

Recherche par mots clés : « Hydro-Québec » ET « gouvernance » et « Hydro-Québec » ET « conseil d'administration » de 1998-2010.

**2010**

## LE DEVOIR

Le Devoir

Actualités, mardi, 25 mai 2010, p. A1

### **Colère au sein des sociétés d'État - Les dirigeants s'insurgent contre des compressions «arbitraires et contre-productives»**

Robert Dutrisac

**Québec -- Administrateurs et dirigeants des sociétés d'État et des organismes publics s'insurgent contre les coupes arbitraires et contre-productives imposées par le gouvernement qui fait fi de l'autonomie que leur garantit pourtant la Loi sur la gouvernance.**

Le projet de loi 100, déposé la semaine dernière par le ministre des Finances, Raymond Bachand, a confirmé les appréhensions que nourrissaient les dirigeants des sociétés d'État depuis la présentation du budget.

Dans ce projet de loi qui met en oeuvre les mesures contenues dans le budget, notamment celles qui visent le retour à l'équilibre budgétaire en 2013-2014, le gouvernement soumet l'ensemble de l'appareil d'État -- fonction publique, réseaux de l'éducation et de la santé, sociétés d'État et organismes publics -- à une réduction d'au moins 10 % des «dépenses de fonctionnement de nature administrative» d'ici 2013. Jusque-là, tout va bien; c'est la prérogative du gouvernement de fixer un objectif général de cette nature, concède-t-on.

Or le projet de loi va plus loin en ordonnant à l'administration publique, aux sociétés d'État et aux organismes gouvernementaux de faire dès cette année des compressions bien précises, soit une réduction de 25 % de leurs dépenses de publicité, de formation et de déplacement. C'est là l'aberration.

Le gouvernement s'abaisse ainsi à faire du micromanagement, déplore-t-on. «Quand les situations sont difficiles, les gouvernements sont souvent tentés de penser à des solutions miracles et surtout à se mettre à faire du micromanagement. C'est une tentation universelle», a fait observer Jean-Marie Toulouse, professeur de gestion à HEC Montréal, mais aussi administrateur indépendant à la Société des alcools du Québec (SAQ). «Le micromanagement, pour un gouvernement, c'est toujours un mauvais choix, qu'il s'agisse d'universités, d'écoles, d'hôpitaux ou de sociétés d'État.»

«Ça vient en contradiction avec l'esprit sinon la lettre de la Loi sur la gouvernance», a signalé, sous le couvert de l'anonymat, le président d'une société d'État. «Que le gouvernement fixe l'objectif et qu'il nous laisse le choix des moyens.» Adoptée en 2006, la Loi sur la gouvernance renforçait l'autonomie et la responsabilisation des conseils d'administration des sociétés d'État tout en resserrant leur reddition de comptes.

«Qu'ils nous donnent un objectif, on va le gérer», a fait valoir un dirigeant d'une autre société d'État. «Ils ne doivent pas nous dire où est-ce qu'on enlève nos 10 cents et nos 5 cents. Qu'ils ne se mêlent pas de nos bobettes.»

D'ici au 30 septembre, tous les organismes publics et les sociétés d'État devront présenter au gouvernement leur politique de réduction de dépenses. Pour Hydro-Québec, Investissement Québec, la Société d'assurance automobile du Québec, la SAQ, la Société des loteries du Québec (Loto-Québec) et la Société générale de financement, la politique pourra tenir compte de leurs «caractéristiques» respectives, peut-on lire dans le projet de loi 100. Ce n'est pas le cas pour les autres sociétés d'État: leur marge de manoeuvre sera plus étroite. Ces «mesures tout-terrain» ou «paramétriques» ne correspondent pas à la réalité de l'administration des sociétés d'État, juge-t-on. La Société de la Place des Arts et la Société du Grand Théâtre de Québec font de la publicité pour vendre les billets de leurs spectacles. Télé-Québec fait la publicité pour s'attirer des téléspectateurs. La Société des établissements de plein air du Québec fait de même pour augmenter l'achalandage de ses bases de plein air. «On se tire dans le pied; on va se priver de revenus», a-t-on prévenu. «Les règles du commerce de détail, elles s'appliquent à tout le monde, même à une société d'État qui a une fonction commerciale comme la SAQ», a rappelé Jean-Marie Toulouse.

En ce qui a trait aux frais de déplacement, le gouvernement met toutes les sociétés sur le même pied, qu'elles aient ou non des bureaux en régions ou à l'étranger, qu'elles aient ou non des activités à l'étranger. «Comment s'approvisionne une société comme la SAQ? Partout dans le monde. Si vous voulez acheter des vins par catalogue, bonne chance», a ironisé le professeur de HEC Montréal. Mais ce qui indigné le plus Jean-Marie Toulouse, c'est la réduction des dépenses de formation. «Si on ne veut pas de formation, essayons de travailler avec des ignorants et des incompetents. Qu'est-ce que les entreprises cherchent partout dans le monde? Elles cherchent des employés qui ont des compétences à jour. Dans l'économie du savoir, la clé, c'est les compétences.»

Une loi temporaire

Dans un entretien accordé au Devoir, Suzanne Lévesque, la sous-ministre adjointe, sociétés d'État et projets économiques, au ministère des Finances, a tenté de calmer le jeu. «La Loi sur la **gouvernance**, c'est une loi de nature permanente; la loi 100, c'est une loi temporaire qui s'applique pour deux ans et qui vise à répondre à des circonstances exceptionnelles.»

Les coupes pourraient épargner la publicité qui rapporte des revenus. «On va les juger au cas par cas et, s'ils nous prouvent que ça met en péril leur mission commerciale, on va faire preuve de souplesse», a assuré Suzanne Lévesque. «Si tel est le cas, pourquoi ne l'ont-ils pas écrit dans la loi», a critiqué le président d'une société d'État.

En imposant des réductions précises pour certains types de dépenses, le gouvernement a réagi à la campagne de presse menée par l'empire Quebecor et aux coups de gueule d'animateurs de la radio FM 93 à Québec, propos menant à la manifestation dite des «cols rouges» qui a réuni en avril quelques dizaines de milliers de personnes devant le parlement. «En formation, c'est, pour reprendre les mots mêmes de certains journalistes, les cours de yoga et les cours de silence qui sont visés», a souligné Suzanne Lévesque. Dans toute l'administration publique, les employés ont accès à ces cours de «développement personnel», a soutenu la sous-ministre adjointe. Jean-Marie Toulouse n'est pas impressionné. «Un article par un journaliste de Quebecor, moi, ça ne m'impressionne pas. On peut faire un beau titre, mais, demain matin, demandez à Quebecor s'il veut embaucher des ignorants et des incompetents.»

## les affaires

Les Affaires

Tendances, samedi, 20 février 2010, p. 16

En manchette

### Les sociétés d'État n'ont plus la cote

Impopularité. Près d'un jeune sur trois de moins de 35 ans a une mauvaise opinion d'**Hydro-Québec**.

Turenne, Martine

Elle ne figure même pas au classement, tant elle est loin du 150e rang, mais sa chute n'en est pas moins vertigineuse : la Caisse de dépôt et placement du Québec, bas de laine autrefois chéri et respecté des Québécois, a subi une baisse de 45 %. " On parle de la Caisse une fois par an, au moment de la publication de ses résultats, dit Christian Bourque, vice-président recherche chez Léger Marketing. Et cette année, cela été très difficile pour eux. " Pour sa part, Loto-Québec a été écartée du classement pour la première fois : 120e l'an dernier, elle est maintenant au 154e rang. Ce qui n'est pas surprenant, vu la nature de son activité, les jeux de hasard, dit le spécialiste en gestion d'image Bernard Motulsky, professeur au Département de communication sociale et publique à l'Université du Québec à Montréal. Autre société d'État de plus en plus mal-aimée : **Hydro-Québec**. Elle est, avec Canadian Tire, la seule société que tous les répondants au sondage ont dit connaître. Ce qui n'est pas une chance dans son cas : la cote de popularité d'**Hydro-Québec** est en chute libre depuis des années et elle est passée en un an du 73e au 148e rang, une chute spectaculaire de 10 %. Pire : 27 % des jeunes de 18-34 ans en ont une mauvaise opinion, lui donnant de loin le pire score du sondage. " Ce sont de très grosses organisations qui font les manchettes avec de mauvaises nouvelles. Alors forcément, on les aime moins ", dit M. Motulsky.

### Trop opaque et trop controversée

Ancienne société chouchou des Québécois, **Hydro-Québec** est perçue aujourd'hui comme une gigantesque entreprise qui agit un peu comme elle l'entend, dit M. Bourque. " Elle est opaque, peu sympathique et peu environnementale. La facture qu'elle envoie chaque mois à ses clients ressemble à un compte de taxes. " Pourtant, **Hydro-Québec** a une plateforme intéressante : celle des énergies vertes, dit Roland Aubert, vice-président, identités et cultures de marques, de Nolin Branding et Design. Mais tous les projets d'Hydro, des barrages aux éoliennes, en passant par de

nouvelles lignes de haute tension, deviennent controversés, note Bernard Motulsky. " Ils touchent tout le monde et il y a des réactions systématiques. "

## **Piètre communicatrice**

Sur le plan de la communication, **Hydro-Québec** privilégie le silence. La société d'État a remporté une récompense peu enviable en 2009 : le prix de la Noirceur décerné par la Fédération professionnelle des journalistes du Québec, remis " à l'organisme public qui manifeste le moins de transparence et pose le plus d'obstacles à la diffusion de l'information. " " **Hydro-Québec** manque de transparence ", dit Roland Aubert. Elle a été au coeur de la tempête, en 2009, lorsqu'on a appris qu'elle avait approuvé des subventions pour financer la construction d'un terrain de sport au collège Notre-Dame. Le président d'**Hydro-Québec**, Thierry Vandal, un ancien élève, préside le **conseil d'administration** de l'établissement privé montréalais. Face au tollé, le collège a décidé de remettre la subvention. M. Vandal, de son côté, est resté muet. Cela dit, dans ce cas particulier, faire le mort était peut-être la bonne stratégie, dit M. Motulski. " Hydro ne pouvait pas marquer de points dans cette affaire. L'aspect symbolique était trop fort. Et il y avait apparence de conflit d'intérêts."

## **Nul besoin d'être aimées**

Outre ses campagnes de prévention et d'économie d'énergie mettant en vedette les deux prises de courant, **Hydro-Québec** ne fait pas de publicité sociétale pour améliorer son image publique. Est-ce la bonne stratégie ? " Si elle se lance dans une campagne publicitaire, elle s'attirera des critiques, on l'accusera de dilapider les fonds publics pour mieux faire avaler ses hausses, dit M. Motulsky. Il y aurait un effet boomerang. " La chute de popularité d'**Hydro-Québec** sera difficile à freiner, dit Roland Aubert. " Un capital de marque est long à bâtir. Et une fois cette marque en baisse de popularité, c'est difficile de renverser la vapeur. " L'amour du public est-il important pour **Hydro-Québec**, la Caisse de dépôt, ou encore Loto-Québec ? Pas vraiment, répond Bernard Motulsky. " Elles n'ont pas besoin de l'amour du public pour croître et se développer.



LaPresseAffaires.com

Mardi, 2 février 2010

### **Vente d'Énergie NB à Hydro: le rapport attise le feu**

Hélène Baril

**Sans surprise, le rapport du comité mandaté par le gouvernement du Nouveau-Brunswick pour évaluer la vente d'Énergie NB à **Hydro-Québec** s'est prononcé hier en faveur de la transaction, ce qui a fait grimper un peu plus la colère des opposants.**

Montréal - Sans surprise, le rapport du comité mandaté par le gouvernement du Nouveau-Brunswick pour évaluer la vente d'Énergie NB à **Hydro-Québecs** s'est prononcé hier en faveur de la transaction, ce qui a fait grimper un peu plus la colère des opposants. «C'est un cas évident de fraude», est l'un des commentaires vitrioliques qu'on pouvait lire parmi les dizaines d'autres réactions négatives sur le site de la CBC après la publication du rapport du comité présidé par le magnat du chocolat David Ganong. Les opposants à la transaction reprochent aux membres du comité de ne pas être indépendants et surtout d'avoir limité leurs consultations à ceux qui étaient en faveur de la vente d'Énergie NB. En fait, le comité a consulté un opposant, le professeur à l'Université de Moncton Yves Gagnon, qui s'est déjà prononcé publiquement contre la vente d'Énergie NB à **Hydro-Québec**.

«Ils m'ont rencontré une journée avant de mettre fin à leurs travaux, a-t-il raconté hier au cours d'un entretien avec La Presse Affaires. J'ai l'impression que leur rapport était déjà écrit avant de me rencontrer.» Selon lui, un seul des six membres du comité peut être considéré comme indépendant, et c'est John McLaughlin, l'ancien président de l'Université du Nouveau-Brunswick. Les autres sont soit liés au gouvernement, soit liés à la grande entreprise qui bénéficierait d'une baisse importante des tarifs d'électricité si la transaction se réalise, a-t-il expliqué. Outre MM. Ganong et McLaughlin, le comité consultatif était formé d'Allison McCain, présidente de McCain Foods, Louis Lapierre, ancien président de la chaire KC Irving en développement durable de l'Université de Moncton, de Gilles Lepage, coprésident du comité du gouvernement sur l'autosuffisance énergétique, et d'Elisabeth Weir, chef de la direction de l'organisme gouvernemental Efficiency New Brunswick.

Dans son rapport, le comité se dit d'avis que la transaction sera positive pour le Nouveau-Brunswick, parce qu'elle fera diminuer les tarifs d'électricité à moyen et à long terme, qu'elle réduira la dépendance de la province aux combustibles

fossiles et qu'elle diminuera la dette du gouvernement. Les avantages de la transaction apportent «une valeur réelle et positive au Nouveau-Brunswick par rapport à la situation actuelle», affirme David Ganong. Loin de mettre fin à la controverse, le rapport du comité mandaté par le gouvernement de Shawn Graham risque au contraire de continuer à l'alimenter. Une coalition formée de syndicats et de partis d'opposition s'est adressée aux tribunaux pour stopper la transaction. Selon ses arguments, Énergie NB n'est pas la propriété du gouvernement mais celle de tous les Néo-Brunswickois, qui doivent donc être consultés sur son avenir. Le gouvernement de Shawn Graham voudrait conclure la transaction le 31 mars prochain. Devant la levée de boucliers que le projet de transaction a soulevée dans la population, une deuxième version a été négociée avec **Hydro-Québec**. La transaction amendée prévoit qu'Hydro achète pour 3,2 milliards de dollars les centrales hydroélectriques et la centrale nucléaire d'Énergie NB, mais laisse le réseau de transport et le réseau de distribution à la province.

Un chercheur indépendant, Gordon Weil, mandaté par l'Institut des études de marché de l'Atlantique, a conclu que la deuxième version de la transaction était aussi avantageuse pour **Hydro-Québec** que la première, puisqu'elle lui laisserait l'utilisation illimitée des lignes de transmission, même sans en être propriétaire. De son côté, le premier ministre, Shawn Graham, n'en finit plus de tenter de sauver la transaction. La semaine dernière, il a dû s'excuser publiquement d'avoir affirmé que le **conseil d'administration** d'Énergie NB avait voté à l'unanimité en faveur de la transaction. En fait, son président et chef de la direction, David Hay, s'était abstenu de voter avant de remettre sa démission.

## LA PRESSE

La Presse

Actualités, vendredi, 30 avril 2010, p. A8

Volte-face de **Québec**

### **Une loi touchera tous les bonus des sociétés d'État**

Lessard, Denis

Québec - Il y a un an déjà, le gouvernement Charest a demandé aux dirigeants d'**Hydro Québec** de renoncer à leurs généreux bonus. La requête n'a pas eu l'impact souhaité; non seulement les bonus ont été maintenus pour tout le monde, mais celui du président Thierry Vandal a même augmenté, passant de 122 000\$ à 125 000\$.

La question des primes accordées aux cadres des grandes sociétés d'État est revenue embêter le gouvernement Charest, hier, à l'Assemblée nationale. Devant la controverse, **Québec** a décidé de déposer un projet de loi d'une portée très large, prohibant pendant deux ans les bonus pour tout le monde. Ou presque. Dans le cas des "sociétés commerciales", régies par la Loi sur la **gouvernance**, celles-ci devront sabrer leurs programmes de bonus.

Il s'agit d'une volte-face: pas plus tard que dimanche dernier, le premier ministre Charest a défendu ces bonus pour les cadres aux compétences particulières. Il s'agissait de "ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain", a-t-il soutenu.

Depuis, la pression a monté. Après que sa prime de 40 000\$ (15% d'un salaire de 268 000\$) eut été critiquée à l'Assemblée nationale en matinée, le président d'Investissement **Québec**, Jacques Daoust, a fait savoir hier à son ministre, Clément Gignac, qu'il y renonçait. Il a aussi dit qu'il renonçait à l'augmentation de salaire qui lui avait été accordée par son conseil d'administration. Dans sa lettre, qu'a obtenue La Presse, il souligne qu'Investissement **Québec** "fait preuve d'une grande maturité dans ces circonstances". Les bonus de 2009 de l'ensemble de la direction d'Investissement **Québec** sont de la même valeur que celle de l'année précédente, 1,9 million.

Le président de la Société générale de financement, Pierre Shedleur, avait déjà renoncé à sa prime de 31 000\$. Son organisation, il faut le rappeler, était déficitaire de 245 millions.

## **Hydro-Québec**

Dans une lettre transmise en juin 2009 au conseil d'administration d'**Hydro-Québec** par l'ancien ministre des Ressources naturelles Claude Béchar, le gouvernement demande à la société d'État de se conformer à sa décision de ne pas accorder de primes au rendement pour 2009-2010. Le conseil d'administration d'**Hydro** a imposé un gel salarial pour les 32 cadres les mieux rémunérés en 2009, reconnaît d'emblée le ministre Béchar, une initiative qui est "un pas dans la voie tracée par le gouvernement". "Toutefois, je m'attends à un effort plus substantiel de la part d'**Hydro-Québec**, une société d'État dont les activités sont attentivement suivies par la population en général", affirme M. Béchar dans la missive que La Presse a obtenue. Le ministre de tutelle d'**Hydro** poursuit: "J'apprécierais donc qu'à la prochaine réunion

du conseil d'administration, les membres s'inspirent de la décision du gouvernement et demandent une contribution additionnelle au personnel de direction d'Hydro." Pour toute réponse, le président du conseil de la société d'État, Michael Turcotte, a répliqué par une fin de non-recevoir. Moins d'un mois plus tard, M. Bécharde est passé à l'Agriculture, remplacé par Nathalie Normandeau aux Ressources naturelles.

## "Une petite gêne"

Hier, Mme Normandeau a soutenu ne jamais avoir entendu parler de cette lettre. "La prime de M. Vandal pour 2009, c'est réglé", mais pour la suite des choses, "je n'ai pas dit que c'était acceptable", a-t-elle insisté. Quoi qu'il en soit, le message du gouvernement est autrement plus clair désormais: "C'est une position gouvernementale, pour 2010-2011 et 2011-2012, le message envoyé est de se garder une petite gêne pour les bonus dans le contexte budgétaire." Ce message "vient du premier ministre, de la présidente du Conseil du Trésor, du ministre des Finances", a résumé Mme Normandeau. Le critique péquiste en matière d'énergie, Sylvain Gaudreault, a relevé que, même sur la sellette, le président d'Hydro-Québec, Thierry Vandal, n'a pas daigné aller s'expliquer en commission parlementaire pour l'étude des crédits du ministère de Mme Normandeau. "Le PDG d'Hydro devrait venir expliquer pourquoi il a eu une année aussi misérable et qu'il s'est payé une belle prime sur le dos des Québécois", a lancé le leader parlementaire péquiste, Stéphane Bédard. Le ton a monté quand Mme Normandeau a rappelé que Pauline Marois bénéficiait "à la maison" d'une pension à vie - son mari Claude Blanchet a obtenu une pension de 80 000\$ par année pour ses six années passées à la tête de la Société générale de financement, qui avait fait alors d'énormes déficits. "Avec les pertes de 40 milliards à la Caisse de dépôt, le premier ministre va-t-il renoncer à sa pension?" a répliqué M. Bédard.

Selon la ministre Normandeau, c'est la pratique habituelle; les présidents d'Hydro-Québec ne viennent pas à l'étude des crédits des ministères. À la différence de tous les autres présidents d'organismes, de Loto-Québec à Investissement Québec. Il y a quelques semaines, la ministre des Transports, Julie Boulet, a dénoncé avec vigueur la décision des dirigeants de la Société de l'assurance automobile de s'accorder d'importants bonus. Selon Mme Normandeau, dans le cas d'Hydro, il faut tenir compte d'un contexte différent: "Pour l'ensemble des sociétés d'État à vocation commerciale, on va demander aux dirigeants, comme à M. Vandal, de se plier à des exigences comparables, de faire des efforts comparables aux autres dirigeants de sociétés d'État."



LaPresseAffaires.com

Vendredi, 30 avril 2010

### **Québec: une loi touchera tous les bonus des sociétés d'État**

Denis Lessard

**Il y a un an déjà, le gouvernement Charest a demandé aux dirigeants d'Hydro-Québec de renoncer à leurs généreux bonus. La requête n'a pas eu l'impact souhaité; non seulement les bonus ont été maintenus pour tout le monde, mais celui du président Thierry Vandal a même augmenté, passant de 122 000\$ à 125 000\$.**

La question des primes accordées aux cadres des grandes sociétés d'État est revenue embêter le gouvernement Charest, hier, à l'Assemblée nationale. Devant la controverse, Québec a décidé de déposer un projet de loi d'une portée très large, prohibant pendant deux ans les bonus pour tout le monde. Ou presque. Dans le cas des «sociétés commerciales», régies par la Loi sur la gouvernance, celles-ci devront sabrer leurs programmes de bonus. Il s'agit d'une volte-face: pas plus tard que dimanche dernier, le premier ministre Charest a défendu ces bonus pour les cadres aux compétences particulières. Il s'agissait de «ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain», a-t-il soutenu. Depuis, la pression a monté. Après que sa prime de 40 000\$ (15% d'un salaire de 268 000\$) eut été critiquée à l'Assemblée nationale en matinée, le président d'Investissement Québec, Jacques Daoust, a fait savoir hier à son ministre, Clément Gignac, qu'il y renonçait. Il a aussi dit qu'il renonçait à l'augmentation de salaire qui lui avait été accordée par son conseil d'administration. Dans sa lettre, qu'a obtenue La Presse, il souligne qu'Investissement Québec «fait preuve d'une grande maturité dans ces circonstances». Les bonus de 2009 de l'ensemble de la direction d'Investissement Québec sont de la même valeur que celle de l'année précédente, 1,9 million.

Le président de la Société générale de financement, Pierre Shedleur, avait déjà renoncé à sa prime de 31 000\$. Son organisation, il faut le rappeler, était déficitaire de 245 millions.

**Hydro-Québec**

Dans une lettre transmise en juin 2009 au conseil d'administration d'**Hydro-Québec** par l'ancien ministre des Ressources naturelles Claude Béchar, le gouvernement demande à la société d'État de se conformer à sa décision de ne pas accorder de primes au rendement pour 2009-2010. Le conseil d'administration d'**Hydro** a imposé un gel salarial pour les 32 cadres les mieux rémunérés en 2009, reconnaît d'emblée le ministre Béchar, une initiative qui est «un pas dans la voie tracée par le gouvernement». «Toutefois, je m'attends à un effort plus substantiel de la part d'**Hydro-Québec**, une société d'État dont les activités sont attentivement suivies par la population en général», affirme M. Béchar dans la missive que La Presse a obtenue. Le ministre de tutelle d'**Hydro** poursuit: «J'apprécierais donc qu'à la prochaine réunion du conseil d'administration, les membres s'inspirent de la décision du gouvernement et demandent une contribution additionnelle au personnel de direction d'**Hydro**.» Pour toute réponse, le président du conseil de la société d'État, Michael Turcotte, a répliqué par une fin de non-recevoir. Moins d'un mois plus tard, M. Béchar est passé à l'Agriculture, remplacé par Nathalie Normandeau aux Ressources naturelles.

### «Une petite gêne»

Hier, Mme Normandeau a soutenu ne jamais avoir entendu parler de cette lettre. «La prime de M. Vandal pour 2009, c'est réglé», mais pour la suite des choses, «je n'ai pas dit que c'était acceptable», a-t-elle insisté. Quoi qu'il en soit, le message du gouvernement est autrement plus clair désormais: «C'est une position gouvernementale, pour 2010-2011 et 2011-2012, le message envoyé est de se garder une petite gêne pour les bonus dans le contexte budgétaire.» Ce message «vient du premier ministre, de la présidente du Conseil du Trésor, du ministre des Finances», a résumé Mme Normandeau. Le critique péquiste en matière d'énergie, Sylvain Gaudreault, a relevé que, même sur la sellette, le président d'**Hydro-Québec**, Thierry Vandal, n'a pas daigné aller s'expliquer en commission parlementaire pour l'étude des crédits du ministère de Mme Normandeau. «Le PDG d'**Hydro** devrait venir expliquer pourquoi il a eu une année aussi misérable et qu'il s'est payé une belle prime sur le dos des Québécois», a lancé le leader parlementaire péquiste, Stéphane Bédard. Le ton a monté quand Mme Normandeau a rappelé que Pauline Marois bénéficiait «à la maison» d'une pension à vie - son mari Claude Blanchet a obtenu une pension de 80 000\$ par année pour ses six années passées à la tête de la Société générale de financement, qui avait fait alors d'énormes déficits. «Avec les pertes de 40 milliards à la Caisse de dépôt, le premier ministre va-t-il renoncer à sa pension?» a répliqué M. Bédard. Selon la ministre Normandeau, c'est la pratique habituelle; les présidents d'**Hydro-Québec** ne viennent pas à l'étude des crédits des ministères. À la différence de tous les autres présidents d'organismes, de Loto-Québec à Investissement Québec. Il y a quelques semaines, la ministre des Transports, Julie Boulet, a dénoncé avec vigueur la décision des dirigeants de la Société de l'assurance automobile de s'accorder d'importants bonus. Selon Mme Normandeau, dans le cas d'**Hydro**, il faut tenir compte d'un contexte différent: «Pour l'ensemble des sociétés d'État à vocation commerciale, on va demander aux dirigeants, comme à M. Vandal, de se plier à des exigences comparables, de faire des efforts comparables aux autres dirigeants de sociétés d'État.»

## LA PRESSE

La Presse

Politique, jeudi, 29 avril 2010, p. A10

**Hydro-Québec**

### **Thierry Vandal a reçu une prime bonifiée en 2009**

Lessard, Denis

QUÉBEC - Même si Québec a sorti la hache pour sabrer les primes dans la haute fonction publique, le grand patron d'**Hydro-Québec**, Thierry Vandal, encaissera ce printemps un bonus supérieur à celui de l'an dernier. Pour les plus hauts dirigeants de la société d'État, d'ailleurs, les primes continueront allègrement, en dépit de la directive gouvernementale qui met un terme aux primes pour l'ensemble des gestionnaires de la fonction publique. Selon le ministre des Finances, Raymond Bachand, refuser ces primes pour les dirigeants d'**Hydro** équivaut à "passer une loi spéciale, rouvrir la convention collective et abolir les bonus de tous les gens qui sont couverts par cette convention". **Hydro-Québec**, comme d'autres sociétés d'État, est régie par la Loi sur la **gouvernance**, et son conseil d'administration est indépendant. On attend des dirigeants de ces "sociétés commerciales" des "efforts équivalents rigoureux" pour compenser ces primes. Hier à l'Assemblée nationale, le député péquiste de Jonquière, Sylvain Gaudreault, s'est interrogé sur la pertinence des primes accordées à M. Vandal. Il a obtenu pour 2009 un bonus de 125 000\$ qui s'ajoute à son salaire de 421 000\$. Par rapport à l'année précédente, ce sont des augmentations respectives de 3000\$ et 4000\$. Pourtant, a relevé M. Gaudreault, la feuille de route du patron d'**Hydro-Québec** depuis 12 mois est plutôt ternie par des erreurs de jugement. La société d'État a laissé échapper l'achat d'Énergie Nouveau-Brunswick, n'a pu gérer le problème de l'entretien de Gentilly 2 et a même commandité des écoles privées cossues auxquelles est lié M. Vandal.



## "Laxisme"

Pourtant, au printemps 2009, embarrassé, le ministre Claude Béchar, alors responsable d'Hydro-Québec, avait justifié les bonus du président Vandal en expliquant qu'on les lui avait accordés pour sa performance "avant la crise financière" et que ces primes seraient revues par la suite, a rappelé M. Gaudreault. "C'est évident que le gouvernement n'a aucun contrôle, aucune autorité sur ces sociétés, même quand un ministre dit que ce sera revu, il n'y a rien qui change", a insisté le député péquiste. Selon lui, ce laxisme est difficilement justifiable - les abonnés ont encaissé 20% d'augmentation de tarifs depuis 2004, et 2% de hausse l'an dernier seulement. M. Bachand estime que la révision de ces primes serait un geste aussi odieux que la décision du gouvernement péquiste, au début des années 80, de rouvrir les conventions collectives et de " (réduire) le salaire des enseignants de 20% ". M. Bachand était, il faut le dire, aux premières loges à l'époque comme chef de cabinet de Pierre Marc Johnson, gros canon du cabinet de René Lévesque. En faisant le tour de la liste des gestionnaires d'Hydro-Québec, on remarque aussi que tous ont reçu en 2009 des primes presque aussi généreuses que celles de l'année précédente. André Boulanger, président de la filiale distribution, a reçu 102 000\$ en bonus, comparativement à 106 000\$ l'année précédente. À son salaire de 369 000\$, on doit aussi ajouter 17 000\$ pour l'utilisation de son auto - prime à laquelle M. Vandal n'a pas droit, car Hydro-Québec lui fournit la limousine et le chauffeur. Isabelle Courville a eu droit à une prime de 89 500\$, 4000\$ de plus que l'année précédente, qui s'est ajoutée à son salaire de 354 000\$. Richard Cacchione, président d'Hydro Production, a un salaire de 367 000\$, mais doit se contenter de 100 000\$ de bonus, 2000\$ de moins que l'année précédente.

