

Gouvernance et politique économique: les sociétés d'État au Québec

Luc Bernier

Professeur

École nationale d'administration publique

Les entreprises publiques

- Vastes réseaux d'entreprises publiques dans la majorité des pays occidentaux après 1945
- Vague de privatisation à partir de 1979
- Entreprises nationales et entreprises locales
- Instruments de politique?

À propos de ce qui est écrit sur le sujet

- Littérature grise volumineuse sur les réformes nécessaires de gouvernance des entreprises privées et publiques
- Littérature scientifique récente rare
- Des travaux nombreux sur la privatisation et sur les difficultés de contrôler
- Il y a les questions de gouvernance et de pertinence des sociétés d'État qui demeurent

À propos des données

- Entrevues de novembre 2006 à août 2008
 - Une douzaine de hauts fonctionnaires
 - Une quinzaine de dirigeants des Sociétés d'État (à suivre)
 - Grandeurs et misères de la méthode
- Thèmes du questionnaire d'entrevue
 - Rôle et mission
 - Gouvernance
 - Relations avec la société civile
 - Un carrefour?

Au Québec

Loi sur la gouvernance des sociétés d'État et modifiant diverses propositions législatives
(Décembre 2006)

- Les nouvelles règles concernent :
 - la composition, le fonctionnement et les responsabilités du conseil d'administration
 - les autres mécanismes de gouvernance

Selon les personnes rencontrées...

Rôle des sociétés d'État

- Au Québec trois raisons :
 - Appui au développement économique
 - Création de secteurs témoins
 - Assurance aux francophones d'une participation à la vie économique

Selon les personnes rencontrées...

Gouvernance des sociétés d'État

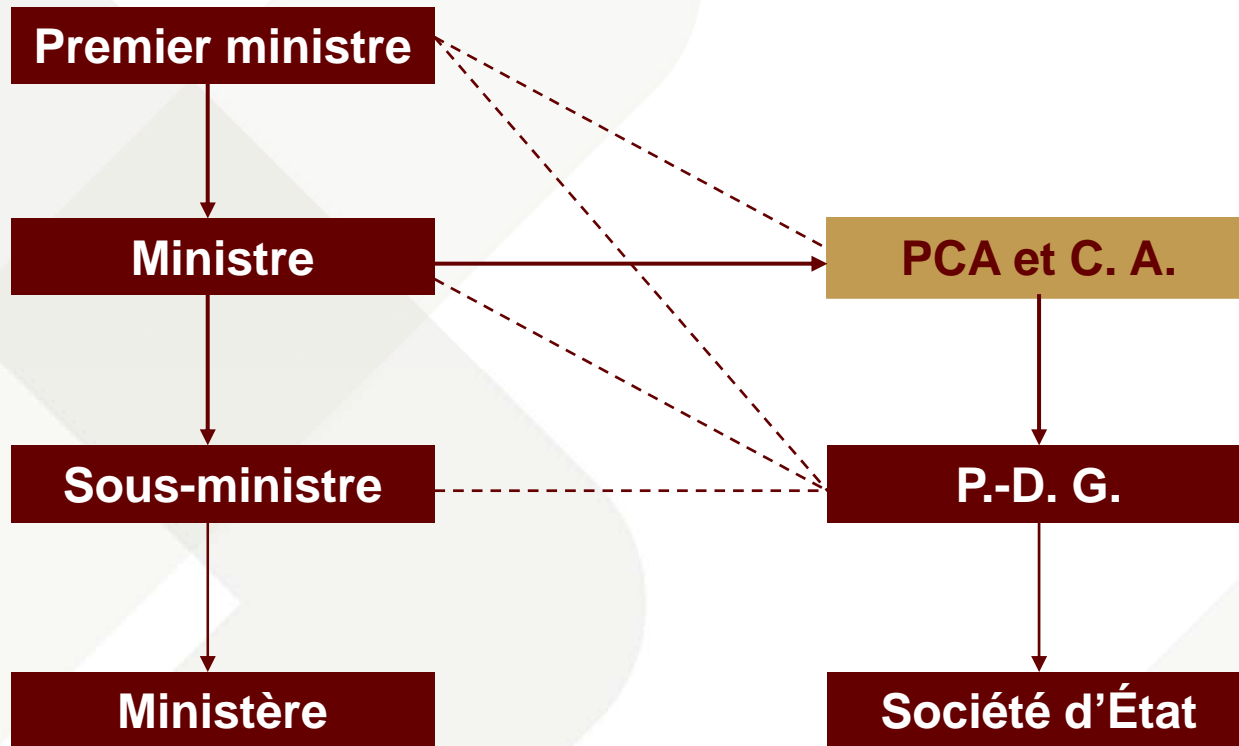
- Problèmes perçus
 - Qualité des membres du C. A.
 - Poids plume des C. A.
 - Manque de transparence
 - Déficit de formalisation des relations
- Relations avec le ministère de tutelle jugées différemment selon le point de vue
- Énoncé de politique et loi perçus positivement

Selon les personnes rencontrées...

Énoncé de politique et loi

- Font du C. A. le patron du P.-D.G.
- Établissent de nouvelles règles pour les C. A.
- Normalisent les moyens de contrôle plutôt que de les révolutionner
- Suscitent des avis divergents à propos du rôle du Vérificateur général

Liens formels



Selon les personnes rencontrées...

Relations avec la société civile

- Les sociétés d'État :
 - Sont peu connues, sauf quelques cas
 - Ne sont pas pires que le gouvernement dans leurs relations avec la société civile
 - Doivent apprendre à mieux gérer les relations avec les médias et les parties prenantes
 - Rien de catastrophique : quelques crises ponctuelles

Selon les personnes rencontrées...

