

« Pour développer des entreprises championnes »

Rapport du groupe de travail sur la gouvernance des PME
de l'Institut sur la gouvernance des organisations privées et publiques

27 MAI 2008

Table des matières

MOT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE L'INSTITUT	1
MOT DU PRÉSIDENT DU GROUPE DE TRAVAIL	2
LES MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL	3
1. MANDAT ET DÉROULEMENT DES TRAVAUX	5
2. LES PME DANS L'ÉCONOMIE DU QUÉBEC	6
3. UNE DÉFINITION DE LA GOUVERNANCE POUR LA PME.....	8
Définition de la gouvernance	9
Rôle de la gouvernance	10
Gouvernance et création de valeur	11
4. SITUATION DE LA GOUVERNANCE DANS LES PME AU QUÉBEC.....	12
Une réalité peu répandue	12
Des obstacles à la gouvernance.....	13
5. PRINCIPAUX BÉNÉFICES DE LA GOUVERNANCE POUR LA PME	15
6. RECOMMANDATIONS.....	17
7. TÉMOIGNAGES DE PME	22
8. BIBLIOGRAPHIE	27
ANNEXE A – BÉNÉFICES D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR LA PME – UN CAS VÉCU	28
ANNEXE B – RÉSULTAT DU SONDAGE AUPRÈS DES PME	30
ANNEXE C – SONDAGE DE LA FCEI	34
ANNEXE D – QUESTIONNAIRES SUR LA MISE EN PLACE DE LA GOUVERNANCE DANS LES PME	35
ANNEXE E – TABLEAU DE LA BDC	41

Mot du président du conseil de l'Institut

Fidèle à sa mission de contribuer au relèvement de la gouvernance dans le secteur privé et le secteur public au Québec, notre Institut a mis sur pied des groupes de travail sur la gouvernance des universités et sur la gouvernance des établissements de santé et rendu publics leurs rapports et leurs recommandations.

Cette fois-ci, nous abordons les enjeux de gouvernance propres aux PME. Ces entreprises sont le nerf de l'économie, la mesure du dynamisme industriel dans toute société. Or, nos PME doivent relever de singuliers défis en ces temps turbulents alors que s'opère une profonde transformation des économies mondiales.

Nous sommes d'avis qu'une gouvernance appropriée à leurs situations se révélera un précieux actif pour les PME et leurs propriétaires-dirigeants. Un des avantages compétitifs de nos sociétés provient du vaste réservoir d'expérience et de compétence accumulé au fil des ans, depuis les années 60 au Québec, dans lequel les PME, grandes entreprises de demain, peuvent puiser pour appuyer leur gestion et leur prise de décision.

Il nous faut trouver les façons d'associer cette riche expérience au dynamisme des dirigeants de PME pour le mieux-être de toute notre société. La notion abstraite et un tantinet rébarbative de « gouvernance » prend ainsi un sens concret et positif, assume un rôle décisif.

Nous sommes heureux qu'un groupe de personnes aussi qualifiées pour traiter de ces enjeux aient accepté de participer aux travaux du Groupe de travail. Je les en remercie chaleureusement, tout particulièrement M. Michel Audet qui a assumé la présidence du Groupe de travail avec une exemplaire efficacité.

L'IGOPP s'engage à donner suite aux recommandations du Groupe de travail par la mise sur pied de programmes de formation conçus pour les dirigeants de PME ainsi que pour les membres de conseils consultatifs et de conseils d'administration de PME. L'IGOPP appuie également la suggestion voulant que le Groupe de travail participe au suivi de ses recommandations et à l'évaluation des progrès accomplis au cours de la prochaine année.

Yvan Allaire, Ph. D., MSRC

Président du conseil de l'IGOPP

Mot du président du Groupe de travail

Le Groupe de travail que j'ai eu le plaisir de présider a été formé à l'initiative de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques. Il a réuni les représentants des principaux organismes engagés dans le soutien et le développement des entreprises au Québec, particulièrement des petites et moyennes qui façonnent largement le tissu de notre économie.

C'est ainsi que notre Groupe de travail rassemblait la présidente de la Fédération des Chambres de commerce du Québec et la présidente de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, le vice-président Québec de la Fédération de l'entreprise indépendante, le président des Manufacturiers et exportateurs du Québec et le vice-président exécutif du Groupement des chefs d'entreprise. Le Groupe de travail a pu aussi bénéficier de la présence de représentants d'investisseurs institutionnels qui vivent en relation étroite avec les PME. D'autres participants reconnus pour leur expertise complétaient le Groupe de travail.

Nous avons non seulement bénéficié de la connaissance des enjeux de la PME de la part de chacun des membres du Groupe, mais aussi de leurs contacts étroits avec un grand nombre des dirigeants de ces PME. Je remercie tous les membres du Groupe pour leur disponibilité, leur contribution personnelle et celle des organisations qu'ils représentent.

Je voudrais formuler des remerciements spéciaux au ministère du Développement Économique, de l'Innovation et de l'Exportation pour les services de soutien qu'il nous a fournis. On me permettra de remercier notamment M^{mes} Sophie de Courval et Hélène Lafrance pour leur contribution et leur disponibilité. Le Groupe a aussi profité de la collaboration sans réserve de l'IGOPP et de HEC Montréal. Je désire de plus souligner la contribution de M. Michel Lord qui a participé activement aux travaux du Groupe et à la révision générale du rapport.

Enfin, je voudrais souligner la contribution de nombreux dirigeants de PME, particulièrement ceux qui ont participé au forum du 26 février 2008. Leurs réponses franches à nos interrogations et leurs commentaires sur la gouvernance ont fortement influencé les propositions contenues dans ce rapport. C'est pourquoi nous leur avons donné la parole en émaillant notre rapport de commentaires recueillis lors de cette rencontre.

En conclusion, je veux exprimer le vœu que les suggestions et recommandations formulées par le Groupe de travail inciteront nos chefs de PME à engager une réflexion sur la gouvernance de leurs entreprises. Le rapport du Groupe de travail constitue, selon moi, non pas l'aboutissement mais le début d'une réflexion sur un sujet d'une grande importance pour le succès à long terme de nos entreprises.

Le président,

Michel Audet

Les membres du Groupe de travail

M. Yvan Allaire

Président du conseil d'administration
Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques

M. Michel Audet

Président du Groupe de travail sur la gouvernance
Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques

M. Pierre Beaulieu

Vice-président exécutif
Groupement des chefs d'entreprise du Québec

M^{me} Françoise Bertrand

Présidente-directrice générale
Fédération des chambres de commerce du Québec

M. Yvon Bolduc

Président-directeur général
Fonds de solidarité FTQ

M. Robert Côté

Directeur du développement d'affaires
HEC Montréal

M^{me} Pauline D'Amboise

Secrétaire générale
Mouvement des caisses Desjardins

M. Jacques Daoust

Président et chef de la direction
Investissement Québec

M^{me} Sophie de Courval

Secrétaire du comité
Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation

M. Jean-René Halde

Président et chef de la direction
Banque de développement du Canada

M^{me} Isabelle Hudon

Présidente et chef de la direction
Chambre de commerce du Montréal métropolitain

M. Guy Lefebvre

Président
Institut québécois des familles en affaires

M. Michel Lord

Conseiller

M. Michel Nadeau

Directeur général
Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques

M. Simon Prévost

Vice-président Québec
Fédération canadienne de l'entreprise indépendante

M. Normand Provost

Premier vice-président, placements privés
Caisse de dépôt et placement du Québec

M. François Renaud

Président-directeur général
Ordre des comptables en management accrédités du Québec

M. Jean-Luc Trahan

Président-directeur général
Manufacturiers et exportateurs du Québec

1. Mandat et déroulement des travaux

L'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP) a annoncé, en décembre 2007, la formation d'un Groupe de travail ayant pour mandat de proposer des mesures concrètes pour améliorer la gouvernance des petites et moyennes entreprises au Québec.

Présidé par M. Michel Audet, ancien ministre du ministère du Développement économique et de celui des Finances du Québec, le Groupe de travail sur la gouvernance des PME représente un large éventail des acteurs économiques du Québec préoccupés par ces enjeux.

Plus spécifiquement, les membres du groupe de travail ont voulu s'assurer que leurs propositions de gouvernance ou d'encadrement seraient bien adaptées au contexte des PME et viseraient à contribuer à leur croissance et à leur pérennité.

La réflexion du Groupe de travail s'est déroulée sur les thèmes suivants :

1. Évaluer les pratiques actuelles et les enjeux de gouvernance propres aux PME, qu'elles soient familiales ou non;
2. Apprécier les solutions mises de l'avant pour résoudre ces enjeux dans les PME du Québec ou ailleurs dans le monde;
3. Formuler des recommandations concrètes susceptibles d'améliorer la qualité de la gouvernance dans nos petites et moyennes entreprises non cotées en bourse.

Au cours des mois de janvier et février 2008, tous les membres du Groupe de travail ont été rencontrés afin d'établir un constat de la situation de la gouvernance dans les petites et moyennes entreprises et d'esquisser des propositions concrètes susceptibles d'en favoriser la diffusion dans les entreprises.

Ensuite, afin de s'assurer que ses propositions soient solidement ancrées dans la réalité des PME du Québec, le Groupe de travail a réuni quelque 50 dirigeants de PME, pour la plupart PDG, propriétaires de leur entreprise, au sein d'un forum de discussions portant sur les enjeux et défis de la gouvernance. Au cours de la séance, leurs réflexions ont été enregistrées tandis qu'un sondage à scrutin secret a permis d'apporter des réponses à plusieurs des interrogations du Groupe de travail. Les résultats de ce sondage se retrouvent à l'annexe B de ce rapport.

