



Institut sur la gouvernance
d'organisations privées et publiques

1

SOMMAIRE

La gouvernance des sociétés d'État québécoises en 2019

YVAN ALLAIRE
CAROLINE CAMBOURIEU
MANTOTE SAMBIANI



1000, rue de La Gauchetière Ouest, bureau 1410 | Montréal (Québec) | H3B 4W5
Téléphone 514.439.9301 | Télécopieur 514.439.9305 | Info@igopp.org | www.igopp.org

Dépôt légal – août 2019

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-924055-54-0 (version imprimée)

ISBN 978-2-924055-55-7 (version électronique)

La gouvernance des sociétés d'État québécoises en 2019 - Sommaire

Imprimé au Québec

Droits d'auteur © IGOPP / 2019

Ce document est disponible gratuitement sur le site www.igopp.org

La reproduction d'extraits est autorisée à des fins non commerciales avec mention de la source.
Toute reproduction partielle doit être fidèle au texte utilisé.

La gouvernance des sociétés d'État québécoises en 2019

YVAN ALLAIRE, Ph. D. (MIT), MSRC, Ch. O. M.

Président exécutif du conseil

Institut sur la gouvernance

CAROLINE CAMBOURIEU, M. Sc. Ph. D.,

Directrice de la recherche

Institut sur la gouvernance

MANTOTE SAMBIANI, M. Sc.

Chargé de projet

Institut sur la gouvernance

Juillet 2019

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	1
Les résultats	2
Constats et recommandations	4
Recommandations au gouvernement du Québec	9
Recommandations aux conseils d'administration des 24 sociétés d'État	10

À PROPOS DE L'IGOPP

SOMMAIRE

Ce rapport porte sur la qualité de la gouvernance fiduciaire au sein de 24 sociétés d'État québécoises en 2017-2018¹ et fait état de son évolution depuis la période 2015-2016 (Indice IGOPP, édition 2017²). L'évaluation concerne les 22 sociétés d'État assujetties à la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*³ (LGSE) et 2 autres sociétés d'État, à savoir Hydro-Québec et la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ), lesquelles sont assujetties à leur propre loi sur la gouvernance.

Ces 24 sociétés d'État affichent des revenus collectifs de 53 milliards \$ et emploient quelque 44 000 personnes. Les gouvernements, surtout celui du Québec, leur accordent des subventions annuelles qui totalisent plus de 2,8 milliards \$ et certaines d'entre elles versent au gouvernement du Québec quelque 4,8 milliards \$ en dividendes. Le tableau A reprend ces informations.

Tableau A

Revenus, subventions, dividendes et employés des 24 sociétés d'État québécoises, édition 2019

Sociétés d'État québécoises (n=24)	REVENUS ⁴ (millions \$)	SUBVENTIONS ⁵ (millions \$)	DIVIDENDES (millions \$)	Employés ⁶
Total	53 202,84	2 847,90	4 818,13	44 461

¹ Selon les sociétés, il s'agit d'une période de douze mois d'exercice échelonnée sur une année complète ou sur deux années.

² *Nos sociétés d'État sont-elles bien gouvernées ? L'IGOPP leur attribue des notes de gouvernance*, IGOPP, 2017.

³ RLRQ, c. G -1.02.

⁴ Les revenus totaux incluent les revenus autonomes, les revenus d'intérêts et de placement et les subventions directes.

⁵ Les subventions représentent toutes les contributions gouvernementales, incluant les contributions municipales et fédérales.

⁶ Le nombre d'employés comprend, s'il y a lieu, les employés temporaires, occasionnels, contractuels, stagiaires, étudiants ou les équivalents temps complets (ETC).

