieur du Québec n'utilise pareil système, alors que leurs actions sont vendues par le truchement de courtiers en valeurs mobilières.

L'action des RL comporte par ailleurs une dimension éducative importante. Ils font valoir les bénéfices sociaux de l'investissement, à savoir la création d'emplois et le soutien au développement de l'économie aussi bien que l'importance de l'épargne. De ce fait, l'action des RL va au-delà de l'effort de souscription et vise à appuyer l'atteinte des objectifs du Fonds. Les RL sont donc une composante essentielle du Fonds et une partie intégrante de son succès et de sa croissance.

Le succès du Fonds est donc tributaire du leadership constant exercé par la FTQ depuis ses débuts jusqu'à ce jour. Le Fonds bénéficie donc d'une gouvernance inspirée des valeurs syndicales et d'expertises multiples qui façonnent cette institution financière à caractère socio-économique. Sans l'appui indéfectible de la FTQ et des RL, ce sont les fondements mêmes du modèle du Fonds qui seraient remis en question.

B. ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE : 1983 À 2013

L'évolution de la gouvernance du Fonds peut se diviser en quatre grandes périodes.

La période 1983-1988 – Le démarrage :

Comme expliqué précédemment, le Fonds a été créé dans un contexte de crise exigeant une certaine urgence d'agir, de poser des gestes concrets. La nouveauté du modèle du Fonds fait en sorte qu'il n'existe à ce moment aucun précédent pouvant guider ses créateurs et le législateur dans l'établissement de balises claires de gouvernance.

La loi constitutive du Fonds contient toutefois certaines dispositions relatives à sa gouvernance, notamment quant à la composition du Conseil (art. 4), les vacances au conseil d'administration (art. 5) et les conflits d'intérêts (art. 18 et ss).

Pour le reste, les dispositions de la *Loi sur les compagnies*, Partie 1A (Québec) (autre celles spécifiquement exclues par l'effet de l'article 2 de la loi) sont applicables.

La période 1989-1999 – Le développement :

En 1989, le Fonds devient un émetteur assujéti au sens de la *Loi sur les valeurs mobilières* (Québec). Il doit, notamment, préparer et faire viser par la Commission des valeurs mobilières du Québec (maintenant l'Autorité des marchés financiers) un prospectus, déposer des déclarations d'initiés, etc.

En 1996, un comité aviseur du portefeuille minier est créé. Ce comité est le précurseur des conseils sectoriels actuels. Composé d'administrateurs du Fonds et de personnes qui n'en sont pas administratrices, mais qui sont des experts dans leur domaine, ce comité a pour mission de conseiller le Fonds dans l'analyse de ses investissements du secteur minier.

La période 1999-2007 – La croissance :

Le Fonds, désirant diversifier davantage ses investissements et s'entourer d'experts sectoriels, crée en 1999 des conseils sectoriels d'investissement auxquels se joignent, comme pour le comité aviseur du portefeuille minier, des experts externes. Ces conseils analysent les investissements présentés et les réfèrent, le cas échéant, au comité exécutif ou au conseil d'administration pour approbation.

La période 2008-2013 – L'institution :

L'Autorité des marchés financiers adopte en 2008, pour le Fonds, Fondation et Capital régional et coopératif Desjardins, le *Règlement sur l'information continue des fonds en capital de développement*, inspiré du *Règlement 81-106 sur l'information continue des fonds d'investissements*. Ce règlement vise entre autres à encadrer les mécanismes d'évaluation des investissements en capital de développement réalisés par le Fonds, notamment par la mise en place d'un comité d'évaluation indépendant, et à spécifier l'information devant être divulguée aux états financiers et à la notice annuelle du Fonds.

Toujours en 2008, le Fonds s'est volontairement assujéti au *Règlement 52-109 sur l'attestation de l'information présentée dans les documents annuels et intermédiaires des émetteurs*. Ce règlement, le pendant canadien inspiré de la loi américaine appelée Sarbanes-Oxley, vise à améliorer la qualité, la fiabilité et la transparence des documents transmis par les émetteurs en vertu de la réglementation en valeurs mobilières par la mise en place de contrôles et de procédures de communication de l'information et de contrôles internes à l'égard de l'information financière. Elle prévoit également la signature d'attestations par le chef de la direction et le chef des finances.