2. Les PME dans l'économie du Québec

On retrouve, au Canada, au-delà d'un million d'entreprises dont la plupart (99,7 %) sont des PME, comptant d'un à 499 employés. À peine 3150 entreprises ont plus de 500 employés.

Présentes dans tous les secteurs d'activité, les PME se concentrent principalement dans les services professionnels et techniques (14 %), la construction (11,5 %) et le commerce de détail (9,3 %). Même si elles sont moins nombreuses (4,2 %), les PME manufacturières occupent une place primordiale car, règle générale, elles comptent un plus grand nombre d'employés et leurs produits sont davantage exportés dans les marchés étrangers.

Selon une étude récente, les PME emploient près des deux tiers de l'ensemble des employés du secteur privé et, en 2006, elles ont été à l'origine de 60 % des emplois créés. Ces emplois proviennent de la création de nouvelles entreprises, mais aussi du dynamisme des PME existantes. Plus de la moitié des PME connaissent une croissance lente ou modérée et 13 %, une croissance rapide¹.

Selon les données les plus récentes de Statistique Canada, le Québec compte 22 % des entreprises canadiennes. Voici une répartition de ces entreprises au Québec selon la taille (en excluant celles qui n'ont aucun employé).

Taille	Nombre d'employés	% des entreprises	Nombre
Micro	1-4	65,8 %	155 600
Petite	5-49	30,1 %	71 200
Petite-moyenne	50-99	2,2 %	5 300
Moyenne	100-499	1,6 %	3 800
Grande	500 +	0,3 %	700
Total		100 %	236 600

Source : Statistique Canada, Registre des entreprises, décembre 2006

Le Groupe de travail sur la gouvernance a choisi de cibler les PME comptant 50 employés et plus mais moins de 500 puisque c'est à partir de cette taille que la gestion et la gouvernance d'une entreprise, devenant plus complexes, l'oblige à se donner une structure administrative plus formelle.

Souvent considéré comme le champion de la PME au Canada, le Québec ne se situe pourtant pas au premier rang selon les données les plus récentes, ni pour le nombre de PME par rapport à sa population, ni pour leur taille, ni pour le taux de création de nouvelles entreprises. Aujourd'hui, il y a plus d'entreprises par personne en Colombie-Britannique et en Alberta qu'au Québec ou en Ontario.

¹ Les données présentées ci-haut sont tirées du bulletin Vision PME, février 2008, publié par la Banque de développement du Canada.

Selon les données de Statistique Canada, il y a 9800 entreprises de plus de 50 employés au Québec, soit 4,1 % du bassin des entreprises. En Ontario, cette proportion est de 6,5 %, ce qui représente un écart considérable avec le Québec. Cet écart se traduit par un déficit de 5700 entreprises de 50 employés et plus par rapport à l'Ontario. Par contre, le Québec compte proportionnellement plus de micro-entreprises que les autres provinces.

On retrouve par ailleurs des éléments où le Québec est dans une situation plus favorable :

- Selon une autre enquête de Statistique Canada, 5 % des PME se concentrent dans l'industrie du savoir. À ce titre, le Québec fait bonne figure et se situe au 3^e rang au Canada, derrière la Colombie-Britannique et l'Ontario.
- Les PME canadiennes considérées comme étant à forte croissance sont davantage concentrées en Ontario (38 %) et au Québec (24 %). Selon une étude des professeurs Riding et Orser de l'Université d'Ottawa², les entreprises québécoises contribuent fortement à l'activité de R-D au Canada. Elles sont plus susceptibles d'obtenir des capitaux de risque parce qu'elles sont davantage orientées vers les nouvelles technologies.

Peu importe où elles sont situées au Canada, les PME font face à des enjeux similaires.

- Selon une étude de la CIBC, le vieillissement de la population n'épargne pas les entrepreneurs. La CIBC estime que près de 50 % des entrepreneurs seront en âge de prendre leur retraite d'ici 2020. La relève deviendra une préoccupation majeure dans les années à venir.
- Selon l'étude *Riposte Chine 2007* réalisée par SECOR, l'impact de la concurrence de la Chine n'a pas été prévu par une majorité de PME et, pour résister, ces dernières « devront se donner une stratégie de riposte en ayant recours à des personnes clés disponibles à l'interne, en impartition ou en mode conseil ».

Assurer leur relève et affronter de nouveaux types de concurrence ne sont que quelques uns des défis auxquels les dirigeants d'entreprises sont confrontés.

L'essor de l'économie québécoise dépend fortement d'un bassin de PME en bonne santé et en croissance, dotées de directions compétentes à la hauteur des défis à relever.

L'objectif pour notre société ainsi que pour les politiques économiques de nos gouvernements est de faire en sorte que les petites entreprises deviennent des

² Gouvernement du Canada, *Profil de financement des petites entreprises*, août 2007.

moyennes entreprises, et que les moyennes deviennent à leur tour de grandes entreprises.

3. Une définition de la gouvernance pour la PME

Les principes de la « bonne » gouvernance ont été façonnés dans le creuset des débats sur les droits des actionnaires et les responsabilités juridiques des conseils d'administration pour la protection des investisseurs dans les entreprises inscrites en bourse.

Au États-Unis, au Canada et un peu partout dans les économies développées, tout au cours des derniers vingt ans, mais avec une intensité décuplée depuis les fiascos de 2001-2002, les commissions des valeurs mobilières ainsi que les bourses ont adopté des principes et des directives concernant la gouvernance des sociétés ouvertes. Enfin, en 2002, le législateur américain inscrit dans une loi (Sarbanes-Oxley) certaines règles de gouvernance précises.

Pour les sociétés inscrites en bourse, la gouvernance comporte la présence d'un conseil d'administration assurant la supervision et le suivi des décisions et de la gestion par les dirigeants d'une organisation.

Toutefois, les entreprises qui ne font pas appel à l'épargne du public, ni ne sont inscrites en bourse, ne sont soumises à aucune obligation juridique ou réglementaire en matière de gouvernance. Nous n'avons pas trouvé de juridiction ayant eu recours à des mesures législatives ou réglementaires pour imposer une modification à la gouvernance des PME non inscrites en bourse. Au Québec, les dispositions actuelles de la Loi sur les compagnies, chap. C38, et la jurisprudence en droit corporatif qui l'accompagne assurent déjà une protection aux actionnaires minoritaires. À juste titre, les gouvernements successifs ont jugé qu'il serait contre-indiqué de légiférer pour compliquer la vie aux entrepreneurs et aux PME lorsque les intérêts des investisseurs ne sont pas en cause.

C'est également la conclusion à laquelle est arrivé le gouvernement de la Belgique lorsqu'il a adopté le Code Lippens qui porte sur la gouvernance des entreprises inscrites en bourse. Par contre, un groupe de travail présidé par le baron Paul Buysse a proposé un ensemble de mesures, de nature volontaire et non réglementaire, pour inciter les PME belges à se doter d'une meilleure gouvernance.

Pour la première fois dans le monde, soutiennent les auteurs du Code Buysse, des recommandations étaient formulées à l'intention des entreprises non inscrites en bourse. Le Code Buysse, de caractère purement incitatif, énonce des principes applicables à toute forme de PME :

- la formulation d'une vision et d'une mission comme cadre de référence pour la direction;
- un recours judicieux à des conseillers externes;
- la mise sur pied de structures adaptées pour guider la direction;
- des cadres de direction performants;
- la participation d'actionnaires engagés;
- une collaboration et une interaction sans faille entre le conseil d'administration, le management et les actionnaires.

Le Code Buisse fait l'hypothèse, fort plausible, que les propriétaires-dirigeants de PME comprendront qu'il est dans leur intérêt d'adopter des mesures de bonne gouvernance comme celles proposées par le Code Buisse. Notre Groupe de travail partage cette conviction quant aux moyens d'inciter nos propriétaires-dirigeants de PME à adopter des démarches de gouvernance pour leurs entreprises.

Définition de la gouvernance

Pour arriver à des propositions de gouvernance pour les dirigeants de petites et moyennes entreprises, le Groupe de travail a reconnu la nécessité d'une définition de la gouvernance propre à la PME.

Contrairement aux sociétés ouvertes, cotées en bourse, pour lesquelles les règles de gouvernance sont formelles, souvent obligatoires et par conséquent onéreuses, les PME privées jouissent d'une grande latitude. Elles peuvent choisir le type de gouvernance ainsi que les démarches qui conviennent le mieux à leur situation et à leurs besoins.

Pour les fins des PME, nous pouvons définir la gouvernance comme étant un ensemble de rapports entre un propriétaire-dirigeant et un groupe de personnes réunies en un conseil consultatif ou un conseil d'administration. Ces personnes, majoritairement indépendantes de la direction et de l'actionnaire de contrôle, ont accepté d'appuyer ce propriétaire-dirigeant de leur expertise et de leur expérience pour améliorer les décisions et assurer la croissance durable de l'entreprise.

L'expérience montre que les PME ont tendance à se doter de mécanismes de gouvernance de façon graduelle. D'abord, elle exige du dirigeant qu'il y réfléchisse et qu'il s'y prépare. Avant de recourir à une expertise externe, il voudra consulter ses cadres et des membres de sa famille et prendra le temps qu'il faut pour sélectionner lui-même les personnes auxquelles il demandera de le conseiller.

Souvent, l'entrepreneur fera d'abord appel à un conseiller stratégique ou à un mentor, une formule mise de l'avant par la Fondation de l'entrepreneurship. Nombre de propriétaires de PME, manufacturières surtout, font l'apprentissage de la gouvernance au sein du Groupement des chefs d'entreprise du Québec.

L'étape suivante consiste à mettre sur pied un conseil consultatif ou, dans certains cas, un conseil d'administration formel lorsque celui-ci répond le mieux à des besoins spécifiques.