Le score total de gouvernance⁷ fut calculé pour chacune de ces 24 sociétés selon une grille d'évaluation portant sur quelque 47 aspects distincts de la gouvernance, regroupés sous 4 dimensions de pondération variable :

- D1.** Composition et structure du conseil (26 %)
- D2.** Dynamique des séances du conseil et des comités (14 %)
- D3.** Processus de nomination, sélection et évaluation des membres du conseil (31 %)
- D4.** Transparence, divulgation et reddition de comptes (29 %)

Les données factuelles permettant d'apprécier ces 47 aspects de la gouvernance proviennent des documents disponibles sur les sites Internet des sociétés d'État ou, plus généralement, accessibles sur le Web (la Toile) ⁷.

Les résultats

Dans l'ensemble, la qualité de la gouvernance s'est améliorée sensiblement depuis 2017. Plusieurs sociétés mentionnent⁸, dans leur plus récent rapport annuel, avoir apporté des changements pour donner suite aux recommandations formulées dans l'édition 2017 de l'indice IGOPP.

Le tableau de la page suivante fait état du score de gouvernance obtenu par chacune des 24 sociétés en 2019 ainsi qu'en 2017.

⁷ La méthodologie ayant mené à l'attribution d'un score de gouvernance à chaque société est décrite à l'annexe I.

⁸ Il s'agit des sociétés suivantes : La Financière agricole du Québec, Régie de l'assurance maladie, Société d'habitation du Québec, Société de l'assurance automobile du Québec, Société des établissements de plein air du Québec, Société du Palais des congrès de Montréal et Société du Plan Nord.

Tableau B**Scores de gouvernance des 24 sociétés d'État québécoises - 2017 et 2019, %**

Sociétés d'État	Score IGOPP (%)	
	2017	2019
Caisse de dépôt et placement du Québec	80	82
Conseil des arts et des lettres	69	71
Hydro-Québec	71	82
Investissement Québec	75	75
La Financière agricole du Québec	56	74
Régie de l'assurance maladie du Québec	69	73
Régie des installations olympiques	72	68
Retraite Québec	-	73
Société d'habitation du Québec	87	74
Société de développement des entreprises culturelles	63	72
Société de la Place des Arts de Montréal	68	89
Société de l'assurance automobile du Québec	74	85
Société de télédiffusion du Québec	67	72
Société des alcools du Québec	77	79
Société des établissements de plein air du Québec	76	88
Société des loteries du Québec	77	77
Société des Traversiers du Québec	67	71
Société du Centre des congrès de Québec	70	66
Société du Grand Théâtre de Québec	63	67
Société du Palais des congrès de Montréal	72	77
Société du Plan Nord	69	73
Société québécoise de récupération et de recyclage	74	72
Société québécoise des infrastructures	69	80
Transition énergétique Québec ⁹	-	77

Les résultats d'ensemble montrent que la moyenne des notes de gouvernance a augmenté de 5 points de pourcentage entre l'indice IGOPP de 2017 (71 %) et celui de 2019 (76 %). Un changement considérable s'est produit dans la note minimale qui est passée de 56 % à 66 % alors que la note maximale ne s'est accrue que de

⁹ Un communiqué du cabinet du ministre de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques, en date du 25 juin 2019, annonce que la nouvelle société Transition énergétique Québec sera abolie et que les fonctions et les ressources de la société seront transférées au ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (MERN).

2 points de pourcentage passant de 87 % à 89 %. La majorité des sociétés, 15 sur 24, ont obtenu des scores se situant entre 70 % et 79 %.

Tableau C

Statistiques descriptives de l'indice IGOPP, éditions 2017 et 2019

	Score IGOPP	
	2017	2019
Note moyenne	71 %	76 %
Médiane	71 %	74 %
Minimum	56 %	66 %
Maximum	87 %	89 %
Sociétés ayant ≥ 60 %	95 % (21/22)	100 % (24/24)
Sociétés ayant ≥ 70 %	55 % (12/22)	88 % (21/24)
Nombre de sociétés	22	24*

Note * : 2 nouvelles sociétés d'État ont été ajoutées : Retraite Québec et Transition énergétique Québec.