En 2009, le Fonds adopte une réforme importante de sa gouvernance des dossiers d'investissement en prévoyant :

- que les dossiers doivent tous être adoptés ou recommandés par un conseil sectoriel composé majoritairement d'externes, ce qui assure un veto sur les dossiers d'investissement aux membres externes;
- que l'éthique des membres du Conseil et de la haute direction du Fonds sont dorénavant sous l'autorité du comité d'audit composé uniquement d'externes;
- l'inclusion d'une clause de signalement au code d'éthique des employés;
- une réorganisation corporative de SOLIM (maintenant le Fonds immobilier), filiale immobilière du Fonds.

Dans les faits, cette réforme a permis un déplacement de la gouvernance du Fonds vers les administrateurs indépendants quant à l'autorisation des dossiers d'investissement et la gestion de l'éthique de ses dirigeants puisque le Conseil ne peut autoriser un investissement que si une majorité de personnes indépendantes a d'abord exprimé son accord.

En 2012, le Fonds a été assujéti, à titre de gestionnaire de fonds d'investissement, au *Règlement 31-103 sur les obligations et dispenses d'inscription et les obligations continues des personnes inscrites*. Ce règlement vise notamment l'inscription de

personnes responsables du respect et la mise en œuvre des obligations prévues à ce règlement, la mise en place d'un système de conformité visant le respect de la réglementation en valeurs mobilières et la gestion des risques liés à ses activités.

Toujours en 2012, le Fonds adopte une politique de gestion intégrée des risques en s'inspirant notamment des Lignes directrices sur la gestion intégrée des risques publiées en avril 2009 par l'Autorité des marchés financiers.

C. RECOMMANDATIONS À LA BASE DES PROPOSITIONS DU PROJET DE LOI 28

En dépit du cadre rigoureux imposé par les principes de gouvernance qui régissaient sa gouvernance depuis 2009, le Fonds a pris acte des préoccupations exprimées publiquement en marge des travaux de la commission Charbonneau. La réputation du Fonds comme citoyen corporatif et institution financière en a été malheureusement affectée. Malgré les améliorations apportées en 2009, le Fonds souhaitait se doter des meilleures pratiques de gouvernance possibles et de mettre une délimitation mieux définie entre les activités et les intérêts du Fonds et ceux de la FTQ.

C'est dans ce contexte que les recommandations pour moderniser la gouvernance du Fonds ont été adoptées par le Conseil en février 2014.

C'est le ministre Carlos J. Leitão qui, dans son budget du 4 juin 2014, a annoncé officiellement l'intention du gouvernement d'aller de l'avant avec des modifications à la gouvernance du Fonds sur la base des propositions adoptées par le Conseil.

Le Fonds est donc favorable aux dispositions du Projet de loi no 28 qui le concernent (soit les articles 285 à 298 du Projet) et qui reprennent essentiellement les propositions du Fonds en matière de gouvernance.

Présidence du Conseil par un administrateur indépendant (art 286 du Projet de loi)

Le Conseil d'administration sera présidé par un membre indépendant. Si l'on considère que, depuis la création du Fonds, la présidence du Conseil est une fonction occupée par le président de la FTQ, il s'agit d'une modification structurelle majeure pour le Fonds et une reconnaissance de la distance qui s'impose entre les intérêts du Fonds et ceux de la FTQ et de ses syndicats affiliés.

Le Fonds a, depuis ses débuts il y a 30 ans, respecté la scission entre le poste de présidence du Conseil et celui de président-directeur général du Fonds. Il est généralement reconnu que cette scission entre ces deux fonctions constitue l'un des éléments clés d'une saine gouvernance d'entreprise mais, dorénavant, la présidence du Conseil ne reviendra plus à une personne prédéterminée de par ses fonctions à la FTQ, mais plutôt à un administrateur indépendant nommé par ses pairs, sur recommandation du comité de gouvernance et d'éthique.

Le Fonds n'a pas attendu l'adoption des amendements à sa loi afin d'aller de l'avant avec cet aspect de sa réforme de gouvernance, et M. Robert Parizeau a été nommé président du Conseil en mai 2014. Figure très respectée du monde des affaires et de la gouvernance, M. Robert Parizeau a assumé un leadership déterminé depuis son entrée en fonction et préside depuis ce moment, non seulement le Conseil, mais également le comité de gouvernance et d'éthique de même que celui des ressources humaines.

Composition et majorité du Conseil (article 285 du Projet de loi)

La taille du Conseil passera de dix-sept administrateurs à dix-neuf et le nombre minimal d'administrateurs indépendants passera de quatre à sept. La majorité des administrateurs, soit 11, seront dorénavant élus par les actionnaires, ce qui remet un pouvoir important dans les mains des actionnaires dont plus de 60% ne sont d'ailleurs pas liés à la FTQ.