Rôle de la gouvernance

Au-delà de la forme qu'elle prendra, soit le conseil consultatif ou le conseil d'administration, la gouvernance jouera plusieurs rôles essentiels pour la PME.

Fondamentalement, le conseil de l'entreprise de taille moyenne devra se pencher sur les stratégies et les objectifs, les résultats financiers et les mesures de performance, ainsi que sur l'évaluation du risque.

La gouvernance est un outil à la fois efficace et peu coûteux pour **gérer les risques** et pour **relever les défis de l'économie**. La compétitivité, les économies en émergence, la pénurie de main-d'œuvre, l'environnement et la force du dollar sont autant d'enjeux pour lesquels l'expertise du conseil peut contribuer à l'analyse du risque et aider à élaborer des stratégies et des plans d'action innovants.

Deuxièmement, il n'est pas toujours facile pour un dirigeant d'entreprise de se dégager de la gestion et de définir les stratégies à adopter. Le conseil doit donc s'assurer de l'existence d'une **vision, d'un plan stratégique et de contrôles** à tous les niveaux. Il doit aussi aider l'entreprise à se structurer et à implanter **les bons outils de gestion**.

Il est cependant clair qu'il revient à la direction d'assumer la responsabilité de la gestion courante de l'entreprise. Il est important de préciser que le rôle du conseil n'est pas de prendre les décisions à la place des gestionnaires. Il s'agit plutôt de les superviser et de les guider dans leurs actions, donc de les amener à bien gérer l'entreprise.

Troisièmement, le conseil dans la PME a une fonction de **prévoyance**. Une large part des chefs d'entreprises auront atteint l'âge de la retraite d'ici dix ans. Les membres du conseil doivent donc s'assurer d'un plan de continuité de l'entreprise, tant au niveau des ressources humaines que de la propriété et de la gestion.

Gouvernance et création de valeur

Dans plusieurs articles publiés depuis 2003³, les professeurs Yvan Allaire et Mihaela Firsirotu ont mis de l'avant le concept de gouvernance « créatrice de valeur », lequel peut s'avérer fructueux pour les PME. La question à laquelle ils cherchent à apporter une réponse représente un enjeu fondamental pour la gouvernance : Comment les membres externes d'un conseil d'administration, travaillant à temps très partiel et certainement moins bien informés que les membres de la direction, peuvent-ils contribuer à créer de la valeur pour l'entreprise?

Allaire et Firsirotu définissent quatre attributs essentiels à une gouvernance d'entreprise efficace et créatrice de valeur qu'ils appellent les quatre « C » de la gouvernance et qu'ils décrivent de la façon suivante :

« **Compétence** » : les membres du conseil (ou d'un comité consultatif) doivent apporter non seulement une expérience générale du monde des affaires mais une connaissance profonde des enjeux économiques et stratégiques spécifiques à cette entreprise.

« **Caractère** » : le conseil doit compter sur des individus qui ne sont pas facilement intimidés par les consensus de groupe, par les règles de conformité, qui évitent les faveurs pouvant compromettre leur habileté à jouer pleinement leur rôle; des personnes qui ont leur franc-parler, qui valorisent les échanges nets et candides.

« **Climat** » : les membres du conseil doivent créer un climat favorable aux discussions de fond des enjeux de l'entreprise; ils ne sont pas prisonniers des ordres du jour formels et programmés.

« **Compensation** » : rémunération serait le terme juste mais... Les auteurs soutiennent que des administrateurs (ou conseillers) payés à leur juste valeur auront la motivation pour investir le temps nécessaire et intervenir pour aider l'entreprise à créer une réelle valeur économique. Il est intéressant de noter que les dirigeants de PME sondés par le Groupe de travail se sont prononcés de façon presque unanime en faveur d'une rémunération adéquate pour les membres du conseil d'administration ou du conseil consultatif.

³ L'article intitulé « La bonne et la mauvaise gouvernance d'entreprises » a été reproduit dans l'ouvrage *Propos de gouvernance et autres*, p. 35 et suivantes, publié par l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques.

Ce qu'en disent les chefs d'entreprise

« Le conseil consultatif nous apporte un œil externe, une vision et plus de recul face au quotidien. Les membres de l'externe, par leur domaine d'expertise, apportent de bons conseils et de nouvelles propositions. »

« Ça nous aide à valider nos choix et orientations, obtenir une opinion de personnes non impliquées dans les opérations, se faire *challenger*, se faire remettre en question. »

« C'est un processus pour gérer une entreprise et pour gérer la relation entre les propriétaires actionnaires et la direction. Cela permet aussi de mettre en place les éléments de gestion à distance, libérer le propriétaire de la gestion quotidienne, et offre une meilleure protection de l'avoir des actionnaires. »

« Ça nous incite à avoir de la rigueur dans la préparation des rapports financiers et dans les explications des écarts au budget. »

« Les gens de l'externe nous font prendre conscience des situations ou anomalies quand c'est le temps, ils sont honnêtes et ils n'ont pas le nez collé dans la vitre comme nous. Ils nous aident à relativiser certaines situations où les gens de l'interne peuvent parfois devenir plus émotifs. »

4. Situation de la gouvernance dans les PME au Québec

Une réalité peu répandue

Tel que relevé, il existe un fort bassin au Québec de petites et moyennes entreprises parmi lesquelles environ 10 000 ont plus de 50 employés et un chiffre d'affaires d'au moins 5 M\$. Selon le Groupe de travail, les entreprises de cette taille ont les ressources nécessaires et des besoins qui peuvent justifier une forme de gouvernance adaptée aux défis qu'elles rencontrent. Dans ses recommandations, le Groupe de travail cible donc davantage les moyennes plutôt que les petites entreprises. Pour les plus petites entreprises, la gouvernance n'est pas vraiment un enjeu. Des milliers de PME n'ont ni la taille, ni les ressources pour justifier une structure de gouvernance, même légère. En fait, leurs dirigeants se consacrent tout entier à la gestion quotidienne et souvent à la survie même de leur entreprise.

Faute de données disponibles, il n'a pas été possible pour le Groupe de travail d'évaluer de façon précise le nombre d'entreprises de taille moyenne (plus de 50 employés mais moins de 500) non cotées en bourse qui se sont dotées d'un conseil d'administration ou d'un conseil consultatif.

Certains dirigeants de PME ont, de leur propre initiative, décidé de se donner un conseil consultatif ou même un conseil d'administration en bonne et due forme, qu'ils consultent pour leurs plus importantes décisions. Selon les experts, ces situations sont encore peu nombreuses et impossibles à quantifier à moins d'un sondage exhaustif auprès de l'ensemble des entreprises. Cependant, selon plusieurs indices fournis lors des travaux, cette proportion serait de moins de 10 %.

Dans d'autres cas qui seraient plus nombreux, des PME se sont fait imposer un conseil d'administration ou, plus rarement, un conseil consultatif, par une institution financière, comme condition à une participation dans leur capital.

Nous n'en avons pas un décompte complet, mais on retrouverait cette situation dans 150 à 200 entreprises en incluant les PME clientes d'institutions comme le Fonds de solidarité de la FTQ, la Caisse de dépôt et placement du Québec ainsi que divers fonds de capital de risque, en particulier ceux qui investissent dans le capital de départ de PME technologiques.

Des obstacles à la gouvernance

Si le thème de la gouvernance a envahi la place publique ces dernières années, c'est principalement en raison des scandales financiers qui ont secoué de grandes entreprises cotées en bourse et qui ont fait perdre des milliards de dollars à leurs actionnaires. La réglementation plus sévère mise en place par la suite, toute justifiée qu'elle soit, est souvent considérée par les entreprises cotées en bourse comme trop lourde et onéreuse, à telle enseigne que plusieurs d'entre elles ont accepté avec enthousiasme d'être « privatisées ». Il n'est donc pas étonnant que les dirigeants de PME non cotées en bourse aient une perception négative de la gouvernance ou du moins considèrent que celle-ci ne s'adresse pas aux PME mais aux grandes entreprises cotées en bourse.

Il existe aussi une certaine conception de la gouvernance chez les propriétaires-dirigeants de PME qui leur fait craindre une perte d'autonomie et de contrôle sur leur entreprise. Ils ont le sentiment, aussi longtemps qu'ils sont les seuls maîtres à bord, de jouir d'une grande liberté. Ils croient être mieux en mesure de protéger les « secrets » de leur entreprise : ses résultats financiers, certains avantages concurrentiels ou personnels.

Les réponses du sondage réalisé par la FCEI auprès de 49 répondants dans le cadre des travaux du Groupe de travail, présentées à l'Annexe C, illustrent bien certains des motifs qui expliquent l'absence relative de structure de gouvernance dans les PME.

À ces raisons s'ajoutent aussi celles d'avoir à consacrer des heures additionnelles à préparer les réunions d'un conseil consultatif ou d'un conseil d'administration, d'avoir à rédiger des rapports et présentations, donc de la

paperasse à préparer par des entrepreneurs débordés de travail et qui n'ont pas de subalternes à qui déléguer de telles tâches.

Des institutions financières que nous avons consultées confirment qu'elles rencontrent souvent une forte résistance de la part de propriétaires-dirigeants de PME pourtant à la recherche de partenaires financiers. C'est pourquoi, afin de protéger leur investissement, les institutions financières ont tendance à imposer une structure de gouvernance, généralement sous la forme d'un conseil d'administration, aux entreprises dont elles deviennent actionnaires.

Elles y désignent des administrateurs externes qui les représentent au sein du conseil d'administration. Cette façon d'agir a possiblement eu pour effet de renforcer une perception déjà négative à l'égard de la gouvernance, même si les entreprises directement concernées en reconnaissent les bénéfices. D'ailleurs certaines institutions financières nous ont fait part qu'elles sont à revoir leurs pratiques à la lumière de ces expériences, afin d'en arriver à proposer des façons de faire mieux adaptées aux réalités des moyennes entreprises.