La dimension 3 de la gouvernance portant sur les processus de nomination, de sélection et d'évaluation des membres obtient le score moyen le plus faible (62 %). Chacune des 3 autres dimensions affiche des scores moyens plus élevés, allant de 79 % pour la transparence, la divulgation et la reddition de comptes, à 83 % pour la composition et la structure du conseil et à 86 % pour la dynamique des séances du conseil d'administration et des comités.

Constats et recommandations

Bien que les sites Internet des 24 sociétés d'État observées soient tous perçus comme conviviaux, il appert toutefois que de nombreuses informations permettant de juger de la qualité de la gouvernance des sociétés d'État ne sont pas rendues publiques ou sont difficilement accessibles, ce qui constitue une entrave majeure à la transparence, pierre angulaire d'une bonne gouvernance.

Dans un esprit d'amélioration continue de la gouvernance de ces sociétés, nous résumons ici nos constatations pour chacune des quatre dimensions de la gouvernance avant de formuler un certain nombre de recommandations tant pour le gouvernement que pour les conseils d'administration des sociétés d'État.

Tableau D 1

Aspects de gouvernance à améliorer selon la dimension 1 évaluée et le nombre de sociétés d'État touchées

Dimension 1 : Composition et structure du conseil Note moyenne 83 %
<p>Aspects de gouvernance à améliorer :</p> <ul style="list-style-type: none">• Conseil incomplet, de 1 à 3 postes d'administrateurs vacants (9 sociétés sur 24)• Présence sur les conseils d'administrateurs dont les mandats sont expirés depuis au moins 3 mois (8 sociétés sur 24)• Diversité des genres au conseil : présence sur les conseils de moins de 40 % d'hommes ou de femmes (8 sociétés sur 24)• Ratios d'administrateurs non indépendants sur le conseil et les comités statutaires non conformes aux cadres législatifs (6 sociétés sur 24)• Libellés des lois constitutives en matière d'indépendance des administrateurs non alignés avec les stipulations de la LGSE (6 sociétés sur 24)• Administrateurs siégeant à plus de 5 conseils d'administration (5 sociétés sur 24)

Tableau D 2

Aspects de gouvernance à améliorer selon la dimension 2 évaluée et le nombre de sociétés d'État touchées

<p>Dimension 2 : Dynamique des séances du conseil d'administration et des comités Note moyenne 86 %</p>
<p>Aspects de gouvernance à améliorer :</p> <ul style="list-style-type: none">• Absence (ou non-divulgation de l'existence) d'une politique en cas de faible taux de participation d'administrateurs aux réunions (13 sociétés sur 24)• Absence (ou non-divulgation de l'existence) d'un budget discrétionnaire pour faire appel à des conseillers externes par le conseil d'administration (8 sociétés sur 24)• Pas de rencontres à huis clos (ou non-divulgation de la tenue de telles rencontres) des administrateurs sans la présence de la direction après chaque séance (7 sociétés sur 24)

Tableau D 3

Aspects de gouvernance à améliorer selon la dimension 3 évaluée et le nombre de sociétés d'État touchées

<p>Dimension 3 : Processus de nomination, de sélection et évaluation des membres du conseil Note moyenne 62 %</p>
<p>Aspects de gouvernance à améliorer :</p> <ul style="list-style-type: none">• Critères utilisés pour établir la rémunération et autres conditions de travail des PDG ne sont presque jamais divulgués dans les documents rendus publics par les sociétés (23 sociétés sur 24)• Administrateurs non rémunérés (15 sociétés sur 24)• Non-divulgation de formations suivies par les administrateurs, de leur contenu et leur durée (14 sur 24 sociétés)• Non-divulgation du profil de compétence recherché pour le conseil (12 sociétés sur 24)• Divulgation insuffisante des biographies des administrateurs (12 sociétés sur 24)• Démarches de consultation du gouvernement auprès du conseil pour établir la rémunération du PDG non précisées (11 sociétés sur 24)