Le nombre d'administrateurs nommés par le Conseil général de la FTQ diminue, passant de dix à sept personnes. Avec ce changement, la FTQ ne sera plus en mesure de nommer automatiquement une majorité d'administrateurs. Par ailleurs, le choix des candidats nommés par la FTQ sera guidé par les critères suivants, à savoir : (i) être issu de la FTQ, d'un syndicat affilié ou d'une autre centrale syndicale québécoise et avoir le leadership nécessaire pour que le Fonds puisse continuer à remplir pleinement sa mission ou (ii) sans nécessairement être issu de la FTQ, d'un syndicat affilié ou d'une autre centrale syndicale québécoise, partager les valeurs et les orientations de la FTQ et du mouvement syndical concernant le développement économique responsable et social du Québec, tout en ayant une expertise spécifique qui constitue une valeur ajoutée au Conseil.

À l'instar des pratiques de gouvernance des compagnies cotées en bourse, sur recommandation du comité de gouvernance et d'éthique, le Conseil proposera sept candidats pour siéger au Conseil comme administrateurs indépendants en vertu du profil de compétences établi par ce comité. La liste de candidatures proposées sera incluse à la circulaire de sollicitation de procurations. L'augmentation marquée du nombre d'administrateurs indépendants a pour but d'octroyer de plus grandes responsabilités à ceux-ci de façon à pourvoir adéquatement à l'ampleur de la tâche de supervision du conseil d'administration d'une institution financière qui compte plus de dix milliards de dollars d'actifs.

Le nombre d'administrateurs élus parmi les actionnaires par l'assemblée des actionnaires sera doublé, passant de deux personnes à quatre personnes. Ainsi, au global, une majorité de représentants de la FTQ, une majorité syndicale ou une majorité d'administrateurs indépendants sera dorénavant le résultat d'un vote par l'assemblée des actionnaires; ce sera aux actionnaires d'en décider démocratiquement. Un appel général de candidatures sera fait par la direction auprès des actionnaires avant l'assemblée annuelle. Les actionnaires seront informés des candidatures par la circulaire de sollicitation de procurations qui contiendra la liste de tous les candidats et du profil détaillé de ceux-ci. À l'assemblée annuelle, les actionnaires voteront pour élire quatre membres-actionnaires parmi toutes les candidatures soumises.

Définition d'indépendance

Il est nécessaire de s'assurer que la définition d'indépendance soit claire sur le fait qu'en seront exclus les représentants de la FTQ et de ses syndicats affiliés. C'est d'ailleurs ce que vise l'article 286 du Projet de loi, amendement l'article 4 de la loi constitutive du Fonds.

Ainsi, au-delà du fait que la définition de l'article 4.1 de la loi constitutive du Fonds prévoit à la base qu'un administrateur indépendant ne peut entretenir de relations ou d'intérêts susceptibles de nuire à son jugement eu égard aux intérêts du Fonds, cette définition d'indépendance inspirée des normes applicables aux compagnies cotées en bourse veut assurer que les membres indépendants du Conseil sont libres de toute attache tant de la direction du Fonds que de celle de ses filiales, de la FTQ et de ses

syndicats affiliés. La définition précise donc expressément que cette indépendance se mesure par rapport à la haute direction du Fonds, de ses filiales, de la FTQ et de ses syndicats affiliés et pourvoit aux situations pour lesquelles des personnes physiques liées au Fonds, à ses filiales, à la FTQ et à ses syndicats affiliés seront exclues de siéger au Conseil comme administrateur indépendant.

Présidence des comités de gouvernance et d'éthique, de ressources humaines et des comités d'investissement.

Les comités de gouvernance et d'éthique et de ressources humaines seront, aux termes du nouvel article 6.1 de la Loi du Fonds (article 289 du Projet de loi), présidés par un membre du Conseil qui se qualifie comme personne indépendante.

Quant à la présidence des comités d'investissement, elle sera assurée par un des membres de ces comités qui se qualifie de personne indépendante, ce qui complètera les mécanismes mis en place par le Fonds dans le cheminement des dossiers d'investissement.

Création d'un comité de gouvernance et d'éthique

Les responsabilités du comité en matière de gouvernance amèneront le comité à maintenir le Fonds à jour quant aux meilleures pratiques de gouvernance et à recommander en conséquence au Conseil les politiques et lignes directrices de gouvernance à adopter.

Les responsabilités de ce nouveau comité de gouvernance et d'éthique (article 289 du Projet de loi) visent, par ailleurs, à récupérer les fonctions de responsable de l'éthique jusqu'alors confiées au comité d'audit et à la direction.