Suite à ces observations, il est évident pour le Groupe de travail que le faible taux d'adhésion à la gouvernance dans les PME est le reflet de démarches de gouvernance mal adaptées aux réalités des PME, à une information insuffisante et à une absence de liens clairs et tangibles entre la gouvernance et les besoins concrets du propriétaire-dirigeant de PME.

Quand elle est comprise comme un moyen de créer de la valeur économique pour l'entreprise, la gouvernance est accueillie favorablement par les dirigeants de PME. C'est du moins ce qui se dégage de la rencontre organisée, le 26 février 2008, par le Groupe de travail avec une cinquantaine de dirigeants de moyennes entreprises. Ceux qui ont mis en place une structure de gouvernance ont dit en retirer des bénéfices concrets, tandis que les autres se sont montrés ouverts à explorer cette voie.

Devant les défis que doivent relever les entreprises québécoises, les entrepreneurs, ainsi que les experts qui les conseillent reconnaissent la nécessité pour eux de s'entourer de conseillers ou d'administrateurs externes. Ces défis sont variés; pour les unes, il s'agit de leur croissance dans un marché local restreint, ou encore de composer avec de nouveaux concurrents en conséquence de la levée des barrières tarifaires; pour d'autres, leur défi pressant est de s'imposer sur de nouveaux marchés étrangers, de trouver une main-d'œuvre qualifiée et stable, sans compter le défi de plus en plus urgent pour l'entrepreneur vieillissant d'assurer sa propre relève.

Ce qu'en disent les chefs d'entreprise

« C'est un levier formidable pour le développement et l'évolution de l'entreprise. »

« Pour nous, c'est un outil essentiel. Nous y puisons plein de support et un troisième œil, des stratégies auxquelles nous n'aurions pas pensé et plein de bonnes idées. »

« Un conseil d'administration impose une rigueur aux dirigeants de l'entreprise et c'est un lieu pour *challenge* le PDG. »

« Ça permet de renforcer la conviction que nous nous dirigeons dans la bonne direction et nous avons une vision plus large des embûches qui peuvent survenir. »

5. Principaux bénéfices de la gouvernance pour la PME

Puisque aucune forme de gouvernance n'est imposée à la PME non cotée en bourse, la gouvernance ne trouvera sa raison d'être qu'en offrant des avantages importants aux dirigeants de ces entreprises.

Un nombre assez grand de PME au Québec vivent l'expérience d'un conseil consultatif ou d'administration, et ce, depuis assez longtemps, pour que leurs témoignages soient significatifs. De façon générale, la présence de conseillers ou d'administrateurs externes expérimentés, indépendants financièrement et d'esprit, s'avère un apport précieux pour les propriétaires-dirigeants de PME. Ces conseillers ou administrateurs contribuent au succès et à la croissance à long terme de l'entreprise, s'inquiètent de sa pérennité, appuient de leurs conseils et de leur expérience les dirigeants devant composer avec de nombreux défis de gestion.

Les principaux bénéfices pour l'entreprise imputables à une meilleure gouvernance sont les suivants :

- La participation active des membres externes du conseil à des réunions d'orientations favorise la mise en place de **meilleures structures de gestion**, permet **d'améliorer les choix stratégiques** et parfois, **d'éviter des erreurs coûteuses**. Il arrive que les membres formulent des idées nouvelles et des avenues qui n'avaient pas été envisagées par la direction.
- Par leur expérience et leurs réseaux, les membres de ces conseils permettent à la PME d'élargir l'**univers accessible de compétences**, souvent complémentaires, et de précieux contacts. Leur appui s'avère particulièrement utile dans les projets de développement de l'entreprise :

pénétration de nouveaux marchés, diversification dans de nouveaux créneaux ou croissance par acquisitions.

- Une gouvernance de qualité qui se reconnaît par la présence de conseillers ou administrateurs externes **ajoute à la réputation** de l'entreprise. Elle contribue à donner une image professionnelle de l'entreprise, un atout important auprès des milieux financiers ainsi qu'un facteur significatif pour le recrutement et la rétention d'employés de haute compétence.
- Le conseil aide à **briser l'isolement** dans lequel se trouve le propriétaire-dirigeant qui est, le plus souvent, seul à prendre les grandes décisions, sans toujours prendre le recul nécessaire pour évaluer avec justesse les opportunités ou les menaces qui se profilent à l'horizon. Les administrateurs externes, lorsqu'ils sont vraiment indépendants, n'hésitent pas à contester vigoureusement ses intentions, s'il y a lieu, pour le mieux-être de l'entreprise.

Pour l'entreprise de type familial, qui constitue la grande majorité du bassin des PME, la présence d'un conseil consultatif ou d'administration présente des avantages additionnels :

- Les exemples sont nombreux où un conseil a grandement facilité le processus souvent délicat de la transmission de la **direction** et de la transmission de la **propriété** de la PME, avant le départ du principal propriétaire-dirigeant. C'est un passage difficile, surtout s'il a été mal préparé, et dans lequel le principal intéressé n'est ni un expert ni à l'abri d'intérêts qui ne sont pas nécessairement ceux de l'entreprise à long terme.
- Pour la **PME familiale de première génération**, l'enjeu principal est **souvent** celui de la relève. Choisir un successeur, surtout si plusieurs membres de la famille œuvrent dans l'entreprise, peut être une décision déchirante pour le fondateur qui pourra prendre appui sur les membres externes de son conseil pour objectiver la décision et la faire accepter comme la meilleure.
- Pour la **PME familiale de deuxième** ou de troisième génération, l'un des enjeux consiste à distinguer clairement les intérêts de la famille de ceux de l'entreprise. On retrouve alors des membres de la famille actifs dans la PME, d'autres ne le sont pas, mais restent actionnaires. Il y a donc des décisions qui doivent se prendre avec une vision familiale, de préférence au sein d'un conseil de famille, tandis que la vision d'entreprise et les décisions qui en découlent doivent être définies par ses dirigeants dans un forum distinct qui gagnera à inclure des conseillers externes.
- Dans l'**entreprise familiale**, la présence de plusieurs membres d'une même famille crée souvent un **climat d'émotivité** qui imprègne les discussions d'affaires. La participation à ces discussions de conseillers externes reconnus

pour leur compétence et leur objectivité permet de mettre de côté l'émotion et de faciliter une prise de décision rationnelle.

Les réponses du sondage réalisé par la FCEI auprès de 49 répondants dans le cadre des travaux du groupe de travail illustrent certains avantages d'une structure de gouvernance dans les PME à l'annexe C.

Ce qu'en disent les chefs d'entreprise

« Cela permet d'évaluer le personnel clé, d'assurer une gouvernance transparente et d'échanger sur des pratiques d'affaires. Aussi, par l'apport des membres externes, nous pouvons incorporer les risques du marché dans l'évaluation des projets. »

« Ça brise l'isolement décisionnel et ça constitue un des meilleurs moyens d'assurer la performance et la pérennité de l'entreprise. »

« J'y retrouve des conseils et des expertises neutres, avec un regard externe différent. Ça permet aussi de faire cheminer les autres membres actionnaires et directeurs de la compagnie qui y participent, en ce qui concerne leur rôle dans le développement d'affaires et leur rôle de propriétaires. »

« Ça ajoute de la crédibilité à l'entreprise, au projet ainsi qu'à la perception que d'autres intervenants ont de la capacité de gestion de l'équipe. C'est particulièrement utile dans le cas où l'équipe de gestion est jeune ou inexpérimentée. »

6. Recommandations

À la lumière des constatations et observations précédentes, le Groupe de travail a élaboré un certain nombre de recommandations afin d'améliorer la qualité de la gouvernance et d'en diffuser l'adoption au sein des PME québécoises.

Recommandation 1 :

Que les propriétaires-dirigeants de PME, lorsque celles-ci atteignent une taille et un niveau de complexité significatifs, fassent appel à un conseil consultatif afin de les appuyer dans leur prise de décision et d'assurer le plein développement de leur entreprise.

Le Groupe de travail propose le conseil consultatif comme structure de gouvernance adaptée aux besoins de la plupart des PME, principalement lorsqu'un dirigeant ou sa famille en est l'actionnaire unique ou très fortement

majoritaire. Le conseil d'administration représente un fardeau lourd pour la majorité des PME et il impose un formalisme qui peut agir comme repoussoir autant pour des conseillers potentiels que pour les dirigeants d'entreprise.

Le conseil consultatif doit, cependant, s'inspirer dans sa composition et son fonctionnement de principes qui assurent une gouvernance de qualité.

Composition : Idéalement, le conseil consultatif réunit trois ou quatre conseillers externes avec le principal dirigeant et actionnaire et celui-ci se fait accompagner au besoin par les cadres clés de l'entreprise. Les membres externes devraient être considérés comme « indépendants », dans le sens où ils ne reçoivent pas de rémunération de l'entreprise autre que celle reliée à leur participation au conseil consultatif. Ils doivent avant tout être capables de s'exprimer de façon indépendante et être prêts à mettre leur compétence et leur temps au service de l'entreprise.

Devoirs et responsabilités : Les membres du conseil consultatif doivent notamment bien comprendre l'entreprise afin d'engager des discussions fructueuses sur son orientation et ses enjeux stratégiques. Ils s'assurent d'obtenir une information financière fiable qu'ils passent en revue, tout comme les projets majeurs d'investissement. Ils se préoccupent des politiques de rémunération et des modes d'évaluation des employés clés. Le conseil se réunit cinq à six fois par année mais l'apprentissage du secteur, le suivi de son évolution et de celle de l'entreprise exigeront des contacts plus fréquents avec la direction. Même si les membres d'un conseil consultatif n'ont pas les responsabilités légales d'un conseil d'administration, il est souhaitable que l'entreprise contracte une assurance responsabilité les protégeant de réclamations engagées contre ses dirigeants.