## LE DEVOIR

Le Devoir

Économie, vendredi, 16 avril 2010, p. A7

### Michel Nadeau sur la **gouvernance** des entreprises publiques et privées - Québec a besoin de sociétés d'État autonomes

Éric Desrosiers

**Le Québec inc. a besoin qu'on le défende contre les investisseurs à la recherche de profits vite faits, mais aussi d'institutions publiques fortes à l'abri de la tentation centralisatrice de l'État, estime Michel Nadeau de l'Institut de la gouvernance.**

«L'économie québécoise a besoin de sociétés d'État fortes et autonomes. Il faut à tout prix éviter de revivre des expériences comme celle de l'année passée à la Caisse de dépôt où le gouvernement a totalement ignoré le conseil d'administration et a choisi lui-même le nouveau président de l'institution», a-t-il déclaré hier en entretien téléphonique au Devoir quelques minutes après avoir présenté une allocution sur ce thème à la Chambre de commerce du Montréal métropolitain. Une fois les grandes orientations décidées par le gouvernement, les conseils d'administration et les dirigeants d'Hydro-Québec, de la Caisse de dépôts et placement, de la Société générale de financement (SGF) ou encore de Loto-Québec devraient avoir toute la liberté d'action nécessaire pour réussir, pense le directeur général l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOP). Il n'a pas caché son agacement devant les débats soulevés par la rémunération des dirigeants de ces sociétés qui brassent des milliards. «Je ne vois pas vraiment de problème à ce qu'on verse des primes aux dirigeants qui livrent de bons résultats.» Michel Nadeau voudrait aussi que les conseils d'administration d'hôpitaux, de collèges et d'universités soient principalement composés d'administrateurs compétents, indépendants et rémunérés et qu'ils aient beaucoup plus d'autonomie que maintenant. «Il me semble qu'il est plus que temps que l'on prenne le pari de la décentralisation dans ces domaines.»

Se défendre contre les vautours. Le succès du Québec inc. ne reposera pas seulement sur les grandes sociétés d'État, a-t-il poursuivi. On ne reconnaît pas assez, entre autres, les mérites des sociétés privées et des coopératives. «Il ne faut pas être naïf» non plus en ce qui concerne les compagnies québécoises inscrites en Bourse, a-t-il déclaré. Elles resteront excessivement vulnérables à des prises de contrôle étrangères ou par des «vautours intéressés seulement par les profits à court terme» à moins que l'on resserre certaines règles. Michel Nadeau voudrait, entre autres, qu'une action nouvellement acquise ne donne pas de droit de vote avant un an. Il voudrait aussi que l'on réhabilite le recours aux actions à droits de vote multiples à condition qu'il respecte certaines limites. «Si la famille Beaudoin n'avait pas bénéficié d'une telle disposition, il y a longtemps que Bombardier aurait été acheté par un concurrent et que l'on aurait probablement perdu une bonne partie de ses emplois.»

## LA PRESSE

La Presse

Actualités, jeudi, 1 avril 2010, p. A8

QUÉBEC - BUDGET 2010-2011

QUÉBEC - La présidente du Conseil du Trésor, Monique Gagnon-Tremblay, reconnaît ne pas avoir le pouvoir d'imposer la suspension du versement des primes au rendement dans les sept sociétés d'État à vocation commerciale et financière, comme **Hydro-Québec** et la SAAQ. Elle admet également que la fusion et l'abolition de 28 organismes entraîneront des économies limitées. Dans le budget Bachand déposé mardi, le gouvernement Charest a annoncé la fin des primes au rendement sur une période de deux ans aux hauts dirigeants de la fonction publique, au personnel des cabinets, aux dirigeants d'organismes comme les hôpitaux, les écoles, les cégeps et les universités.

### **Règle différente**

La règle n'est pas exactement la même dans le cas des sociétés d'État à vocation commerciale et financière, c'est-à-dire **Hydro-Québec**, la Société des alcools, Loto-**Québec**, la Société de l'assurance automobile, la Caisse de dépôt et placement, la Société générale de financement et Investissement-**Québec**. "Des dispositions particulières sont prévues afin que leur effort soit comparable à celui du reste du secteur public", peut-on lire dans un document budgétaire portant sur les dépenses publiques. Ces "dispositions" sont inconnues. Et selon les explications des ministres, aucune règle ne peut être imposée. Lors d'un débat en Chambre sur le budget, hier, Monique Gagnon-Tremblay a affirmé: "Compte tenu de la Loi sur la **gouvernance** que le gouvernement s'est donnée, je ne peux pas, demain matin, faire ça", suspendre les primes. Ce sont les conseils d'administration de ces sociétés d'État qui prennent les décisions en matière de bonus. "Je n'ai pas le plein contrôle", a ajouté Mme Gagnon-Tremblay. Elle a ensuite indiqué que les dirigeants de ces sociétés d'État seront invités à faire un "effort équivalent" à ceux des autres organismes publics.

### **Bachand confiant**

Le ministre des Finances, Raymond Bachand, responsable de plusieurs sociétés d'État, se dit confiant que les conseils d'administration tiennent compte des vœux du gouvernement. Son collègue du Développement économique, Clément Gignac, les appelle à "faire preuve de retenue" dans l'attribution des primes. La semaine dernière, le gouvernement Charest avait condamné les bonus généreux accordés aux dirigeants de la SAAQ, mais il avait reconnu son impuissance à imposer une directive en la matière. Le budget Bachand n'a rien changé à la situation.

### **Abolition et fusion d'organismes**

Dans son budget, **Québec** a également souligné à gros traits que 28 fonds ou organismes publics seront fusionnés ou abolis, comme l'Agence de la sécurité énergétique, mais aussi le Fonds de l'industrie des courses de chevaux dont la fin était déjà annoncée. Le gouvernement ne fera pas de grandes économies, mais "toutes les économies sont importantes", a reconnu à La Presse Monique Gagnon-Tremblay. Combien d'argent sera épargné? "Je n'ai pas voulu le calculer car je ne suis pas capable. (...) Si je dis un chiffre maintenant, dans un an, on va me dire: "Ha, vous aviez dit ça..." Mais chose certaine, c'est sûr que ça va aider à la gestion et à l'administration: il va y avoir moins de rapports annuels, moins de conseils d'administration." Notons que les activités des organismes seront dirigées vers les ministères tout comme les employés protégés par la sécurité d'emploi. La présidente du Conseil permanent de la jeunesse, Geneviève Dallaire, et celle du Conseil de la famille et de l'enfance, Marie Rhéaume, se sont dites "en état de choc" après avoir appris l'abolition de leur organisme mardi.



LaPresseAffaires.com

Samedi, 27 mars 2010

### **Pas d'augmentation des tarifs d'Hydro pour le moment**

Denis Lessard

**Le gouvernement Charest n'osera pas toucher aux tarifs du «bloc patrimonial» d'Hydro-Québec dans le budget de mardi prochain. En revanche, le ministre Bachand annoncera une consultation sur les tarifs de l'électricité, un comité d'étude dont les conclusions seront attendues dans l'année.**

Québec - Le gouvernement Charest n'osera pas toucher aux tarifs du «bloc patrimonial» d'Hydro-Québec dans le budget de mardi prochain. En revanche, le ministre Bachand annoncera une consultation sur les tarifs de l'électricité, un comité d'étude dont les conclusions seront attendues dans l'année. Une hausse de 1 cent des tarifs du bloc patrimonial



généraliserait automatiquement 1,6 milliard de dollars de recettes. La Presse a révélé il y a un mois que, pour son premier budget, le ministre Raymond Bachand s'appuierait essentiellement sur deux hausses de 1% de la taxe de vente du Québec, reprenant ainsi la totalité de l'espace laissé vacant par les baisses de la TPS consenties par le gouvernement Harper. Déjà certains membres du gouvernement avaient immédiatement fait valoir que la taxe de vente était probablement le moyen le plus «équitable» de trouver des recettes. Selon nos sources, la hausse des dépenses de l'année 2010-2011 respectera la cible prévue d'environ 3,2%. L'année suivante, cependant, la «révolution culturelle» frappera. Bien qu'on ait prévu aussi 3,2% de croissance des dépenses en 2011-2012 dans le budget de 2009, il faudra fermer davantage le robinet, prévoit-on déjà. À l'approche de l'annonce des budgets des ministères, les rumeurs se font persistantes sur les sombres perspectives pour la Santé. Le budget global du ministre Bolduc croîtra moins vite que prévu, et les coûts de système - environ 5% par année - ne seront apparemment pas couverts. L'an dernier, le budget de la Santé avait augmenté de 5,7% par rapport à l'année précédente. On retient aussi des entrevues qu'a données le premier ministre Charest la semaine dernière que Québec voudra mettre en place un système pour que les contribuables soient davantage informés des coûts des soins de santé qu'ils obtiennent - l'ancien ministre Claude Castonguay avait proposé l'idée d'un «T4» santé dans son rapport de 2008 sur le financement du système.

Pour frapper l'imagination, Québec appliquera les freins sur les primes versées aux fonctionnaires - un gel avait déjà été annoncé pour 2009 dans la fonction publique. On touchera aussi les cadres des sociétés d'État qui ne sont pas assujetties à la loi sur la gouvernance. Le gel, qui touchera aussi les salaires des députés, s'étendra sur deux ans, cette année et l'an prochain. Mais les sommes ainsi épargnées sont bien négligeables par rapport aux besoins du gouvernement. Tout indique aussi que, à la demande des villes, de Montréal en particulier, on haussera légèrement les droits sur l'essence, de 1 ou 2 cents le litre. Il reste à savoir si cette décision s'ajoutera à la hausse de 1 cent déjà annoncée dans le dernier budget de Monique Jérôme-Forget, au printemps 2009. Hier, le ministre des Finances ne s'est pas présenté au débat de trois heures sur les finances publiques prévu à l'Assemblée nationale. Le critique péquiste Nicolas Marceau a eu à croiser le fer avec le responsable du Revenu, Robert Dutil. M. Marceau estime que «les Québécois demandent qu'on contrôle mieux les dépenses» et ne souhaitent pas de hausses d'impôts ou de tarifs. En Chambre, il a rappelé que bien des études estiment à environ 30% les coûts supplémentaires entraînés par la collusion dans le secteur de la construction. En réplique, le ministre Dutil a soutenu que le péquiste faisait un rapprochement «inadéquat» entre le financement des partis politiques et les contrats gouvernementaux.

## LA PRESSE

La Presse

Politique, samedi, 27 mars 2010, p. A7

Budget provincial

### **Pas d'augmentation des tarifs d'Hydro pour le moment**

Lessard, Denis

QUÉBEC - Le gouvernement Charest n'osera pas toucher aux tarifs du "bloc patrimonial" d'Hydro-Québec dans le budget de mardi prochain. En revanche, le ministre Bachand annoncera une consultation sur les tarifs de l'électricité, un comité d'étude dont les conclusions seront attendues dans l'année. Une hausse de 1 cent des tarifs du bloc patrimonial généraliserait automatiquement 1,6 milliard de dollars de recettes. La Presse a révélé il y a un mois que, pour son premier budget, le ministre Raymond Bachand s'appuierait essentiellement sur deux hausses de 1% de la taxe de vente du Québec, reprenant ainsi la totalité de l'espace laissé vacant par les baisses de la TPS consenties par le gouvernement Harper. Déjà certains membres du gouvernement avaient immédiatement fait valoir que la taxe de vente était probablement le moyen le plus "équitable" de trouver des recettes.

Selon nos sources, la hausse des dépenses de l'année 2010-2011 respectera la cible prévue d'environ 3,2%. L'année suivante, cependant, la "révolution culturelle" frappera. Bien qu'on ait prévu aussi 3,2% de croissance des dépenses en 2011-2012 dans le budget de 2009, il faudra fermer davantage le robinet, prévoit-on déjà. À l'approche de l'annonce des budgets des ministères, les rumeurs se font persistantes sur les sombres perspectives pour la Santé. Le budget global du ministre Bolduc croîtra moins vite que prévu, et les coûts de système - environ 5% par année - ne seront apparemment pas couverts. L'an dernier, le budget de la Santé avait augmenté de 5,7% par rapport à l'année précédente. On retient aussi des entrevues qu'a données le premier ministre Charest la semaine dernière que Québec voudra mettre en place un système pour que les contribuables soient davantage informés des coûts des soins de santé qu'ils obtiennent - l'ancien ministre Claude Castonguay avait proposé l'idée d'un "T4" santé dans son rapport de 2008 sur le financement du système.

Pour frapper l'imagination, Québec appliquera les freins sur les primes versées aux fonctionnaires - un gel avait déjà été annoncé pour 2009 dans la fonction publique. On touchera aussi les cadres des sociétés d'État qui ne sont pas assujetties à la loi sur la gouvernance. Le gel, qui touchera aussi les salaires des députés, s'étendra sur deux ans, cette année et l'an prochain. Mais les sommes ainsi épargnées sont bien négligeables par rapport aux besoins du gouvernement.

Tout indique aussi que, à la demande des villes, de Montréal en particulier, on haussera légèrement les droits sur l'essence, de 1 ou 2 cents le litre. Il reste à savoir si cette décision s'ajoutera à la hausse de 1 cent déjà annoncée dans le dernier budget de Monique Jérôme-Forget, au printemps 2009. Hier, le ministre des Finances ne s'est pas présenté au débat de trois heures sur les finances publiques prévu à l'Assemblée nationale. Le critique péquiste Nicolas Marceau a eu à croiser le fer avec le responsable du Revenu, Robert Dutil. M. Marceau estime que "les Québécois demandent qu'on contrôle mieux les dépenses" et ne souhaitent pas de hausses d'impôts ou de tarifs. En Chambre, il a rappelé que bien des études estiment à environ 30% les coûts supplémentaires entraînés par la collusion dans le secteur de la construction. En réplique, le ministre Dutil a soutenu que le péquiste faisait un rapprochement "inadéquat" entre le financement des partis politiques et les contrats gouvernementaux.

## LE DEVOIR

Le Devoir

LES ACTUALITÉS, mercredi, 26 août 2009, p. a3

Dons et commandites

**Hydro-Québec** devra revoir ses pratiques

PC

Saint-Hyacinthe - Non seulement **Hydro-Québec** ne versera plus d'argent à des écoles privées, elle devra aussi revoir son mécanisme d'attribution de dons et de commandites pour éviter les apparences de conflit d'intérêts. Préoccupée par les liens personnels entre le président-directeur général, Thierry Vandal, et certains établissements ayant reçu d'importantes sommes de la société d'État, la ministre responsable, Nathalie Normandeau, demande qu'Hydro corrige ses façons de faire pour assurer l'indépendance de ses dirigeants. En marge d'une réunion des députés libéraux hier à Saint-Hyacinthe, la ministre des Ressources naturelles a annoncé que la société d'État devait lui remettre sa politique de dons et de commandites révisée dès le 8 septembre. Elle rencontrera le p.-d.g. à ce sujet vendredi. Questionnée sur la présence de M. Vandal aux conseils d'administration du collège Notre-Dame, du Conference Board et de l'École des hautes études commerciales, qui se sont vu octroyer des dons ou commandites,

Mme Normandeau a clairement affirmé qu'**Hydro-Québec** devra apporter des changements à son processus d'approbation. «Il faut créer une certaine distance entre les hauts dirigeants qui sont engagés dans certains organismes, qui eux sollicitent **Hydro-Québec**», a déclaré la ministre, qui avait déjà désapprouvé les contributions financières de la société d'État à des écoles privées. Elle indique toutefois du même souffle qu'il faut encourager les administrateurs d'Hydro à s'impliquer dans la gestion d'autres organismes, disant voir d'un bon oeil la présence de M. Vandal au **conseil d'administration** du Conference Board du Canada. Pour sa part, le premier ministre Jean Charest a brièvement commenté l'affaire, répétant que les dons d'Hydro à des écoles privées étaient «inacceptables».

## LE DEVOIR

Le Devoir

LES ACTUALITÉS, samedi, 26 septembre 2009, p. a5

Dons aux écoles privées

**Vandal reconnaît l'erreur d'Hydro-Québec**

Marie Vastel

L'Ange-Gardien - Le président et directeur général d'**Hydro-Québec** a reconnu à mots couverts, vendredi, avoir commis une bévue dans le dossier des dons versés à des écoles privées. Lors de sa première conférence de presse depuis que l'affaire a fait les manchettes au mois d'août, Thierry Vandal a évité d'utiliser le mot «erreur», mais il a tout de même admis que la société d'État aurait été «mieux avisée» de ne pas faire ces dons. «À l'évidence, on a choisi de faire des changements, donc on aurait été mieux avisés de ne pas faire ces dons-là. Et c'est pour cela que nous avons fait des changements, qui ont été faits dans de courts délais», a indiqué M. Vandal, lors d'un point de presse en Outaouais sur un tout autre sujet. **Hydro-Québec** et son p.-d.g. ont été mis dans l'embarras, à la fin août, lorsqu'il a été révélé que la société d'État avait fait des dons, notamment à deux écoles privées de Montréal. **Hydro-Québec** s'était engagée à verser 250 000 \$ sur cinq ans au collège Notre-Dame, qui accueille des élèves de niveau secondaire, et 200 000 \$ au collège Jean-de-Brébeuf, un établissement de niveau secondaire et collégial. M. Vandal a étudié à Jean-de-Brébeuf et est membre du **conseil d'administration** de Notre-Dame. Il est aussi membre du **conseil d'administration** du Conference Board et de l'École des hautes études commerciales, qui ont aussi reçu des dons. À la demande de la ministre des Ressources naturelles et vice-première ministre du Québec, Nathalie Normandeau, **Hydro-Québec** a toutefois depuis modifié sa politique de dons et commandites, comme il a été annoncé début septembre. «On fait des dons et commandites pour faire des choses positives, on ne fait certainement pas ça pour susciter la controverse. À l'évidence, quand un don ou une commandite suscite la controverse il faut faire des ajustements. On a fait ces ajustements», a expliqué le p.-d.g. En vertu des changements apportés à sa politique, la société d'État ne versera plus de dons aux écoles privées ni aux établissements situés à l'extérieur du Québec. Et toute demande provenant d'une organisation à laquelle peut être lié un dirigeant d'**Hydro-Québec** devra être acheminée au **conseil d'administration**, auquel s'abstiendra de siéger ce dirigeant lors de la prise de décision. «Donc, on va poursuivre notre action, elle est importante au niveau social», a soutenu M. Vandal.

**Hydro-Québec se fixe des règles**

Audet, Isabelle; Handfield, Catherine

Plongée dans la controverse à la suite de subventions accordées à des collèges privés, **Hydro-Québec** se dote d'une Politique d'octroi des dons et des commandites. L'entreprise espère ainsi clarifier le processus et empêcher toute nouvelle polémique. Dans un document de huit pages en vigueur le 8 septembre, la société d'État s'engage à n'accepter aucune demande d'institutions d'enseignement privées du primaire, du secondaire et du collégial, ni d'un établissement situé à l'extérieur du Québec. "Il n'y aura pas de subventions dans le privé, ça c'est clair", a répété à plusieurs reprises Marc-Brian Chamberland, chef des affaires publiques chez **Hydro-Québec**. L'entreprise a fixé une série de critères "d'exclusion" qui feront en sorte qu'un organisme ou une institution ne pourra pas, à l'avenir, profiter d'une subvention. Autre nouveauté: chaque fois qu'un dirigeant d'**Hydro-Québec** se trouve en situation de conflit d'intérêts, l'attribution d'une subvention passera directement par le **conseil d'administration** de la société d'État. "Peu importe le montant, même si c'est 50\$, ça passera au CA", précise M. Chamberland, ajoutant que tous les dirigeants d'**Hydro-Québec** doivent remplir une déclaration d'intérêts. **Hydro-Québec** promet aussi de publier sur son site web le nom des organismes bénéficiaires de ses contributions. C'est la ministre des Ressources naturelles du Québec, Nathalie Normandeau, qui a pressé **Hydro-Québec** de revoir ses orientations à propos des commandites. "Je suis heureuse de constater que les priorités en matière d'éducation sont orientées vers les services publics", a-t-elle déclaré après avoir consulté le document. **Hydro-Québec** s'est retrouvée au coeur de cette controverse quand La Presse a révélé l'attribution de 250 000\$ à la Fondation du collège Notre-Dame. Or, le président-directeur général d'**Hydro-Québec**, Thierry Vandal, est président du conseil de ce collège privé de Montréal.

**Réactions mitigées**

Le président de la Fédération autonome de l'enseignement, Pierre St-Germain, s'est réjoui de cette "volte-face" d'**Hydro-Québec**. "C'est une victoire de la population face à l'arrogance d'une grosse institution qui vient de réaliser qu'elle a commis une grave erreur en agissant de la sorte", dit-il. Mais la victoire n'est que partielle, estime M. St-Germain, puisque le problème du sous-financement des écoles publiques, lui, reste entier. Il se questionne par ailleurs sur l'intention d'**Hydro-Québec** de contribuer aux campagnes de financement des établissements publics secondaires et collégiaux. "**Hydro-Québec** est mal placée pour juger quelle école publique est plus méritante qu'une autre", a-t-il dit, proposant que la société d'État verse ses redevances au gouvernement, qui, lui, verrait à les redistribuer dans les services publics. La nouvelle politique d'Hydro aura-t-elle un impact sur les écoles privées? Pas vraiment, estime Auguste Servant, directeur des communications de la Fédération des établissements d'enseignement privés. "Il est exceptionnel qu'un organisme public contribue aux fondations des institutions privées", dit-il. Cependant, la décision d'**Hydro-Québec** pourrait inciter d'autres organismes à revoir leurs critères de dons aux écoles privées, ce qui pourrait éventuellement affecter l'ensemble des dons offerts aux établissements privés, selon Auguste Servant. Le porte-parole de l'opposition officielle en matière d'énergie et de jeunesse, Sylvain Gaudreault, s'interroge pour sa part sur le mutisme de Thierry Vandal dans ce dossier. "Je n'en démords pas, c'est une suite inacceptable de faux pas, a-t-il répété à La Presse. Tout cela fait que, malgré cette politique, M. Vandal ne peut plus être PDG d'**Hydro-Québec**."

**Les "exclusions"**

Audet, Isabelle

Dans sa Politique, **Hydro-Québec** précise qu'un don ou une commandite ne peut être accordé à: > Un organisme dont la situation financière est préoccupante.

> Un projet qui ne satisfait pas aux secteurs dans lesquels **Hydro-Québec** veut s'impliquer.

> Un projet d'une institution d'enseignement privée du primaire, du secondaire ou du collégial, ou d'une fondation associée à une telle institution.

> Une institution d'enseignement située à l'extérieur du Québec.

> Un projet voué à une cause politique ou religieuse.

> Un projet déjà soutenu par Centraide.

> Un organisme qui soutient une seule personne ou la réalisation d'un projet personnel.

> Un projet qui vise à soutenir la production d'un produit.

**Hydro-Québec** a choisi de s'impliquer dans les domaines de la culture, des sciences, de l'environnement, du sport, de la santé, de l'éducation, des causes humanitaires et auprès de ses "partenaires socio-économiques" en région. L'an

dernier, 1500 organismes ont bénéficié de dons ou de commandites, pour un total de 25,9 millions. Au total, la société d'État avait reçu environ 3000 demandes.

## leSoleil

Le Soleil

Actualités, vendredi, 4 septembre 2009, p. 12

### Les commandites maintenues

Hydro-Québec garde son programme, mais exclut les écoles privées et les établissements hors Québec

La Presse Canadienne

La société Hydro-Québec s'est dotée d'une politique de dons et de commandites qui devrait éviter à ses dirigeants de se retrouver en situation d'apparence de conflit d'intérêts. Comme l'avait exigé la ministre des Ressources naturelles, Nathalie Normandeau, la société d'État a adopté hier de nouvelles orientations en cette matière, après avoir suscité un tollé en raison de ses dons à des écoles privées. Le jugement du président-directeur général, Thierry Vandal, avait aussi été remis en question par les partis d'opposition, après qu'Hydro-Québec eut versé des montants d'argent à des institutions dont il était aussi administrateur. Dorénavant, la société d'État ne donnera plus d'argent aux écoles privées ni aux établissements situés à l'extérieur du Québec. Par ailleurs, toute demande d'une institution à laquelle peut être lié un dirigeant d'Hydro-Québec devra être acheminée au conseil d'administration de la société d'État. Le dirigeant en question devra aussi se retirer de la réunion du conseil lorsque la demande sera traitée. Pour les demandes de dons et de commandites inférieures à 100 000 \$, elles pourront toutefois être approuvées par la vice-présidente aux affaires corporatives, Marie-Josée Nadeau, si elles respectent les critères définis par Hydro-Québec. Pour le chef des affaires publiques de la société d'État, Marc-Brian Chamberland, il ne fait pas de doute que les correctifs ont été apportés de façon à ne plus susciter de polémique. "On regrette la controverse, ça, c'est clair. On reconnaît que des modifications devaient être apportées. Lorsqu'on fait des dons et commandites, c'est pour être reconnu comme une bonne entreprise citoyenne, et visiblement, nous n'avions pas atteint ce but avec les dons qui ont récemment défrayé les manchettes", a expliqué le porte-parole en entrevue téléphonique à La Presse Canadienne. Après avoir pris connaissance de la nouvelle politique d'Hydro-Québec, la ministre responsable, Nathalie Normandeau, s'est montrée satisfaite. "Maintenant, dans les mécanismes d'attribution, c'est qu'on assure une indépendance entre les hauts dirigeants et les organismes qui sollicitent Hydro-Québec. C'était un élément prioritaire, parce qu'il faut assurer plus de transparence pour éviter les apparences de conflit d'intérêts", a commenté la ministre.

## LA PRESSE

La Presse

Actualités, samedi, 29 août 2009, p. A20

Dons d'Hydro-Québec aux écoles privées

### Rencontre discrète entre Normandeau et Vandal

Croteau, Martin

La Presse Canadienne

Le gouvernement Charest a réitéré sa confiance au grand patron d'Hydro-Québec, Thierry Vandal, éprouvé par la controverse des dons aux écoles privées. La ministre des Ressources naturelles, Nathalie Normandeau, se dit convaincue que la société d'État a tiré des leçons de l'affaire. Les dons et commandites versés par Hydro-Québec aux collèges Brébeuf et Notre-Dame étaient au menu d'une rencontre privée entre la ministre et M. Vandal, hier après-midi, au siège social montréalais de la société d'État. Pendant ce temps, deux gardiens de sécurité montaient la garde devant l'entrée principale de l'édifice.

Le porte-parole d'Hydro-Québec, Marc-Brian Chamberland, a indiqué que l'entreprise ne ferait aucun commentaire à la suite de la rencontre. Même son de cloche du côté de la ministre Normandeau. "Il n'y a rien de nouveau à annoncer", a résumé son porte-parole, Christian Tanguay. Mme Normandeau a déjà critiqué les dons versés par Hydro aux écoles privées. Plus tôt cette semaine, elle avait demandé à la société d'État de revoir sa politique de dons pour s'assurer que ses dirigeants évitent toute apparence de conflit d'intérêts. L'entreprise a jusqu'au 8 septembre pour répondre à ses exigences. Interrogée avant sa rencontre avec Thierry Vandal, Nathalie Normandeau a indiqué qu'elle ne veut pas blâmer Hydro-Québec pour sa gestion de la controverse. "Mon objectif n'est pas de porter un jugement sur la façon dont toute cette histoire a été gérée, a-t-elle affirmé. Ce qui m'intéresse, moi, c'est le résultat de l'exercice. Ce que je comprends, cependant, c'est qu'Hydro-Québec a tiré une leçon de ce qui s'est déroulé." Elle a d'ailleurs réitéré sa confiance au président, dont le départ est réclamé par le Parti québécois et l'Action démocratique. L'opposition péquiste s'est toutefois étonnée de ce vote de confiance, avant même que la ministre ne rencontre la direction de la société d'État et avant qu'elle ait vu les nouvelles règles de conduite d'Hydro. La controverse a éclaté lorsque La

Presse a révélé qu'**Hydro-Québec** avait décidé de verser 250 000\$ à la fondation du collège Notre-Dame. M. Vandal est président du **conseil d'administration** de ce collège privé de Montréal. L'établissement a finalement renoncé au don. Quelques jours plus tard, le collège Brébeuf a aussi renoncé à une somme de 200 000\$ de la société d'État. M. Vandal est diplômé de cet établissement montréalais. En 2006, **Hydro-Québec** s'est aussi engagée à verser 50 000\$ au Conference Board du Canada. Thierry Vandal était membre du **conseil d'administration** du groupe de réflexion et d'analyse économique à cette époque. Il en est d'ailleurs devenu le président en novembre 2008.

## LE DEVOIR

Le Devoir

ÉDITORIAL, vendredi, 28 août 2009, p. a8

Libre opinion

### **Hydro-Québec, un partenaire majeur en santé**

Au cours des dernières semaines, les activités philanthropiques d'**Hydro-Québec** ont soulevé une controverse dans plusieurs médias, et la vice-première ministre et ministre des Ressources naturelles et de la Faune a demandé à l'entreprise de revoir sa politique de dons et commandites. Dans un communiqué publié le 21 août, **Hydro-Québec** rappelait que ses contributions en dons et commandites étaient passées de 7 millions en 1997 à 25,9 millions en 2008, ce qui représente environ 1 % du bénéfice net, qui atteignait l'an dernier 3,1 milliards. **Hydro-Québec** a par ailleurs versé en 2009 un dividende de 2,1 milliards au gouvernement du Québec pour répondre à nos besoins collectifs, notamment en éducation, dans la santé et les services sociaux. **Hydro-Québec** appuie depuis de nombreuses années un grand nombre de fondations d'hôpitaux au Québec. Les dons d'**Hydro-Québec** dans le domaine de la santé, pour l'ensemble du Québec, sont passés de 2,2 millions en 2006, à 2,8 millions en 2007 et à 2,9 millions en 2008, soit environ 11 % de son budget de dons et commandites. En 2008, les dons d'**Hydro-Québec** aux fondations de l'Institut de cardiologie de Montréal, du CHU Sainte-Justine, de l'Hôpital général juif, de l'hôpital du Sacré-Coeur de Montréal et de l'hôpital Maisonneuve-Rosemont ont représenté près de 900 000 \$.