De plus, ce comité aura notamment la responsabilité du processus de nomination des administrateurs indépendants. Le comité aura mandat d'établir et de recommander au Conseil un profil de compétences recherchées auprès des sept candidats identifiés pour siéger au Conseil comme administrateurs indépendants et de dresser une liste de candidatures proposées suivant ce profil pour les recommander au Conseil et les inclure éventuellement à la circulaire de sollicitation de procurations par la direction pour l'élection de ces sept candidats, tel que discuté ci-après, lors des assemblées générales annuelles du Fonds.

Finalement, le comité aura mandat de revoir la conformité de la candidature des personnes intéressées à se présenter aux quatre sièges du Conseil réservés aux actionnaires.

Le Fonds n'a pas attendu l'adoption du Projet de loi afin de constituer un tel comité, qui est en fonction depuis avril 2014. Ce comité s'est d'ailleurs réuni à plusieurs reprises depuis sa création.

Création d'un comité de ressources humaines

Les responsabilités du comité incluront la mise à jour du mandat du président-directeur général du Fonds ainsi que la mise en place d'un processus d'évaluation des fonctions exercées par celui-ci.

Limiter à 12 ans les mandats aux conseils et comités

Afin d'assurer une saine relève au sein du Conseil, la durée des mandats des administrateurs sera limitée à 12 ans, sauf pour le président et le secrétaire-général de la FTQ.

SECTION II : LE DÉVELOPPEMENT LOCAL ET RÉGIONAL

À la suite de la signature du « *Pacte fiscal transitoire concernant les transferts financiers aux municipalités pour 2015 et une nouvelle gouvernance régionale* », des modifications législatives ont été présentées le 26 novembre 2014 à l'Assemblée nationale dans le cadre du projet de loi n° 28, notamment en ce qui concerne le développement local et régional.

En vertu du Projet de loi, deux options s'offriront aux MRC : (i) maintenir l'existence d'un organisme de développement économique local (par exemple un CLD) ou (ii) rapatrier au sein de sa structure le mandat actuellement confié à cet organisme.

Voici certaines observations relativement à l'application des modifications proposées quant à une MRC qui choisirait la deuxième option.

Nous vous rappelons que c'est en 1991 que la Fédération québécoise des municipalités et le Fonds de solidarité FTQ ont créé la société en commandite Fonds locaux de solidarité FTQ (la « Société en commandite ») afin de créer le réseau des fonds locaux de solidarité (« FLS ») à travers le Québec. Aujourd'hui, on compte 84 FLS répartis dans les 17 régions administratives.

Selon le modèle actuel, un FLS est créé à l'initiative d'une MRC. Cette dernière et ses partenaires locaux y investissent initialement 250 000 \$ et la Société en commandite met à la disposition du FLS une somme additionnelle de 750 000 \$, portant les fonds disponibles pour chaque FLS à 1 million \$. Elle offre également une panoplie de services, dont des formations et des services conseils en analyse de dossier et en financement aux professionnels qui œuvrent dans les CLD et les CDEC.

Le mandat de gestion d'un FLS type est actuellement confié au CLD. Pour un même projet d'investissement, les CLD prêtent aux entreprises des sommes provenant en partie du FLS et en partie du fonds local d'investissement (« FLI ») sous l'administration d'un comité d'investissement commun. Les opérations et la situation financière du FLS sont présentées à même les états financiers du CLD, au même titre que pour le FLI.

La place des FLS au sein des MRC

L'actuel article 125 de la *Loi sur les compétences municipales* (la « Loi »), lequel n'est pas modifié par le Projet de loi, prévoit qu'une MRC peut investir, à même ses propres budgets, dans un fonds d'investissement. En telle circonstance, ce fonds doit être administré par un organisme à but non lucratif (« OBNL ») constitué à cette fin.

Comme nous le décrivions précédemment, au moment de la création d'un FLS dans une MRC, la MRC y a presque toujours investi des sommes. Dans tous les cas, l'administration des sommes a été, conformément à l'article 125 de la Loi, confiée, depuis 2009, aux CLD.