Tableau D 4**Aspects de gouvernance à améliorer selon la dimension 4 évaluée et le nombre de sociétés d'État touchées**

Dimension 4 : Transparence, divulgation et reddition de comptes Note moyenne 79 %
Aspects de gouvernance à améliorer : <ul style="list-style-type: none">• Information en matière de gouvernance n'est pas facilement accessible ou à jour sur le site Internet des sociétés (7 sociétés sur 24)• Information insuffisante sur la participation du conseil à l'établissement du plan stratégique (10 sociétés sur 24)• Divulgation très insuffisante en ce qui concerne la rémunération des hauts dirigeants : valeurs et modalités des régimes de retraite, indemnités de départ, primes à la signature (22 sociétés sur 24) et également les critères déterminant l'octroi de bonis annuels (12 sociétés sur 24)• Lieu de résidence des administrateurs ou la catégorie d'âge des administrateurs rarement divulgués (20 sociétés sur 24)

À la lumière de ces résultats et afin de renforcer la structure et les pratiques de gouvernance des sociétés d'État évaluées, l'IGOPP formule des recommandations, qui s'adressent selon le cas au gouvernement du Québec ou aux conseils d'administration des 24 sociétés d'État observées¹⁰.

¹⁰ Étant donné que des constats similaires avaient déjà été établis dans l'édition 2017 de l'Indice IGOPP, certaines des recommandations prennent une forme identique à celles énoncées dans le rapport de 2017 de l'IGOPP.

Recommandations au gouvernement du Québec

- Le gouvernement devrait s'assurer que les libellés des lois constitutives soient alignés avec les stipulations de la LGSE, notamment en ce qui concerne la proportion des membres qualifiés d'indépendants siégeant aux conseils et comités statutaires.
- Le gouvernement devrait exiger que toutes les sociétés d'État rendent publics :
 - le profil de compétences recherché pour le conseil ;
 - les biographies complètes des membres des conseils, incluant, *inter alia*, leur lieu de résidence, leur âge, leur formation et expérience professionnelle, leurs expériences (actuelles et passées) au sein d'autres conseils d'administration ;
 - un tableau montrant la relation entre le profil de compétences recherché pour le conseil et comment chaque membre du conseil contribue à ce profil collectif ;
 - la politique applicable en cas de faible taux de participation des administrateurs aux réunions, la présence ou non d'un budget discrétionnaire destiné à des experts externes autres que ceux de l'audit ;
 - les démarches pour assurer la participation du conseil à l'élaboration du plan stratégique et à l'établissement de la rémunération du PDG ;
 - les critères, les composantes et les modalités d'application de la rémunération (salaire de base, groupes de comparaison, rémunération variable, régimes de retraite et taux d'accumulation des rentes, assurances collectives, avantages liés à l'utilisation d'un véhicule, etc.) et des sommes additionnelles (indemnités de départ, primes à la signature, etc.) qui sont octroyées aux hauts dirigeants (dont le PDG) les mieux rémunérés.
- Le gouvernement devrait transmettre aux sociétés d'État des lignes directrices claires encadrant les informations à divulguer sur la rémunération des hauts dirigeants les mieux rémunérés (salaire de base,