Réseau des sociétés d'État

- Relations ponctuelles
- Plus de convergence apparaît nécessaire
- Progrès à faire en matière de planification stratégique d'ensemble
- État stratège?

En Colombie-Britannique et en Ontario par comparaison

En CB, la mesure de performance est très importante

- Le Vérificateur général est un acteur-clé
- Renforcement en 2001 des principes d'évaluation des résultats, de rapports sur la performance, etc. établis depuis un certain nombre d'années

En Ontario, une approche par ministère

Interprétation des résultats au Québec

- Deux types de C. A. devraient-ils exister?
 - C. A. forts avec des membres indépendants majoritaires
 - C. A. consensuels qui permettent l'échange et la concertation avec le milieu

Interprétation des résultats

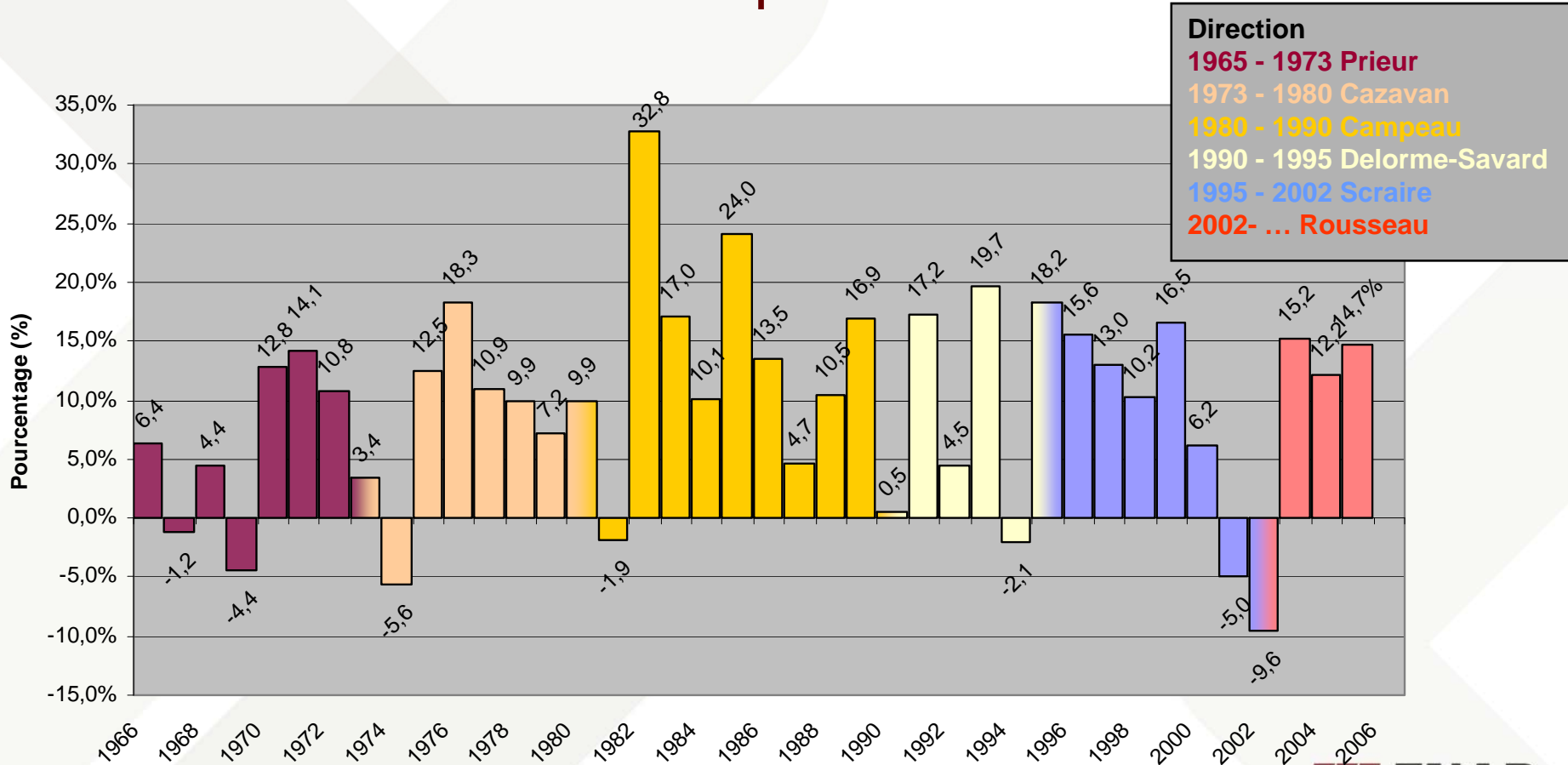
- Le mode de nomination des membres des C. A. a partiellement été modifié. Des grilles de compétences ont été élaborées. Or, les nominations demeurent partisans.
- Être payé ou pas?
- La loi actuelle est une première étape. Il sera important d'investir autant d'énergie dans la mise en œuvre qu'on en a mis à élaborer le nouveau cadre.

Effets secondaires de la nouvelle loi

- En augmentant l'indépendance des administrateurs, on diminue les liens avec la société civile?
- La bonne gouvernance interne est de la mauvaise gouvernance externe?

La solution?

Rendement de la CDP depuis ses débuts



Source : États financiers CDP

Conclusion

- Les entreprises heureuses n'ont presque pas d'histoires
- Une gouvernance perfectible certes, mais pas mauvaise
- Accepter l'hétérogénéité?
- Des navires ou une flotte?
- Que veut-on leur faire faire?

Questions et commentaires

« You cannot legislate a relationship »

Une fonctionnaire ontarienne