L'actuel article 125 ne permet pas à une MRC d'administrer elle-même les sommes du FLS dans lequel elle a investi. Advenant qu'une MRC choisisse de rapatrier le mandat de développement économique jusqu'ici confié au CLD, il nous apparaît qu'une MRC qui souhaiterait maintenir l'existence du FLS dans lequel elle a investi devrait, malgré le Projet de loi, maintenir le CLD ou créer un OBNL afin de l'administrer. Nous doutons que cette conséquence soit l'objectif visé par le Projet de loi et nous croyons qu'une solution acceptable pour les MRC et les autres bailleurs de fonds des FLS doit être envisagée. Dans le contexte actuel, nous proposons d'éliminer le deuxième paragraphe de l'article 125, soit la phrase suivante : « *Ce fonds doit être administré par un organisme à but non lucratif constitué à cette fin.* »

La conclusion d'ententes avec des partenaires non gouvernementaux

Le nouvel article 126.3 de la Loi prévoit qu'« *une municipalité régionale de comté peut conclure, avec les ministères ou organismes du gouvernement et, le cas échéant, avec d'autres partenaires, des ententes concernant son rôle et ses responsabilités relativement à l'exercice des pouvoirs que lui confère l'article 126.2, ...* ». Nous estimons que l'expression « autres partenaires » est imprécise dans la mesure où elle n'établit pas avec certitude qu'une MRC pourrait conclure de telles ententes avec des partenaires non gouvernementaux comme la Société en commandite ou d'autres fonds privés.

En conséquence, une MRC qui choisirait de rapatrier le développement économique au sein de sa structure et d'abolir le CLD, pourrait-elle, en application de l'article 126.3 proposé de la Loi, conclure une entente avec la société en commandite pour créer ou maintenir un FLS et ensuite en assurer la gestion? Ainsi, nous croyons qu'afin de confirmer la possibilité pour une MRC de poursuivre les ententes actuellement en vigueur avec la Société en commandite et d'en établir d'autres, le premier alinéa du nouvel article 126.3 devrait plutôt se lire :

« *Une municipalité régionale de comté peut conclure, avec les ministères ou organismes du gouvernement et, le cas échéant, avec d'autres partenaires, privés ou publics, des ententes concernant son rôle et ses responsabilités relativement à l'exercice des pouvoirs que lui confère l'article 126.2, notamment pour la mise en œuvre de priorités régionales et l'adaptation des activités gouvernementales aux particularités régionales.* »

Limite d'aide financière par dossier

Le nouvel article 126.3 permettrait à une MRC de déroger à la *Loi sur l'interdiction de subventions municipales* dans le cadre des ententes qui y sont prévues. Le Projet de loi fixe à 150 000 \$ par année la valeur totale de l'aide octroyée, sauf sous autorisation conjointe de deux ministres.

Cette limite nous apparaît basse et, conséquemment, engendrera un nombre important de demandes d'autorisation auprès des Ministres puisque les politiques d'investissement actuellement en vigueur dans les CLD permettent des investissements conjoint FLI/FLS allant jusqu'à 250 000 \$ (dont 100 000 \$ provient d'un FLS et 150 000 \$ provient du FLI) pour une même entreprise.

Nous recommandons que cette limite soit augmentée à 250 000 \$ de façon à maintenir le niveau d'investissements actuellement offert aux entreprises sans qu'il soit requis d'initier des demandes d'autorisation.

La gouvernance du processus d'investissement

Les politiques d'investissement des FLS, de même que celles des FLI, sont actuellement adoptées par les conseils d'administration des CLD. Dans le contexte où les MRC détiendront le mandat du développement économique, il est opportun que les élus puissent orienter et définir les paramètres en matière d'investissement dans leur milieu.

Par contre, nous croyons que la législation doit assurer une saine distance entre les élus et les décisions d'investissement dans les entreprises du milieu. Nous croyons que l'obligation d'adopter un mécanisme décisionnel indépendant doit être ajoutée au Projet de loi. Il ne serait pas approprié, en cette période de saine gouvernance, que des élus municipaux puissent déterminer à qui seront prêtées les sommes disponibles dans les FLS ou les FLI. Le maintien des comités d'investissement indépendants actuellement actifs au sein des CLD, lesquels sont composés de ressources compétentes du milieu, assurant une présence diversifiée de la société civile, assurerait cette saine distance nécessaire.

En plus de protéger la saine gouvernance des fonds, un comité d'investissement indépendant permet au milieu de bénéficier d'une expertise locale, diversifiée et démocratique en matière de financement et de gestion de portefeuille.

Une expertise en matière de financement aux entreprises

Depuis sa création, le réseau des FLS s'appuie sur l'expertise locale en matière de capital de développement (analyse, suivi et gestion de portefeuille). C'était là l'une des prémisses de notre partenariat avec les MRC. Nous espérons que cette expertise demeurera afin de s'assurer de la pérennité des fonds FLI et FLS.

Résumé des propositions

Le Fonds de solidarité FTQ entend demeurer actif dans le développement économique local. C'est pourquoi nous maintenons notre engagement de 76 millions de dollars dans le financement des FLS.