Nos fondations profitent toutes du soutien continu de cette entreprise, qui exerce à cet égard un rôle social exemplaire et essentiel à la poursuite de nos missions respectives. La valeur de ces dons varie en fonction de plusieurs critères, dont le nombre de lits et de patients, le degré de spécialisation de l'établissement, l'étendue territoriale des services offerts et les caractéristiques de la formation offerte par l'établissement. Ces sommes reçues d'**Hydro-Québec** ont une valeur ajoutée précieuse qui nous permet d'aller plus loin et plus rapidement dans l'amélioration de la qualité des soins et de l'environnement de traitement que nous offrons aux enfants et aux adultes malades, de notre région, mais aussi de partout au Québec. Grâce à des équipements plus modernes et à l'utilisation de la télémédecine par exemple, nos médecins sauvent des vies sur place et aident leurs confrères à faire de même en région. Dans bien des cas, les sommes reçues, quel que soit le montant, font toute la différence. Cet appui nous permet aussi de soutenir et d'assurer la pérennité de plusieurs programmes de recherche en santé qui amélioreront nos capacités de diagnostic, d'intervention et de lutte contre la maladie, favorisant ainsi la rétention de nos meilleurs chercheurs tout en leur assurant une crédibilité de classe mondiale au profit de notre collectivité. La participation d'**Hydro-Québec** et de ses dirigeants à notre mieux-être collectif est une dimension à la fois normale et essentielle du rôle d'une entreprise commerciale qui dessert les citoyens et les entreprises de tout le Québec. Consacrer 1% de ses bénéfices nets en dons et commandites pour la culture, l'éducation, la santé, l'environnement, la science ou la pratique sportive constitue une excellente décision de gestion, qui fait partie de la responsabilité sociale de l'entreprise et que la direction d'**Hydro-Québec** et son **conseil d'administration** devraient défendre avec la plus grande vigueur. Par leur engagement au sein de fondations ou d'organismes communautaires et avec l'appui de leur entreprise, les dirigeants d'**Hydro-Québec** contribuent au progrès de notre société. La fiabilité et la qualité du service qu'ils nous offrent, ainsi que la rentabilité qu'ils génèrent de manière continue, nous démontrent que ces gestes communautaires ne compromettent aucunement leur capacité à gérer cette entreprise de manière rigoureuse et responsable. Il est essentiel qu'**Hydro-Québec** et les autres sociétés d'État à vocation commerciale poursuivent leur rôle philanthropique au profit de la société québécoise.

Ont signé ce texte: Pierre Boivin et Anière Lecoq (Fondation CHU Sainte-Justine), Louis Tanguay et Danielle Pagé (Fondation de l'Institut de cardiologie de Montréal), Robert Bastien et Benoit Tremblay (Fondation de l'hôpital du Sacré-Coeur de Montréal), Richard Dubrovsky et Myer Bick (Fondation de l'Hôpital général juif), Jean Claude Baudinet et Lucie Drapeau (Fondation de l'hôpital Maisonneuve-Rosemont).

**LA PRESSE**

La Presse



## La chasse à Vandal

Pratte, André

**Hydro-Québec** a commis un faux pas en versant une somme de 250 000\$ au collège Notre-Dame alors que son PDG, Thierry Vandal, est président du conseil de l'établissement. Le don au collège Jean-de-Brébeuf n'était pas une bonne idée non plus. Dans les deux cas, l'objectif visé par la contribution de la société d'État n'était pas clair et son atteinte était difficilement mesurable. La société d'État a reconnu qu'elle devait revoir sa politique de dons et commandites. À moins que d'autres cas délicats ne surgissent, l'affaire devrait en rester là. Malheureusement, certains se sont lancés dans une véritable chasse au scandale, quitte à en trouver là où il n'y en a pas. On a même appelé à la démission de M. Vandal. Jeudi, une agence de presse a "révélé" qu'**Hydro-Québec** avait versé 50 000\$ au Conference Board du Canada. Eh! oui, M. Vandal est membre du **conseil d'administration** du Conference Board. Scandale! Scandale pourquoi? Le PDG d'**Hydro-Québec** aide un organisme à but non lucratif en offrant un peu de son temps et de l'argent de la société. Où est le conflit d'intérêts? Qui s'est mis de l'argent dans les poches? **Hydro-Québec** est un important commanditaire de l'Orchestre symphonique de Montréal. Une vice-présidente de la société siège au CA de l'OSM. Conflit d'intérêts? Hydro a aussi promis 600 000\$ à l'hôpital Rivière-des-Prairies, qui soigne des jeunes souffrant de problèmes psychiatriques. M. Vandal est président de la campagne de financement. Honteux? Vendredi, un réseau de télévision a "révélé" qu'**Hydro-Québec** avait donné 50 000\$ à HEC Montréal. Or, M. Vandal a fait sa maîtrise en administration des affaires à cette école et, en plus, siège au conseil de l'établissement. Re-scandale! Où ça? On a passé toute la semaine dernière à reprocher à **Hydro-Québec** de ne pas venir en aide aux écoles publiques. Et voilà qu'on dénonce sa contribution à une université publique! Sans mentionner qu'Hydro donne à presque toutes les universités de la province.

Un reporter est allé jusqu'à frapper à la porte de la résidence de M. Vandal. Personne n'a ouvert. Louche, non? Franchement! Va-t-on traquer Thierry Vandal comme s'il s'agissait de Vincent Lacroix? L'opposition et les médias doivent être exigeants à l'égard des sociétés d'État. Les reportages d'André Noël sur les dons d'**Hydro-Québec** aux collèges privés étaient rigoureux. En provoquant une réflexion sur les dons faits par les entreprises gouvernementales, ils ont servi l'intérêt public. Michèle Ouimet l'a signalé samedi, M. Vandal a commis une autre erreur en refusant de s'expliquer. Lorsqu'une controverse de ce genre éclate, le dirigeant d'une société d'État a le devoir d'en assumer publiquement la responsabilité. Thierry Vandal ne mérite pas pour autant qu'on le traite comme un criminel. Comme l'a déclaré vendredi le président du conseil, son bilan à la tête d'**Hydro-Québec** est "remarquable". Une erreur de jugement, somme toute mineure, ne saurait l'effacer.

## LE DEVOIR

Le Devoir

IDÉES, samedi, 22 août 2009, p. c5

Commandites d'**Hydro-Québec**

### **Hydro-Québec a un rôle social essentiel**

Kent Nagano; Lucien Bouchard

Dans la foulée des récentes discussions publiques sur la mission sociale d'**Hydro-Québec**, nous estimons qu'il est de notre devoir, en nos qualités de président du **conseil d'administration** et directeur musical de l'Orchestre symphonique de Montréal (OSM), de souligner sans équivoque l'importance capitale que l'appui financier de la société d'État revêt pour une institution comme la nôtre. Il est essentiel qu'**Hydro-Québec** puisse continuer de participer au soutien d'organismes comme l'OSM qui, pour accomplir leur oeuvre d'animation artistique et culturelle au sein de notre société, doivent déployer des efforts constants pour recueillir les dons et commandites nécessaires à leur survie. **Hydro-Québec** est notre commanditaire en titre depuis maintenant dix ans et nous sommes fiers et honorés de pouvoir compter sur sa générosité et son engagement indéfectible. Ce partenariat entre la société d'État et l'OSM illustre de la manière la plus éloquente la pertinence d'un appui renouvelé à l'une de nos principales institutions culturelles. Il est d'autant plus significatif qu'il se nourrit de valeurs partagées par tous les Québécois: l'amour de la musique, le goût de bien faire, la solidarité communautaire et le désir de reconnaissance internationale.

Développement collectif

Grâce à l'engagement d'**Hydro-Québec**, il est possible de donner vie, ici même, à Montréal, au bénéfice de tous et toutes, à un orchestre de calibre mondial. Sans ce précieux appui et celui de ses autres partenaires, l'OSM ne pourrait

plus présenter à un public toujours plus nombreux des concerts exceptionnels qui mettent en scène d'excellents musiciens et certains des plus grands artistes de la scène internationale. C'est grâce à l'appui d'**Hydro-Québec** et à celui de nombreux autres commanditaires, dont au premier chef les gouvernements du Québec et du Canada, que l'OSM arrive à nous représenter brillamment dans le monde entier, par ses concerts, ses tournées et ses 95 disques, dont 47 ont remporté à ce jour des prix nationaux et internationaux. Les Québécois sont en droit de s'attendre, de la part d'une entreprise publique comme **Hydro-Québec**, qu'elle participe de façon active et soutenue à leur développement collectif. **Hydro-Québec** est un symbole éclatant de la vitalité et de la créativité québécoise et entretient avec notre population des rapports de convivialité et de fierté. Il est donc normal qu'on s'attende à ce qu'elle rayonne au-delà des seules activités de production et de distribution d'électricité.

## Devoir social

Au moment où l'on exige des entreprises du secteur privé qu'elles s'acquittent d'un devoir de responsabilité sociale, il y aurait quelque chose d'inconséquent, pour ne pas dire d'asocial, d'isoler l'Hydro de la vie civique d'une collectivité dont elle fait si intimement et si nécessairement partie, au point d'en constituer un élément de son identité. On voit mal pourquoi une corporation du secteur public serait exemptée d'un devoir social que des entreprises du secteur privé se reconnaissent à elles-mêmes. En sommes-nous rendus au point de dire à l'immense majorité des Québécois qui tiennent à conserver **Hydro-Québec** dans notre patrimoine collectif qu'ils devraient maintenant accepter de la privatiser pour lui permettre d'assumer des responsabilités sociales? Il serait vraiment dommage - voire tragique - qu'un dérapage de la discussion en cours nous fasse basculer dans les interdits les plus extrêmes et les moins réfléchis. De grâce, ne nous laissons pas aller à l'émoi du moment: n'allons pas exclure **Hydro-Québec** et les autres agences gouvernementales de toute interaction communautaire et les écarter ainsi de leur légitime et indispensable contribution à notre épanouissement collectif. Pensons à la culture, si cruciale pour le Québec et si chère au coeur de sa population. Pensons aux institutions qui ont été si difficilement construites dans l'effort, le bénévolat et la persistance. N'allons pas sabrer les réussites dont nous avons tellement raison d'être fiers!

*Kent Nagano : directeur musical de l'Orchestre symphonique de Montréal*

*Lucien Bouchard : président du conseil d'administration de l'Orchestre symphonique de Montréal*

## LE DEVOIR

Le Devoir

LES ACTUALITÉS, samedi, 22 août 2009, p. a2

Controverse chez **Hydro-Québec**

### Le conseil se porte à la défense de Vandal

Rémi Nadeau

Québec - Le conseil d'administration d'**Hydro-Québec** vole à la rescousse du président-directeur général, Thierry Vandal, malmené dans les médias depuis plus d'une semaine en raison des dons controversés versés par la société d'État. Le président, Michael L. Turcotte, a senti le besoin de publier un communiqué de presse hier pour non seulement réitérer la confiance des administrateurs envers M. Vandal, mais aussi vanter ses réalisations. «M. Vandal sert admirablement **Hydro-Québec** depuis 1996. Son bilan est remarquable. Il a mis en place une équipe performante et a dépassé les attentes du conseil année après année», a-t-il écrit, au moment où le Parti québécois et l'Action démocratique du Québec réclament la tête du p.-d.g. pour son manque de jugement. À la suite de la vive polémique suscitée par les dons de la société d'État à des écoles privées, les journalistes ont continué d'éplucher le rapport 2008 des dons et commandites d'**Hydro-Québec**, trouvant de nouveaux liens entre certaines contributions financières et des responsabilités de Thierry Vandal. M. Turcotte a cherché à calmer le jeu en mettant l'accent sur les retombées positives du généreux programme d'**Hydro-Québec** qui consacre aux dons et commandites environ un pour cent de son bénéfice net sur les activités poursuivies, selon la norme d'Imagine Canada. Le président du conseil d'administration souligne que c'est pour cette raison que le montant consacré à ce programme est passé de 7 millions en 1997 à 25,9 millions en 2008, alors que le bénéfice net sur les activités poursuivies

est passé de 786 millions à 3 milliards.

## LE DEVOIR

Le Devoir

ÉDITORIAL, jeudi, 20 août 2009, p. a6

Libre opinion

## Plus qu'un faux pas, un geste répréhensible

Pierre St-Germain

La décision d'**Hydro-Québec** d'octroyer 250 000 \$ sur cinq ans au collège Notre-Dame, un établissement d'enseignement secondaire privé de Montréal, a fait l'unanimité contre elle. En dénonçant avec vigueur ce geste, la Fédération autonome de l'enseignement (FAE) a réaffirmé l'importance de ne pas détourner des fonds publics au profit d'entreprises privées. On a appris ensuite que le collège Jean-de-Brébeuf, un établissement secondaire et collégial privé de Montréal, a décidé lui aussi de renoncer à une contribution de 200 000 \$ d'**Hydro-Québec**. Car, faut-il le dire de nouveau, le collège Notre-Dame et le collège Jean-de-Brébeuf sont des entreprises privées, des PME du secteur de l'éducation, comme le sont tous les collèges privés. Ceux-ci profitent déjà largement des subventions de l'État - et donc de l'argent de tous les contribuables - même si leur fréquentation demeure réservée à un nombre restreint d'élèves. Certains commentaires tendent à banaliser le geste fait par le président d'**Hydro-Québec**, Thierry Vandal, en évoquant un faux pas qui n'a rien de répréhensible et en soulignant le rôle prétendument essentiel joué par les écoles privées. Nous savons tous que la qualité qu'on leur attribue généralement repose davantage sur les critères de sélection et d'encadrement familial de leurs élèves.

L'école publique n'a rien à envier quant à la qualité de son corps professoral, et sa mission demeure universelle et accessible à tous. C'est là qu'une société juste et préoccupée par la réussite scolaire de tous doit placer sa priorité en matière d'éducation. Serions-nous aussi tolérants si le président d'**Hydro-Québec** avait accordé une subvention à une entreprise privée faisant concurrence à une société d'État? Au contraire, à titre de président d'**Hydro-Québec**, M. Vandal se doit d'être le gardien de l'intérêt public. Il est étonnant que le **conseil d'administration** d'**Hydro-Québec** ait contribué à une telle décision, et plus outrageant encore, qu'il ne réalise toujours pas l'ampleur des gestes posés. Cette attitude devrait inquiéter au plus haut point la ministre Nathalie Normandeau. Faut-il rappeler qu'**Hydro-Québec**, un des joyaux de nos institutions publiques, est née de l'étatisation de nombreuses sociétés d'électricité privées afin d'assurer l'équité des tarifs d'électricité et le respect du principe de la redistribution de la richesse collective? Il revient au gouvernement du Québec d'assurer l'équité dans la redistribution de l'argent des Québécoises et Québécois. Il appartient au ministère de l'Éducation d'assurer le financement de l'éducation publique. L'argent des contribuables ne doit aucunement être détourné au profit des établissements privés. La décision du collège Notre-Dame et du collège Jean-de-Brébeuf de renoncer à ces sommes démontre la pertinence d'avoir dénoncé cette situation qui ne respecte pas les règles de préservation de l'intérêt public dans l'utilisation de fonds publics. La FAE exhorte le gouvernement à adopter des règles de transparence afin que les politiques de dons des sociétés d'État soient publiques et qu'elles répondent au principe de la préservation du bien commun. C'est une question d'éthique et d'éducation collective!

*Pierre St-Germain : Président de la Fédération autonome de l'enseignement*

### LA PRESSE

La Presse

Actualités, vendredi, 14 août 2009, p. A5

Le Collège Notre-Dame renonce à la subvention de 250 000\$

#### Québec met le holà à Hydro

Noël, André

Après avoir pris connaissance, hier, d'un don de 250 000\$ d'**Hydro-Québec** au collège Notre-Dame, la ministre des Ressources naturelles, Nathalie Normandeau, a demandé à la société d'État de revoir sa politique de dons et de commandites en matière d'éducation. "**Hydro-Québec** doit orienter ses priorités envers les services publics, un principe qui prend toute son importance dans le contexte où il s'agit d'une société d'État", a souligné Mme Normandeau dans un communiqué. La Presse a indiqué, hier, qu'**Hydro-Québec** avait discrètement décidé de donner 250 000\$ en cinq ans au collège Notre-Dame, une institution d'enseignement secondaire privée. La société d'État n'a pu fournir jusqu'à maintenant aucun exemple d'un don similaire à un collège public. Le PDG d'**Hydro-Québec**, Thierry Vandal, est aussi président du **conseil d'administration** du collège. Ces révélations ont suscité un déluge de protestations, si bien que le collège a décidé de retourner à **Hydro-Québec** les 50 000\$ reçus jusqu'à maintenant, et de ne pas toucher le reste de la somme. "Compte tenu de la controverse suscitée, le collège Notre-Dame renonce à la contribution d'**Hydro-Québec**, indique l'établissement dans un communiqué. Le collège regrette cette situation et tient à rappeler l'importance qu'il accorde à l'activité physique pour la formation des jeunes ainsi qu'à l'intégration de son projet sportif dans la communauté avoisinante, soit l'arrondissement Côte-des-Neiges-Notre-Dame de Grâce." Le secrétaire général du collège, Vincent Grégoire, a dit que la commandite d'Hydro visait à permettre au collège de se priver des revenus de location de ses installations pour offrir celles-ci aux organismes communautaires de l'arrondissement. Cette explication

contredit toutefois le dernier bulletin de la Fondation du collège, qui cite **Hydro-Québec** parmi les sociétés qui lui versaient plus de 100 000\$. Les sommes reçues jusqu'à maintenant ont "permis d'entreprendre la première phase de notre développement, soit l'aménagement d'un terrain de sports synthétique... et d'une piste de course", indique le bulletin.

C'est la deuxième fois qu'une contribution d'**Hydro-Québec** à une institution d'enseignement suscite la controverse. Il y a trois ans, La Presse avait révélé que la société d'État avait versé 150 000\$ à la campagne de financement de la section de droit civil de l'Université d'Ottawa, campagne que dirigeait Marie-José Nadeau, première vice-présidente d'**Hydro-Québec** et diplômée de cette université. Hier, les protestations se sont multipliées contre la contribution au collège Notre-Dame. "La Fédération des commissions scolaires du Québec juge inacceptable que le gouvernement du Québec, par l'entremise de l'une de ses sociétés d'État, finance davantage le réseau privé d'éducation", a indiqué cet organisme dans un communiqué. Tout comme les principaux syndicats d'enseignants, la Fédération rappelle que "les besoins dans le système public d'éducation sont criants" et s'étonne de voir **Hydro-Québec** privilégier un établissement privé. Le député Pierre Curzi, porte-parole de l'opposition officielle en matière d'enseignement primaire et secondaire, s'est dit scandalisé qu'**Hydro-Québec** décide de faire un don à un établissement scolaire déjà favorisé alors que "de plus en plus de parents doivent se tourner vers des organismes communautaires pour obtenir de l'aide, car ils sont dans l'incapacité d'acheter des effets scolaires à leurs enfants pour la rentrée".

Le député Sylvain Gaudreault, le critique du PQ en matière d'énergie, s'est questionné sur "l'apparence de conflit d'intérêts". "Il y a une apparence de conflit d'intérêts évidente aux yeux de tous, a déclaré Éric Caire, député de l'Action démocratique du Québec. Personne n'a donné le mandat à **Hydro-Québec** de subventionner des écoles." François Taschereau, porte-parole d'**Hydro-Québec**, a répété hier que M. Vandal n'avait pas pris part à la décision. "Il ne s'est pas placé en conflit d'intérêts, a-t-il dit. Il n'a pas d'enfant au collège Notre-Dame et n'avait aucun intérêt personnel dans cette contribution, qui visait à faciliter l'activité physique chez les jeunes et l'accessibilité des installations sportives pour la communauté environnante."

## LE DEVOIR

Le Devoir

LES ACTUALITÉS, vendredi, 14 août 2009, p. a3

### **Un don plonge Hydro-Québec dans l'embarras**

Le collège Notre-Dame renonce au don de 250 000 \$ sur cinq ans que lui a accordé la société d'État Rémi Nadeau

Tant les acteurs des milieux scolaires que politiques ont dénoncé hier l'octroi d'une aide financière à une école privée de Montréal par une société d'État. Un faux pas qui a eu des échos jusqu'à Québec. Québec - Pliant sous le poids de la controverse, le collège Notre-Dame a choisi hier de renoncer au don de 250 000 \$ sur cinq ans que lui a accordé **Hydro-Québec**. Scandalisé, le Parti québécois avait sommé le gouvernement Charest d'intervenir et de rappeler à l'ordre le président-directeur général d'Hydro, Thierry Vandal. Un discours repris par les milieux scolaires qui ont dénoncé unanimement l'octroi de cette aide financière de la société d'État à l'école privée de Montréal. Le porte-parole de l'opposition officielle en matière d'énergie, Sylvain Gaudreault, a demandé à la ministre des Ressources naturelles, Nathalie Normandeau, d'empêcher la société d'État de verser la somme devant servir à moderniser les infrastructures sportives de l'école. Le député péquiste de Jonquière a dénoncé la situation de potentiel conflit d'intérêts dans laquelle s'est placé M. Vandal, puisqu'il siège aussi au **conseil d'administration** de l'école secondaire privée en question. Selon M. Gaudreault, la ministre Normandeau doit exiger que M. Vandal fasse toute la lumière sur ce nouveau faux pas. «C'est complètement scandaleux et honteux. En période de crise économique, les consommateurs ont vu leurs tarifs augmenter. Pendant ce temps, les dirigeants d'Hydro ont reçu des primes, ont commis des erreurs de facturation, et là, ce don à une école privée, c'est la goutte qui fait déborder le vase», a lancé le député en entrevue téléphonique. Du côté de l'Action démocratique du Québec, le député Éric Caire a aussi livré une charge en règle contre le p.-d.g. Vandal, l'accusant d'avoir largement outrepassé son mandat. «Ça n'a aucun rapport. Si M. Vandal se sent investi de la mission de soutenir nos infrastructures, qu'il mette sa face sur les poteaux, qu'il se présente à une élection et qu'il présente un programme. Son mandat n'est pas de distribuer de l'argent dans les écoles», a tonné le député de La Peltrie.

Tout comme le député péquiste Gaudreault, M. Caire estime que Thierry Vandal cumule les gaffes depuis son accession aux plus hautes fonctions chez **Hydro-Québec**. Selon lui, il faut directement associer son parcours erratique au fait que sa nomination est partisane. «Il n'a pas été nommé là parce qu'il a de grandes compétences et une grande vision de ce que la société d'État doit devenir. C'est un ami libéral et il ne faut pas s'attendre à de grandes

performances», a déclaré l'adéquiste. Milieux scolaires Le président de la Centrale des syndicats du Québec, Réjean Parent, a ajouté sa voix au concert de critiques en publiant un communiqué de presse dénonçant «des odeurs de népotisme inacceptables». «Ça n'a aucun sens qu'une société d'État finance les écoles privées, quand nos écoles publiques crient famine. C'est un geste totalement inacceptable et incompréhensible», a-t-il décrié. La Fédération des commissions scolaires du Québec a pour sa part qualifié d'inadmissible l'initiative d'Hydro-Québec. La présidente, Josée Bouchard, avait aussi demandé à la ministre Normandeau de forcer la société d'État à faire marche arrière, affirmant que les besoins sont beaucoup plus criants dans le réseau public. Mme Normandeau étant en vacances à l'extérieur du pays en ce moment, il n'a pas été possible de connaître sa position hier. Par ailleurs, le service des relations publiques d'Hydro-Québec n'a pas rappelé la Presse canadienne à ce sujet.



LaPresseAffaires.com

Mardi, 4 août 2009

### **Hydro-Québec: pas de récession pour les bonis**

Hélène Baril

### **Hydro-Québec n'a pas l'intention de priver ses employés de leurs bonis en cette année de récession, même si son actionnaire gouvernemental a replongé dans les déficits et aboli les primes au rendement de tous ses employés pour faire face à la crise.**

La société d'État vient de demander à la Régie de l'énergie de lui accorder une hausse de tarifs modeste de 0,2% pour 2010-2011, mais elle a aussi indiqué que des bonis seront versés à ses employés comme d'habitude. Tous les employés d'Hydro, et pas seulement les patrons, ont droit à des bonis à condition que le profit net de l'entreprise atteigne une cible fixée à l'avance. Pour 2009, des bonis seront versés si le bénéfice net est au moins de 2,3 milliards de dollars, une cible qui ne devrait pas être difficile à atteindre puisque la société d'État prévoit elle-même que ses profits seront de 2,7 milliards cette année. Les bonis sont calculés selon des objectifs fixés dans trois catégories, soit la rentabilité et le contrôle des coûts d'exploitation (40%), la satisfaction de la clientèle (40%) et la mobilisation des employés (20%). L'an dernier, ces objectifs ont été atteints haut la main et les employés d'Hydro-Québec se sont partagé des bonis totalisant plus de 50 millions. Il fallait que le bénéfice net atteigne un minimum de 2,3 milliards pour toucher ces bonis, et le profit net de l'exercice a été de 3,2 milliards. Le versement de bonis dans les sociétés d'État en position de monopole a toujours été une question controversée. Ces bonis sont souvent assimilés à des hausses de salaires déguisés. Ils sont pourtant largement utilisés, autant par Hydro que par la SAQ et Loto-Québec.

En annonçant que les fonctionnaires et autres employés de l'État seraient privés de leur prime au rendement cette année, le premier ministre Jean Charest avait expliqué que tout le monde se devait de faire un effort de solidarité en période de crise, notamment les employés de l'État qui bénéficient d'un emploi sûr et stable. Le premier ministre a souligné qu'il ne pouvait pas imposer l'élimination des bonis dans les sociétés d'État, qui relèvent d'un conseil d'administration, mais il avait souhaité qu'elles comprennent le message qu'il envoyait. Hydro-Québec n'a pas capté ce message mais la société d'État n'ignore pas l'impact de la récession. Dans sa demande de hausse de tarifs soumise à la Régie de l'énergie, elle indique que de plus en plus de ses clients ont du mal à payer leur facture et que le nombre de mauvaises créances augmentent. Jusqu'à maintenant en 2009, Hydro a dû assumer une perte sèche de 30 millions à ce chapitre.

## **LE DEVOIR**

Le Devoir

ÉDITORIAL, lundi, 27 avril 2009, p. a6

Lettres

### **Précisions d'Hydro-Québec**

Marc-Brian Chamberland

Hydro-Québec souhaite apporter quelques précisions concernant ses résultats financiers pour l'année 2008 à la suite de lettres aux lecteurs publiées les 14 et 21 avril 2009 dans certains médias. Pour l'année 2008, Hydro-Québec versera au gouvernement du Québec, au profit de l'ensemble des Québécois, un dividende de 2252 millions. La rentabilité d'Hydro-Québec s'explique en grande partie par ses exportations. Alors qu'elles ne représentaient que 8 % des ventes en 2008, les exportations ont rapporté plus de 1 milliard de dollars, soit 32 % des profits de l'entreprise. Les ajustements tarifaires demandés à la Régie de l'énergie sont basés sur les coûts réels de la fourniture du service électrique à la clientèle québécoise, incluant un rendement juste et raisonnable. D'ailleurs, la Régie de l'énergie a récemment ajusté la demande d'Hydro-Québec Distribution à la baisse, soit 1,2 %, afin de refléter la diminution des

coûts de transport de l'électricité et la baisse des prix des combustibles. Par ailleurs, depuis 1998, période qui inclut un gel des tarifs (1998-2004), les clients d'**Hydro-Québec** ont bénéficié d'un avantage sur le prix de l'électricité par rapport au taux d'inflation puisque la hausse cumulative des tarifs d'électricité a été de 18,2 %, alors que l'augmentation de l'inflation durant la même période a été de 25,3 %. Quant à la rémunération incitative des employés et des membres de la direction d'**Hydro-Québec**, précisons qu'il s'agit d'une portion de leur rémunération globale. Cette rémunération est dite « incitative » parce qu'elle n'est pas garantie. Elle est versée en fonction de l'atteinte d'objectifs établis par le **Conseil d'administration** avant le début de chaque année. La rémunération incitative contribue à mobiliser tous les employés dans l'atteinte de ces objectifs et à faire d'**Hydro-Québec** une entreprise performante, au bénéfice de tous les Québécois.

*Marc-Brian Chamberland : Chef Médias, le 23 avril 2009*

## LE DEVOIR

Le Devoir

ÉDITORIAL, mardi, 21 avril 2009, p. a6

Lettres

### **Et le gouvernement ne dit rien...**

Olivier Lemieux

La gestion chez **Hydro-Québec** est tout simplement scandaleuse. Alors que celle-ci engrange des profits records de 3,14 milliards, voici que la Régie de l'énergie accepte la hausse de 1,2 % de ces tarifs à partir du 1er avril 2009. Pire, l'on apprend du même souffle que les employés d'Hydro se partageront plus de 50 en bonis pour l'excellente performance de la société d'État. Voilà maintenant que l'on apprend que le président d'Hydro, Thierry Vandal, voit sa rente augmenter de 7 % chaque année. S'il quittait Hydro demain matin, il toucherait une modeste pension de 380 000 dollars. Pour avoir augmenté de 18,2 % les tarifs d'électricité depuis 2003, le gouvernement du Québec accepte que le patron d'Hydro s'engraisse au profit de l'État et par le fait même des contribuables québécois, seul actionnaire d'**Hydro-Québec**. Comment le gouvernement Charest peut-il accepter que le **Conseil d'administration** d'**Hydro-Québec** puisse permettre une telle augmentation du régime de pension de Thierry Vandal? Après avoir offert des bonis à ses employés et une très généreuse augmentation de la prime de départ à la retraite du patron d'Hydro, comment la société monopolistique d'État pourra-t-elle justifier sans rire la nécessité de hausser les tarifs ? Tant la direction d'**Hydro-Québec** que le gouvernement Charest viennent de perdre toute crédibilité à mes yeux.

## leSoleil

Le Soleil

Affaires, jeudi, 9 avril 2009, p. 35

### **Gros profits et gros bonis chez Hydro-Québec**

50 millions \$ de primes versées aux employés de la société d'État

Couture, Pierre

Malgré la crise économique, **Hydro-Québec** a engrangé l'an dernier des profits sans précédent de 3,14 milliards \$. Ce qui n'a pas empêché les employés de la société d'État d'encaisser des bonis totalisant plus de 50 millions\$, a appris Le Soleil. Les primes de rendement pour l'année 2008 seront d'ailleurs versées aujourd'hui aux quelque 19 000 employés de la société d'État. Sur leurs talons de paye, les employés d'**Hydro-Québec** verront ainsi apparaître la traditionnelle "prime du président", totalisant 4,3 % de leur salaire annuel de base. Pour le pdg de la société d'État, Thierry Vandal, qui a commandé l'an dernier un salaire annuel de base de 417 321 \$, la bonification sera importante. La prime se chiffrera à 122 211 \$. Le président de la division Distribution, André Boulanger, n'est pas en reste. Son salaire annuel de 361 000 \$ sera enrichi d'une prime de 105 740 \$. Idem pour les patrons des divisions Production et TransÉnergie, Richard Cacchione et Isabelle Courville, qui verront leurs salaires respectifs de 360 851 \$ et de 329 423 \$ bonifiés de 101 837 \$ et de 84 728 \$.

Hier, chez **Hydro-Québec**, on a expliqué que le versement des primes relevait du **conseil d'administration** de la société d'État. "C'est une pratique qui est largement répandue dans les grandes entreprises", a fait savoir la porte-parole Flavie Côté. Quant à savoir si quelqu'un au c. a. d'**Hydro-Québec** avait soulevé la pertinence d'offrir des bonis de performance aux employés en pleine récession, la porte-parole d'**Hydro-Québec** n'a pas été en mesure de fournir une explication au Soleil. Pour verser des bonis de performance à ses employés, **Hydro-Québec** devait engranger des profits de 2,5 milliards \$ en 2008. Un objectif facilement réalisable alors que les tarifs d'électricité ont été haussés de 2,9 % le 1er avril 2008. Une hausse de 1 % génère environ 100 millions \$ de plus dans les coffres de la société d'État.