Rémunération : Les membres externes du conseil consultatif devraient être rémunérés par l'entreprise de façon modeste mais significative. Les chefs d'entreprise sondés par le Groupe de travail ont été presque unanimes à appuyer cette proposition, estimant que les bénéfices pour la PME dépassent largement les coûts du conseil consultatif. De fait, le conseil permet à l'entreprise d'obtenir une expertise de haut niveau à un très faible coût.

Recommandation 2 :

Que la direction d'une PME dont une part importante du capital est détenue par des actionnaires autres que celui de contrôle, forme un véritable conseil d'administration répondant aux principes et règles de gouvernance les plus exigeants.

Un tel conseil d'administration comprenant un nombre suffisant d'administrateurs externes et « indépendants » aura une fonction fiduciaire de protection des intérêts de l'ensemble des actionnaires, mais il devra, au-delà de ce rôle, contribuer à la création, par l'entreprise, de valeurs économique et sociale. Ce

conseil est distinct du comité ou bureau de direction composé des principaux dirigeants de l'entreprise et il remplace le conseil d'administration formé en raison des exigences de la Loi des compagnies.

Souvent, l'entreprise est un employeur important pour une communauté au bien-être de laquelle elle contribue. La responsabilité de la PME et de son conseil d'administration va plus loin que la création de richesse pour ses actionnaires, car elle s'étend aussi à ses employés et à la communauté dont elle fait partie.

Plutôt que d'agir en réaction, les dirigeants de PME doivent saisir des occasions propices à l'implantation d'un conseil d'administration. Parfois, ils décident de vendre leur entreprise en tout ou en partie à leur équipe de gestion. S'ils conservent des intérêts dans leur entreprise, ils pourront continuer à y jouer un rôle actif au sein du conseil d'administration. Le plus souvent, la formation d'un conseil d'administration s'impose lorsqu'une institution financière ou un fonds de capital de risque prend une participation dans le capital de l'entreprise. Les dirigeants de celle-ci ont alors tout intérêt à être bien au fait des principes et règles quant à la composition et au fonctionnement d'un conseil d'administration afin de participer, en connaissance de cause, au processus de sa création.

Recommandation 3 :

Que les investisseurs institutionnels souscrivent à un code des « meilleures pratiques » en matière de gouvernance à l'endroit des PME dont ils deviennent les partenaires.

Présents dans un bon nombre de PME au Québec, les investisseurs institutionnels de capital de risque ont une influence déterminante sur les modèles de gouvernance en vigueur chez leurs clients. Certains ont eu comme pratique d'imposer la formation d'un conseil d'administration, d'y déléguer leurs représentants souvent avec une mission de contrôle plutôt que de création de valeur, sans consultation avec les dirigeants de l'entreprise et sans égard à l'expertise dont ils ont le plus besoin. Les investisseurs institutionnels interrogés admettent que de telles pratiques ont souvent produit de piètres résultats et que celles-ci doivent être modifiées.

Il est souhaitable que les principaux investisseurs institutionnels partagent leurs expériences et se mettent ensemble pour élaborer un code des « meilleures pratiques » en matière de gouvernance dans les PME. Ce code, pourrait, par exemple, reconnaître le conseil consultatif comme structure de gouvernance à encourager pour bon nombre de PME. La formation d'un conseil d'administration serait particulièrement pertinente notamment pour l'entreprise en démarrage présentant un niveau de risque très élevé ou lorsque le niveau de la participation et les montants investis sont très importants.

Comme l'a si bien dit le président d'une de ces institutions, « convaincre plutôt que d'imposer la gouvernance » devrait être une règle d'or et le gage d'un partenariat fructueux.

Recommandation 4 :

Que les dirigeants d'entreprises non cotées en bourse ayant fait avec succès l'expérience de la gouvernance en deviennent les ambassadeurs dans leur milieu.

Les dirigeants de PME convaincus des avantages d'une bonne gouvernance sont mieux en mesure que quiconque de sensibiliser d'autres chefs d'entreprise. Ceux que nous avons rencontrés se disent prêts à témoigner de leur expérience et même à aider à la mise en place d'une structure de gouvernance dans d'autres PME.

L'expérience du Groupement des chefs d'entreprise démontre que les chefs de PME sont heureux de se rendre disponibles pour partager leur expérience. Cette formule de clubs de chefs d'entreprises devrait inspirer une stratégie de diffusion des méthodes de bonne gouvernance dans les PME.

Les médias spécialisés sont encouragés à diffuser leurs témoignages et à rendre compte des pratiques de gouvernance employées dans les PME. De même, les intervenants, associations d'affaires, chambres de commerce et autres organisations, auront également avantage à faire appel à des dirigeants de PME convaincus pour semer la bonne parole dans leurs forums consacrés à la gouvernance.

Deux questionnaires de sensibilisation que l'on trouve à l'annexe D permettront à ces organismes d'interpeller les PME à l'égard de la mise en place d'un conseil consultatif ou d'un conseil d'administration.

Recommandation 5 :

Que le législateur évite d'intervenir pour encadrer ou imposer des règles de gouvernance aux entreprises non cotées en bourse.

La Loi des compagnies ainsi que la Loi sur les valeurs mobilières imposent déjà certaines obligations aux entreprises qui s'incorporent et des restrictions concernant la promotion et la vente d'actions. Dans les projets de révision de ces lois, le Groupe de travail recommande au gouvernement du Québec de faciliter la bonne gouvernance par des mesures incitatives et non en imposant de nouvelles contraintes aux PME.

À travers les ministères et les organismes ayant une mission économique, les gouvernements peuvent promouvoir la gouvernance dans les PME. On retrouve parmi ceux-ci le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de

l'Exportation, Investissement Québec, la Banque de développement du Canada, la Caisse de dépôt et placement du Québec. Ils travaillent en étroite collaboration avec les PME et peuvent, chacun à leur façon, y contribuer.

Recommandation 6 :

Qu'un plan d'action concret afin de promouvoir et d'améliorer la gouvernance dans les PME soit élaboré et que le mandat du Groupe de travail soit prolongé d'un an pour en assurer la mise en œuvre et le suivi.

Le mandat du Groupe de travail était de proposer des moyens concrets pour améliorer la gouvernance dans les PME. La réalisation complète de cet objectif exigera un plan d'action auquel participeront les acteurs engagés dans la première phase des travaux. Le Groupe de travail est conscient que pour que les principes et les règles de gouvernance s'implantent de façon durable dans un plus grand nombre de PME ciblées, des efforts soutenus de communication et de formation à l'intention de leurs dirigeants sont essentiels.

Le Groupe de travail salue l'initiative de l'IGOPP de mettre en place des programmes de formation sur la gouvernance à l'intention des chefs de PME. Ces derniers se sont fortement exprimés en faveur de telles séances de formation adaptées à leurs besoins et à leur disponibilité.

Il existe, à l'échelle du Québec, un grand nombre de documents d'information, de programmes d'éducation et d'outils de formation en matière de gouvernance. Les membres du Groupe de travail s'engagent dans une première étape à établir un inventaire complet des outils existants.

Il réunira ensuite les intervenants auprès de la PME, du milieu associatif, des institutions financières, des ordres ou regroupements professionnels, des organismes divers publics et privés intéressés afin de déterminer leur contribution respective à un plan d'action solide. Les éléments du plan seront établis de façon ferme, comprenant les engagements et responsabilités de chacun des participants ainsi que des échéances précises.

Ce plan d'action sera présenté à l'automne 2008 lors d'un colloque sur la gouvernance tenu sous les auspices de l'Institut sur la gouvernance des organisations privées et publiques. Au printemps 2009, le Groupe de travail rendra compte publiquement des résultats concrets qui auront été atteints.

7. Témoignages de PME

Le Groupement des chefs d'entreprise, représenté par son vice-président exécutif, a profité des travaux du Groupe pour demander à plusieurs dirigeants de PME d'exprimer leur point de vue sur la gouvernance. Nous avons décidé de leur laisser le mot de la fin⁴.

Denis Beaudoin
Président
Mondor Itée

« Les bénéfices que nous en retirons sont multiples :

- remettre en ordre les priorités;
- vérifier nos plans d'action;
- apporter des alternatives aux plans d'action;
- porter un regard nouveau sur des situations d'actualité;
- nous stimuler à mettre à jour nos plans d'action;
- apporter plus de rigueur dans la planification;
- nous amener à améliorer nos plans d'action. »

André Charbonneau
Président
Récupération Florence inc.

« Si on a à cœur de réussir l'entreprise, on doit se doter d'un conseil consultatif pour les raisons suivantes :

- éviter les embûches;
- avoir un encadrement comme chef d'entreprise;
- être *challengé* dans ses décisions (ce que nos employés ne peuvent faire);
- apprendre à travailler avec des états financiers;
- renforcer l'équipe de direction.

Si vous avez des enfants dans l'entreprise, dotez-vous d'un conseil consultatif. Il permet de faire abstraction de l'émotivité dans les discussions d'affaires.

Les conseillers externes ne sont pas là pour l'argent, mais pour le défi que représente une petite entreprise et pour la relation intime avec l'entrepreneur. »

⁴ Un témoignage plus complet de M. Jacques Deschênes, président du Groupe Deschênes, apparaît à l'annexe A.