Nous désirons nous assurer que les atouts qui ont fait des FLS un élément clé du succès des entrepreneurs soient retenus. Pour ce faire, nous croyons que les points expliqués ci-dessus doivent être pris en compte dans l'étude du Projet de loi, soit :

- s'assurer de la place légale des FLS dans la structure des MRC (art. 125);
- préciser la conclusion d'entente entre les MRC et des partenaires privés (art. 126.3);
- augmenter la limite d'aide financière par entreprise;
- s'assurer d'une saine distance entre les élus et les décisions d'investissement;
- prévoir des ressources qualifiées en analyse de dossiers et financement aux entreprises.

CONCLUSION

Le Fonds est donc favorable aux dispositions du Projet de loi no 28 qui concernent sa loi constitutive et il n'a d'ailleurs pas attendu ce projet de Loi pour aller de l'avant avec cette importante réforme de sa gouvernance.

Nous sommes confiants que ces modifications en profondeur de la gouvernance du Fonds assureront le maintien d'un sain équilibre entre, d'une part, l'importance de conserver une représentativité du milieu syndical, qui permet encore aujourd'hui au Fonds de pouvoir bien servir l'économie du Québec, en remettant annuellement des centaines de millions de dollars à investir en capital de risque et de développement, et, d'autre part, l'apport de personnes indépendantes du Fonds et de la FTQ, qui apportent non seulement leur « indépendance », mais aussi et surtout une complémentarité en termes d'expertise d'affaires, ce qui est essentiel au Conseil du Fonds et à ses comités d'investissement.

Doté d'une gouvernance renouvelée, le Fonds peut maintenant poursuivre sa mission au service de la croissance économique du Québec.

Les bons choix

Le Devoir, 7 février 2014, p. A8

Éditorial

Fonds de solidarité FTQ - Les bons choix

Bernard Descôteaux

Le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ) a vécu ces 12 derniers mois une profonde crise. Alors qu'il était malmené par le gouvernement Harper qui lui a retiré les avantages fiscaux dont il jouissait depuis sa création, la commission Charbonneau exposait pour sa part dans le menu détail les liens mafieux entretenus par certains de ses dirigeants. Il lui fallait réagir. Il le fait avec une détermination qui l'honore. Une réforme en profondeur s'imposait pour restaurer la confiance en cette institution. Le Devoir avait souhaité un aggiornamento, sans trop croire que les leaders de la FTQ aient le courage de remettre en question le contrôle qu'ils exercent sur cette institution. On se souvient des hésitations de Michel Arsenault, l'ancien président de la FTQ, à reconnaître la nécessité de dissocier la présidence du conseil du Fonds de celle de la FTQ. Cette réforme, ils la font, certes à leur corps défendant, sous la pression des partis et de l'opinion publique, mais l'important est qu'ils la font.

Le geste le plus important est l'arrivée d'un président du conseil " indépendant " en la personne de Robert Parizeau. Sa longue carrière dans le monde des affaires et le respect et l'autorité dont il jouit contribueront à rétablir la crédibilité du Fonds. Il aura à mettre en oeuvre une gouvernance instituant un nouvel équilibre entre administrateurs indépendants et administrateurs syndicaux qui déplacera une large partie du pouvoir décisionnel des mains des représentants de syndicats vers celles d'administrateurs indépendants.

Le conseil d'administration sera désormais composé de 19 membres, dont 7 administrateurs indépendants. Les comités de gouvernance et d'éthique, de ressources humaines et de gestion des risques seront composés en majorité d'administrateurs indépendants. Il en sera de même des divers conseils d'investissement qui approuveront les projets d'investissements jusqu'à un montant de 25 millions. Les représentants de la FTQ auront un droit de parole, mais les indépendants auront le dernier mot. On adopte ainsi les meilleures pratiques en matière de gouvernance.

En contrepartie de ce délestage de pouvoir, la FTQ se garde une forte présence au sein du conseil. Sept sièges lui reviendront d'office, auxquels pourront s'ajouter les quatre sièges d'administrateurs élus par les actionnaires. Le Fonds comptant 60 % d'actionnaires syndiqués, la FTQ pourra facilement faire élire les siens et obtenir une majorité au sein du conseil. Le rôle de celui-ci se limitera toutefois aux enjeux stratégiques.