## Profits records

Quoi qu'il en soit, **Hydro-Québec** a continué d'être largement profitable en 2008 avec une récolte de 3,14 milliards \$. Le bénéfice net a progressé de 234 millions \$ (+ 8 %) par rapport à 2007. En fait, 2008 devient l'année la plus rentable d'**Hydro-Québec** dans le cadre de ses activités dites normales. En 2006, les profits nets d'**Hydro-Québec** avaient certes atteint les 3,7 milliards \$ grâce à la vente d'éléments d'actif (917 millions \$) détenus à l'étranger. La société d'État explique que les ventes d'électricité hors Québec ont fait bondir l'an dernier les profits de 380 millions \$. Au cours de l'été 2008, la société d'État dit avoir vendu beaucoup d'électricité aux États-Unis dans un contexte où le dollar canadien flirtait autour des 95 ¢US. "On a été favorisé par les prix", a fait savoir hier la vice-présidente à la comptabilité, Lise Croteau. **Hydro-Québec** dit avoir obtenu un prix moyen de 8,9 ¢ pour chaque kilowattheure vendu chez nos voisins du sud l'an dernier comparativement à 8,2 ¢ en 2007. Malgré une baisse de la consommation au Québec de 2,8 térawattheures l'an dernier, les revenus d'**Hydro-Québec** en sol québécois se sont appréciés de 77 millions \$. Évidemment, la division Production, qui n'est pas soumise à la loupe de la Régie de l'énergie, continue d'afficher des rendements exceptionnels. En 2008, cette division a affiché un bénéfice net de 2,14 milliards \$. Malgré une importante hausse des revenus des ventes d'électricité hors Québec, la division Production continue de perdre de l'argent avec les contrats signés avec les alumineries. L'an dernier, ces contrats lui ont fait perdre 86 millions \$. En 2008, la division Production a versé 552 millions \$ dans le Fonds des générations par l'entremise d'une redevance hydraulique imposée par Québec. La division TransÉnergie (transport) a pour sa part réalisé des profits nets de 481 millions \$, alors que la division Distribution a affiché un bénéfice net de 421 millions \$.



LaPresseAffaires.com

Lundi, 9 février 2009

### Centrales hydroélectriques à vendre

Hélène Baril

**La pancarte à vendre n'est pas encore installée mais les acheteurs se bousculent déjà aux portes. Des centrales hydroélectriques à vendre, on ne voit pas ça souvent sur le marché québécois et ça vaut son pesant d'or.**

Montréal - Ces centrales sont celles d'AbitibiBowater, qui songe à s'en départir pour éviter la faillite. L'entreprise est sur le point de vendre ses centrales ontariennes, qui peuvent produire 137 mégawatts, à un prix équivalent à environ 4 millions de dollars le mégawatt. Sur cette base, la capacité de production de 385 mégawatts que l'entreprise possède au Québec vaudrait plus de 1,5 milliard de dollars. Le prix de vente réel serait probablement un peu moins élevé que cette somme parce que l'électricité se vend moins cher au Québec qu'en Ontario. «La décision de vendre n'a pas encore été prise», a souligné hier le porte-parole d'Abitibi, Pierre Choquette. Qu'importe, les acheteurs s'alignent. À peu près tous les producteurs privés d'électricité, comme Innergex, Boralex, Kruger ou Hydromega, rêvent de mettre la main sur ces centrales. Les géants Alcan et Alcoa sont aussi intéressés par ces installations, qui sont justement situées près de leurs usines, au Saguenay et sur la Côte-Nord. Même **Hydro-Québec** a l'oeil dessus, a reconnu le premier ministre Jean Charest lorsqu'il a été interrogé sur cette question. Ces installations de production d'électricité coûteraient en effet bien plus cher si elles devaient être construites aujourd'hui et elles devraient passer par un long et coûteux processus d'approbation gouvernementale et environnementale. AbitibiBowater possède sept centrales au Saguenay d'une capacité totale de 175 mégawatts et une à Baie-Comeau qui peut produire 350 mégawatts. La centrale de Baie-Comeau appartient à 40% à Alcoa, qui a aussi une priorité d'achat advenant la vente de la part d'Abitibi. Le président d'Alcoa Canada, Jean-Pierre Gilardeau, a déjà indiqué que son entreprise ne laisserait pas passer ça. Si Alcoa achetait la part d'Abitibi dans la centrale de Baie-Comeau, la transaction n'aurait pas besoin de l'approbation du gouvernement pour se réaliser, a fait savoir une porte-parole du ministère des Ressources naturelles, Hélène Simard. «S'il s'agit d'un échange d'actions et qu'il n'y a pas de changement dans l'utilisation de l'électricité produite, le gouvernement n'a pas à intervenir», a-t-elle expliqué. Le gouvernement a toutefois de bonnes raisons de suivre ce dossier attentivement. Les difficultés financières d'AbitibiBowater sont une occasion inespérée pour **Hydro-Québec** d'accroître très rapidement sa capacité de production (et d'exportation) à bon prix. Les centrales du Saguenay pourraient donc être achetées par **Hydro-Québec**. La société d'État peut compter sur un allié de taille en la personne de l'ancien grand patron d'Alcan, Dick Evans, qui est devenu président du **conseil d'administration** d'AbitibiBowater.

«De toute évidence, une transaction avec le gouvernement du Québec serait gagnant-gagnant pour les deux parties», a dit M. Evans lors d'une entrevue publiée le week-end dernier. AbitibiBowater a intérêt à soigner ses relations avec le gouvernement du Québec, pour éviter ce qui lui est arrivé à Terre-Neuve. Le gouvernement de Dany Williams a en effet décidé de nationaliser les installations de production d'électricité d'AbitibiBowater, après que l'entreprise eut annoncé la fermeture de son usine de papier journal dans la province. Une entente entre Abitibi et Hydro ne ferait

évidemment pas l'affaire des producteurs privés. «Ce serait dommage qu'Hydro achète ça, a commenté le président d'Hydromega, Jacky Cerceau. C'est important que le secteur privé reste dans ce secteur pour maintenir une certaine concurrence». Pour AbitibiBowater, ces éventuelles transactions pourraient faire la différence entre la faillite et la survie. En 2007, l'entreprise a déjà encaissé 300 millions de la vente de 25% de ses centrales ontariennes à la Caisse de dépôt et placement du Québec. Les 75% restants devraient lui rapporter 400 millions de plus. Si elle retire plus d'un milliard supplémentaire de ses installations hydroélectriques au Québec, Abitibi sera peut-être en mesure de respecter ses engagements financiers. L'entreprise doit rembourser deux tranches de sa dette totalisant 650 millions de dollars avant la fin de l'année.

Le Devoir

IDÉES, jeudi, 24 décembre 2009, p. c5

### **Vente d'Énergie Nouveau-Brunswick - Une entente aux conséquences imprévisibles**

Le moins que l'on puisse dire, c'est que la vente d'Énergie Nouveau-Brunswick à **Hydro-Québec** a, depuis quelques semaines, fait couler beaucoup d'encre. Une lettre publiée dans les différents quotidiens de la province et un dépliant explicatif acheminé par le gouvernement Graham à tous les ménages néo-brunswickois ont permis de mettre en évidence les nombreux avantages liés à cette entente. Ceux-ci reposent, pour l'essentiel, sur quatre éléments: le contrôle des politiques énergétiques, des tarifs plus bas particulièrement pour les entreprises, mais aussi pour les particuliers, une réduction de la dette de la province et une meilleure qualité de l'air. Les informations que l'on retrouve sur le site Web du gouvernement du Nouveau-Brunswick vont dans le même sens. À terme, la signature de cette entente ne devrait engendrer que des impacts positifs, et ce, tant pour les résidents du Nouveau-Brunswick que pour l'État québécois. Tel est, dans ses grands traits, le discours véhiculé par les diverses instances politiques.

#### **Manque de transparence**

De toute évidence, l'information divulguée, depuis la médiatisation de ce dossier, semble manquer de transparence. Or, comme chacun le sait, une transaction ne comporte pas uniquement des avantages. Est-il besoin, pour s'en convaincre, de rappeler la définition que l'on trouve de ce vocable dans le dictionnaire Le Petit Robert: «Entente par laquelle les contractants terminent ou préviennent une contestation en renonçant chacun à une partie de leurs prétentions.» Au surplus, ce manque de transparence constitue, pour reprendre une expression de nos collègues économistes, une «défaillance du marché» et fait en sorte qu'il est extrêmement difficile de peser le pour et le contre d'une telle entente. Si plusieurs questions ont été soulevées quant aux impacts de cette transaction sur les plans de la gestion et de la **gouvernance**, le silence qui règne sur les conséquences en matière d'aménagement du territoire et de développement régional nous apparaît inquiétant. De fait, la filière éolienne représente un enjeu important de diversification économique, particulièrement pour les localités situées au nord du Nouveau-Brunswick, aux prises avec des problèmes criants de sous-emploi et de chômage. Au **Québec**, l'énergie éolienne a contribué à remettre sur les rails l'économie de plusieurs municipalités. À Matane, par exemple, l'arrivée de Marmen et de Composit VCI, deux entreprises qui se spécialisent dans la fabrication de tours et de nacelles, a donné un nouveau souffle à une économie qui était plutôt vacillante depuis les 20 dernières années. Ainsi, en l'espace de 15 ans, soit de 1991 à 2006, le nombre d'emplois, selon les données de Statistique Canada, est passé de 5805 à 6995 au sein de cette ville.

#### **Filière éolienne**

La filière éolienne a aussi contribué à la réduction des disparités des ménages matanais eu égard à leurs homologues québécois. De fait, alors que le revenu familial moyen des premiers équivalait à 88,2 % de la moyenne québécoise en 1991, ce revenu se rapproche aujourd'hui de celui de la province (96,9 %). Enfin, la population, qui était en décroissance continue entre 1981 et 1996, a commencé à croître de façon importante en 2001. Cette croissance a notamment été de l'ordre de 15,6 % entre 1996 et 2006. Plusieurs entreprises oeuvrant dans le domaine des études d'impact, de la voirie et de l'ingénierie se sont également installées en Gaspésie. Selon un rapport récent publié en 2009 par des chercheurs de l'Université du **Québec** à Rimouski, la filière éolienne aurait favorisé la création de plus de 800 emplois dans les régions de Matane et de la Gaspésie. À Gaspé, le secteur de la construction est en pleine effervescence depuis les cinq dernières années. Or cet essor est en grande partie imputable au développement de cette même filière. Au surplus, celle-ci a procuré une seconde vie à la localité de Murdochville, dont l'économie était en panne sèche depuis la fermeture de la mine de cuivre Noranda en 2001. Bref, l'énergie éolienne est susceptible de constituer un puissant vecteur de développement régional. En raison des nombreux effets d'entraînement qu'elle est susceptible de générer, la mise en valeur de cette ressource est d'une importance capitale pour assurer la prospérité économique de nombreuses localités rurales du Nouveau-Brunswick, dont plusieurs, au cours des 10 dernières années, ont été très

urement touchées, que ce soit par la crise du bois d'oeuvre ou encore par les nombreux problèmes, tant structurels que conjoncturels, qui ont secoué le secteur des pêches.

Mieux comprendre

La vente d'Énergie Nouveau-Brunswick à **Hydro-Québec** comporte de nombreux enjeux qui, à notre avis, n'ont pas tous été élucidés. Devant l'ampleur d'une telle transaction, le désir exprimé par la population de mieux comprendre les incidences liées à cette entente nous semble fort légitime. Plusieurs questions portant sur les impacts que ce projet est susceptible d'entraîner en matière de développement local et régional demeurent toujours sans réponse. Quelles seront les redevances versées aux communautés locales pour la réalisation des différents projets émanant de la filière éolienne? Celles-ci auront-elles leur mot à dire si Énergie Nouveau-Brunswick ne leur appartient plus? Quel sera le poids des acteurs locaux et régionaux dans le processus de négociation? Le Nouveau-Brunswick profitera-t-il des nouveaux emplois que l'énergie éolienne est susceptible de générer? Qui bénéficiera des effets d'entraînement découlant de l'achat de biens et de services que procure le développement de cette filière? L'entente comportera-t-elle un engagement précis de la part d'**Hydro-Québec** à cet égard? Qui déterminera les paramètres quant à l'acceptabilité sociale des projets qui seront retenus? Ces paramètres seront-ils sujets à changements à moyen et à long terme? L'entente permettra-t-elle au Nouveau-Brunswick d'améliorer sa position en matière de protection de l'environnement? La réponse à ces questions nécessite la mise en place d'un vaste processus de consultation publique afin que tous les acteurs du Nouveau-Brunswick, tant individuels que collectifs, puissent être en mesure de mieux évaluer les avantages et les inconvénients liés à une telle transaction. Une bonne **gouvernance** n'implique-t-elle pas que les citoyens soient au centre des préoccupations des décideurs? Mais surtout, un tel exercice constitue, selon nous, une condition essentielle à la réalisation et au bon fonctionnement d'une société libre, juste et démocratique.



LaPresseAffaires.com

Mercredi, 21 octobre 2009

## **Opaques, les régimes de retraite des dirigeants**

Hélène Baril

**Plus transparentes qu'avant, nos sociétés d'État gardent quand même des secrets. Des gros. Ni la Gazette officielle ni les rapports annuels ne détaillent les régimes de retraite des dirigeants des sociétés d'État, qui font pourtant partie de leur rémunération.**

Montréal - La Caisse de dépôt est l'exception à la règle. Son rapport annuel contient un tableau indiquant clairement les prestations de retraite qui ont été accordées à ses dirigeants et le coût du régime. En un coup d'oeil, on apprend ainsi que l'ancien président Henri-Paul Rousseau, à 60 ans et après six années passées à la Caisse, aura droit à une rente garantie de 267 700\$ par année pour le reste de sa vie, ce qui oblige son ancien employeur à mettre de côté 3,3 millions pour le payer. La Caisse révèle aussi que Richard Guay, qui a 14 ans d'ancienneté, est considéré aux fins du régime de retraite comme ayant 22 années de service, ce qui améliorera passablement son sort une fois rendu à la retraite. Tous les autres dirigeants de sociétés d'État profitent aussi d'un régime de retraite particulier, qui s'ajoute au régime de base accordé aux autres cadres et tous les employés. Ce sont ce qu'on appelle les «Top Hats». Même si d'énormes sommes d'argent sont en jeu, aucune société d'État ne publie les détails des régimes de retraites de leurs dirigeants, sauf la Caisse «qui veut se conformer aux meilleures pratiques de **gouvernance**», selon son porte-parole Maxime Chagnon. Pour l'expert en rémunération André Perreault, de PCI, ce n'est pas pour rien que les sociétés d'État restent discrètes sur leurs Top Hats. «C'est encore de ce côté-là que peuvent se faire des deals sucrés», dit-il. Traditionnellement, explique-t-il, le gouvernement bonifiait les régimes de retraite des dirigeants pour compenser des salaires inférieurs au secteur privé et l'absence de régime d'intéressement à long terme dans les sociétés d'État. Ce n'est plus le cas. Les salaires ont grimpé rapidement et les bonis se sont généralisés, du moins dans les plus grosses des sociétés d'État. C'est ainsi qu'à la Caisse de dépôt, sous Henri-Paul Rousseau, la rémunération du président et chef de la direction au augmenté considérablement. Après avoir laissé un salaire de banquier pour diriger la Caisse, M. Rousseau l'a quittée six ans plus tard avec... un salaire de banquier. Entre 2006 et 2008, la rémunération totale de M. Rousseau a été supérieure à celle du président de la Banque Laurentienne, si on ne tient pas compte des options d'achats d'actions.

## **Moi aussi, moi aussi**

En plus d'avoir eu peu d'impact sur l'amélioration de la gestion de sociétés d'État, la publication de la rémunération de leurs dirigeants a eu un effet inattendu: la surenchère. «Ça fait partie des mauvais côtés, dit Michel Nadeau, de

l'Institut pour la **gouvernance** des institutions publiques et privées. On en veut toujours plus». «Depuis qu'on connaît le salaire des joueurs de hockey, ils n'ont pas baissé, au contraire», dit le conseiller en rémunération André Perreault. L'inflation a commencé à sévir. Entre 2007 et 2008, les dirigeants d'Investissement **Québec** ont tous augmenté leur rémunération, même si le bilan de l'entreprise, lui, ne s'est pas amélioré et que la gestion douteuse des Fonds d'investissement économiques régionaux (FIERS) a fait les manchettes. Le boni du vice-président André Côté a même bondi de 74% en un an.

Investissement-**Québec** rapporte dans son rapport annuel combien ses activités ont consommé d'électricité et la quantité d'eau que ses employés ont bu, mais pas d'information sur le régime de retraite de ses dirigeants. **Hydro-Québec** non plus. Mais Thierry Vandal, deuxième salarié de l'État après le président de la Caisse a obtenu en 2008 une bonification de sa rente de retraite, qui s'accumule maintenant à raison de 3,5% de la rémunération totale (salaire et boni) par année, plutôt que 3%. Effet de la surenchère? Peut-être. Le régime supplémentaire du président d'**Hydro-Québec** prévoit aussi qu'il accumule deux années de service pour chaque année travaillée. Les autres Top Hats nous réservent peut-être des surprises. Le peu qu'on sait des régimes supplémentaires dont profitent tous les dirigeants des sociétés d'État indiquent qu'ils sont très généreux. Quand ils quitteront leurs postes, on finira par savoir avec précision à combien s'élève la rente garantie qui leur a été consentie et on constatera probablement qu'il y a eu pas mal d'inflation dans le domaine. En 2003, on s'est insurgé de la rente de 85 000\$ négociée par Claude Blanchet quand il a quitté la présidence de la Société générale de financement après six années de service. Cinq ans plus tard, Henri-Paul Rousseau, quitte la Caisse après six années de service avec près de 300 000\$ par année. Son prédécesseur Jean-Claude Scraire, après 17 années à la Caisse, était parti avec une rente annuelle de 200 000\$, après une négociation difficile avec le gouvernement.

## LA PRESSE

La Presse

La Presse Affaires, mercredi, 21 octobre 2009, p. LA PRESSE AFFAIRES2

**GOVERNANCE** DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT

**plus transparentes mais des zones d'ombre demeurent**

Baril, Hélène

Depuis deux ans, les sociétés d'État québécoises ont dû revêtir des habits plus transparents à la demande de leur actionnaire, le gouvernement. La Loi sur la **gouvernance** des sociétés d'État, rendue nécessaire par la mise au jour d'un scandale gênant sur la fixation des prix à la SAQ, a-t-elle amélioré la gestion de ces entreprises? Pas sûr, parce que de grandes zones d'ombre demeurent. C'est dans le rapport annuel des sociétés d'État que se trouve le changement le plus visible. La rémunération versée aux cinq dirigeants les mieux payés doit y figurer. Ça peut paraître peu de chose, mais c'est une petite révolution dans les us et coutumes de ces sociétés publiques, qui restent très privées dans leur fonctionnement. Jusqu'à tout récemment, les salaires payés par les contribuables québécois à ceux qui dirigent la Caisse de dépôt, **Hydro-Québec** et les autres n'étaient pas secrets, mais il fallait pour les connaître fouiller dans la très peu user friendly Gazette officielle et décoder son jargon.

Les six sociétés d'État québécoises qui brassent le plus d'argent sont maintenant obligées d'être un peu moins pudiques. Ce n'est pas tellement dans nos moeurs, remarque Marcelin Joanis, professeur à la faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke. "En Ontario, le gouvernement publie depuis des années la liste des employés qui gagnent plus de 100 000\$ par année", souligne-t-il. Autres provinces, autres moeurs. L'Alberta, qui n'a pas de sociétés publiques à vocation commerciale comme au **Québec**, se fait un devoir de publier chaque mois les dépenses de tous les ministères du gouvernement, dans le menu détail et de rendre le tout accessible sur internet. La plus petite des PME doit aussi se déshabiller publiquement si elle est inscrite en Bourse, pour le bénéfice de ses actionnaires. Ces informations sont contenues dans la circulaire de la direction envoyée chaque année aux actionnaires et mise en ligne sur le site SEDAR (voir capsule). Même si tous les Québécois en sont actionnaires, les sociétés d'État échappaient jusqu'à tout récemment aux règles les plus élémentaires de divulgation que doit observer le secteur privé. Même maintenant, leurs obligations en termes de divulgation sont nettement insuffisantes, estime Luc Bernier, professeur à l'École nationale d'administration publique. Les régimes de retraite, notamment, sont encore des secrets bien gardés. Et le vérificateur général du **Québec** n'a toujours pas le droit d'examiner la gestion des sociétés d'État à vocation commerciale. Autre changement, la Loi sur la **gouvernance** oblige les sociétés d'État à rémunérer les membres de leur conseil d'administration, et à divulguer cette rémunération dans leur rapport annuel.

En retour, le conseil d'administration hérite de responsabilités supplémentaires. C'est lui qui approuve la rémunération des dirigeants, salaires et bonis. Il doit aussi se montrer plus critique de la gestion des sociétés d'État, ce qui était

difficile à demander à des administrateurs bénévoles souvent choisis par ceux-là mêmes qu'ils devaient contrôler et qui étaient récompensés par ces mêmes dirigeants, en voyages ou en bouteilles de vin. La reddition de comptes des sociétés d'État s'est améliorée, constate François Renaud, président de l'Ordre des comptables en management, mais ça ne signifie pas qu'elles sont mieux gérées qu'avant. "Il ne faudrait pas se faire d'illusions, ce n'est pas la divulgation de la rémunération qui assure une meilleure gestion", dit-il. Selon lui, c'est à l'usage qu'on verra si les conseils d'administration sont à la hauteur de ce qu'on attend maintenant d'eux. Car pour l'instant, reconnaît-il, les administrateurs des sociétés d'État sont en majorité les mêmes qu'avant la loi, à la différence qu'ils sont payés pour faire leur travail. Reste à voir si, à mesure que les mandats arriveront à terme, le gouvernement nommera des administrateurs à la hauteur des nouvelles responsabilités qui leur sont confiées. Luc Bernier, de l'ENAP, n'y croit pas. "C'est une dérive de donner trop d'autonomie au conseil d'administration des sociétés d'État, qui n'est généralement pas capable de résister à la pression (des dirigeants), estime-t-il.

## COMMERCE

Commerce, no. Vol: 110 No: 8

Octobre 2009, p. 14

Tics et éthique

### Les sociétés d'État, les dons et l'éthique

René Villemure

Maintenant que la poussière est retombée, prenons un peu de recul face à la controverse provoquée par les dons d'**Hydro-Québec** à des écoles privées. Je ne crois pas que dans cette affaire, monsieur Vandal ait été en conflit d'intérêts. Je pense cependant que ses actions manquaient de justesse et qu'elles portaient à confusion.

Tant dans le domaine de l'administration publique que dans la sphère des entreprises privées, un conflit d'intérêts ne se produit pas automatiquement lorsqu'une partie a un intérêt dans une entreprise ou dans une association. Les intérêts sont en conflit et posent problème lorsqu'une personne tire un avantage personnel d'un rôle professionnel (par exemple, lorsque l'acheteur dans une entreprise reçoit des faveurs personnelles d'un fournisseur) ou lorsque les intérêts personnels sont susceptibles de l'emporter sur l'intérêt collectif ou sur celui de l'entreprise (le fournisseur de l'entreprise est le frère de l'acheteur). Dans tous les cas, le cœur d'un conflit d'intérêts est l'existence d'une redevabilité. En faisant des dons aux collèges privés, **Hydro-Québec** ou son président deviennent-ils redevables envers les collèges ? Pas du tout. D'ailleurs, l'inverse serait plus plausible... Ainsi, d'après **Hydro-Québec**, il n'y a aucun conflit d'intérêts, réel ou apparent. Cependant, il faut bien comprendre que le problème, loin d'être réglé, est ailleurs que dans l'allégation d'un conflit d'intérêts. Deux points importants doivent être éclaircis.

Premièrement, pourquoi une institution publique subventionne-t-elle une institution privée ? Une telle action de la part d'**Hydro-Québec** est-elle "juste" ? Sur le plan éthique, le don d'**Hydro-Québec** semble impossible à justifier. **Hydro-Québec** outrepassa son rôle et semble tenter de se substituer aux pouvoirs publics chargés d'évaluer l'aide publique reçue par les collèges privés et de l'attribuer. Contrairement aux choix faits par le gouvernement élu, les actions d'**Hydro-Québec** ne sont pas soumises à l'approbation publique et manquent de transparence. De plus, si l'on consulte la mission d'**Hydro-Québec**, on ne trouve aucune mention de l'obligation de faire de telles contributions, fussent-elles effectuées sous forme de dons ou de commandites.

Ce qui conduit à ma deuxième interrogation, plus large, celle-là. Est-il moralement justifié que des sociétés d'État, comme **Hydro-Québec**, la SAQ ou **Loto-Québec**, accordent des dons ou des commandites à des sociétés ou à des entités privées ? Face à cette question, les sociétés d'État évoquent généralement leur devoir de bons citoyens et répondent habituellement pas l'affirmative. D'ailleurs, à ce sujet, on a pu lire récemment un plaidoyer enflammé de Kent Nagano et de Lucien Bouchard selon lequel l'OSM avait besoin d'**Hydro-Québec** pour survivre. Permettez-moi de faire une distinction importante : l'OSM a besoin de fonds pour survivre et, jusqu'à maintenant, ces fonds sont souvent venus d'**Hydro-Québec**. L'OSM a besoin de fonds, pas nécessairement d'**Hydro-Québec**. La distinction est importante... De plus, dans les missions des trois sociétés d'État citées, on ne trouve aucune mention en ce qui concerne les dons et les commandites. Les politiques de dons et de commandites sont des choix administratifs des dirigeants et ne relèvent pas de la mission de ces sociétés d'État qui ont été créées pour contrôler ces trois secteurs d'activité et verser un dividende à l'État. Et c'est exactement ce à quoi elles devraient consacrer leurs efforts au lieu de trouver des manières ingénieuses de se substituer aux divers paliers de gouvernement. Si les sociétés d'État tiennent tant à être de "bons citoyens" et à s'engager dans le milieu des arts, où sont effectués la plupart des dons et des commandites, peut-être devraient-elles concentrer leurs efforts à promouvoir une culture de mécénat dans les entreprises privées plutôt que d'agir à leur place. À mon avis, bien que monsieur Vandal n'ait pas été en conflit d'intérêts dans cette affaire, force est

d'admettre que le citoyen est en droit de s'attendre à plus de discernement, de transparence et de réflexion dans les choix faits par une personne qui occupe un poste public d'une telle importance.

**René Villemure** est éthicien. Il est aussi le fondateur de l'Institut québécois d'éthique appliquée. Il conseille les dirigeants des grandes sociétés publiques et privées en matière de gestion éthique et de **gouvernance** éthique.

## LA PRESSE

La Presse

Portfolio, jeudi, 2 avril 2009, p. LA PRESSE AFFAIRES11

Femmes en finance

### L'importance du réseau

Boisvert, Michèle

L'Association des femmes en finance du Québec en est déjà à son quatrième gala. L'effervescence du tout premier, une soirée que j'avais d'ailleurs eu le plaisir d'animer, semble pourtant encore tout proche. C'était en avril 2006. En cette soirée de première, j'avais tenu à souligner l'intention de Michel Audet, alors ministre des Finances du Québec, d'inscrire dans une loi une mesure qui obligerait les conseils d'administration des sociétés d'État d'être constitués à part égale d'hommes et de femmes. De projet, cette réforme fait désormais force de loi. Non seulement les femmes sont-elles aujourd'hui plus nombreuses sur les conseils des sociétés telles qu'**Hydro-Québec**, Loto-Québec ou la Société des alcools, mais une candidature féminine a été sérieusement considérée pour diriger la Caisse de dépôt et placement du Québec. "C'est tout un progrès, souligne Andrée Corriveau, présidente fondatrice de l'Association des femmes en finance du Québec. La candidature de Christiane Bergevin, qui siège déjà au conseil de la Caisse, a bel et bien été examinée. Même si elle n'a pas été choisie, c'est quand même important de le rappeler. Il n'y a pas si longtemps, une telle chose n'aurait pas été imaginable." En trois ans, les femmes ont effectivement pris de plus en plus de place dans le milieu des affaires. "L'article 43 de la Loi sur la **gouvernance** des sociétés d'État a fait beaucoup pour augmenter le nombre de femmes sur les conseils d'administration", ajoute Mme Corriveau.

Cela dit, la décision du premier ministre Charest de donner un siège de ministre à autant de femmes que d'hommes est encore plus importante aux yeux d'Andrée Corriveau. "Le message envoyé est très puissant. Ce que ça veut dire, c'est que les femmes sont capables d'assumer d'importants postes décisionnels. Si le gouvernement fait sa part, je ne peux pas en dire autant du secteur privé, déplore la présidente. Le nombre de femmes sur les conseils d'administration est ridiculement faible. Pourtant, ce n'est pas parce qu'il n'existe pas de candidates valables. Bien au contraire."

Un bottin a d'ailleurs été créé avec pour objectif de répertorier les noms de femmes dont l'expertise professionnelle et l'expérience en font des candidates de choix pour faire partie de conseils d'administration de sociétés. Les noms de 222 Québécoises figurent dans cet annuaire intitulé Femmes de tête et publié deux fois par année depuis 2004. Ce n'est sans doute qu'une question de temps avant que les entreprises du privé s'ouvrent davantage aux candidatures féminines. Une chose est certaine, les femmes comprennent mieux l'importance du réseautage. "Je crois que de plus en plus de femmes se rendent compte que d'avoir des contacts dans d'autres secteurs que celui où elles évoluent est payant à tous les points de vue", se réjouit Andrée Corriveau. La popularité croissante de l'Association des femmes en finance témoigne de cette prise de conscience. Créée en 2002 comme premier chapitre international de la prestigieuse Financial Women's Association de New York, ce regroupement compte aujourd'hui près de 300 femmes qui occupent des postes de haut niveau dans le domaine de la finance du Québec. La tenue de ce quatrième gala, aujourd'hui même, coïncide avec une année plutôt riche pour l'avancée des femmes, tant dans le milieu de la finance qu'au sein de la grande entreprise. Mentionnons d'abord la nomination de Monique Leroux à la tête du Mouvement Desjardins. Pour la première fois, une femme a été élue pour diriger la plus importante institution financière au Québec. Que dire maintenant du choix de Jacynthe Côté pour prendre les rênes de Rio Tinto Alcan, la plus importante aluminerie au monde? Cette nomination couronne le parcours remarquable de Mme Côté. Ces deux femmes arrivent à la direction d'entreprises d'envergure alors que le monde traverse l'une des pires crises économiques depuis la Grande Dépression. Elles auront besoin de nombreux appuis et du soutien que procurent les réseaux, comme celui de l'Association des femmes en finance.