Martin Fafard
Président-directeur général
Fafard & Frères Itée

« L'entreprise a un conseil d'administration depuis sa fondation, mais l'ajout d'administrateurs externes, il y a quelques années, a permis plusieurs choses :

- être mieux structuré lors des réunions et dans les comptes rendus de réunion;
- nous obliger à être meilleurs en validant les incertitudes et en prenant les décisions au bon moment;
- voir plus clair par un regard extérieur neuf, notamment en ce qui concerne les acquisitions ou des décisions importantes pour la continuité de l'entreprise;
- faire abstraction de l'émotivité pour les membres de la famille dans les décisions à prendre (plusieurs membres de la famille actionnaires);
- passer plus de temps sur la vision à long terme de l'entreprise lors des rencontres. »

Le message de Martin : « Maintenir un contact avec les conseillers externes entre les réunions et utiliser son comité pour avoir un deuxième avis sur sa vision et ses orientations ».

Michel Gendreau
Président
Garaga

« Trop souvent, on met un conseil consultatif en place lorsque l'entreprise connaît des difficultés. Chez Garaga, on a débuté cette démarche alors que l'entreprise en était au stade de l'expansion. On voulait lui assurer une continuité à moyen et à long terme, lui permettre de grandir, tout en prenant des risques et des décisions mesurées. En sept ans notre chiffre d'affaires a plus que doublé, nous avons ajouté une usine, ainsi que trois nouveaux centres de distribution. »

Jean Gladu
Président
Outils Gladu inc.

« Le conseil consultatif nous permet de se faire *challenger*.

Il amène une expertise et une expérience plus complète pour prendre des décisions majeures, ainsi qu'un réseau de contacts. »

Mario Marcotte
Président-directeur général
M2S Électronique Itée

« Le conseil consultatif permet d'établir plus précisément les rôles respectifs entre le président et le directeur général. Pour le président, ce comité lui permet de laisser aller les opérations en gardant un suivi sur la vision et les grandes lignes directrices de l'entreprise. Pour la relève ou le directeur général, ceci permet de déposer les résultats de l'entreprise, d'être *coaché* par le président et des membres externes et de conserver l'expertise dans l'organisation. Cela lui permettra de définir les grands objectifs corporatifs et tenter de les rencontrer dans l'action. »

Luc Paquet
Président-directeur général
Fordia

« Depuis 2006, Fordia a mis sur pied un comité consultatif afin de seconder les actionnaires-propriétaires de l'entreprise dans leur plan de développement. Nous sommes de la deuxième génération d'entrepreneurs au Québec et avons emmené l'entreprise aussi loin que nous le pouvions avec nos connaissances de l'intérieur. Les défis de l'entreprise exigent des compétences nouvelles. C'est dans ce contexte que nous avons recruté des membres externes, dans le cadre de notre comité consultatif, afin qu'ils nous complètent dans nos faiblesses.

Notre objectif était de croître par des acquisitions, par du développement de réseau et de faire de la distribution à grande échelle. Nous avons donc été cherché des personnes solides, des chefs d'entreprises qui avaient ce bagage pour nous aider à nous structurer et à atteindre nos objectifs.

Leur rôle a été primordial dans l'atteinte de nos objectifs. Non seulement leur expertise a été mise à contribution mais aussi leur réseau. C'est sûrement un des meilleurs gestes que nous avons posés. Cela nous permet de nous concentrer sur nos forces et de nous entourer dans nos points faibles, tout en restant focussés sur le plan de match de l'entreprise. De plus nous avons à leur rendre des comptes, ce qui est plutôt inhabituel pour un propriétaire-dirigeant. »

Jean-Yves Sarazin
Président
Delstar inc.

« Nous avons eu un conseil d'administration de 1985 à 1995, date à laquelle nous avons réinstauré un conseil consultatif.

Le conseil est utile pour plusieurs étapes :

- renouvellement du financement (économies de 40 000 \$);
- conseils sur le développement de l'entreprise;
- accompagnement dans la récession;
- conseils lors de graves litiges avec les clients;
- évaluation du comité direction;
- encouragement dans la direction prise;
- accompagnement dans la planification stratégique;
- assurance pour la continuité d'entreprise;
- plus grande confiance du milieu financier;
- conflit évité entre les générations;
- donne confiance aux employés et l'exemple que tous peuvent et doivent demander de l'aide y compris le président-directeur général;
- c'est pour le chef. »

Jean Sgariglia
Président
Concept S.G.A. inc.

« Le conseil consultatif nous permet de consulter des personnes extérieures qui sont sur le balcon et qui ont, de ce fait, une meilleure vision des choses. On peut obtenir beaucoup plus des personnes expérimentées.

On peut combler le manque de spécialistes, en vente ou en marketing, par exemple.

On renforce notre entreprise et notre relève automatiquement.

On sécurise l'entreprise car s'il nous arrivait d'être absents, le conseil pourrait assurer une certaine continuité. »

Hugues Vaillancourt
Président-directeur général
Nutech inc.

« Premièrement, le conseil me donne une autre vision de la compagnie en regardant les états financiers d'un autre œil. En tant que chef, nous interprétons toujours les résultats à notre façon et nous avons réponse à tout car nous

connaissions bien l'entreprise. Les conseillers eux apportent une autre dimension et posent des questions sur des choses qui sont importantes afin de nous *challenge* constamment. De plus, ce sont des gens d'expérience qui sont capables de comparer et de porter de bons jugements.

Deuxièmement, c'est un lieu où on peut valider des pensées, des orientations, des questionnements et autres. Ce sont des gens qui me rassurent sur mes décisions et me disent si ça fait du sens ou pas.

En résumé, ce sont des gens dont je ne pourrais pas me passer. »

8. Bibliographie

ALLAIRE, Yvan, *Propos de gouvernance... et autres*, Montréal, Québec, Éditions Forstrat International Inc., 2007, 194 p.

BDC, *Vision PME de la BDC*, Document préparé par le groupe Stratégie et planification, en collaboration avec le groupe Gestion du risque et celui du financement corporatif, février 2008.

BUYASSE, Baron Paul, *Code Buyasse, Corporate governance, Recommandations à l'intention des entreprises non cotées en bourse*, UCM, Bruxelles, 2005.

COMPTABLES AGRÉÉS DU CANADA, *Au-delà de la conformité, la gouvernance*, Rapport final – Comité mixte sur la gouvernance d'entreprise, novembre 2001.

RÉSEAU CAPITAL, *Les conseils d'administration de PME dynamiques*, [En ligne], [<http://www.reseaucapital.com/Guide/Introduction.htm>].

ROBINSON, Grant, CA MAGAZINE.COM. *PME et bonne gouvernance vont de pair*, [En ligne], [<http://www.camagazine.com/3/7/8/5/1/index2.shtml>].

Annexe A – Bénéfices d'un conseil d'administration pour la PME – Un cas vécu

*Texte de Jacques Deschênes, président du Groupe Deschênes
à la demande du Groupe de travail sur la gouvernance des PME*

La PME qui décide de se doter d'un conseil d'administration ou d'un conseil consultatif où siègent des personnes non liées au propriétaire et à la direction, en tire des bénéfices variés qui se multiplieront avec les années.

Je préconise, quant à moi, de débiter avec un conseil consultatif. D'une part, c'est une belle façon pour les gens déjà en place de s'initier à la relation avec ces étrangers à l'entreprise, au type d'information et de documentation à leur communiquer et aussi de vérifier si l'on est heureux avec les membres nommés.

D'autre part, ce processus permet aux nouveaux arrivants de se familiariser notamment avec l'entreprise, son équipe, sa culture, son style de gestion, sa situation financière et ainsi d'évaluer s'ils peuvent accepter l'imputabilité du membre d'un conseil d'administration.

L'implantation d'un conseil d'administration ou d'un conseil consultatif requiert du travail et de l'adaptation, mais on constate assez rapidement que les avantages surpassent nettement les contraintes.

Souvent brouillon et impulsif, le président d'une PME est appelé à mieux se préparer pour les réunions, ce qui l'incite à en exiger autant de ses collaborateurs, et cela le sert bien de même que l'entreprise. Voulant présenter des rapports de haute qualité à son conseil, le président s'impose d'approfondir sa matière et ainsi être bien muni pour répondre aux questions s'il en est. En conséquence, une plus grande rigueur s'installe et le fortifie pour affronter l'adversité dans ses responsabilités.

Le rôle du conseil n'est pas de compliquer la vie du président ou de gérer à sa place. Il est de représenter les actionnaires en s'assurant d'une saine gestion de l'entreprise. Il portera une attention particulière aux orientations stratégiques, au plan d'affaires et à la compétence de l'équipe de gestion.

Grâce à leur expertise, à leur compétence ainsi qu'à leurs connaissances de l'environnement économique, du marché et du milieu des affaires, les membres du conseil font des suggestions, des rappels et apportent de l'information pertinente.

Des réunions tenues quatre fois par année, au cours desquelles l'on présente les résultats des trimestres, permettent aux membres de l'extérieur de suivre l'évolution de l'entreprise et de comparer avec les objectifs qui ont été fixés.

L'existence d'un conseil renforce la discipline administrative, crée une image de professionnalisme auprès du personnel, des institutions financières, des fournisseurs, des clients, du milieu des affaires, démontre du sérieux et donne encore plus confiance. En deux mots, il génère de la crédibilité.

À l'occasion de négociations ou de transactions particulières, tel un financement important, une acquisition immobilière ou d'une entreprise, l'apport de ces membres est d'une utilité qui peut, non seulement faciliter les choses, mais aussi les accélérer et possiblement amener en plus des bonnes idées, des économies substantielles.

Un tel conseil permet d'avoir à sa portée de main ou de téléphone, une source d'information, de conseils, une expertise exceptionnelle à très faible coût. À titre d'exemple, le président, souvent seul face à certains problèmes difficiles, obtient une écoute attentive et intéressée de l'administrateur qu'il consulte. Cet allié impliqué a davantage de facilité à comprendre l'essentiel de la situation et peut aider plus rapidement à trouver des solutions.