À 31 ans, le Fonds est un adulte qui a tardé à quitter la maison familiale. Cette proposition de réforme lui permettra de prendre ses distances tout en gardant un lien étroit avec la FTQ. Qu'il en soit ainsi est on ne peut plus normal puisqu'il s'agit d'un fonds de travailleurs, créé pour favoriser l'épargne et le maintien d'emplois. Ce sont des syndiqués qui se sont investis et s'investissent toujours pour recruter de nouveaux actionnaires. Il ne faut pas que cette institution perde sa personnalité et devienne un fonds d'investissement comme les autres.

Il reviendra aux élus d'inscrire dans la loi constitutive du Fonds ces changements. Ils pourront vouloir aller plus loin. Par exemple, en remettant en cause cette majorité potentielle de sièges au conseil que pourrait détenir la FTQ. La question se pose, mais il faut aussi respecter l'exercice fait par le Fonds et la FTQ, qui ont trouvé un équilibre fonctionnel entre les pouvoirs des uns et des autres. La formule est certes perfectible, mais elle a l'avantage de " réformer sans briser ",

selon les mots du président de la FTQ, Daniel Boyer. À nouveau, les Québécois peuvent avoir confiance en cette institution.

Le Fonds FTQ est un des actionnaires de Le Devoir inc.

Un bon deal

Le Soleil, 8 février 2014, p. 38

Un bon «deal»



BRIGITTE BRETON

bbreton@lesoleil.com

Aux grands maux, les grands remèdes. Changement de dirigeants, des règles de gouvernance, de ton et d'image. La FTQ et le Fonds de solidarité ont enfin compris qu'ils couraient à leur perte s'ils ne donnaient pas le coup de barre nécessaire pour regagner la confiance des investisseurs. Le légendaire président de la FTQ et fondateur du Fonds, Louis Laberge, ne devrait pas se retourner dans sa tombe. C'est un bon «deal» pour les actionnaires, les travailleurs, les entreprises ayant besoin de capital patient, et l'économie du Québec.

La FTQ et le Fonds de solidarité prennent les moyens pour conserver leur force économique

En pleine campagne de souscription au REER, la FTQ et le Fonds mettent le paquet et acceptent de rompre avec le passé pour garder leurs billes et dépasser les 10 milliards \$ d'actif. Ils ne négligent ni le fond ni la forme. Aux investisseurs potentiels et aux 610 000 actionnaires de juger si cela suffit. Aux parlementaires de bonifier si nécessaire le plan soumis et de le concrétiser rapi-

dement dans un projet de loi.

Modification majeure, c'est un homme du milieu des affaires et soucieux de saine gouvernance, Robert Parizeau, le frère de Jacques, qui présidera le conseil d'administration du Fonds. Le président de la FTQ, qui avait toujours occupé ce poste depuis 30 ans, cède sa place. Changement de profil professionnel, changement de style et de langage. Le temps des doubles fonctions est révolu, l'apparence de conflits d'intérêts corrigée. Ainsi le veulent les règles de gouvernance d'aujourd'hui. Commission Charbonneau ou non, la division devait se faire.

Autre coup de balai, le président-directeur général du Fonds, Yvon Bolduc, doit partir avant la fin de son mandat. Même s'il avait modifié les règles de gouvernance en 2009 et assuré de bons rendements aux actionnaires, les conversations rapportées à la commission Charbonneau le

condamnaient à un départ précipité. Un pdg qui avait démontré si peu d'autorité morale devant les Lavallée et Arseneault ne pouvait rester en poste. Son successeur sera choisi par un comité coprésidé par M. Parizeau et le président de la FTQ.

La FTQ et le Fonds suggèrent aussi des modifications à la composition du conseil d'administration. Frime, car la FTQ va tenter d'imposer ses choix dans le processus de sélection des membres choisis par les actionnaires? À l'assemblée générale d'être vigilante, de veiller à ses intérêts et d'écarter les candidats de la filière syndicale si elle estime qu'ils n'ont pas les compétences et l'expérience requises.

Le Fonds de solidarité de la FTQ perd-il son âme, se dénature-t-il avec de tels chambardements? Il tente d'assurer sa croissance. La commission Charbonneau n'est pas seule à déstabiliser l'organisation. Le gouvernement Harper

mettra fin d'ici 2017 au crédit d'impôt de 15 % accordé à l'achat d'actions de fonds de travailleurs. Le Fonds de la FTQ, comme celui de la CSN, perdront ainsi quelque peu de leur attrait et de leur capacité de réinjecter de l'argent dans des entreprises.

Plusieurs actionnaires ont aussi atteint l'âge de la retraite et retirent leur argent du Fonds. L'organisation doit donc rajeunir son actionnariat. Pour cela, la confiance est essentielle. Pour attirer de nouveaux cotisants, il est aussi important de préserver la capacité de la FTQ d'inciter ses membres à l'épargne. En 2012-2013, 850 millions \$ supplémentaires ont été confiés au Fonds. Sa deuxième meilleure année dans toute son existence.