- groupes de comparaison, rémunération variable, régimes de retraite et taux d'accumulation des rentes, assurances collectives, avantages liés à l'utilisation d'un véhicule, etc.) et des sommes additionnelles (indemnités de départ, primes à la signature, etc.), en précisant si ces hauts dirigeants relèvent ou non de la fonction publique.
- Le gouvernement devrait mettre en place des mesures pour s'assurer de renouveler les mandats ou pourvoir les postes vacants en temps opportun. Si les conseils des sociétés font des recommandations pour la nomination d'administrateurs correspondant à leurs besoins, le gouvernement devrait en tenir compte et accélérer le processus de nomination pour maintenir des conseils avec des membres en bonne et due forme.
 - Le gouvernement devrait revoir le processus menant à la divulgation publique du rapport annuel de ces sociétés, et :
 - Imposer le même délai de production (ex. 3 mois) à toutes les sociétés d'État ;
 - Éliminer l'étape du dépôt du rapport à l'Assemblée nationale (en session) avant qu'il ne soit rendu public. Le rapport pourrait être transmis aux membres de l'Assemblée nationale par courriel puis être rendu public simultanément de sorte que l'information soit disponible dans les délais raisonnables.
 - Le gouvernement devrait assurer un suivi diligent de la qualité et de la justesse de l'ensemble des informations divulguées en fonction des exigences prescrites par les cadres législatifs.

Recommandations aux conseils d'administration des 24 sociétés d'État

- Les conseils d'administration devraient adopter des principes de gouvernance qui vont au-delà des strictes exigences de leur loi respective, pourvu qu'ils n'enfreignent pas ses prescriptions.
- Les conseils d'administration devraient faire l'examen de leur score de gouvernance attribué par l'IGOPP et prendre des mesures pour corriger certaines lacunes même si leur loi ne l'exige pas.

- Les conseils d'administration devraient s'assurer que le site Internet de leur société est convivial et qu'on y trouve facilement toute l'information pertinente et mise à jour sur leur gouvernance, leurs résultats, leur plan stratégique et les indicateurs de leur performance, etc.
- Les profils de compétence individuels devraient être mis en relation avec le profil d'ensemble recherché pour le conseil.
- Les conseils d'administration devraient s'assurer que le rapport annuel de leur société rend compte de façon juste et transparente :
 - des critères, des composantes et des modalités d'application de la rémunération (salaire de base, groupes de comparaison, rémunération variable, régimes de retraite et taux d'accumulation des rentes, assurances collectives, avantages liés à l'utilisation d'un véhicule, etc.) et des sommes additionnelles (indemnités de départ, primes à la signature, etc.) octroyées aux hauts dirigeants des sociétés d'État les mieux rémunérés (dont le PDG).

À PROPOS DE L'IGOPP

Créé en 2005 par deux établissements universitaires — HEC Montréal et l'Université Concordia-École de gestion John-Molson — ainsi que par l'Autorité des marchés financiers et la Fondation Stephen Jarislowsky, l'Institut sur la gouvernance (IGOPP) est devenu un centre d'excellence en matière de gouvernance.

De plus, l'IGOPP est unique en Amérique du Nord par ses activités de recherche, ses programmes de formation, ses prises de position et ses interventions dans les débats publics. L'IGOPP s'est affirmé comme référence incontournable pour tout sujet de gouvernance tant dans le secteur privé que dans le secteur public.

NOTRE MISSION

- Renforcer la gouvernance fiduciaire dans le secteur public et privé ;
- Faire évoluer les sociétés d'une gouvernance strictement fiduciaire vers une gouvernance créatrice de valeurs® ;
- Contribuer aux débats et à la solution de problèmes de gouvernance par des prises de position sur des enjeux importants ainsi que par une large diffusion des connaissances en gouvernance.

NOS ACTIVITÉS

- L'Institut exerce son influence par les activités suivantes :
- Les prises de position
- La recherche et les publications
- Des séminaires sur la gouvernance créatrice de valeurs®
- L'évaluation des conseils et des interventions sur des enjeux de gouvernance



Institut sur la gouvernance
d'organisations privées et publiques

1000, RUE DE LA GAUCHETIÈRE OUEST, BUREAU 1410 | MONTRÉAL (QUÉBEC) H3B 4W5
| TÉLÉPHONE 514.439.9301 | TÉLÉCOPIEUR 514.439.9305 | INFO@IGOPP.ORG | WWW.IGOPP.ORG