## LA PRESSE

La Presse

Politique, mercredi, 11 mars 2009, p. A13

Publicités de la Banque Nationale



## Le PDG d'Hydro se retire

Chouinard, Tommy

QUÉBEC - Le PDG d'**Hydro-Québec**, Thierry Vandal, a demandé à la Banque Nationale de retirer des ondes les publicités dans lesquelles il figure. Mais le haut fonctionnaire n'exprime aucun regret d'avoir accepté de participer à la campagne publicitaire d'une entreprise privée. "M. Vandal est très à l'aise avec la décision qu'il a prise au départ, a affirmé son porte-parole Marie Archambault, hier. Mais voyant qu'il y a une certaine controverse autour de ça, la décision la plus sage est de retirer les messages." Comme La Presse le soulignait hier, un spécialiste de la **gouvernance** des sociétés d'État et professeur à l'ENAP, Luc Bernier, juge que M. Vandal a "manqué de jugement" en acceptant de figurer dans la campagne publicitaire d'une entreprise privée, une première pour un haut fonctionnaire, selon des représentants du gouvernement. Les dirigeants d'organismes publics sont tenus à un devoir de réserve, expliquait-il. Pour les mêmes raisons, le Parti québécois se disait "surpris" de la décision de M. Vandal. **Hydro-Québec** et le gouvernement Charest ont rétorqué que le PDG n'avait violé aucune règle éthique. La Banque Nationale a accepté de répondre à la demande de Thierry Vandal. "On comprend sa situation, et on retire les messages dans lesquels il apparaît. Mais on maintient que son commentaire était légitime et visait à souligner le 150e anniversaire d'une institution importante au Québec", a affirmé le directeur des relations publiques, Denis Dubé. Dans la campagne, Thierry Vandal rendait hommage à la Banque Nationale, comme plusieurs autres personnalités. "C'est un héritage tellement riche. Les gens qui nous ont précédés ont fait des choses extraordinaires", affirmait le PDG. Dans un autre message, il associait la Banque Nationale à des valeurs comme "la rigueur, l'éthique, la franchise et le respect". M. Vandal apparaissait aussi sur des affiches et des panneaux publicitaires. Ceux-ci seront également retirés.

### LA PRESSE

La Presse

Politique, mardi, 10 mars 2009, p. A8

Publicité de la Banque Nationale

#### Le jugement du PDG d'Hydro mis en doute

Chouinard, Tommy

Québec - Le PDG d'**Hydro-Québec**, Thierry Vandal, a "manqué de jugement" en acceptant de figurer dans une publicité de la Banque Nationale, estime le codirecteur du Centre de recherche sur la **gouvernance** des entreprises publiques et l'intérêt général, Luc Bernier. Le Parti québécois est tout aussi "surpris" que le patron d'une société d'État participe à la campagne publicitaire d'une entreprise privée. Le PDG d'une institution publique "est normalement tenu à un devoir de réserve, a expliqué hier Luc Bernier, professeur à l'ENAP. Il n'est pas censé faire la promotion d'une entreprise privée. Dans ce cas-ci, M. Vandal prend position pour une institution privée alors que les fonctionnaires sont censés défendre l'intérêt général. Il ne devrait pas avoir de préférence pour cette banque-là plutôt qu'une autre".

Dans le cadre de son 150e anniversaire, la Banque Nationale vient de lancer une publicité dans laquelle des artistes, des athlètes et des gens d'affaires lui rendent hommage. Parmi ces personnalités figure Thierry Vandal. "C'est un héritage tellement riche. Les gens qui nous ont précédés ont fait des choses extraordinaires", affirme le PDG d'**Hydro-Québec** dans une publicité télévisée. Dans un autre message, il associe la Banque Nationale à des valeurs comme "la rigueur, l'éthique, la franchise et le respect". M. Vandal apparaît aussi sur des affiches et des panneaux publicitaires. La Banque Nationale a contacté le PDG parce qu'**Hydro-Québec** est l'un de ses clients, a expliqué le directeur des relations publiques, Denis Dubé. La société d'État défend la décision de son PDG. "M. Vandal ne reçoit aucun bénéfice personnel pour avoir participé à cette publicité-là", a affirmé son porte-parole, Marie Archambault. La Banque Nationale a donné un cachet à M. Vandal, comme le prévoient les règles de l'Union des artistes. Mais la somme de 2000\$ a été versée à Centraide, a souligné Mme Archambault.

Elle ne voit "vraiment pas" de problème dans la décision de M. Vandal. "Il a participé à la publicité parce que la Banque Nationale célèbre ses 150 ans et qu'**Hydro-Québec** a un lien d'affaires avec cette institution depuis très longtemps." Du reste, a-t-elle ajouté, "il n'y a rien dans le code d'éthique qui interdit ce genre d'activités". Ni le code de conduite d'**Hydro-Québec** ni le code d'éthique et de déontologie de ses dirigeants ne prévoient une telle situation. Les documents indiquent que les représentants de la société d'État ont un devoir de réserve, mais essentiellement "dans la manifestation publique de leurs opinions politiques". Le code de conduite souligne qu'il est interdit d'"impliquer l'entreprise dans une position partisane". "Le devoir de réserve, tout dépend comment on l'interprète. Je ne peux que répéter la raison pour laquelle M. Vandal a accepté" la proposition de la Banque Nationale, a dit Mme Archambault.

Le PDG d'Hydro "n'a contrevenu à aucune règle de déontologie", estime Marie-Claire Ouellet, secrétaire générale associée au ministère du Conseil exécutif. Ce ministère, qui relève du premier ministre, veille au respect des règles éthiques par les administrateurs publics. Il n'a toutefois pas été prévenu de la démarche du PDG d'Hydro avant la mise en ondes des publicités. L'initiative de M. Vandal en faveur de la Banque Nationale n'indispose pas le cabinet du ministre des Ressources naturelles, Claude Béchar, qui est responsable d'Hydro-Québec. "À partir du moment où il n'a tiré aucun avantage monétaire, c'est conforme au code d'éthique", a affirmé son attaché de presse, Pascal D'Astous. Luc Bernier juge que les règles éthiques du gouvernement sont déficientes. "Je pense qu'il devrait lancer une réflexion sur cette question. Quand (des représentants de sociétés d'État) font des publicités pour des oeuvres de charité, on comprend. Mais quand ils font de la réclame dans le secteur privé, c'est autre chose", a-t-il affirmé.

Pour Marie-Claire Ouellet, la campagne de la Banque Nationale "n'est quand même pas une publicité de produit. C'est une publicité corporative pour souligner un anniversaire important". L'argument ne tient pas, selon Luc Bernier. "La Banque Nationale travaille sur l'image, mais elle a aussi un produit à vendre. Et ça ne change rien au fait que les administrateurs de l'État, normalement, sont tenus à un devoir de réserve. C'est un manque de jugement" de la part de M. Vandal. Le leader parlementaire du Parti québécois, Stéphane Bédard, juge que le PDG aurait dû décliner la proposition de la Banque Nationale. "Il y a une distance qu'on s'attend à ce que les dirigeants de sociétés d'État gardent par rapport à des institutions du secteur privé. La situation actuelle peut créer un problème de perception auprès de la population, mais aussi d'autres entreprises privées, qui pourraient avoir les mêmes attentes à l'égard d'Hydro-Québec", a-t-il expliqué.

Selon le député péquiste, ce n'est pas parce que les règles déontologiques n'interdisent pas nommément le geste de M. Vandal que celui-ci est acceptable. "On parle ici d'une question de jugement. S'il fallait prévoir tous les cas de figure dans les codes, ce serait compliqué." M. Vandal aurait dû faire preuve de réserve, "surtout dans le contexte économique actuel", a-t-il ajouté.

## LA PRESSE

La Presse

Forum, mercredi, 11 février 2009, p. A26

Opinion

### Vice de gouvernance

Le gouvernement doit être mieux représenté parmi les administrateurs des sociétés d'État

On ne tape pas sur nos sociétés d'État sans que cela ait des conséquences profondes sur leurs opérations, sur le moral des troupes et sur leur capacité à retenir et à attirer du personnel de qualité ou même des administrateurs. Aujourd'hui, c'est la Caisse de dépôt qui est au pilori; hier, c'était Hydro-Québec, la SGF, la SAQ. Si certaines critiques sont à propos, pourrait-on néanmoins s'élever un peu au-dessus de la mêlée? Il y a des problèmes de fond à examiner, mais le climat partisan et médiatique rend difficile un examen serein et sérieux de situations fort complexes. Le 14 décembre 2006, l'Assemblée nationale a adopté la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État qui s'applique notamment à Hydro-Québec, Investissement Québec et la Société générale de financement. Ce fut un avancement important en matière de gouvernance des sociétés d'État. Pour contrer l'ingérence politique, le gouvernement a dilué le leadership de l'État dans ses sociétés en nommant sur les conseils essentiellement des administrateurs indépendants. Ainsi, avant la réforme, le sous-ministre des Finances siégeait au conseil de la Caisse de dépôt, comme le sous-ministre de l'Énergie était à la table d'Hydro-Québec. Quels que soient le dévouement et les compétences des administrateurs indépendants, ils peuvent difficilement être aussi sensibles aux enjeux d'un gouvernement qui répond devant un parlement et qui a la responsabilité de diriger l'État.

L'équilibre est très délicat, mais rappelons-nous que dans le secteur privé, un holding aura toujours un certain nombre de ses hauts dirigeants qui siégeront au conseil des filiales, même si elles opèrent de façon complètement autonome.

Il faut bien distinguer la notion d'indépendance des administrateurs vis-à-vis de la direction et l'indépendance vis-à-vis de l'actionnaire; ce sont deux notions totalement différentes. Lorsque l'actionnaire de contrôle n'est pas à la table, cela entraîne tout une série de discussions parallèles qui vont à l'encontre même d'une bonne gouvernance.

Il n'y a pas de solution évidente; pourrait-on y arriver, par exemple, en créant une agence gouvernementale qui regrouperait certaines sociétés d'État et qui travaillerait sur des questions stratégiques avec les directions et les présidents de conseil, ou encore par une présence accrue de hauts fonctionnaires sur les conseils? Chose certaine, il faut mettre en place des mécanismes de coordination structurée. Ceci permettrait d'éviter qu'un ministre porte un

jugement public sur des activités d'une société dont il est responsable et limiterait les dérapages comme ceux que nous avons vécus avec les procédures judiciaires concernant le papier commercial adossé à des actifs.

Rappelons à ce sujet que la Caisse de dépôt, qui a pour plus de 12 milliards de PCAA, a réussi à mettre sur pied l'Accord de Montréal, une entente fort complexe et unique en son genre qui pourrait servir de modèle ailleurs dans le monde. Comment accepter que la SGF, au nom de l'indépendance de son conseil, puisse aller à l'encontre des intérêts de la Caisse de dépôt et, en conséquence, des intérêts du gouvernement, en s'alliant à un certain nombre de groupes privés pour tenter, devant les tribunaux, de recouvrer un droit de poursuite contre les institutions financières ayant vendu ces instruments financiers? Comment admettre que la SGF puisse ainsi contribuer à mettre l'Accord de Montréal en danger? Si je peux comprendre la position des entreprises privées, il est aberrant que deux sociétés d'État puissent avoir des positions différentes sur un enjeu aussi grave. Il y a ici un vice de **gouvernance**: un conseil se rapporte à son actionnaire de contrôle et in fine c'est lui qui décide. Si des administrateurs ne sont pas d'accord, ils doivent avoir le courage de démissionner. Quiconque travaille dans le secteur privé le sait.

**Robert Parizeau**

*L'auteur est administrateur de sociétés.*



La Presse

Forum, mardi, 3 février 2009, p. A18

### **La privatisation d'Hydro ne réglerait rien**

Dans son étude rendue publique par Claude Garcia, l'Institut économique de Montréal remet de l'avant sa lubie qu'**Hydro-Québec** serait plus rentable si elle était privatisée. Plus rentable pour qui? Les quelques actionnaires assoiffés de profits? Au détriment de qui? Les clients captifs (appelés historiquement les "abonnés")? L'étude mentionne que le dérapage des coûts associés à la modernisation de son système informatique ne serait pas survenu si la société était privée et avait dû répondre à des actionnaires. Rien n'est moins sûr! Est-ce à dire que les dérapages financiers de cette envergure ne se produisent pas au privé? Le contexte économique mondial actuel nous démontre pourtant le contraire. Les principes de **gouvernance** et de rigueur (supposément en vigueur dans le privé) s'appliquent également à **Hydro-Québec**. Mais comme **Hydro-Québec** est un géant dans une maison de verre, dès qu'elle fait un pas, tous la regardent. Et comme il y a des sommes imposantes en jeu, certains salivent à l'idée d'en devenir actionnaire et de s'emplier les poches. La privatisation ne réglerait rien face à cette situation. L'actionnaire (le gouvernement du Québec) n'a qu'à jouer, s'il ne le fait pas déjà, un rôle accru de surveillance et rejoindre ainsi le rêve de Claude Garcia.

**LE DEVOIR**

Le Devoir

LES ACTUALITÉS, mardi, 19 août 2008, p. a2

Énergie nucléaire

**Québec réovera Gentilly-2**

Francoeur, Louis-Gilles

Québec confirmera ce matin, à Bécancour, qu'il entend garder un pied dans le nucléaire pour les 25 prochaines années, avec la réfection de la centrale de Gentilly-2, au coût de 1,5 milliard. Cette décision, devenue un secret de Polichinelle, a été prise par son conseil d'administration vendredi dernier, même si les coûts du projet de rénovation ont doublé depuis les premiers devis, alors qu'Hydro-Québec évoquait une enveloppe de 845 millions. Les écologistes, qui s'opposent à ce projet de rénovation, estiment que la facture pourrait facilement augmenter de 33 % d'ici la fin des travaux pour atteindre les deux milliards. Les travaux doivent en principe débiter en 2011 et se terminer en moins de 18 mois, pour une reprise de la production à l'automne 2012. La centrale, qui est en activité depuis 1983, aurait dû normalement cesser ces activités entre 2010 et 2015, selon différents scénarios. Cette centrale nucléaire, la seule du parc hydroquébécois, affiche une puissance de 675 MW. Mais sa production est jugée stratégique par Hydro-Québec, puisqu'elle rééquilibre en quelque sorte un réseau principalement alimenté par les extrémités de la province. La direction d'Hydro-Québec s'est lancée dès hier dans une opération de relations publiques majeure pour s'assurer que ce projet, vilipendé par 40 groupes écologistes de tout le Canada, passe la rampe des médias. Des rencontres ont été programmées avec les éditorialistes des grands médias pour les infléchir mais pas avec leurs journalistes, à qui les relationnistes d'Hydro-Québec ont opposé le mutisme le plus complet.

De son côté, l'École polytechnique de l'Université de Montréal offrait déjà hier après-midi aux médias la possibilité de réaliser des entrevues avec deux de ses «experts» pour commenter aujourd'hui «la décision du conseil d'administration d'Hydro-Québec quant à l'avenir de la centrale nucléaire Gentilly-2, lorsque cette dernière sera connue». Il s'agit de Jean Koclas, directeur de la Chaire industrielle Hydro-Québec en génie nucléaire, et de Guy Marleau, membre de l'Institut de génie nucléaire. Le nom de ces personnalités, on l'imagine facilement, ne figure pas au bas de la lettre ouverte que les groupes écologistes de tout le Canada ont fait parvenir la semaine dernière au premier ministre du Québec, Jean Charest, pour l'inciter à abandonner le nucléaire dans une province qui regorge de sources d'énergie sensiblement moins problématiques au plan écologique. La FTQ, de son côté, a plaidé publiquement en faveur de la rénovation de cette centrale en raison des 800 emplois de haut niveau qu'elle maintient en Mauricie. La semaine dernière, Daniel Garant, chef des services financiers d'Hydro-Québec, a précisé que le projet pourrait être financé par le biais des programmes réguliers de financement obligatoire, rapportait La Presse canadienne. M. Garant a apporté ces précisions en marge du dévoilement des résultats trimestriels de la société d'État, dont le chiffre d'affaires a augmenté de 4,7 % au dernier trimestre. Les revenus d'Hydro auraient principalement augmenté en raison de la hausse de 2,9 % des tarifs en vigueur depuis le 1er avril. Les hausses autorisées par la Régie de l'énergie sont censées couvrir des augmentations de dépenses.

**LeDroit**

Le Droit

Économie, samedi, 16 août 2008, p. A32

La force du huard joue sur les exportations d'aluminium

**Exporter coûte cher à Hydro Québec**

Larocque, Sylvain

La Presse Canadienne

MONTRÉAL - L'appréciation du dollar canadien fait bondir les pertes qu'Hydro-Québec encaisse en vendant à rabais de l'électricité aux alumineries. Pour les six premiers mois de l'année, les pertes découlant des contrats particuliers conclus avec les alumineries ont bondi, se chiffrant à 81 millions \$, une hausse de 47 millions \$ - ou 138,2 % - par rapport au premier semestre de 2007. Ces contrats secrets, libellés en dollars américains, prévoient que le prix facturé à ces grands consommateurs d'énergie varie en fonction des cours de l'aluminium. Il reste que l'augmentation des pertes enregistrée au premier semestre de 2008 tient surtout au taux de change défavorable, a expliqué hier le chef des services financiers d'Hydro, Daniel Garant, au cours d'une conférence de presse téléphonique pour commenter les résultats du deuxième trimestre. La valeur plus élevée du huard par rapport à la première moitié de 2007 a aussi continué de peser sur la valeur des exportations d'électricité aux États-Unis. Cet effet négatif a toutefois été plus que compensé par un volume accru et une hausse du prix moyen de vente, qui est passé d'un peu moins de 8 cents le

kilowattheure l'an dernier à 8,5 cents cette année. Résultat : la valeur des exportations nettes d'électricité a crû de 77 millions \$ au deuxième trimestre. Cette augmentation a largement contribué à la hausse de 13,5 % des profits nets qu'**Hydro-Québec** a enregistré pendant la période. Au deuxième trimestre, terminé le 30 juin, la société d'État a réalisé un bénéfice net de 721 millions \$, une progression de 86 millions \$ par rapport aux 635 millions \$ engrangés pendant le trimestre correspondant de 2007. Le chiffre d'affaires d'Hydro s'est élevé à 2,96 milliards \$, en hausse de 4,7 % par rapport aux 2,83 milliards \$ récoltés pendant la même période l'an dernier. Au Québec, l'augmentation des revenus découle principalement de la hausse des tarifs de 2,9 % entrée en vigueur le 1er avril. Le bénéfice net du secteur production s'est élevé à 460 millions \$, en baisse de 8,6 % par rapport aux 503 millions \$ dégagés au deuxième trimestre de l'année dernière. Celui du secteur transport a atteint 144 millions \$, en baisse de 4 % comparativement aux 150 millions \$ inscrits un an plus tôt. Quant au secteur distribution, il a enregistré un bénéfice net de 107 millions \$, contre une perte nette de 21 millions \$ pendant la même période de l'an dernier.

### **Gentilly-2**

Le **conseil d'administration** d'Hydro devait se réunir hier pour décider ou non d'aller de l'avant avec le projet de réfection et de modification des installations de stockage des déchets radioactifs de la centrale nucléaire de Gentilly-2. La décision sera vraisemblablement rendue publique au cours des prochaines semaines. M. Garant a assuré hier que la société d'État que le projet d'au moins un milliard de dollars pourrait être financé par le biais de ses programmes réguliers de financement obligataire.

## **leSoleil**

Le Soleil

Affaires, samedi, 17 mai 2008, p. 44

**HYDRO-QUÉBEC**

### **Gros bonis en 2007**

Couture, Pierre

Les employés d'**Hydro-Québec** ont encore eu droit à de généreuses primes au rendement cette année. La société d'État leur a versé pour plus de 76 millions \$ en bonis de performance, a appris Le Soleil. Selon des documents obtenus par la Loi sur l'accès à l'information, les 22 000 employés syndiqués et cadres d'**Hydro-Québec** ont touché des bonis de performance s'élevant à 76,3 millions \$. Chez les 19 211 travailleurs syndiqués d'**Hydro-Québec**, 52,2 millions \$ ont été distribués en primes de rendement en 2007. Au cours des dernières semaines, les employés d'**Hydro-Québec** ont ainsi reçu des chèques variant entre 1500 \$ et 4000 \$. En moyenne, chaque employé a pu encaisser un montant de 2715 \$ pour son rendement offert en 2007. Le montant des primes versées aux employés de la plus rentable des sociétés d'État du gouvernement du Québec varie selon leur salaire. En 2007, l'effet multiplicateur tournait autour de 4,4 % de leur salaire. Les cadres aussi Les 2726 cadres de la société d'État ne sont pas en reste. Ces derniers ont pu encaisser plus de 24,1 millions \$ en primes de rendement l'an dernier. Évidemment, les employés de la haute direction de la société d'État ont touché les plus importants bonis. Les primes versées atteignent généralement 30 % de leur salaire annuel. L'employé le mieux payé d'**Hydro-Québec**, le pdg Thierry Vandal, qui commande un salaire annuel de 407 000 \$, a reçu un boni de 122 211 \$ en 2007. De leur côté, les présidents des divisions Production et Distribution, Richard Cacchione et André Boulanger, ainsi que le vice-président Finances, Daniel Garant, ont pu toucher des primes de 105 739 \$ en 2007, eux qui réclament un salaire annuel de 352 000 \$. Chez **Hydro-Québec**, on explique que le versement des bonis aux employés est conditionnel à l'atteinte d'un certain niveau de bénéfice net. En 2007, ce "déclencheur" fixé par le **conseil d'administration** de la société d'État en début d'année devait s'élever à 2,227 milliards \$. Or, l'an dernier, les profits nets de la société d'État ont atteint les 2,9 milliards \$ grâce notamment aux nombreuses hausses de tarifs que les consommateurs québécois subissent depuis plusieurs années et les exportations d'électricité. Le 1er avril dernier, **Hydro-Québec** a d'ailleurs augmenté ses tarifs d'électricité de 2,9 %. Depuis quatre ans, les hausses combinées totalisent 16,7 %. Profits en hausse Signe que les affaires vont bien chez **Hydro-Québec**, les profits ont augmenté de 1,3 % lors du premier trimestre de 2008, pour atteindre 1,45 milliard \$. Outre la bonne tenue des exportations, le réajustement d'une vente d'éléments d'actif au Chili explique cette hausse du bénéfice.

## **lesaffaires.com**

LesAffaires.com

Industrie, vendredi, 12 septembre 2008

### **Gentilly-2 : le PQ veut la comparution d'Hydro-Québec**

Le Parti Québécois réclame la comparution d'**Hydro-Québec** en commission parlementaire pour expliquer les motivations derrière l'engagement de rénover la centrale Gentilly 2. Sans véritablement remettre en cause la décision de procéder à la réfection de la centrale nucléaire, la porte-parole du Parti Québécois en matière d'énergie, Rita Dionne-Marsolais,

juge légitime que le projet fasse l'objet d'une documentation complète et s'accompagne de justifications détaillées qui préciseraient pourquoi cette option a été retenue. Le Parti Québécois déplore que les études qui ont guidé **Hydro-Québec** et le gouvernement de Jean Charaest n'aient pas été révélées par le PDG d'**Hydro-Québec**, Thierry Vandal, et la ministre des Ressources naturelles, Julie Boulet, au moment d'annoncer les investissements de 1,9 milliards de dollars pour restaurer la centrale de Bécancour. Mme Dionne-Marsolais n'hésite pas à déclarer que cette situation est jugée contraire aux exigences minimales de transparence dans la **gouvernance** d'une société d'Etat . Toujours selon la porte-parole péquiste, les Québécois sont tenus dans le noir alors qu'ils sont engagés dans des investissements pour les 32 prochaines années.



La Presse

Actualités, mardi, 23 octobre 2007, p. A13

**Hydro limoge son vérificateur général**

Lessard, Denis

**Hydro-Québec** vient de limoger son vérificateur général, Michel Gourdeau. Celui-ci avait enquêté, l'an dernier, sur les à-côtés d'une transaction de 84 millions par laquelle la société d'État s'était départie de ses actifs dans la compagnie chinoise Meiya Power Company. Une commission de 1,4 million US avait été payée à un consultant suisse pour trouver un acheteur, alors qu'il y en avait déjà un. Procédure tout à fait inhabituelle, le **conseil d'administration d'Hydro-Québec** a tenu une réunion extraordinaire en matinée vendredi dernier dans le seul but de mettre un terme immédiatement, près d'un an avant son terme, au contrat de M. Gourdeau. Celui-ci a été reçu tout de suite après par le président du conseil, Michael Turcotte, et le responsable du comité de vérification interne d'Hydro, Jacques Leblanc, qui lui ont sur-le-champ signifié son départ. Un de ses subalternes, Élie Rabbat, a été nommé sur-le-champ vérificateur par intérim. Le contrat de cinq ans de M. Gourdeau ne se terminait qu'à la fin de l'été 2008; il part avec un an de salaire, un peu plus de 250 000\$. "Le lien de confiance était brisé", explique-t-on en coulisse à **Hydro-Québec**, où on était bien peu enclin à commenter ce départ impromptu. M. Gourdeau, ainsi que Thierry Vandal, avaient été des recrues d'André Caillé, qui était allé chercher ces anciens collaborateurs à Gaz Métropolitain peu de temps après son atterrissage à **Hydro-Québec**, en 1996. "Vandal et Gourdeau étaient toujours en chicane, on peut parler de conflit de personnalité; cela me tapait un peu sur les nerfs ces enfantillages", observe de son côté M. Caillé.

À **Hydro-Québec**, on confie qu'après le verdict du vérificateur général du Québec sur la transaction avec Meiya, en juin dernier, M. Gourdeau avait fait d'autres allégations sur une transaction similaire. Un vérificateur externe avait été mandaté et avait conclu qu'il n'y avait rien de répréhensible. L'administration Vandal a trouvé que cela commençait à bien faire. En février 2007, M. Gourdeau s'était plaint au **conseil d'administration** de la société de faire l'objet de pressions de la haute direction dans le cadre de son enquête sur Meiya Power, société chinoise où HQ International avait, en 2004, liquidé sa participation de 84 millions de dollars. Radio-Canada avait alors relevé que Thierry Vandal, président directeur général de la société, était le responsable d'Hydro International à l'époque. HQI avait payé 1,4 million US pour qu'une firme suisse, Gestfinanz, trouve un acquéreur pour sa participation dans Meiya. Une somme payée par Hydro même si l'acquéreur avait été trouvé avant la signature de ce contrat avec les Suisses. Devant la controverse, le vérificateur général du Québec, Renaud Lachance, avait été appelé à se prononcer. Dans son rapport, publié en juin, il concluait que le 1,4 million "se comparait à ce qu'on aurait généralement versé pour ce type de transaction internationale. Toutefois compte tenu des services rendus par cette firme, ce montant était trop élevé".

Il ajoutait que ces honoraires trop élevés ne pouvaient être expliqués par "des sommes qui auraient été incorrectement versées à des employés d'**Hydro-Québec** ou à d'ex-employés". "Du moins, on n'a pas eu de preuve de ce genre de paiement", avait soutenu M. Lachance en conférence de presse. Le vérificateur général du Québec soulignait aussi que "les règles internes à **Hydro-Québec** et des principes de saine gestion n'ont pas été respectés". Le directeur du développement à HQI à l'époque, François Dell'Aniello, avait ouvert un compte en Suisse, signé une convention d'achat d'action, embauché des avocats et accordé sans appel d'offre le contrat à Gestfinanz, avait relevé le rapport du vérificateur général. Hydro s'était aussi sans raisons exposée à des recours de la part de la firme Darby avec qui la société d'État avait une entente d'exclusivité. "Un encadrement plus serré aurait dû être exercé parce que c'était la première fois qu'**Hydro-Québec** disposait d'une participation sur le marché international et que les principaux acteurs ne possédaient pas d'expérience dans ce genre de transaction". M. Lachance concluait que le **conseil d'administration** et le public n'avaient pas eu les chiffres exacts sur le gain en dollars canadiens de cette transaction.

Le Soleil

Affaires, jeudi, 18 octobre 2007, p. 48

**Remue-ménage chez Hydro**

Cinq nouveaux membres font leur entrée au **conseil d'administration**  
Couture, Pierre

C'est le temps des nominations chez **Hydro-Québec**. Après avoir prolongé le contrat du pdg Thierry Vandal pour cinq ans, le gouvernement Charest vient de nommer cinq nouveaux membres à son **conseil d'administration**. La société d'État compte maintenant 17 membres actifs au sein de son c.a. Parmi les nouveaux visages, le maire de Laval, Gilles Vaillancourt, fait son entrée à la table de la plus importante société d'État québécoise. Le politicien municipal n'arrive

pas seul. La pdg de TV5, Suzanne Gouin, le président du Groupe T.E.Q, Emmanuel Triassi, la pdg de Nokia Canada, Nathalie Le Prohon, et le président de Technologies Axion, Carl Cassista, obtiennent également un fauteuil dans ce grand jeu de chaises. À l'instar du pdg d'**Hydro-Québec**, Thierry Vandal, qui a déjà agi à titre de président de la commission politique sous Robert Bourassa, les nouveaux venus ne sont d'ailleurs pas étrangers à la famille libérale. Un coup d'oeil rapide au registre du Directeur général des élections (DGE) sur les donateurs aux partis politiques montre que certains de ces nouveaux administrateurs de la société d'État et leurs proches ont été de fidèles donateurs au Parti libéral du Québec (PLQ) ces dernières années.

Hier, au bureau du ministre des Ressources naturelles et responsable d'**Hydro-Québec**, Claude Béchar, on a évité la question, rappelant qu'il y avait des nominations à effectuer. "Il y avait des postes vacants, et nous avons décidé de les combler", a indiqué l'attaché de presse Pascal D'Astous.

### **Labeaume part**

Du côté des départs remarquables, on note notamment celui de Régis Labeaume. Le candidat connu à la mairie de Québec et président de la Fondation de l'entrepreneuriat, qui occupait un fauteuil au c.a. d'Hydro depuis 2001, a remis sa démission en décembre 2006. Outre Régis Labeaume, Joseph Benarrosh, président de JJDS Capital, et de Paul Larocque, maire de Bois-des-Fillions, ont décidé de laisser leur place. L'homme d'affaires Normand Hébert quitte également le c.a. d'Hydro. Il se concentrera dorénavant sur ses fonctions de président du **conseil d'administration** de la Société des alcools du Québec (SAQ). Un poste qu'il occupe depuis novembre 2006.