«Le Fonds ne serait pas ce qu'il est et ne pourrait continuer à se développer à long terme sans l'appui indéfectible de la FTQ», rappelle sagement Robert Parizeau. Une phrase que les parlementaires devront garder en tête lorsqu'ils feront le tri dans les propositions du Fonds et de la FTQ. Tony Accurso et Claude Blanchet ne sont pas les deux seules personnes au Québec à avoir reçu l'aide du Fonds. Il faut faire la part des choses et penser à l'avenir.

Le bébé et l'eau du bain
La Presse, 10 février 2014, p. A17

FONDS FTQ

Le bébé et l'eau du bain



Le Fonds de solidarité de la Fédération des travailleurs du Québec a annoncé jeudi un virage profond pour changer ses règles de gouvernance. Le président du conseil du Fonds ne sera plus le président de la centrale, la FTQ ne sera plus automatiquement majoritaire au conseil d'administration, et surtout, les décisions stratégiques seront confiées à des comités dominés par des membres indépendants.

Je ne peux qu'applaudir ce virage que j'avais moi-même souhaité dans une chronique récente. Les révélations à la commission Charbonneau ont montré l'existence d'une confusion des rôles entre la FTQ, une centrale syndicale, et le Fonds, une institution financière.

Il fallait un coup de barre pour clarifier les rôles, pour protéger le Fonds des pressions indues, et pour être certain, même si beaucoup de correctifs avaient été apportés depuis 2009, que la culture de pressions, de copinage et de cadeaux ne refasse pas surface.

Ce virage était aussi nécessaire pour redorer l'image de la FTQ et de son Fonds, mis à mal par les écoutes électroniques. Il fallait aussi que ce virage soit clair et rapide, parce que nous sommes en février, le mois des REER, celui où l'on sollicite davantage les épargnants.

Mais ce processus de réforme était délicat parce qu'il fallait éviter de jeter le bébé avec l'eau du bain. Il fallait préciser le rôle de la FTQ à l'égard du Fonds de solidarité, le circonscrire, sans pour autant compromettre la nature de l'institution, ses origines, sa culture, sa mission.

Le Fonds FTQ est une institution économique importante, qui joue un rôle essentiel dans le développement économique du Québec et qui occupe un créneau spécifique que les institutions financières traditionnelles n'occupent pas. Les investissements du Fonds se font en principe dans un esprit de développement du Québec et de ses régions, de soutien à l'emploi, et sont ainsi au service d'une mission qui lui est propre.

*Le Fonds FTQ joue
un rôle essentiel
dans le développement
économique du Québec.*

Et si le Fonds existe, s'il a enregistré des succès, aidé de très nombreuses entreprises, c'est grâce à la FTQ, qui l'a mis sur pied et qui a pris des risques quand, il y a trente ans, son président, Louis Laberge, a engagé sa centrale dans un changement important qui consistait à s'impliquer dans le développement, à pactiser avec le monde des entreprises, à faire de l'éducation économique, plutôt que se cantonner dans une logique d'affrontement.

Le Fonds, c'est donc le bébé de la FTQ, et cela a coloré sa culture, assez pour que cela fasse maintenant partie de son identité. Ce lien organique, il fallait le conserver pour que le Fonds reste fidèle à sa mission et, aussi, pour des raisons plus prosaïques, le fait que la FTQ joue un rôle central dans les efforts de souscription à travers la mobilisation syndicale.

La contrepartie, c'est que ces liens organiques ont engendré une culture de club fermé, où l'on a oublié que le Fonds n'était pas seulement redevable à la FTQ, mais aussi à ses actionnaires, aux gouvernements qui ont consenti des avantages fiscaux et aux citoyens qui paient indirectement la note. C'est ce qu'il fallait encadrer.

La FTQ restera sans doute majoritaire au Fonds de solidarité, avec les 7 membres sur 19, et les 4 représentants élus des actionnaires si elle fait efficacement campagne. Mais avec un président extérieur, des comités indépendants qui jouent un rôle important, on arrivera sans doute à atteindre un équilibre.

Si on ajoute à ce projet de réforme le départ du PDG actuel, Yvon Bolduc, qui devient une victime sacrificielle, et l'arrivée d'une nouvelle direction à la FTQ, le Fonds a tout en main pour mettre derrière lui les derniers mois qui furent éprouvants. Il ne manque que l'aval du gouvernement et des partis d'opposition.