Voulez-vous un conseil de quelqu'un ayant vécu l'expérience? Si ce n'est déjà fait, munissez-vous au plus tôt d'un conseil. Il vous rendra de grands services, et vous et votre entreprise deviendrez meilleurs.

Annexe B – Résultat du sondage auprès des PME

Résultats des graphiques de la présentation du 26 février 2008 par Paul Juneau et Pierre Baril

Dans combien d'années pensez-vous quitter la direction de votre entreprise?	Réponses	
1. D'ici 5 ans	13	31,71 %
2. Entre 5 et 10 ans	13	31,71 %
3. Entre 10 et 15 ans	7	17,07 %
4. Dans plus de 15 ans	8	19,51%
Total	41	100 %

Votre entreprise est-elle une entreprise familiale?	Réponses	
1. Oui	24	61,54 %
2. Non	15	38,46 %
Total	39	100 %

Quelle est la structure de capital de votre entreprise?	Réponses	
1. Investisseurs privés seulement	31	75,61 %
2. Investisseurs privés et sociétés à capital de risques (SCR)	9	21,95 %
3. Société publique (Cotée en bourse)	1	2,44 %
4. Autres	0	0 %
Total	41	100 %

En termes de support, recourez-vous principalement à :	Réponses	
1. Un mentor ou un (des) conseiller(s) stratégique (s)	17	41,46 %
2. Des groupes de partage ou d'autres entrepreneurs	7	17,07 %
3. Un conseil consultatif	5	12,20 %
4. Un conseil d'administration	9	21,95 %
5. Aucun de ces choix	3	7,32 %
Total	41	100 %

Qu'est-ce qui vous a amené à implanter un conseil consultatif ou un conseil d'administration?

	Réponses	
1. Je n'ai ni comité ni conseil d'administration	14	36,84 %
2. Votre propre réflexion	14	36,84 %
3. Un conseiller d'une institution financière ou SCR	8	21,05 %
4. Un autre entrepreneur	1	2,63 %
5. Autre	1	2,63 %
Total	38	100 %

Quelle opinion avez-vous aujourd'hui de la valeur d'un conseil consultatif ou d'un CA?

	Réponses	
1. Aucune	1	2,56 %
2. C'est bon pour l'entreprise	31	79,49 %
3. Je ne suis pas convaincu	6	15,38 %
4. Trop compliqué pour moi	1	2,56 %
Total	39	100 %

Quel est l'avantage le plus important que peut apporter un conseil consultatif ou un CA?

	Réponses	
1. Accéder à des réseaux de contacts	3	6,98 %
2. Contribuer à la création de valeur	9	20,93 %
3. Éviter les erreurs stratégiques	12	27,91 %
4. Appuyer et guider la direction	17	39,53 %
5. Protéger les intérêts des actionnaires	2	4,65 %
Total	43	100 %

Quelle est la plus grande qualité d'un conseiller ou d'un administrateur compétent?

	Réponses	
1. Possède une expertise complémentaire	24	54,55 %
2. Est un expert dans mon domaine	3	6,82 %
3. Se rallie facilement	0	0 %
4. Questionne mes décisions	17	38,64 %
5. S'intègre bien à la culture de l'entreprise	0	0 %
Total	44	100 %

Devrait-on rémunérer les membres externes d'un conseil consultatif ou d'un CA?

	Réponses	
1. Oui	33	78,57 %
2. Non	4	9,52 %
3. Ne sais pas	5	11,90 %
Total	42	100 %

Quel est l'obstacle le plus important à la mise sur pied d'un conseil consultatif ou d'un CA?

	Réponses	
1. Prends trop de temps et de préparation	10	29,41 %
2. Me fera perdre le contrôle	9	26,47 %
3. Pas assez de matière pour tenir des CA	2	5,88 %
4. Je ne connais pas de candidats compétents	7	20,59 %
5. Les coûts	6	17,65 %
Total	34	100 %

Comment devrait être formé le conseil consultatif ou le CA d'une entreprise familiale?

	Réponses	
1. Membres de la famille seulement	0	0 %
2. Membres de la famille et administrateurs externes	19	47,50 %
3. Actionnaires actifs dans l'entreprise	3	7,50 %
4. Tous ces intervenants	18	45 %
Total	40	100 %

Le rôle principal d'un conseil d'administration est de :

	Réponses	
1. Gérer l'entreprise	0	0 %
2. Superviser la gestion	9	22,50 %
3. Définir les orientations stratégiques	28	70 %
4. Gérer les risques incluant la relève	3	7,50 %
Total	40	100 %

Est-il préférable de nommer des conseillers ou des administrateurs :

	Réponses	
1. Externes	15	34,09 %
2. Internes	0	0 %
3. Internes et externes	29	65,91 %
4. Ne sais pas	0	0 %
Total	44	100 %

Aimeriez-vous rencontrer des propriétaires d'entreprises qui fonctionnent avec un conseil consultatif ou un CA?

	Réponses	
1. Oui	19	47,50 %
2. Non	6	15 %
3. Je le fais déjà	13	32,50%
4. Ne sais pas	2	5 %
Total	40	100 %

Avoir accès à un guide documentaire pour la mise en place d'un conseil consultatif ou d'un CA pourrait m'être utile

	Réponses	
1. Oui	36	90 %
2. Non	4	10 %
Total	40	100 %

Quel rôle les organisations d'affaires pourraient-elles jouer pour améliorer la gouvernance dans les PME?

	Réponses	
1. Diffuser de l'information	16	38,10 %
2. Tenir des journées de formation	16	38,10 %
3. Rôle d'accompagnement	10	23,81 %
4. Aucun rôle	0	0 %
Total	42	100 %

Annexe C – Sondage de la FCEI



Sondage sur la gouvernance des PME
Résultats au 7 avril 2008, 49 répondants

Si oui, quels sont à votre avis les avantages d'une structure de gouvernance ? (Sélectionnez toutes les réponses pertinentes)	
Meilleure gestion des ressources humaines et des opérations	75%
Meilleure gestion des finances de l'entreprise	54%
Mise en place / mise à jour de la stratégie de l'entreprise	71%
Favoriser le développement des affaires	57%
Gérer une situation de crise	64%
Projeter une meilleure image de l'entreprise vis-à-vis de nos partenaires	21%
Autre, précisez	14%

Source : Sondage sur la gouvernance des PME , FCEI, mars-avril 2008

Si non, qu'est ce qui explique l'absence d'une structure de gouvernance au sein de votre entreprise ? (Sélectionnez toutes les réponses pertinentes)	
Inutile étant donné la nature de mon activité	23%
Inutile étant donné l'organisation interne des dirigeants et des cadres de mon entreprise	41%
Utile mais complexe à gérer	0%
Utile mais manque de ressources (financières, physiques ou humaines)	27%
Je ne veux pas perdre le contrôle de mon entreprise	9%
En cours d'implantation	9%
Autre, précisez	5%
Aucune réponse	5%

Source : Sondage sur la gouvernance des PME , FCEI, mars-avril 2008

Annexe D – Questionnaires sur la mise en place de la gouvernance dans les PME

FORMER UN CONSEIL CONSULTATIF

Quelques questions que devrait se poser un dirigeant ou un actionnaire de PME avant de mettre sur pied un conseil consultatif

Les questions de base

- Suis-je prêt à discuter avec d'autres personnes des grandes préoccupations que j'ai en ce qui concerne la gestion et l'orientation de mon entreprise?
- Suis-je prêt à faire preuve de transparence vis-à-vis des membres du conseil consultatif en ce qui concerne les résultats financiers, les grands enjeux et toute autre question importante?
- Suis-je convaincu qu'un bon conseil consultatif peut coopérer grandement à la création de valeur et suis-je prêt à en suivre les recommandations?
- La formation d'un conseil consultatif pourra-t-elle rassurer mes fournisseurs et mes prêteurs ainsi qu'améliorer l'image de mon entreprise vis-à-vis l'ensemble de la clientèle?
- Est-ce que je connais bien le rôle d'un conseil consultatif en ce qui concerne :
 - la supervision de la gestion?
 - la planification stratégique?
 - la gestion des risques?
 - la planification de la relève?
- Le conseil consultatif peut-il avoir un rôle décisionnel?
- Ais-je pensé au rôle que joueront mes conseillers actuels suite à la mise sur pied d'un conseil consultatif?
- Au niveau de la gestion de l'entreprise, devrais-je revoir le rôle du comité de direction ou des autres comités s'il y a lieu?
- Les membres du conseil consultatif seront-ils tenus de conserver confidentielles les informations auxquelles ils auront accès?

La mise sur pied du conseil consultatif

- Combien de personnes devraient composer mon conseil consultatif? Est-ce que la taille de l'entreprise constitue un critère à ce niveau?
- Quel sera le profil recherché pour chacun des membres du conseil consultatif? Devraient-ils connaître mon industrie, compléter mes connaissances, posséder une grande expertise de gestion, etc.?
- Certains des membres du conseil consultatif devraient-ils être indépendants, c'est-à-dire ne pas être impliqués dans la gestion de l'entreprise?
- Est-il préférable de toujours choisir des personnes que je connais déjà?
- Comment puis-je identifier les bons candidats et qui pourrait m'aider à ce niveau?
- Est-ce nécessaire de rémunérer les membres du conseil consultatif et, si oui, quelle devrait être cette rémunération (jetons de présence ou autres formes de rémunération)?
- Quelle devrait être la durée d'un mandat?
- Est-ce que je pourrai facilement remplacer ou congédier un membre du conseil consultatif?
- Est-ce que les principaux cadres de l'entreprise devraient être membres du conseil consultatif?