## **LeDroit**

Le Droit

Économie, jeudi, 30 août 2007, p. 21

### **Hydro-Québec devrait hausser ses tarifs**

PC

MONTRÉAL - Si les Québécois acceptaient de payer plus cher pour l'électricité qu'ils consomment, ils seraient beaucoup plus riches, paieraient moins d'impôt et leur gouvernement disposerait d'une marge de manoeuvre plus grande pour la réfection des infrastructures ainsi que le maintien de services d'éducation et de santé de qualité. Pour y arriver, le vice-président et économiste en chef de l'Institut économique de Montréal (IEDM), Marcel Boyer, ainsi que Claude Garcia, ancien président de la Standard Life et maintenant membre du **conseil d'administration** de la Caisse de dépôt et placement du Québec, prônent la privatisation partielle ou totale d'**Hydro-Québec**. Les deux hommes ont lancé le débat, hier, dans le cadre d'une conférence organisée par l'IEDM. Après avoir déploré que les citoyens du Québec soient les plus taxés et les plus endettés en Amérique du Nord, MM. Garcia et Boyer ont avancé que cette situation pourrait changer si l'électricité au Québec était vendue au prix du marché, plutôt qu'au prix le plus bas possible, et si le gouvernement cessait de consentir à des entreprises énergivores des tarifs outrageusement préférentiels. Pour eux, l'accroissement de la richesse passe principalement par l'exportation maximale de l'électricité. Ils ont rappelé qu'au Québec le prix moyen par kilowattheure (kwh) du secteur résidentiel était, selon **Hydro-Québec**, de 6,6 cents à Montréal en avril 2006, comparativement à 11,2 cents à Toronto, 19,2 cents à New York et 23,8 cents à Boston. Si les prix au Québec étaient majorés, les consommateurs seraient plus soucieux de leur consommation, ce qui dégagerait des kilowatts supplémentaires pour les marchés hors Québec. "L'amélioration de la situation financière du Québec passe par des tarifs plus élevés. La collectivité y trouverait son compte", a soutenu M. Garcia. "Comment vendre aux Québécois l'idée que l'électricité est une ressource qu'il faut exploiter au maximum, quitte à ce que les consommateurs paient vraiment cette source d'énergie au prix du marché ?", s'est demandé M. Boyer. "Dans son rapport annuel, **Hydro-Québec** s'excuse quasiment d'exporter de l'électricité. Pourtant l'exportation a généré entre 30 et 40 % des bénéfices, alors que les ventes à l'exportation sont relativement minimes", a-t-il signalé. Pour M. Boyer comme pour M. Garcia, la privatisation d'**Hydro-Québec**, partielle ou totale, ferait en sorte que les membres du **conseil d'administration** seraient du secteur privé et verraient à mieux rentabiliser l'entreprise au profit des actionnaires. L'Alberta pourrait servir de modèle, estiment-ils. "L'Alberta a laissé l'exploitation de ses richesses naturelles au secteur privé et paie son pétrole au prix du marché. La province reçoit des redevances importantes des entreprises privées qui exploitent ses ressources énergétiques. Les impôts y sont bas et il n'y a pas de taxes de vente", ont-ils fait valoir. En outre, à leurs yeux, le prix actuel de l'électricité au Québec est inéquitable. "La facture énergétique pour une maison moyenne chauffée à l'électricité a augmenté de près de 15 % en huit ans (de 1998 à 2006), alors que la facture pour la même maison chauffée au mazout et au gaz naturel a respectivement crû de 130 et 58 %. Où est l'équité quand un certain nombre de propriétaires sont favorisés aux dépens des autres ?", a lancé M. Garcia. "L'hydroélectricité présente une valeur phénoménale qui a énormément augmenté à la suite de la déréglementation des marchés et dont

on a pas tiré tous les bénéfices possibles", a soutenu M. Boyer. Ils entendent susciter un débat public sur la question. "Il ne s'agit pas d'obtenir l'appui des politiciens, mais de la population. Il s'agit de convaincre les gens qu'en payant plus cher ils vont être plus riches", a-t-il ajouté

## LE DEVOIR

Le Devoir

ÉCONOMIE, jeudi, 30 août 2007, p. b3

### L'Institut économique relance le débat de la privatisation d'Hydro

Rollande Parent

Si les Québécois acceptaient de payer plus cher pour l'électricité qu'ils consomment, ils seraient beaucoup plus riches, paieraient moins d'impôt et leur gouvernement disposerait d'une marge de manoeuvre plus grande pour la réfection des infrastructures ainsi que le maintien de services d'éducation et de santé de qualité. Pour y arriver, le vice-président et économiste en chef de l'Institut économique de Montréal (IEDM), Marcel Boyer, ainsi que Claude Garcia, ancien président de la Standard Life et maintenant membre du conseil d'administration de la Caisse de dépôt et placement du Québec, prônent la privatisation partielle ou totale d'Hydro-Québec. Les deux hommes ont lancé le débat, hier, dans le cadre d'une conférence organisée par l'IEDM. Après avoir déploré que les citoyens du Québec soient les plus taxés et les plus endettés en Amérique du Nord, MM. Garcia et Boyer ont avancé que cette situation pourrait changer si l'électricité au Québec était vendue au prix du marché, plutôt qu'au prix le plus bas possible, et si le gouvernement cessait de consentir à des entreprises énergivores des tarifs outrageusement préférentiels. Pour eux, l'accroissement de la richesse passe principalement par l'exportation maximale de l'électricité.

Ils ont rappelé qu'au Québec le prix moyen par kilowattheure (kWh) du secteur résidentiel était, selon Hydro-Québec, de 6,6 ¢ à Montréal en avril 2006, comparativement à 11,2 ¢ à Toronto, 19,2 ¢ à New York et 23,8 ¢ à Boston. Si les prix au Québec étaient majorés, les consommateurs seraient plus soucieux de leur consommation, ce qui dégagerait des kilowatts supplémentaires pour les marchés hors Québec. «L'amélioration de la situation financière du Québec passe par des tarifs plus élevés. La collectivité y trouverait son compte», a soutenu M. Garcia. «Comment vendre aux Québécois l'idée que l'électricité est une ressource qu'il faut exploiter au maximum, quitte à ce que les consommateurs paient vraiment cette source d'énergie au prix du marché?», s'est demandé M. Boyer. «Dans son rapport annuel, Hydro-Québec s'excuse quasiment d'exporter de l'électricité. Pourtant, l'exportation a généré entre 30 et 40 % des bénéfices, alors que les ventes à l'exportation sont relativement minimes», a-t-il signalé.

Pour M. Boyer comme pour M. Garcia, la privatisation d'Hydro-Québec, partielle ou totale, ferait en sorte que les membres du conseil d'administration seraient du secteur privé et verraient à mieux rentabiliser l'entreprise au profit des actionnaires. L'Alberta pourrait servir de modèle, estiment-ils. «L'Alberta a laissé l'exploitation de ses richesses naturelles au secteur privé et paie son pétrole au prix du marché. La province reçoit des redevances importantes des entreprises privées qui exploitent ses ressources énergétiques. Les impôts y sont bas et il n'y a pas de taxes de vente», ont-ils fait valoir. En outre, à leurs yeux, le prix actuel de l'électricité au Québec est inéquitable. «La facture énergétique pour une maison moyenne chauffée à l'électricité a augmenté de près de 15 % en huit ans [de 1998 à 2006], alors que la facture pour la même maison chauffée au mazout et au gaz naturel a respectivement crû de 130 et 58 %. Où est l'équité quand un certain nombre de propriétaires sont favorisés aux dépens des autres?», a lancé M. Garcia. «L'hydroélectricité présente une valeur phénoménale qui a énormément augmenté à la suite de la déréglementation des marchés et dont on n'a pas tiré tous les bénéfices possibles», a soutenu M. Boyer. Ils entendent susciter un débat public sur la question. «Il ne s'agit pas d'obtenir l'appui des politiciens, mais de la population. Il s'agit de convaincre les gens qu'en payant plus cher ils vont être plus riches», a-t-il ajouté. Quelque 150 personnes ont assisté à la conférence, dont Pierre Karl Péladeau et Luc Lavoie de Québecor, Ghislain Dufour, ancien président du Conseil du patronat du Québec, et Alain Saulnier, ex-président de la Bourse de Montréal.

## COMMERCE

Commerce, no. Vol: 108 No: 7

Juillet 2007, p. 33

Les 500

Les stratégies

### Hydro-Québec se retire dans ses terres

Hugo Joncas

Adieu, la mondialisation ! Depuis deux ans, **Hydro-Québec** s'est départie de l'essentiel de ses propriétés étrangères. Un bon coup d'argent ou une fuite en arrière ? Fini les aventures à l'international: **Hydro-Québec** effectue un repli stratégique. Seulement en 2006, la société d'État a vendu pour 2,3 milliards de dollars de réseaux de transport et de centrales hydroélectriques dans le monde. Adieu, Amérique latine, Australie, Asie, États-Unis. L'entreprise concentre ses énergies ici, se lançant dans la construction d'une série de nouveaux équipements, à commencer par Eastmain-1-A/Rupert. Thierry Vandal, le PDG d'Hydro, insiste : si **Hydro-Québec** a vendu ces actifs, c'est que le marché lui offrait les conditions idéales pour empocher de bons profits. "Les taux d'intérêt sont bas ; les investisseurs privés et les régimes de retraite s'intéressent de plus en plus aux infrastructures, qui offrent des rendements stables, dit-il. Le contexte est parfait." La décision de vendre les filiales d'**Hydro-Québec** a été prise dès avril 2005.

"Par la suite, nous avons été sollicités par des joueurs très sérieux qui voulaient tout englober dans une seule transaction, dit Daniel Garant, vice-président directeur, finances, et PDG d'**Hydro-Québec** International. Mais nous avons décidé d'y aller actif par actif." La société d'État voulait ainsi s'assurer d'obtenir le meilleur prix possible pour ses différents investissements, dispersés aux quatre coins du monde.

### **La fin de la connexion chilienne**

Transelec, au coeur de la vente la plus importante, est de loin le principal réseau de transport d'électricité au Chili. Détenu par **Hydro-Québec** à 92 % jusqu'en 2006, cette entreprise contrôle plus de 350 postes de transformation et plus de 8 000 kilomètres de lignes, y compris l'essentiel des lignes à haute tension du pays. Après avoir envisagé d'inscrire Transelec en Bourse, puis de la fusionner avec une autre entreprise d'électricité, la société d'État a finalement vendu sa part en juin 2006 pour 1,8 milliard de dollars. Cette transaction lui a apporté un profit de 813 millions de dollars. L'acheteur est canadien. Il s'agit d'un consortium formé de la torontoise Brookfield Asset Management et de trois caisses de retraite : le Régime de pension du Canada, la British Columbia Investment Management Corporation et les régimes de pension du secteur public fédéral. "Nous sommes à la recherche d'actifs qui ont une très longue durée de vie, avec des revenus stables qui croissent au fil du temps, dit John Stinebaugh, vice-président principal de Brookfield. Nous pensons que Transelec correspond bien à ce profil."

Toutefois, le nouveau propriétaire du réseau chilien devra injecter beaucoup d'argent au cours des prochaines années. Dans ce pays, la demande d'électricité augmente de plus de 6 % par an, comparativement à 2 % dans le monde. Si la tendance se maintient, la consommation doublera donc en dix ans. "Avec Transelec, le statu quo était impossible, dit Daniel Garant. Soit on réinvestissait des sommes importantes, soit on passait la main à quelqu'un d'autre." De plus, pour faire face à la demande chilienne, l'espagnole Endesa planifie la construction du projet Aisen avec la chilienne Colbún. À terme, le complexe hydroélectrique, situé tout au sud du pays, pourrait avoir une puissance de 2400 mégawatts (MW) : c'est presque deux fois la puissance de ManicV ! "Si le projet va de l'avant, cela signifie un énorme prolongement du réseau Transelec", dit Daniel Garant. Or, la société d'État en a déjà plein les bras au Québec. "Avec des investissements de 20 milliards de dollars à réaliser dans les cinq prochaines années, ce n'était pas le moment de se préoccuper d'actifs aux antipodes", dit Thierry Vandal. L'entreprise doit construire Eastmain-1-A/Rupert, la plus grande centrale mise en chantier depuis le complexe de la Baie-James, au coût de cinq milliards de dollars. Puis, ce sera peut-être La Romaine, encore plus importante.

Elle devra également investir des milliards de dollars dans son réseau de transport, histoire d'intégrer l'énergie éolienne et d'acheminer les kilowattheures supplémentaires vers le Sud de la province, l'Ontario et les États-Unis. Le gain réalisé par la vente des filiales ne sera pas de trop pour financer ces gigantesques travaux. "Et puis, il y a toujours les considérations politiques liées à une entreprise publique, dit Daniel Shteyn, analyste chez Valeurs mobilières Desjardins pour le secteur de la production d'électricité. **Hydro-Québec** doit payer un important dividende à l'État. Les autres entreprises présentes sur le marché international n'ont pas à restituer autant de capital aux actionnaires." Chaque année, **Hydro-Québec** verse, rubis sur l'ongle, la moitié de ses profits à son actionnaire unique, l'État québécois. En 2006, elle lui a même versé 60 % de ses profits nets records de 3,7 milliards de dollars. La totalité du bénéfice de près d'un milliard réalisé sur la vente de ses filiales à l'étranger y est passée, en plus des 50 % habituels sur ses activités courantes. En tout, 2,3 milliards de dollars ont été remis à l'État, dont 500 millions sont allés dans le Fonds des générations pour aider à éponger la dette du Québec.

### **Ingérence gouvernementale ?**

C'est pour cette raison que Rita Dionne-Marsolais, critique de l'opposition officielle péquiste au moment de la vente des dernières filiales d'**Hydro-Québec** à l'étranger, pense que ces transactions ont été télécommandées depuis le bureau du premier ministre. "C'est clair que le gouvernement a demandé à Thierry Vandal de vendre ces filiales parce qu'il a besoin d'argent", dit-elle. Dans l'industrie, nombreux sont ceux qui pensent en sourdine la même chose. La réponse du PDG est laconique : "La décision a été prise au **conseil d'administration**". Un **conseil d'administration** où siège d'ailleurs un sous-ministre des Ressources naturelles. Toutefois, selon Daniel Garant, personne ne pouvait prévoir l'ampleur du gain que la société d'État allait réaliser grâce à ces actifs. "Au **conseil d'administration**, ni moi ni personne ne savions que Transelec allait se vendre à ce prix-là", dit-il.

Le gouvernement n'est pas seul à passer à la caisse. **Hydro-Québec** aussi. "Nous avons versé le gain à l'État, mais la valeur aux livres, elle, nous nous en servons pour financer nos projets", dit Thierry Vandal. L'entreprise a ainsi pu réinjecter 1,25 milliard de dollars dans ses activités québécoises. En utilisant cet argent pour construire de nouveaux barrages et de nouvelles lignes à haute tension pour l'exportation, **Hydro-Québec** obtiendra des rendements sans commune mesure avec le maigre 4,3 % qu'elle a enregistré sur l'actif de Transelec, en 2005. "Nous avons vendu 4 % de notre électricité dans le Nord-Est de l'Amérique, mais ces exportations ont produit près de 20 % du bénéfice net en 2006, dit Thierry Vandal. Un marché incroyable s'est ouvert en 1999 grâce à la déréglementation : les marchés de court terme, le courtage... Les problèmes liés aux gaz à effet de serre prennent aussi de plus en plus d'importance : l'Ontario, par exemple, veut fermer ses centrales au charbon..." Dans ce contexte, l'énergie hydraulique d'**Hydro-Québec**, qui contribue très peu au réchauffement climatique, trouve facilement preneur. Pour le développement de l'entreprise, l'augmentation des ventes dans le riche marché nord-américain est donc une occasion en or. "On ne peut pas rater ce virage-là", dit le PDG. Plusieurs autres entreprises font le même calcul qu'**Hydro-Québec**. Après avoir profité de la vague de déréglementation et de privatisations dans le marché mondial de l'électricité, au tournant de l'année 2000, des sociétés comme Électricité de France et l'américaine Southern encaissent aujourd'hui des profits en revendant leurs actifs, qui intéressent plus que jamais les investisseurs privés et les gestionnaires de fonds. Elles réinvestissent chez elles ensuite le gain réalisé.

Par exemple, Public Service Enterprise Group (PSEG), du New Jersey, réduit peu à peu ses investissements à l'étranger, après avoir perdu des centaines de millions de dollars en Argentine pendant la crise monétaire qui a frappé ce pays. "Nous n'obtenions pas un rendement suffisant pour les risques politiques que nous prenions", dit Paul Rosengren, attaché de presse de PSEG Global. En 2004, la société s'est aussi départie des 50 % de parts qu'elle détenait dans Meiya Power, qui exploite des centrales électriques en Chine, à Taiwan et en Corée du Sud. **Hydro-Québec**, qui était partenaire de PSEG à 20 % dans cette entreprise, a vendu ses parts quelques mois avant l'américaine (voir l'encadré ci-contre). Électricité de France (EDF) se retire elle aussi du marché international. "Nous sommes en train de céder les 25 % que nous détenons toujours dans le distributeur Edenor, en Argentine", dit Agnès Nemes, attachée de presse pour les affaires internationales. Le numéro deux mondial de l'électricité a également décidé de mettre en vente les cinq centrales thermiques qu'elle détient au Mexique, et elle a vendu presque toutes les parts qu'elle détenait dans un distributeur d'électricité brésilien. Tout cela n'empêche toutefois pas le géant français d'investir au Laos et d'y construire une centrale hydroélectrique de 1 000 MW avec la compagnie d'électricité locale et un investisseur japonais. "Tous les grands énergéticiens ont l'oeil sur ce qui se passe en Asie", assure Agnès Nemes. Mais pas **Hydro-Québec**. Dès 2004, la société d'État a liquidé ses deux participations en Chine. Douzième producteur d'électricité du monde, l'entreprise est maintenant l'une des seules du groupe de tête à se contenter de son marché d'origine. En fait, parmi les 15 plus grandes sociétés du secteur, seules les américaines AEP, Southern et TVA et la brésilienne Eletrobras sont dans la même situation.

### **Un marché appelé "planète"**

À l'inverse, plusieurs anciens monopoles nationaux de l'Union européenne sont particulièrement actifs à l'étranger. La déréglementation récente a obligé plusieurs d'entre eux à se départir d'une bonne partie de leurs équipements dans leur pays d'origine, histoire de faire une place à la concurrence. Ces ventes ont libéré des capitaux que les entreprises veulent maintenant réinvestir. Au Panama, par exemple, c'est Enel, le géant italien de l'électricité, qui a racheté d'**Hydro-Québec** la centrale hydroélectrique Fortuna, d'une puissance de 300 MW. La multinationale a également l'intention de développer des parcs éoliens partout dans le monde. Elle en construira un à Terre-Neuve. Quant à l'espagnole Endesa, elle produit 40 % de l'électricité du Chili. Son parc de production dans ce pays est encore plus rentable que ses équipements européens. En attendant de construire l'immense projet Aisen, l'entreprise se dote de plus de 400 MW supplémentaires dans ce pays et investit dans des centrales au gaz naturel au Pérou. Plus près de chez nous, la plus grande compagnie d'électricité albertaine, TransAlta, produit des électrons en Ontario, en Saskatchewan, aux États-Unis, en Australie et au Mexique. Elle convoite d'ailleurs les centrales thermiques qu'EDF a mises en vente dans ce pays. Ces grands joueurs de l'électricité tentent de diversifier leurs activités en conquérant de



nouveaux marchés. À l'époque, c'est ce qui avait inspiré **Hydro-Québec**. Au milieu des années 1990, l'entreprise était en période d'attente. Le marché américain n'était pas encore déréglementé et les ventes de la société d'État au sud de la frontière stagnaient. Les ingénieurs terminaient la centrale SM-III et n'avaient pas encore commencé la construction de Toulnostouc. Pendant ce temps mort, **Hydro-Québec** pouvait donc libérer des ingénieurs et des gestionnaires pour réaliser des projets à l'étranger. "L'idée, c'était de gagner de l'argent avec le talent de nos employés", dit André Caillé, ancien PDG qui a piloté les acquisitions entre 1996 et 2001. Mais aujourd'hui, les grands travaux sont bel et bien relancés au Québec. Après Eastmain-1 et Péribonka, les prochains chantiers dans la province tiendront le personnel d'**Hydro-Québec** occupé.

Et puis la société d'État n'a jamais eu l'intention d'exploiter ses filiales internationales à long terme. Dès le début, sa stratégie était plutôt d'acheter ou de construire des actifs, puis de les revendre à profit. "C'était de la business pure : nous n'étions pas en amour avec nos investissements !" dit André Caillé. **Hydro-Québec** avait privilégié le transport d'électricité, jugé moins risqué que les secteurs de la production et, surtout, de la distribution. "Nous achetions des lignes, puis nous négocions auprès des gouvernements concernés pour obtenir une réglementation adéquate pour nos actifs, dit l'ex-PDG. Ensuite, nous pouvions revendre." La stratégie a très bien fonctionné au Chili. Au Pérou aussi. Là-bas, la Société d'énergie de la Baie-James, filiale d'**Hydro-Québec**, a elle-même construit le réseau de Consorcio TransMantaro et l'a exploité jusqu'en 2006. Mais aux États-Unis, la mise en service du Cross Sound Cable pour relier l'État du Connecticut à Long Island a été retardée par une contestation environnementale. Les profits en ont souffert. **Hydro-Québec** a tout de même réussi à gagner 30 millions de dollars avec la vente de ce câble. En Australie, la société d'État a cependant perdu deux millions de dollars avec MurrayLink, une interconnexion souterraine de 180 kilomètres construite entre Victoria et le centre-sud du pays. "Quand le gouvernement australien a réglementé cet actif, il ne nous a pas accordé de tarifs assez élevés pour rentabiliser le projet", dit Daniel Garant. La société d'État a subi un autre échec financier lors de la construction de la centrale hydroélectrique de Rio Lajas, au Costa Rica. Après y avoir connu d'importants problèmes techniques et des mésententes avec son partenaire local à parts égales, **Hydro-Québec** a perdu environ 300 000 dollars sur un petit investissement de cinq millions. Aurait-il fallu patienter un peu pour laisser ces deux canards boiteux prendre de la valeur et les revendre à profit ? "Dans ce marché, l'important, c'est de gagner plus souvent que l'on perd", répond André Caillé. Quant à savoir si son ancien "bébé" devrait continuer d'investir à l'étranger, l'ancien PDG refuse de se prononcer : "Je ne jouerai pas à la belle-mère avec **Hydro-Québec** !"

## LE DEVOIR

Le Devoir

ÉCONOMIE, mardi, 3 avril 2007, p. b3

### **Hydro-Québec confirme avoir versé 40 millions en primes**

Il ne faut en aucune façon y voir un cadeau, assure la société d'État  
Turcotte, Claude

**Hydro-Québec** confirme que des primes de presque 40 millions seront versées à ses employés, y compris au président Thierry Vandal, mais précise qu'il ne faut en aucune façon y voir un cadeau. Il s'agit en fait d'une partie de la rémunération qui est accordée de manière incitative en fonction d'une série de critères portant sur des objectifs de rentabilité, de qualité de service et de réponse aux attentes de l'actionnaire. En 2006, la cote de cette évaluation globale a dépassé 94 % et les primes ont été établies en conséquence. Pour l'ensemble des 18 000 employés syndiqués, la prime maximale pouvant être versée serait de 4,5 %, alors que, dans le cas du président, la prime peut aller jusqu'à 30 % de son salaire. En 2006, M. Vandal a donc reçu environ 100 000 \$ en plus de son salaire de base de 370 000 \$. Dans les deux cas, le pourcentage approuvé par le **conseil d'administration** a été proche du maximum. Marc Brian Chamberland, porte-parole de la société d'État, explique que cette formule de primes est en vigueur depuis les années 1990 et qu'il y a même des clauses spécifiques à ce sujet dans la convention collective des employés syndiqués. En ce qui concerne les cadres supérieurs, dont le président, la politique d'**Hydro-Québec** est conforme aux pratiques généralement en vigueur dans les grandes entreprises. De plus, cette formule de primes a été approuvée par la Régie de l'énergie en ce qui concerne les deux divisions réglementées d'**Hydro-Québec**, à savoir Distribution et TransÉnergie.

La société d'État qui compte environ 20 000 employés présentera ses résultats annuels d'ici quelques semaines, mais on sait déjà par la Gazette officielle que ses dividendes payés à son actionnaire, le gouvernement du Québec, sont de 2,3 milliards pour 2006. L'article portant sur les primes qui a paru hier des quotidiens de Québec et de Montréal coïncide avec la nouvelle hausse de tarifs de 2 % en vigueur depuis dimanche. C'est la deuxième année consécutive que ce même journaliste évoque les primes au moment d'une augmentation de tarifs. L'an passé, l'augmentation avait été de 5,3 %. Une hausse des tarifs d'électricité de 1 % représente pour **Hydro-Québec** des revenus bruts supplémentaires d'environ 85 millions. Il n'y a évidemment aucun lien de cause à effet entre la hausse des tarifs et la



décision du **conseil d'administration** de la société d'État d'approuver les primes, mais il est néanmoins évident qu'il peut être facile pour le grand public, jamais heureux de voir sa facture d'électricité augmenter, d'établir un tel lien et de conclure que ce sont toujours les mêmes qui profitent de la richesse.

## LE DEVOIR

Le Devoir

ÉCONOMIE, samedi, 10 février 2007, p. b4

En bref

### Hydro-Meiya: Québec vérifiera

PC

Le **conseil d'administration** d'**Hydro-Québec** a reçu la confirmation, jeudi, que le Vérificateur général du Québec étudierait le dossier de la transaction de Meiya Power. En 2004, **Hydro-Québec** s'est départi de ses 20 % d'actifs dans la compagnie Meiya Power. Afin d'accélérer tout le processus de vente, **Hydro-Québec** alloue 1,4 million à Meiya Power, afin qu'elle engage une tierce partie pour trouver un acheteur. C'est sur cette portion de la transaction que porte la présente vérification. Une vérification de cette transaction avait déjà été entreprise par le vérificateur général d'**Hydro-Québec**. Cette vérification a reçu une attention particulière de la part des médias et semé des doutes quant à la latitude du vérificateur de l'entreprise. Par souci de transparence, le **conseil d'administration** de la société d'État a donc demandé, mercredi, que le Vérificateur général de la province soit chargé du dossier, ce qui lui a été confirmé jeudi.

## LE DEVOIR

Le Devoir

IDÉES, lundi, 10 septembre 2007, p. a7

### Privatiser Hydro-Québec?

Yvan Allaire

Ainsi, un moyen, invoqué de façon récurrente, de renflouer l'État québécois, de lui dégager une marge de manoeuvre, de le soulager de sa lourde dette consisterait à transformer **Hydro-Québec** en une société privée à capital ouvert et cotée en bourse. En d'autres mots, «privatiser» **Hydro-Québec**. Sur la base d'hypothèses très optimistes, voire irréalistes, on en arrive à donner une valeur marchande suffisante à l'avoir propre d'**Hydro-Québec** pour éliminer toute la dette du gouvernement du Québec (quelque 122 milliards de dollars) et ainsi lui dégager quelque 7,6 milliards de marge de manoeuvre, le montant annuel des intérêts payés sur cette dette. La proposition de privatiser **Hydro-Québec** mérite un débat sobre et fouillé. Toutefois, pour un ensemble de raisons, cette solution aux problèmes bien réels de la fiscalité québécoise me semble inférieure à d'autres façons d'atteindre le même but:

1. **Hydro-Québec**, société privée, propriété d'investisseurs en grande partie étrangers, réaliserait des profits nets de quelque 6,5 milliards de dollars après avoir payé quelque 3,5 milliards de dollars en impôts, la plus grande partie au gouvernement fédéral. Donc, des 7 milliards en tarifs supplémentaires payés par les clients surtout québécois, quelque 50 % (ou 3,5 milliards de dollars) seraient versés en impôts et acheminés surtout vers Ottawa, contribuant ainsi de façon significative à grossir encore le surplus fiscal du gouvernement fédéral. Il s'agit d'un choix curieux, alors que toutes les entreprises cherchent les moyens de diminuer leur facture d'impôts (en se transformant en fiducies de revenus, tant que ce fut possible, en privatisant l'entreprise cotée en bourse et en la chargeant de dettes pour maximiser les avantages fiscaux, etc.).

2. Même en utilisant des données très optimistes sur la valeur d'**Hydro-Québec**, on en arrive à une économie annuelle, pour un Québec n'ayant plus de dettes, de 7,6 milliards de dollars. Or, **Hydro-Québec**, société d'État, montrerait un profit net de 10 milliards de dollars après cette présumée augmentation de tarifs. Hydro verse déjà au gouvernement du Québec quelque 50 % de ses profits d'exploitation en dividendes; lorsqu'un profit exceptionnel est réalisé, sur la vente d'actifs par exemple comme ce fut le cas en 2006, le montant total de ce profit exceptionnel est ajouté au dividende «normal».

3. Adoptons une politique de dividendes selon laquelle Hydro verse en dividendes 50 % de ses profits «normaux», soit quelque trois milliards en 2006-2007 et donc 1,5 milliard en dividendes. Le profit «anormal» de 7 milliards provoqué par l'augmentation proposée de tarifs devrait être versé au ministère des Finances à titre de dividende extraordinaire; au total, l'État du Québec recevrait alors 8,5 milliards en dividendes d'**Hydro-Québec**, un montant supérieur aux économies d'intérêts de 7,6 milliards... et les Québécois seraient toujours propriétaires de la société **Hydro-Québec**. On peut également obtenir un résultat satisfaisant en adoptant une politique de dividende selon laquelle, à la suite des

augmentations exceptionnelles des tarifs, 75 % des bénéfices nets d'Hydro seront désormais versés en dividendes. Le montant de ce dividende, quelque 7,5 milliards de dollars au départ, dépasserait rapidement et largement les bénéfices fiscaux prévus sous l'hypothèse d'une privatisation.

4. Le concept d'un État québécois sans dette peut sembler attrayant mais sans de solides garde-fous, les gouvernements successifs pourraient endetter à nouveau le Québec; nous serions rapidement de retour à la case de départ mais avec l'actif **Hydro-Québec** en moins. De tels garde-fous à toute épreuve sont difficiles de conception et de surveillance. La discipline de gestion qu'un haut niveau d'endettement impose aux dirigeants d'entreprises constitue le fondement même des privatisations d'entreprises comme Bell Canada. Il en va pareillement pour les gouvernements.

5. D'autres options pourraient être envisagés; par exemple, l'économiste Pierre Fortin et le président du Mouvement Desjardins, Alban d'Amours, ont proposé de relever les tarifs d'électricité à 80 % des tarifs continentaux. Cette hausse produirait quelque 4 milliards de revenus supplémentaires, lesquels, disent-ils, devraient être versés à un fonds de réserve protégé et entièrement consacré aux coûts de notre système de santé. Cette proposition est plus attrayante politiquement bien que la nature et le fonctionnement de ce fonds «protégé» restent à définir.

6. Si l'on souhaitait réduire la dette du Québec par le truchement de l'actif «**Hydro-Québec**», il vaudrait mieux doter **Hydro-Québec**, toujours société d'État, d'une structure de capital inspirée de celle qui prévaudra chez Bell Canada après sa privatisation. En effet, en procédant à une augmentation de tarifs de 4 ou de 7 milliards, **Hydro-Québec** pourrait ajouter entre 40 et 60 milliards de dette à son bilan tout en conservant son ratio de couverture des intérêts de 2,06. Une réduction équivalente de la dette du Québec lui ferait épargner entre 2,5 et 3,8 milliards de dollars d'intérêts par année, tout en permettant à **Hydro-Québec**, selon la politique de dividende énoncée plus haut, de lui verser un dividende annuel de 3,4 à 5,4 milliards de dollars par année. En somme, une marge de manoeuvre de 5,9 à 8,2 milliards de dollars serait dégagée tout en conservant l'actif d'**Hydro-Québec** sous contrôle québécois. Évidemment, une telle opération serait encore plus avantageuse si ce nouvel endettement pouvait se faire sans la garantie du gouvernement du Québec et sans devoir consolider cette nouvelle dette dans les états financiers du gouvernement du Québec.

Dans le contexte financier contemporain, **Hydro-Québec**, désormais société cotée en bourse, pourrait bien, quelques années plus tard, faire l'objet d'une opération, comme chez Bell Canada, pour transformer l'entreprise en une société privée chargée de dettes, tout cela pour le bénéfice de fonds d'investissement souvent étrangers! La même opération peut fort bien être menée au bénéfice de tous les Québécois. La recherche de solutions aux problèmes des finances publiques québécoises, par-delà les habituelles jérémiades et les constats stériles, s'impose avec urgence. Bien que je sois en désaccord avec le principe de la privatisation d'Hydro, pour les raisons invoquées dans ce texte, je partage l'objectif de trouver des moyens inédits pour éviter à notre société des lendemains qui déchantent. **Hydro-Québec**, avec le concours de tous les Québécois cependant, offre des voies de solution qu'il convient de bien évaluer.

*Yvan Allaire : Président du conseil de l'Institut sur la **gouvernance** des organisations publiques et privées (HEC-Concordia)*

## **LA PRESSE**

La Presse

Politique, mercredi, 13 juin 2007, p. A16

### **Hydro-Québec blâmée pour sa mauvaise gestion dans une transaction en Chine**

Beauchemin, Malorie

Québec - **Hydro-Québec** n'a pas respecté certaines règles internes et des principes de saine gestion lors de la vente de ses actifs dans l'entreprise Meiya Power, en 2004. Le vérificateur général du Québec conclut dans un rapport rendu public hier que la société d'État aurait dû encadrer davantage cette transaction de plus de 84 millions de dollars. Sans les approbations nécessaires, le directeur du développement international de l'époque, François Dell'Aniello, a notamment ouvert un compte en Suisse, signé une convention d'achat d'actions, embauché des avocats, et octroyé, sans appel d'offres, un contrat de 1,4 million (US) à une firme de conseillers financiers, Gestfinanz. Selon M. Lachance, cette somme était trop élevée, vu les services rendus par cette firme. D'autre part, le non-respect d'une clause d'exclusivité avec l'acheteur des parts, la firme Darby, aurait pu exposer **Hydro-Québec** "à un recours en dommage", soutient le rapport.

Le vérificateur général conclut toutefois que la somme obtenue pour la vente des parts de Meiya Power (MPC), soit 84,6 millions, était raisonnable. Pour les problèmes de gestion, M. Lachance ne désigne aucun coupable, parlant plutôt d'une responsabilité partagée, puisque personne ne semble en avoir tiré profit personnellement. "Nos travaux ont démontré qu'il n'y avait pas de paiements indirects qui ont été versés à un employé ou ex-employé d'Hydro-Québec. Du moins, on n'a pas eu de preuve de ce genre de paiement", a soutenu le Vérificateur général. Pour Hydro-Québec, qui accueille avec satisfaction ce rapport, le dossier MPC est dorénavant clos. "Le rapport a été fait avec rigueur et transparence. Les travaux n'ont pas permis de montrer qu'il y avait eu quelconques malversations, a souligné Marie Archambault, porte-parole pour Hydro-Québec. Et les règles d'encadrement ont déjà été resserrées." Ancienne ministre déléguée à l'Énergie, la députée péquiste Rita Dionne-Marsolais avait longuement critiqué le gouvernement libéral dans ce dossier l'automne et l'hiver derniers. Hier, à la lecture du rapport du vérificateur général, elle affirme être "restée sur son appétit". Elle estime qu'Hydro-Québec doit faire la lumière sur qui étaient les responsables de ces infractions aux règles internes. "Ce serait irresponsable de la part d'Hydro de ne pas poursuivre les axes qui ont été ouverts par les constats du vérificateur. On a des administrateurs qui sont un peu plus responsables que ça, du moins je l'espère", a souligné Mme Dionne-Marsolais. Son collègue, le député péquiste Sylvain Simard, trouve pour sa part étrange qu'à Hydro-Québec, "la main droite semble ignorer ce que fait la main gauche". Ce rapport justifie selon lui que le Vérificateur général "soit toujours présent à Hydro-Québec", afin de s'assurer "que chaque sou soit dépensé à bon escient".

Une position que partage le président de la Commission de l'administration publique et critique de l'opposition officielle adéquate en matière de finances, Gilles Taillon. "Il faudrait que les sociétés d'État se disciplinent et que le vérificateur général ait une entrée automatique dans ces sociétés plutôt que par mandats spéciaux du gouvernement", a-t-il dit. Dans le cas de la vente des actifs de MPC, M. Taillon estime que "le processus a été tout croche". "Il faut constater qu'il n'y a personne qui s'est enrichi indûment, a-t-il ajouté. Cependant il y a eu une situation de mauvaise gouvernance, de mauvaise gestion."

## LA PRESSE

La Presse

La Presse Affaires, jeudi, 31 mai 2007, p. LA PRESSE AFFAIRES6

Sociétés d'état

### Le vérificateur n'a pas eu ce qu'il voulait

Baril, Hélène

Le vérificateur général du Québec aura accès aux états financiers d'un plus grand nombre de sociétés d'État, mais il ne pourra pas examiner de plus près leur gestion, comme il le réclame depuis des années. Contrairement à ce que nous avons publié dans un reportage sur le budget du Québec, le gouvernement Charest n'a pas élargi le mandat du vérificateur. Il lui a simplement donné accès aux états financiers de certaines sociétés d'État pour la première fois, comme Hydro-Québec, la Société des alcools et la Société générale de financement. Il a aussi introduit la covérification avec une firme privée pour d'autres, comme la Caisse de dépôt. Le vérificateur général du Québec examine déjà les états financiers de la Caisse de dépôt depuis sa création, il y a 41 ans. Il réclame de pouvoir examiner aussi de plus près la gestion de la Caisse, ce qu'il appelle la vérification de l'optimisation des ressources. La direction de la Caisse de dépôt s'est toujours battue contre l'octroi de ce pouvoir de vérification de l'optimisation des ressources par le vérificateur général. Elle estime que ses activités sont trop complexes et que le vérificateur général n'a pas l'expertise nécessaire pour en faire l'examen. Michel Nadeau, ancien numéro 2 de la Caisse de dépôt, n'a pas changé d'idée même s'il dirige aujourd'hui l'Institut sur la gouvernance des organisations publiques et privées. "L'optimisation des ressources, ça relève du conseil d'administration, pas du vérificateur général. C'est une question de compétences, réitère-t-il. Juste vérifier les états financiers, ça leur prenaient tout leur petit change." Dans sa Loi sur la gouvernance des sociétés d'État adoptée en décembre dernier, le gouvernement Charest a tranché: le vérificateur général ne pourra pas faire la vérification de l'optimisation des ressources, malgré les représentations faites par l'Ordre des comptables agréés du Québec et les autres spécialistes du secteur.

## Province distincte

Même si la ministre des Finances a affirmé dans son discours du budget qu'elle voulait faire de l'administration publique québécoise "un exemple de transparence", le Québec reste la seule province au Canada à refuser ce pouvoir à son vérificateur général. "C'est totalement inacceptable", estime Danielle Morin, professeur de comptabilité à HEC Montréal. "Comment peut-on empêcher le vérificateur de faire de l'optimisation des ressources dans les sociétés d'État? On parle de fonds publics ici." Selon elle, le manque d'expertise du vérificateur général est une bien piètre justification. Les

firmes privées n'ont pas de l'expertise en toute chose non plus, explique-t-elle, et comme les firmes privées, le vérificateur général peut aller chercher à l'externe les ressources qui lui manquent.

Pour Réal Labelle, titulaire de la chaire de **gouvernance** et juricomptabilité de HEC Montréal, le gouvernement a manqué une bonne occasion d'améliorer la **gouvernance** des sociétés d'État. "C'est dommage. Si le vérificateur général avait obtenu ce pouvoir, ça mettrait un peu plus de pression sur les sociétés d'État, a-t-il dit. C'est une assurance supplémentaire et ça ne fait pas mal à personne." Ça peut faire mal, toutefois, comme l'ont prouvé les mandats spéciaux accordés par le gouvernement au vérificateur général pour examiner la gestion de la Caisse de dépôt dans deux dossiers, la construction de son siège social de Montréal et ses investissements dans l'industrie de la mode. La gestion de la Caisse avait alors été sévèrement critiquée par la vérificatrice générale qui a mené l'examen, Doris Paradis. La Loi sur la **gouvernance** des sociétés d'État, adoptée à la suite de la publication par La Presse d'un stratagème mis au point par la SAQ pour augmenter artificiellement ses profits, est néanmoins un gain pour le vérificateur général qui aura désormais accès aux états financiers de la SAQ, de la SGF et d'**Hydro-Québec**. En ce qui concerne la Caisse de dépôt, c'est le statut quo: la loi prévoit seulement que le vérificateur général partagera l'examen des états financiers avec un firme privée.

## LA PRESSE

La Presse

La Presse Affaires, vendredi, 25 mai 2007, p. LA PRESSE AFFAIRES5

LE BUDGET JÉRÔME-FORGET

### Les gros canons n'échapperont plus à l'oeil du vérificateur général

Baril, Hélène

Comme promis, le gouvernement Charest permettra au vérificateur général de mettre son nez dans les affaires des sociétés publiques les plus puissantes, dont **Hydro-Québec** et la Caisse de dépôt, mais il leur laisse amplement le temps de se préparer avant son arrivée. Dans son budget d'hier, la ministre des Finances a annoncé que, dès cette année, la Société des alcools (SAQ) et la Société générale de financement feront l'objet d'un examen par le vérificateur général pour la première fois de leur existence. Cette décision fait suite à la Loi sur la **gouvernance** des sociétés d'État qui prévoit que le rôle du vérificateur général sera étendu à toutes les sociétés d'État d'ici 2010. Cette loi sur la **gouvernance** des sociétés d'État a été adoptée par le gouvernement Charest l'automne dernier la suite de la publication par La Presse d'un stratagème mis au point par la SAQ pour augmenter artificiellement ses profits. La SAQ devra donc cette année ouvrir ses livres au vérificateur général, comme la SGF. L'année prochaine, en 2008-2009, ce sera au tour de la Société des établissements de plein air du Québec (SEPAQ), de la Régie des installations olympiques et de l'Agence métropolitaine de transport de se soumettre à l'examen du vérificateur général. Viendra ensuite le tour d'**Hydro-Québec** et de la Caisse de dépôt, en 2009-2010. Le gouvernement a décidé de procéder par étapes parce que le vérificateur général ne peut pas absorber d'un coup ces responsabilités supplémentaires, ont expliqué hier les porte-parole du ministère des Finances. La direction de la Caisse de dépôt s'est longtemps battue contre l'intrusion du vérificateur général dans ses affaires, parce qu'elle estimait que ses activités étaient trop complexes et trop spécialisées pour faire l'objet du même genre d'examen que les ministères et autres organismes publics. Le vérificateur général avait toutefois été mandaté par le gouvernement pour examiner la gestion de la Caisse de dépôt à la suite de quelques investissements malheureux, notamment dans son nouveau siège social et dans l'industrie de la mode. Quant à **Hydro-Québec**, sa gestion a fait exceptionnellement l'objet d'une enquête du vérificateur général du gouvernement pour une commission payée à la suite de la vente d'une de ses filiales à l'étranger. Tous les états financiers des sociétés visées par la Loi sur la **gouvernance** continueront d'être examinés par une firme de vérification privée. Comme le vérificateur général s'associera à ces firmes pour faire son travail, et n'aura donc pas besoin de ressources supplémentaires, a-t-on indiqué.

## LES AFFAIRES

Les Affaires

Entreprendre, samedi, 24 février 2007, p. 37

### Les leaders se mobilisent pour le développement durable

Charles-Albert Ramsay

Une nouvelle étape sera franchie en mai afin de mobiliser les leaders du monde des affaires envers le développement durable. Il s'agira de la deuxième rencontre de dirigeants d'entreprise déjà engagés dans le développement durable ou en voie de le faire. Celle-ci aura lieu le 29 mai à l'amphithéâtre de la Bourse de Montréal. Les trois principaux

intervenants de la rencontre seront Alain Lemaire, président et chef de la direction de Cascades, Jean-Pierre Simard, vice-président marketing et responsable du développement durable de Victor Innovatex, et Martin Valiquette, directeur général des Aliments naturels Liberté. Ceux-ci ont beaucoup à raconter sur l'intégration du développement durable dans leur stratégie d'affaires. Ces sociétés oeuvrent dans trois secteurs différents et vivent le développement durable de façon distincte. Cascades a intégré le développement durable dès sa fondation et poursuit dans cette voie. Victor Innovatex fabrique des tissus pour l'ameublement qui ont reçu la classification d'éco-efficacité par McDonough Braungart Design Chemistry. Ils sont recyclables à perpétuité et sont produits grâce à de l'énergie renouvelable à 100 %. Enfin, Liberté, qui a mis la protection de la santé des consommateurs au premier plan de sa mission, a identifié les principales étapes du cycle de vie de ses activités et des actions innovatrices à entreprendre dès 2007. Selon Michel Bois, de la direction environnement et développement durable d'Hydro-Québec, les propos des intervenants porteront sur quatre thèmes :

- > La **gouvernance** d'entreprise et l'implantation du développement durable;
- > La responsabilité sociale et le développement durable;
- > Le développement durable et les prises de décision au quotidien;
- > L'investissement technologique au service du développement durable.

Les témoignages de ces trois conférenciers seront suivis par des échanges avec les participants, de façon à pousser plus loin la réflexion et développer des pistes d'engagement envers le développement durable. On attend entre 60 et 75 participants. Il s'agira de leaders dans des organisations et de personnes d'influence du domaine.

### **Créer un mouvement**

" Nous répétons l'expérience pour créer un mouvement parmi les gens d'affaires ", explique Pauline Damboise, secrétaire générale du Mouvement Desjardins, qui est à l'origine de cette initiative avec des collègues de Bell et d'Hydro-Québec. " On veut stimuler la réflexion et mobiliser les décideurs dans les entreprises. On montrera des applications dans la stratégie des entreprises et des exemples au quotidien ", ajoute Mme Damboise. Elle voit les témoignages de dirigeants d'entreprise fortement engagés dans le développement durable comme " un catalyseur auprès des milliers d'autres dirigeants d'entreprise ". " On veut montrer que le développement durable doit faire partie de la stratégie générale d'une entreprise et qu'il génère de la valeur économique ", dit Marc Duchesne, directeur, responsabilité d'entreprise et environnement chez BCE et Bell. Gilles Favreau, chef, communication environnementale et coopération, chez Hydro-Québec, y voit " une occasion pour les entreprises d'apprendre les unes des autres ". Lors de la première rencontre, en avril 2006, trois dirigeants de grandes entreprises - Alban D'Amours, du Mouvement Desjardins, Michael Sabia de BCE, et Thierry Vandal, d'Hydro-Québec - avaient expliqué l'engagement de leur organisation envers le développement durable.

### **LeDroit**

Le Droit

Économie, mercredi, 17 janvier 2007, p. 40

#### **Isabelle Courville se joint à Technologies Miranda**

PC

MONTRÉAL - Technologies Miranda a annoncé, hier, la nomination de la présidente d'Hydro-Québec TransÉnergie, Isabelle Courville, à son conseil d'administration. Elle sera aussi présidente de son comité sur les ressources humaines et sur la **gouvernance**. Mme Courville est l'ancienne première vice-présidente - approvisionnement et gestion des investissements - de Bell Canada. À ce titre, elle a géré le portfolio d'achats et veillé à la planification et au suivi des investissements technologiques de l'ensemble de la société. Technologies Miranda conçoit, fabrique et commercialise du matériel et des logiciels de haute performance destinés à l'industrie de la télédiffusion.

## 2006

La Presse

La Presse Affaires, jeudi, 7 décembre 2006, p. LA PRESSE AFFAIRES3

Hydro-Québec

### Le vérificateur est prêt à enquêter

Couture, Pierre

Le Soleil

Après la Société des alcools du Québec (SAQ), le vérificateur général du Québec n'attend qu'un signal du gouvernement Charest pour aller mettre son nez chez **Hydro-Québec**. Depuis plusieurs mois, le vérificateur Renaud Lachance tente d'obtenir l'autorisation d'aller vérifier les états financiers de la plus importante société d'État québécoise, **Hydro-Québec**. Chaque fois, il essuie un refus de la part du gouvernement Charest. "C'est évident que si l'Assemblée nationale lui fait signe, il sera prêt. Il attend le signal pour faire le travail", a souligné hier au Soleil une source émanant du bureau du vérificateur.

Ces temps-ci, Renaud Lachance évite de parler aux journalistes, préférant se concentrer sur le dépôt prochain de ses observations comptables gouvernementales annuelles. Pour l'heure, la loi encadrant son travail ne lui permet pas de forcer **Hydro-Québec** à ouvrir ses livres comptables. Le vérificateur ne peut donc lancer une enquête sur la gestion de cette société d'État. N'empêche. Hier, la mise à jour de possibles irrégularités administratives chez **Hydro-Québec** a eu l'effet d'une petite bombe politique. Le PDG d'**Hydro-Québec**, Thierry Vandal, qui devait prononcer à Sainte-Foy une allocution devant les membres de la chambre de commerce des entrepreneurs de Québec, brillait par son absence. "Empêchement de dernière minute", a fait savoir sèchement une porte-parole de la société d'État.

À l'Assemblée nationale, le député et critique des finances du Parti québécois, François Legault, a de son côté réclamé une intervention du vérificateur général, dénonçant au passage le manque de transparence chez **Hydro-Québec**. Ce dernier a soulevé notamment le cas d'**Hydro-Québec International** qui annonçait le 30 juillet 2004 avoir vendu sa participation dans Meiya Power Company Limited de Chine pour réaliser un gain de 17,1 millions de dollars. Or, le rapport d'**Hydro-Québec** mentionnait que ce gain avait fondu du tiers depuis. "Pourquoi il y a un écart entre le gain annoncé de 17 millions et le gain dévoilé dans le rapport annuel de 6,8 millions? Où est passé le 10 millions d'écart?" a demandé le député péquiste.

### À l'interne

Selon le ministre responsable d'**Hydro-Québec**, Pierre Corbeil, rien ne justifie pour l'instant une intervention du vérificateur puisqu'une enquête interne est réalisée par autre vérificateur général, celui d'**Hydro-Québec**. Ce dernier doit produire prochainement un rapport final pour le compte du **conseil d'administration** d'**Hydro-Québec**. "Cette enquête est en cours présentement. On va attendre le résultat, la conclusion de cette enquête qui devrait nous être présentée au cours des prochaines semaines. Ce rapport va être déposé au **conseil d'administration** d'**Hydro-Québec** et il sera rendu public par la suite", a fait valoir le ministre Corbeil. Chez **Hydro-Québec**, on marchait sur des oeufs hier, réitérant qu'aucun membre de la haute direction était impliquée dans l'enquête interne sur de possibles irrégularités comptables dans les activités internationales d'Hydro. L'affaire, qui remonte à 2004, laisse penser que la société d'État a notamment versé une somme de 1,4 million\$US à la firme suisse Gestfinanz pour que cette dernière lui trouve un acheteur de ses parts dans la société chinoise Meiya Power. Or, il apparaît clairement dans un reportage de Radio-Canada que c'est le grand patron de Meiya Power, Colin Tam, qui a lui-même trouvé et proposé l'acheteur, Darby Asia Investors, à Hydro et ce, avant même que le contrat ait été signé avec Gestfinanz.



# LE DEVOIR

Le Devoir

ÉCONOMIE, mardi, 12 décembre 2006, p. b1

## **Le poids des investisseurs de passage devrait être réduit**

L'Institut sur la **gouvernance** s'inquiète de leur pouvoir grandissant  
Bérubé, Gérard

L'Institut sur la **gouvernance** sonne l'alarme. Il se dit inquiet du poids croissant de ces «investisseurs de passage» qui font et défont les entreprises, de ces fonds de couverture et autres fonds «vautours» qui imposent un diktat de court terme. Afin d'encourager l'émergence d'une vision à plus long terme, il est proposé que le droit de vote de ces actionnaires opportunistes soit restreint. «Nous sommes préoccupés par tant de pouvoir donné au capital ayant une vision à courte vue», a déclaré Yvan Allaire, président du conseil de l'Institut sur la **gouvernance** d'organisations privées et publiques. «Souhaite-t-on que le profil et la structure de nos grandes entreprises soient déterminés par ces actionnaires de courte durée?»

L'Institut sur la **gouvernance** amorce son document synthèse de huit pages ainsi: «en cette ère d'investisseurs à court terme, de spéculateurs au jour le jour et de fonds de couverture, il devient discutable d'accorder à ces investisseurs de passage les pleins droits de "citoyenneté d'entreprise", y compris le droit de vote, dès l'acquisition d'actions». L'Institut pense à ces fonds de couverture et autre fonds vautours qui, dans les cas récents d'Intrawest ou de prises de contrôle de Falconbridge et d'Inco, ont exercé une influence sur le cours des choses «qui ne va pas toujours dans le sens des intérêts des entreprises et des investisseurs à long terme». L'Institut cite les conclusions d'une étude indiquant qu'en 1960 la période de détention moyenne d'une action était de sept ans aux États-Unis. En 1992, elle avait été ramenée à deux ans et aujourd'hui il est évalué qu'elle a été ramenée à sept mois et demi. «Selon certaines estimations, les fonds de couverture représenteraient à eux seuls entre 30 et 50 % des opérations menées sur le parquet des Bourses de New York et de Londres [...] L'on observe une tendance semblable au Canada, où le volume des opérations du TSX augmente de 10 % par année depuis 10 ans, et où quelque 200 fonds de couverture gèrent des actifs de plus de 50 milliards de dollars.» Entre leurs mains, les entreprises deviennent de simples denrées ou des éléments d'actif sans âme ni vie. Or, «une entreprise n'est pas qu'un actif monnayable mais bien une organisation sociale ayant une finalité économique». L'Institut retient également que les conseils d'administration ont, certes, une obligation de fiduciaire envers les actionnaires «mais qu'ils ont également une responsabilité morale envers les autres parties prenantes. La société civile dans son ensemble peut légitimement prétendre détenir un intérêt dans les entreprises menant leurs activités en son sein, un intérêt tout aussi valable que celui des actionnaires».

Il est ainsi proposé qu'une période minimale de détention d'une année soit imposée aux actionnaires avant qu'ils puissent exercer leur droit de vote. On compare, à titre d'illustration, à ce touriste en visite dans un pays un jour d'élection qui n'obtient pas le droit de vote du seul fait qu'il est présent dans le pays ce jour-là. Cette recommandation a reçu l'appui du conseil d'administration de l'Institut à une dissidence près, le représentant de l'Autorité des marchés financiers s'étant abstenu en raison de la fonction réglementaire de l'Autorité. Parmi les autres membres du conseil, on trouve André Caillé, ex-président d'**Hydro-Québec**, des grands gestionnaires de portefeuille, actifs (Stephen Jarislowsky et Claude Lamoureux) (Teachers) et retraités (Michel Nadeau (Caisse de dépôt), Robert Parizeau et Sebastian van Berkomp), des professeurs et des administrateurs. Le président du conseil de l'Institut reconnaît qu'il ne s'agit pas d'une panacée. Que des méthodes de contournement existeraient et que, déjà, avec les régimes d'option d'achat d'actions, les dirigeants sont incités à agir pour le résultat immédiat. Que dire du mécanisme permettant d'exercer des options autrement immobilisées sur une longue période en cas de changement de contrôle de l'entreprise? «C'est une réalité qui engendre une sensibilisation toujours plus grande.» Quant à la restriction du droit de vote, «elle ne fausserait pas trop le jeu du marché», a commenté Yvan Allaire, qui insiste: «il faut freiner ce rythme-là», en plus de reconnaître et de promouvoir la loyauté des actionnaires à long terme.

## **LA PRESSE**

La Presse

Portfolio, jeudi, 7 décembre 2006, p. LA PRESSE AFFAIRES9  
DES ENTREPRISES RESPONSABLES

## **Responsabilité sociale, mode d'emploi**

Bouvier, Véronique

Contrairement aux apparences, la responsabilité sociale est un travail de longue haleine pour les entreprises. Souvent associée à la philanthropie, la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise (RSE) est beaucoup plus que

cela. Tellement que la définir s'avère un exercice périlleux que les experts préfèrent contourner par une astuce. C'est en définissant la responsabilité sociale par ses champs d'intervention qu'on la comprend mieux. Au premier rang se trouvent la gestion des ressources humaines, les règles de **gouvernance** et de transparence, et les relations avec les communautés locales. "La priorité pour une entreprise responsable devrait être la limitation des nuisances", croit Marie-France Turcotte, professeure au département de stratégie des affaires de l'École des sciences de la gestion à l'UQAM. Plus récemment, les politiques de responsabilité sociale se sont dotées d'un volet environnemental touchant la pollution, les matières résiduelles et leur absorption, l'utilisation des ressources naturelles ou encore l'efficacité énergétique. "Contribuer au développement durable est désormais la nouvelle façon pour les entreprises d'être responsables socialement. Elles se sont détachées du discours selon lequel leur seul rôle est de faire uniquement des profits", constate Corinne Gendron. Une approche en vogue, selon la titulaire de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable à l'UQAM. "Les grandes entreprises canadiennes comme Bell Canada, **Hydro-Québec** et Alcan réfléchissent de plus en plus à des stratégies de développement durable." La plupart d'entre elles publient même, chaque année, un rapport de développement durable. "Ce n'est pas parce que les entreprises s'y intéressent que le succès est là", nuance-t-elle.

## Difficile à évaluer

En matière de responsabilité sociale, l'évaluation des performances d'une entreprise reste ardue. "Il est très difficile de dire quelle entreprise est la meilleure, explique Corinne Gendron. Lorsqu'on regarde les rapports de responsabilité sociale, on réalise que toutes les grands entreprises ou presque ont reçu un prix ou une reconnaissance." Et il est souvent plus facile de pointer les entreprises qui ne sont pas socialement responsables. "Le cas de Wal-Mart est éloquent. Voilà une entreprise qui prend des stratégies visibles contre la syndicalisation, adopte des stratégies très discutables avec ses fournisseurs du sud et parallèlement, elle tente de noyer cette mauvaise image par une campagne publicitaire." Autre obstacle, l'écart persistant entre les discours des entreprises qui font l'apologie de la RSE et leurs pratiques. La responsabilité sociale serait-elle une simple stratégie marketing? Les avis sont partagés. "La RSE est à un niveau stratégique qui dépasse le marketing. Ce n'est pas juste pour faire vendre mais aussi pour disposer d'un capital de sympathie, faciliter les relations avec le gouvernement par la suite ou encore être mieux perçu que son concurrent", estime Corinne Gendron. Pour François Rebello, les stratégies marketing autour de la RSE amènent aussi des changements concrets. "Ça donne des bonnes choses, affirme le président du groupe Investissement Responsable. Shell fait de la publicité pour dire qu'ils sont verts. Et ils investissent 500 millions de dollars dans les énergies renouvelables pendant cinq ans, permettant en grande partie le développement des énergies éoliennes. Pourquoi? Pour leur réputation certes, et aussi pour leur responsabilité en tant que pétrolière."

Bien des suspicions demeurent quant aux pratiques responsables de certaines industries, telles les pétrolières ou les forestières. "C'est une occasion de communiquer sa bonne foi et son intention d'être un bon citoyen corporatif, reconnaît Marie-France Turcotte. Est-ce que cette communication est frauduleuse et cynique? Dans certains cas, oui." Prétendre être responsable sans l'être est une avenue dangereuse pour l'entreprise, avertit Corinne Gendron. "L'entreprise s'expose, plus encore que si elle n'avait rien dit, à être la cible de groupes de pression. Dans le cas de Wal-Mart, personne n'est dupe. Le discrédit est encore pire."

## LES AFFAIRES

Les Affaires

Dossier spécial, samedi, 2 décembre 2006, p. 46

SERVICES COMPTABLES

### Des critères de **gouvernance** plus serrés

Les ordres comptables prônent un suivi plus efficace des sociétés d'État

Fabrice Tremblay

La gestion des sociétés d'État comme la Société des alcools du Québec (SAQ), **Hydro-Québec** et Loto-Québec, est en train d'être revue par le gouvernement. Leur mode de **gouvernance** s'inspirera plus de ce qui se fait dans le secteur privé. Les trois ordres comptables ont été appelés à présenter leur avis sur le sujet devant une commission parlementaire début novembre. Celle-ci a été constituée à la suite du dépôt par le ministre des Finances du Québec d'un énoncé de politique intitulé Moderniser la **gouvernance** des sociétés d'État. De façon générale, les trois ordres appuient la démarche du gouvernement, qui se donne pour objectif de favoriser une gestion répondant à des critères élevés de transparence, d'intégrité et de responsabilité. L'exercice vise à assurer la performance de ces sociétés du secteur public. Parmi les mesures proposées, on trouve la rémunération des membres des conseils d'administration, la représentation paritaire des femmes au sein de ces conseils et la sélection des administrateurs selon des profils de

compétences. " Les CMA sont au coeur des questions de **gouvernance** puisqu'ils préparent l'information de manière à la rendre utile pour la prise de décision ", souligne François Renaud, FCMA, président-directeur général de l'Ordre des CMA du Québec. La politique du gouvernement s'inspire de ce qui est reconnu dans le secteur privé, surtout depuis le second souffle qu'a connu la **gouvernance**. "

### **Pas redevables à des actionnaires**

" Mais pour les sociétés d'État, les administrateurs sont aussi redevables devant le gouvernement et l'Assemblée nationale. Cela demande d'articuler les choses un peu différemment. Nous avons insisté sur le fait que ces entreprises, en plus d'être transparentes, doivent aussi être performantes ", ajoute François Renaud. L'Ordre des CMA est d'avis que l'évaluation de la performance doit aller bien au-delà de l'évaluation financière. À cette fin, les CMA prônent l'utilisation du tableau de bord, une approche qui peut aider le conseil d'administration à évaluer la performance de l'organisation. Le modèle traditionnel de tableau de bord comporte quatre axes qui reflètent les grandes valeurs de l'organisation, soit les axes financier, clients, des processus internes et de l'apprentissage organisationnel.