Le fonctionnement du conseil consultatif

- Les réunions devraient-elles se tenir mensuellement?
- Qui doit décider de convoquer une réunion?
- Quelle devrait être la durée d'une réunion?
- Est-ce que le président de l'entreprise devrait aussi présider le conseil consultatif?
- Sera-t-il nécessaire de déposer beaucoup de documentation préalablement à la tenue des réunions? Quels sont les documents qu'il faudra préparer?
- Quels devraient être les sujets de discussion lors de la tenue des réunions? Y a-t-il un ordre du jour type que je devrais utiliser?
- Est-ce que les cadres de l'entreprise devraient participer aux réunions?

- Devrais-je compléter les comptes rendus des réunions? Si oui, pour quelles raisons et qui devrait s'occuper de cette tâche?

La loi et la responsabilité

- Est-ce que la formation d'un conseil consultatif est encadrée par la loi (fédérale ou provinciale)?
- Est-ce que le conseil consultatif a pour fonction de représenter les actionnaires?
- Est-ce que la responsabilité des membres peut être engagée?
- Comment s'assurer que les membres du conseil consultatif ne soient pas sujets à poursuites?
- L'entreprise devrait-elle souscrire à une assurance responsabilité au bénéfice des membres du conseil consultatif? Pour quel montant et quel en sera le coût?

FORMER UN CONSEIL D'ADMINISTRATION

Quelques questions que devrait se poser un dirigeant ou un actionnaire de PME avant de mettre sur pied un conseil d'administration.

Les questions de base

- Suis-je prêt à discuter avec d'autres personnes des grandes préoccupations que j'ai en ce qui concerne la gestion et l'orientation de mon entreprise?
- Suis-je prêt à faire preuve de transparence vis-à-vis des membres du conseil en ce qui concerne les résultats financiers, les salaires et toute autre question importante?
- Suis-je convaincu qu'un bon conseil peut coopérer grandement à la création de valeur et suis-je prêt à en suivre les recommandations et décisions?
- La formation d'un conseil pourra-t-elle rassurer mes fournisseurs et mes prêteurs ainsi qu'améliorer l'image de mon entreprise vis-à-vis l'ensemble de la clientèle?
- Est-ce que je connais bien le rôle d'un conseil en ce qui concerne :
 - la supervision de la gestion?
 - la planification stratégique?
 - la gestion des risques?
 - la planification de la relève?
- En ce qui concerne le contrôle effectif de l'entreprise est-ce que je comprends bien les prérogatives du conseil et celles du ou des actionnaires majoritaires?
- Ais-je pensé au rôle que joueront mes conseillers actuels suite à la mise sur pied d'un conseil?
- Au niveau de la gestion de l'entreprise, devrais-je revoir le rôle du comité de direction ou des autres comités s'il y a lieu?
- Les membres du conseil seront-ils tenus de conserver confidentielles les informations auxquelles ils auront accès?

La mise sur pied du conseil

- Combien de membres devraient composer mon conseil? Est-ce que la taille de l'entreprise constitue un critère à ce niveau?

- Quel sera le profil recherché pour chacun des membres du conseil? Devraient-ils connaître mon industrie, compléter mes connaissances, posséder une grande expertise de gestion, etc.?
- Certains des membres du conseil devraient-ils être indépendants, c'est-à-dire ne pas être impliqués dans la gestion de l'entreprise?
- Est-il préférable de toujours nommer des personnes que je connais déjà?
- Comment puis-je identifier les bons candidats et qui pourrait m'aider à ce niveau?
- Est-ce nécessaire de rémunérer les membres du conseil et, si oui, quelle devrait être cette rémunération (jetons de présence ou autres formes de rémunération)?
- Est-ce que le conseil devrait avoir pour rôle de transmettre de l'information à tous les actionnaires, notamment dans le cas des entreprises familiales?
- Quelle devrait être la durée du mandat d'un membre du conseil?
- Est-ce que je pourrai remplacer ou congédier un membre du conseil?
- Est-ce que les principaux cadres de l'entreprise devraient être membres du conseil?

Le fonctionnement du conseil

- Les réunions devraient-elles se tenir mensuellement?
- Qui doit décider de convoquer une réunion?
- Quelle devrait être la durée d'une réunion?
- Est-ce que le président de l'entreprise devrait aussi présider le conseil?
- Sera-t-il nécessaire de déposer beaucoup de documentation préalablement à la tenue des réunions? Quels sont les documents qu'il faudra préparer?
- Quels devraient être les sujets de discussion lors des réunions? Y a-t-il un ordre du jour type que je devrais utiliser?
- Est-ce que les cadres de l'entreprise devraient participer aux réunions du conseil?
- Devrais-je compléter les comptes rendus des réunions? Si oui, pour quelles raisons et qui devrait s'occuper de cette tâche?

- Certains conseils sont supportés par des comités :
 - Quel est leur rôle?
 - Quels sont les comités les plus fréquents?
 - Est-ce nécessaire dans mon cas?

La représentation des actionnaires

- Est-ce que tous les actionnaires devraient être représentés au conseil?
- Est-ce que la convention unanime d'actionnaires contient des clauses relatives à la formation d'un conseil?
- Certains actionnaires devraient-ils être représentés par des membres indépendants, non reliés à la direction de l'entreprise?

La responsabilité des membres du conseil

- Suis-je bien informé de la responsabilité des membres du conseil au niveau :
 - de la représentation des actionnaires?
 - du paiement des salaires et des taxes?
 - de toute autre question?
- Quelles sont les mesures que je devrais prendre pour que les membres du conseil assument au mieux leur rôle et responsabilités en toute connaissance de cause?
- L'entreprise devrait-elle souscrire à une assurance responsabilité au bénéfice des membres du conseil? Pour quel montant et quel en sera le coût?

Annexe E – Tableau de la BDC

Table 3: Employer Businesses by Firm Size (Number of Employees) in the Provinces and Territories, June 2007

Provinces/Territories	Employer Businesses										
	Total	Percent of Total									
		1-4	5-9	10-19	20-49	50-99	Small <100	100-199	200-499	Medium 100-499	Large 500+
Newfoundland and Labrador	17 051	60.3	18.0	10.2	7.3	2.1	98.0	1.0	0.6	1.6	0.3
Prince Edward Island	6 386	57.7	18.0	11.9	8.1	2.6	98.2	1.0	0.5	1.6	0.2
Nova Scotia	30 916	56.9	17.7	11.7	8.6	2.8	97.7	1.4	0.6	2.0	0.3
New Brunswick	26 387	59.8	16.8	11.2	7.8	2.5	98.1	1.2	0.5	1.7	0.2
Quebec	236 584	65.8	14.6	9.2	6.3	2.2	98.1	1.1	0.5	1.6	0.3
Ontario	365 417	55.2	16.6	12.3	9.4	3.5	97.0	1.7	0.9	2.6	0.4
Manitoba	36 404	52.3	18.0	13.5	10.2	3.3	97.3	1.5	0.8	2.4	0.3
Saskatchewan	39 121	57.1	17.7	12.4	8.4	2.6	98.2	1.0	0.5	1.6	0.2
Alberta	153 604	56.6	16.8	11.9	8.8	3.2	97.2	1.7	0.9	2.5	0.3
British Columbia	170 707	58.8	16.8	11.6	8.0	2.7	97.9	1.2	0.6	1.8	0.2
Yukon Territory	1 610	52.2	17.9	14.4	10.6	3.1	98.1	0.9	0.8	1.7	0.1
Northwest Territories	1 676	38.5	20.4	18.9	14.4	4.8	97.0	2.0	0.9	2.9	0.2
Nunavut	624	29.5	21.5	22.3	18.9	5.4	97.6	1.8	0.5	2.2	0.2
Canada Total	1 086 487	58.4	16.4	11.4	8.3	2.9	97.5	1.4	0.7	2.2	0.3

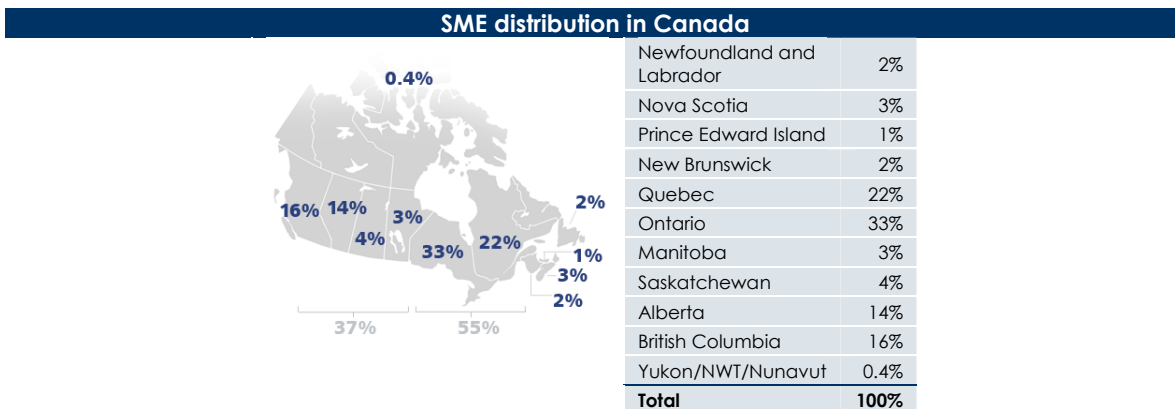
Source: Statistics Canada, Business Register, June 2007.

Reference: **Key Small Business Statistics, January 2008** (www.ic.gc.ca/sbstatistics)

	Size of firm (# of employees)	# of firms	% of firms
99.7% Micro, Small & Medium	Micro 1-4	618,555	58.0%
	Small 5-99	422,404	39.5%
	Medium 100-499	23,021	2.2%
	Large 500+	3,149	0.3%
	TOTAL	1,067,129	100%

97.5%
Micro
& Small

Source: Statistics Canada, Business Register, December 2006. Excludes enterprises without employees.



Source: Statistics Canada, Business Register, December 2006