### **La compétence avant tout**

" Les critères de compétence et d'indépendance doivent être prioritaires dans le choix des administrateurs qui siègent aux conseils d'administration des sociétés d'État ", soutient Daniel McMahon, FCA, le président et le chef de la direction de l'Ordre des CA du Québec. " Nous parlons ici de sociétés qui sont des fleurons de l'économie québécoise. Il faut les gérer de façon responsable. " À la suite de l'énoncé de politique, le ministre des Finances a déposé un premier projet de loi qui modifie la **gouvernance** de six sociétés d'État, soit la SAQ, **Hydro-Québec**, Investissement Québec, la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ), Loto-Québec et la Société générale de financement du Québec. Le projet de loi prévoit des critères de sélection des membres du conseil d'administration et exige que les deux tiers des administrateurs soient indépendants. Cette mesure satisfait pleinement Daniel McMahon. " Le projet de loi demande également qu'au moins un administrateur siégeant au comité de vérification soit membre d'un ordre comptable ", précise-t-il.

Un autre élément important du projet de loi est la séparation obligatoire des fonctions de président du conseil d'administration et de pdg de la société. " Le projet applique à ces sociétés les principes de **gouvernance** reconnus pour les sociétés cotées en Bourse. Il renforce la notion de reddition de comptes. Dans les rapports annuels de chacune de ces sociétés, on trouvera beaucoup d'information qui n'était pas accessible auparavant ", dit M. McMahon. Pour faciliter la sélection d'administrateurs, l'Ordre des CGA du Québec a proposé au gouvernement de fournir des listes de membres ayant les compétences nécessaires. Selon Roger Sirard, directeur des communications à l'Ordre des CGA du Québec, le défi du gouvernement " est de demander à un conseil d'administration d'être imputable, donc de nommer des gens indépendants, tout en maintenant son rôle d'actionnaire majoritaire ". Il peut arriver que le gouvernement ait d'autres visées sur le développement d'une société d'État que ses administrateurs, une situation pour laquelle il faut trouver des moyens d'arbitrage.

## **LA PRESSE**

La Presse

La Presse Affaires, samedi, 25 novembre 2006, p. LA PRESSE AFFAIRES1

Des gens, des enjeux

### **L'article qui pourrait faire la différence**

Boisvert, Michèle

Ça n'arrive pas souvent qu'un article, un seul, d'un projet de loi qui en compte 147 risque d'avoir autant d'impact. C'est le cas de l'article 43 du projet de loi sur la **gouvernance** des sociétés d'État, déposé il y a une dizaine de jours par le ministre des Finances, Michel Audet. Cet article dit que, d'ici cinq ans, les conseils d'administration de ces sociétés devront être constitués à parts égales de femmes et d'hommes. C'est majeur comme projet de réforme. Cela envoie un signal clair quant à la nécessité de faire une place aux femmes dans des enceintes du pouvoir, où elles sont encore trop peu nombreuses. Les sociétés visées ne sont pas les moindres. Il s'agit d'**Hydro-Québec**, d'Investissement Québec, de la Société de l'assurance automobile, de la Société des alcools, de Loto-Québec, de la SGF et de la Caisse de dépôt et placement. Si on exclut la Caisse de dépôt et placement, dont l'actif est hors de proportion, ces sociétés représentent un actif de 70 milliards et emploient 40 000 personnes. Une fois adoptée, ce qu'on prévoit d'ici la fin de l'année, l'article 43 propulsera le Québec à l'avant-garde pour ce qui est de la place des femmes dans les conseils d'administration des sociétés d'État. Il n'y a que la Norvège qui nous devance en la matière. Là-bas, une loi exige que l'ensemble des

conseils d'administration des sociétés, qu'elles soient du secteur public ou du secteur privé, soient constitués d'au moins 40% de femmes.

On peut, avec raison, être réticent à l'idée qu'un gouvernement impose des quotas de ce genre. Dans un monde idéal, il serait préférable que la parité au sein des conseils d'administration s'atteigne d'elle-même. On peut, avec raison, être réticent à l'idée qu'un gouvernement impose des quotas de ce genre. Dans un monde idéal, il serait préférable que la parité au sein des conseils d'administration s'atteigne d'elle-même. Mais, ne nous racontons pas d'histoire. Compte tenu de la lenteur avec laquelle les entreprises intègrent les femmes à leur conseil, il aurait fallu attendre longtemps, trop longtemps. Voilà pourquoi l'article 43 était nécessaire. Non seulement cette mesure assurera la parité aux conseils des sociétés d'État, mais elle exercera une pression certaine sur le secteur privé pour qu'il emboîte le pas. Cette mesure aura un effet d'entraînement certain puisque les femmes feront dorénavant partie du réseau des administrateurs de sociétés, réseau actuellement composé essentiellement d'hommes, le fameux old boys' network.

Les mauvaises langues diront que, pour honorer cet engagement, les entreprises d'État devront faire un compromis sur la compétence des candidates éventuelles. Faux, archifaux. Les femmes compétentes sont loin d'être une denrée rare. Il y a même un bottin qui en témoigne. Produit par l'organisme Women in the Lead\Femmes de Tête, il répertorie plus de 600 canadiennes aptes à siéger à des conseils d'administration. De ce nombre, 165 sont des Québécoises. Ces femmes ne sont pas là pour leurs beaux yeux. Avant de se retrouver dans ce bottin, elles doivent répondre à une série de critères très serrés. Voilà pour la compétence des candidates. Par ailleurs, des études poussent le débat un cran plus loin. C'est le cas notamment des travaux de Réal Labelle et Claude Francoeur, respectivement professeur titulaire et professeur adjoint à la chaire de **gouvernance** et juricomptabilité de HEC Montréal. Les résultats de cette étude rigoureuse démontrent que les entreprises qui comptent un nombre significatif de femmes à leur conseil réussissent aussi bien que les autres.

Lorsqu'il s'agit d'entreprises plus complexes, la présence d'administratrices devient alors un avantage. De l'avis des deux chercheurs montréalais, la diversité des genres apporte une pluralité de points de vue, suscitant ainsi plus de discussions. Ces échanges entraînent généralement une meilleure prise de décision. Une autre étude, cette fois de la Richard Ivey School of Business de l'Université Western Ontario, abonde dans le même sens, tout en apportant certaines précisions intéressantes. Selon les auteurs, pour que l'apport des femmes à un conseil d'administration fasse une différence, il faut qu'elles soient en nombre significatif. Une seule femme dans un conseil ne change pas grand-chose. C'est souvent la femme de service, celle qu'une entreprise affiche pour se donner bonne conscience, sans pour autant porter beaucoup d'attention à ce qu'elle propose. Deux femmes à un conseil est certes une nette amélioration, mais certains hommes ont tendance à associer ce tandem à une conspiration féminine. Le chiffre magique serait trois. À partir de ce nombre, conclut l'étude, les femmes ne sont plus une curiosité. Elles font partie du groupe à part entière et leur présence améliore la **gouvernance** et la performance du conseil. Avec l'article 43, le ministre Audet a soulevé beaucoup d'espoir et d'enthousiasme chez les femmes. Il reste à s'assurer que la concrétisation de cette audacieuse mesure soit à la hauteur des attentes suscitées

## **LeDroit**

Le Droit

Actualités, jeudi, 7 décembre 2006, p. 28

### **Hydro-Québec nie tout lien de la haute direction avec une vérification**

PC

MONTRÉAL - **Hydro-Québec** a nié, hier, que la haute direction de l'entreprise soit mise en cause dans l'enquête interne déclenchée par le Vérificateur général de la société d'État. Dans un communiqué transmis aux médias, **Hydro-Québec** réagissait à un reportage diffusé mardi à Radio-Canada portant sur la vente par **Hydro-Québec** de sa participation dans la compagnie chinoise Meyia Power en 2004. "Dans un reportage de Christian Latreille, diffusé hier soir (mardi) à la SRC, il est fait référence à une vérification interne en cours portant sur la vente par **Hydro-Québec** de sa participation dans la compagnie chinoise Meyia Power en 2004. "Le reportage affirme que cette vérification met en cause la haute direction de l'entreprise. Cette affirmation est fautive et le journaliste en avait d'ailleurs été informé par **Hydro-Québec** avant la diffusion du reportage." Selon la société d'État, le vérificateur interne avait déjà confirmé au président du **Conseil d'administration** d'**Hydro-Québec** et au président du Comité de vérification qu'aucun membre de la haute direction n'était mis en cause dans cette vérification. La transaction de 112 millions \$ canadiens aurait permis de réaliser un gain sur disposition de près de 7 millions \$ canadiens en 2004 affirme **Hydro-Québec**. "C'est l'octroi d'un contrat dans l'exécution de cette importante transaction qui fait l'objet de la vérification en cours. "Selon

cette vérification, les irrégularités administratives identifiées n'ont eu aucune conséquence négative pour l'entreprise." **Hydro-Québec** rendra public le rapport final de vérification comme elle s'y est déjà engagée conclut le communiqué.

## leSoleil

Le Soleil

Affaires, mercredi, 6 décembre 2006, p. 55

### Une enquête interne met en cause la haute direction d'Hydro

Le vérificateur général de la société d'État examine des transactions en Chine et en Suisse

PC

MONTRÉAL - Une enquête interne concernant de présumées irrégularités administratives, mettant en cause la haute direction d'**Hydro-Québec**, a été déclenchée par le vérificateur général de la société d'État, au siège social de Montréal, a rapporté hier Radio-Canada. L'affaire remonte à 2004, alors qu'**Hydro-Québec** a décidé de mettre fin à son aventure en Chine et de vendre sa participation dans Meiya Power, un producteur d'électricité chinois, a indiqué Radio-Canada, ajoutant que la société d'État a alors demandé à Meiya de signer un contrat de 1,4 million \$US avec une firme suisse, Gestfinanz, pour qu'elle lui trouve un acheteur. Or, selon les informations obtenues, c'est le grand patron de Meiya, Colin Tam, qui a lui-même trouvé et proposé l'acheteur, Darby Asia Investors, à **Hydro-Québec** et ce, avant même que le contrat ait été signé avec Gestfinanz. "Ils n'ont pas trouvé d'acheteur. Je suis celui qui a présenté Darby Asia Investors à **Hydro-Québec**", soutient M. Tam, qui s'est d'ailleurs assuré d'être remboursé par **Hydro-Québec** en faisant signer une résolution par François Dell'Aniello, ex-directeur du développement international chez **Hydro-Québec**. M. Dell'Aniello, qui travaillait à l'époque sous la direction de l'actuel président-directeur général d'**Hydro-Québec**, Thierry Vandal, a affirmé au téléphone que tout s'était fait dans les règles. Il a soutenu en outre que la vente des éléments d'actif dans Meiya avait rapporté 17 millions \$ à la société d'État. M. Dell'Aniello a refusé de s'expliquer devant les caméras.

### Visite en Suisse

Une équipe de Radio-Canada s'est rendue chez Gestfinanz, à Chiasso, en Suisse, pour savoir quel travail avait été accompli pour la somme de 1,4 million \$US qui leur a été versée par **Hydro-Québec**. Les dirigeants de Gestfinanz ont refusé de parler de leur relation d'affaires avec la société d'État québécoise. L'enquête du vérificateur général d'**Hydro-Québec** est en cours depuis cet été, a rapporté Radio-Canada. Il cherchera à établir pourquoi de hauts dirigeants de la société d'État ont payé autant pour trouver un acheteur qui était déjà connu. Il enquête aussi pour savoir où se trouve l'argent, s'il a été payé inutilement. Le comité de vérification du **conseil d'administration** d'**Hydro-Québec** va bientôt déposer son rapport d'enquête entourant la vente de ses éléments d'actif dans Meiya. Il appartiendra aux membres du **conseil d'administration** de décider si, oui ou non, les résultats de cette enquête doivent être remis à la police. Marie Archambault, porte-parole d'**Hydro-Québec**, a confirmé qu'une enquête était en cours, mais a soutenu que l'intégrité de la haute direction n'était pas remise en question.

## LE DEVOIR

Le Devoir

LES ACTUALITÉS, mardi, 28 novembre 2006, p. a4

### Rivière Rupert: les chefs de trois communautés crient condamnent la décision de Québec

Francoeur, Louis-Gilles

Les chefs des communautés crient de Nemaska, Waskaganish et de Chisasibi ont accusé Québec hier d'avoir court-circuité le processus d'évaluation environnementale de la Convention de la Baie James en autorisant le projet de la Rupert sans attendre les conclusions de la partie fédérale en cause dans cette évaluation conjointe. L'évaluation de la partie fédérale de ce processus devrait être divulguée cette semaine. De plus, les trois chefs Jimiken, Weistche et Rupert ont mis au défi le **conseil d'administration** d'**Hydro-Québec** d'appliquer avec rigueur leur politique d'insertion sociale des projets, qui stipule depuis 1997 que les projets de la société d'État doivent respecter trois conditions pour obtenir le feu vert, dont le critère de «l'accord de la communauté locale». Or, dans le cas du projet de la Rupert, trois référendums doivent déterminer jeudi ce qu'en pensent les «communautés locales» vues par elles-mêmes et non par les études d'impacts d'**Hydro-Québec** ou par les états-majors de la nation crie. En entrevue au Devoir, hier soir, le chef de Nemaska, Josie Jimiken, reprochait tout autant à Québec d'avoir approuvé le projet sans attendre le verdict des évaluateurs fédéraux et celui des trois communautés en cause. «Québec, a expliqué le chef Jimiken, fait comme s'il y avait deux processus d'évaluation environnementale alors que les deux évaluations, fédérale et provinciale, sont deux facettes de la même évaluation. C'est inacceptable que Québec ait pris la décision d'autoriser le projet sans attendre les conclusions de l'évaluation fédérale. En agissant unilatéralement, Québec donne l'impression qu'Ottawa n'est impliqué dans ce processus uniquement pour les fins d'émission de ses permis.» Mais le chef Jimiken estime que le

gouvernement Charest et le premier ministre en particulier ont tellement annoncé leurs couleurs - leur «préjugé favorable qui frise le conflit d'intérêts puisqu'ils sont juges et partie» - dans ce dossier que leur décision traduit un véritable «mépris» du processus d'évaluation environnemental en vigueur à la Baie James. «Le premier ministre Charest avait déjà une idée bien arrêtée» sur le projet de la Rupert, affirme de chef de Nemaska, comme en témoignent ses déclarations favorables plusieurs semaines avant que le rapport du Comité d'examen du projet (COMEX) ne soit publié. Le chef trouve tout aussi inacceptable que Québec rende public le rapport le même jour où il annonce l'autorisation du projet, sans l'avoir communiqué préalablement au Grand Conseil des Cris. «Nous sommes en présence d'un bris fondamental des engagements» pris par Québec dans l'Entente pour un nouveau partenariat avec la nation crie, ajoute le chef Jimiken au nom de ses deux collègues. «Si les politiques de développement durable d'Hydro-Québec valent au moins le papier sur lequel elles sont écrites, la société d'État devrait d'abstenir d'aller de l'avant avec son projet tant que les communautés locales directement affectées ne lui manifesteront pas leur accord», dit-il.

## LE DEVOIR

Le Devoir

ÉDITORIAL, vendredi, 24 novembre 2006, p. a10

### Libre-opinion: De l'angélisme et de la **gouvernance** des sociétés d'État au Québec

En ce mois de novembre, une consultation de différents groupes invités par le ministère des Finances à commenter son énoncé de politique sur la **gouvernance** des sociétés d'État a eu lieu à l'Assemblée nationale. Devant la Commission des finances publiques, les invités triés sur le volet et les groupes incontournables, poliment, étaient d'accord avec le texte de l'énoncé, si ce n'est que quelques nuances. Lorsque Yvan Allaire, qui avait participé à sa rédaction, les groupes de gens d'affaires invités ou la CSN ont présenté leur point de vue, on aurait débattu du sexe des anges que le débat n'aurait pas été plus feutré.

Le sujet n'est pourtant pas pour de purs esprits mais concerne ce qui doit être fait pour améliorer la **gouvernance**, c'est-à-dire la direction des grandes sociétés d'État, qui doivent à la fois générer des revenus selon leur nature commerciale et mettre en oeuvre divers objectifs gouvernementaux selon leur nature publique. C'est à ces organismes publics qu'a été confié un grand pan des politiques économiques de l'État québécois. Alors que la politique fiscale, les subventions et la politique monétaire sont partagés ou décidés avec ou par le gouvernement fédéral, les sociétés d'État ont permis de développer une politique économique en fonction des intérêts du Québec.

Certaines de ces entreprises publiques créées lors de la Révolution tranquille (**Hydro-Québec**, Caisse de dépôt et placement, Société générale de Financement, etc.) ont connu des problèmes au cours des dernières années. Ces problèmes ont mené le gouvernement à repenser leur action et surtout leur direction, d'où l'énoncé actuel, grandement influencé par la nouvelle loi de la Caisse de dépôt de l'an dernier. Le gouvernement cherche maintenant une politique-cadre pour l'ensemble des sociétés d'État. Nonobstant la crise qui a secoué la très ancienne Société des alcools du Québec l'hiver dernier, ces sociétés d'État ont dans l'ensemble bien fait leur travail au fil des décennies. Il s'agit donc, par l'entremise de cet énoncé, d'améliorer des institutions qui n'ont pas démerité et dont l'État québécois a besoin.

Lors de sa parution, cet énoncé a reçu beaucoup de publicité pour la place qu'il propose de faire aux femmes aux conseils d'administration des sociétés d'État. Je laisserai à d'autres le soin de commenter cet élément applaudi avec raison jusqu'ici, sauf par un des présentateurs de cette commission parlementaire. Il faut toutefois dire que cet enjeu a fait de l'ombre à un autre aspect qui mérite discussion, celui du choix d'administrateurs à qui on va proposer une rémunération dans six sociétés d'État de nature plus commerciale.

Si, comme le veut la mode actuelle, les présidents des conseils d'administration des sociétés d'État seront dorénavant distincts des directeurs généraux pour mieux contrôler ceux-ci, on ne peut guère s'attendre à ce que les personnes qui accepteront ces postes et qui devront au bas mot travailler deux ou trois jours par semaine le feront bénévolement. Comme le veut l'adage selon lequel tout travail mérite salaire, les autres membres des conseils d'administration devront également être payés dans les grandes sociétés d'État. C'est ce que prévoient l'énoncé et les divers intervenants dont on peut lire les interventions sur le site Internet de l'Assemblée nationale au moment d'écrire ce texte, qui étaient d'accord sur ce point comme sur les autres.

Cet énoncé est un pas dans la bonne direction, et ce n'est pas un petit pas. L'énoncé propose un rôle accru dans la **gouvernance** pour les conseils d'administration dont on peut penser que le travail était pour le moins perfectible. Il



reste toutefois à régler un élément qui n'est pas traité dans l'énoncé. Les administrateurs qui vont être payés sont nommés par le gouvernement. Les partis qui se sont succédé au pouvoir ont traditionnellement nommé leurs amis. On peut y voir matière à scandale, mais on peut aussi trouver qu'à compétence égale, il est normal de nommer des gens en qui on a confiance.

Cette règle générale a historiquement été tempérée par une certaine sagesse gouvernementale selon laquelle plus une nomination est stratégique, moins elle est politique, et ce, sous tous les partis au pouvoir. Par le passé, les gens nommés politiquement à ces conseils d'administration ont eu comme réflexe de vouloir se faire oublier et de soutenir des positions timorées, selon les gestionnaires de sociétés d'État que nous avons interviewés à ce sujet. Le résultat a été que ces sociétés d'État qui portent un grand pan de la politique économique de l'État n'ont pas toujours fait preuve de l'entrepreneuriat qu'elles auraient dû démontrer par crainte de leurs administrateurs de se faire remarquer si un projet tournait mal.

En rétribuant désormais les administrateurs, on franchit néanmoins un pas de plus. La tentation de certains amis d'espérer être nommés aux conseils d'administration rémunérés pourrait augmenter et faire oublier la sagesse passée. Par ailleurs, on crée des inégalités. Qui acceptera d'aller travailler bénévolement pour certaines sociétés d'État alors que d'autres sont payés? Le ministre devrait trouver une solution à cette question du mode de nomination avant de faire rédiger le projet de loi qui devrait suivre son énoncé. Les profils actuellement prévus ne suffiront pas. Il faut réformer le mode de nomination aux conseils des sociétés d'État pour y retrouver des administrateurs indépendants et compétents qui oseront prendre les décisions qui s'imposent en temps opportun. Pourquoi nommer à travers un processus obscur des gens dont on exige transparence, indépendance et compétence? Pourquoi la même commission parlementaire ne recevrait-elle pas les candidats à être nommés à ces conseils? Les débats y seraient peut être moins désincarnés.

Luc Bernier

Professeur à l'École nationale d'administration publique et codirecteur du Centre de recherche sur la **gouvernance** des entreprises publiques et l'intérêt général (CERGO)



LaPresseAffaires.com

Nouvelles, lundi, 26 juin 2006

### Apparence de conflit d'intérêts chez Hydro

Montréal - Le président du **conseil d'administration** d'**Hydro-Québec** Michael Turcotte, se retrouve sur la sellette parce qu'il est administrateur de l'un des plus importants fournisseurs d'Hydro. M. Turcotte, 68 ans, a été nommé président du c.a. d'Hydro en novembre dernier pour succéder à l'ancien ministre libéral des Finances André Bourbeau. Le Journal de Montréal a découvert que M. Turcotte est aussi membre du **conseil d'administration** de Guillevin International, un important fournisseur d'**Hydro-Québec**. Guillevin est un fournisseur de matériel électrique qui a reçu plus de 1,2 M\$ en contrats d'Hydro l'an dernier. Guillevin figure sur une liste restreinte de 59 fournisseurs qui facturent plus d'un million de dollars par an à Hydro. M. Turcotte, qui est payé pour son poste chez Guillevin, reçoit 125 000 \$ par année pour présider le c.a. d'**Hydro-Québec**, un emploi à temps partiel. M. Turcotte a affirmé au Journal de Montréal que tous les contrats à Guillevin ont été accordés par appels d'offres publics et aucun d'eux n'a été soumis à l'approbation du c.a. d'Hydro. Au cours de sa carrière, Michael Turcotte a travaillé 36 ans à la Banque Royale. Il assure ne pas être en conflit d'intérêts chez Hydro.

## LE DEVOIR

Le Devoir

POLITIQUE, jeudi, 16 novembre 2006, p. a4

### Québec resserre les règles de gestion

Norman Delisle, PC

Québec - Le gouvernement Charest resserre les règles administratives de six sociétés d'État du Québec. Un projet de loi en ce sens a été déposé hier à l'Assemblée nationale par le ministre des Finances, Michel Audet. La loi vise à donner suite à la politique sur la **gouvernance** des sociétés d'État rendue publique l'hiver dernier, après divers cafouillages qui sont survenus dans la gestion de la Société des alcools du Québec. De nouvelles règles de gestion sont introduites pour **Hydro-Québec**, Investissement Québec, la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ), la Société des

alcools du Québec (SAQ), Loto-Québec et la Société générale de financement (SGF). Les deux tiers des membres des conseils d'administration de ces sociétés devront être «indépendants», c'est-à-dire ne pas avoir directement ou indirectement de relations d'intérêts susceptibles de nuire à la qualité des décisions qu'ils auront à prendre. Chaque société devra de plus se doter d'un comité de **gouvernance** et d'éthique, d'un comité de vérification et d'un comité des ressources humaines, lesquels devront être composés uniquement de membres «indépendants». Le comité d'éthique et de **gouvernance** devra notamment élaborer des profils de compétence et d'expérience pour la nomination des membres du conseil d'administration. Les rapports annuels des six organismes d'État devront contenir des renseignements précis concernant notamment la compétence des administrateurs et le code d'éthique qui s'applique à eux.

Par ailleurs, le ministre responsable des ordres professionnels, Yvon Marcoux, a déposé un projet de loi pour renforcer les règles s'appliquant à l'éthique des professionnels. Les amendes sont augmentées pour les professionnels manquant aux règles d'éthique, et sont étendues aux tiers qui aideraient un professionnel à manquer aux règles d'éthique. Des règles sont également imposées aux pharmaciens qui louent des locaux à des médecins. Le bail liant le médecin à un pharmacien devra être écrit et respecter les règles de déontologie. Il devra également être transmis au Collège des médecins sur demande. Un médecin ne pourra recevoir d'avantages indus parce qu'il loue un local dans le même immeuble qu'une pharmacie. La loi fait suite aux plaintes formulées quand des médecins ont obtenu des baux à un coût avantageux, voire à titre gratuit, pour s'installer dans le même édifice qu'un pharmacien. On craignait que les clients de ces médecins soient par ce fait même incités à se procurer leurs médicaments de prescription à la pharmacie contigue.

## **LeDroit**

Le Droit

Actualités, jeudi, 16 novembre 2006, p. 24

### **Québec resserre les règles de ses sociétés d'État**

PC

QUÉBEC - Le gouvernement Charest resserre les règles administratives de six sociétés d'État du Québec. Un projet de loi en ce sens a été déposé hier à l'Assemblée nationale par le ministre des Finances, Michel Audet. La loi vise à donner suite à la politique sur la **gouvernance** des sociétés d'État qui avait été rendue publique l'hiver dernier, après divers cafouillages qui sont survenus dans la gestion de la Société des alcools du Québec. De nouvelles règles de gestion sont introduites pour **Hydro-Québec**, Investissement Québec, la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ), la Société des alcools du Québec (SAQ), Loto-Québec et la Société générale de financement (SGF). Les deux tiers des membres des conseils d'administration de ces sociétés devront être "indépendants", c'est-à-dire ne pas avoir directement ou indirectement des relations d'intérêts susceptibles de nuire à la qualité des décisions qu'ils auront à prendre. Chaque société devra de plus se doter d'un comité de **gouvernance** et d'éthique, d'un comité de vérification et d'un comité des ressources humaines, lesquels devront être composés uniquement de membres "indépendants". Le comité d'éthique et de **gouvernance** devra notamment élaborer des profils de compétence et d'expérience pour la nomination des membres du conseil d'administration. Les rapports annuels des six organismes d'État devront contenir des renseignements précis concernant notamment la compétence des administrateurs et le code d'éthique qui s'applique à eux.

## **LE DEVOIR**

Le Devoir

POLITIQUE, mercredi, 1 novembre 2006

### **Les sociétés d'État invitées à tenir des assemblées annuelles avec la population**

Dutrisac, Robert

Québec - Le gouvernement du Québec devrait obliger les plus importantes sociétés d'État, comme **Hydro-Québec**, la Société des alcools du Québec, Loto-Québec et la Caisse de dépôt et placement du Québec, à tenir des assemblées annuelles auxquelles seraient conviés leurs actionnaires, c'est-à-dire tous les Québécois. C'est la suggestion qu'a faite hier le professeur de l'École des hautes études commerciales et ancien ministre péquiste Daniel Paillé à l'ouverture de la commission parlementaire qui se penche sur l'énoncé de politique intitulé Moderniser la **gouvernance** des sociétés d'État. Selon M. Paillé, les commissions parlementaires ne sont pas un instrument suffisant pour assurer une véritable reddition de comptes devant la population. Si les grandes banques, comme la Banque Nationale, se présentent devant leurs actionnaires tous les ans, **Hydro-Québec** et consorts devraient se plier au même exercice, a-t-il soutenu. Certes, il est possible que ces assemblées annuelles soient le théâtre d'interventions diverses provenant de syndicats, de groupes de pression ou de citoyens intéressés à faire valoir leur point de vue de consommateurs plutôt que d'actionnaires, mais avec des règles claires visant les droits de parole, ces assemblées se dérouleront bien, estime M. Paillé. «J'ai assisté aux premières assemblées de la Banque Nationale, où c'était assez *\_rock and roll\_*, mais après, avec des normes, c'est

devenu très ordonné», a-t-il fait observer. De son côté, le ministre des Finances, Michel Audet, qui a présenté ce printemps cet énoncé de politique sur la **gouvernance** des sociétés d'État, s'est dit favorable à ce que les présidents des principales sociétés d'État comparaissent, lors de l'étude des crédits, devant les parlementaires pour exposer les résultats annuels de leur société. Par ailleurs, l'associé principal de la firme de gestion de portefeuilles Jarislowsky Fraser, Denis Durand, est venu jeter un pavé dans la mare en soutenant que l'exigence d'avoir d'ici cinq ans autant de femmes que d'hommes au sein des conseils d'administration des sociétés d'État allait diminuer le niveau de compétence sur lequel comptent ces sociétés. Selon ce financier, l'objectif d'avoir davantage de femmes comme administrateurs devrait rester général: les premiers critères pour le choix des membres de ces conseils doivent être la compétence et l'expérience. M. Durand a d'ailleurs affirmé que, dans l'ensemble, les membres des conseils des sociétés d'État n'avaient pas la compétence requise, si on les compare à leurs homologues de la grande entreprise privée, surtout en matière financière et comptable.



Les Affaires

Management, samedi, 7 octobre 2006, p. 36

### **Hydro-Québec va plus loin dans la gestion des risques**

La société d'État s'est donné un nouveau processus formel qui couvre la totalité des risques potentiels

Suzanne Dansereau

Le journal LES AFFAIRES présente le second article d'une série de trois sur la gestion des risques.

**Hydro-Québec** a été une pionnière dans la gestion du risque au Québec. Pour des raisons évidentes, elle a toujours identifié, mesuré et géré les différents risques dans la production, la transformation et la distribution de l'électricité. L'année dernière, elle a poussé plus loin sa démarche en adoptant un nouveau processus plus formel et plus systématique que le précédent, qui se déroule en continu et qui couvre la totalité des risques potentiels identifiés. Le journal LES AFFAIRES a interviewé **Daniel Garant**, vice-président exécutif aux finances et chef des services financiers pour discuter de cette nouvelle initiative dont il est le responsable.

#### **Q. (LES AFFAIRES) D'où est venu le besoin de revoir votre méthode de gestion intégrée des risques d'affaires ?**

**R. (DANIEL GARANT) :** **Hydro-Québec** a toujours fait de la gestion de risque. On a commencé à gérer des risques spécifiques, comme l'écart type entre les apports d'eau par rapport à la moyenne à long terme, ou l'inflation dans les coûts de construction, etc. Puis, avec l'ouverture des marchés, des risques additionnels se sont ajoutés. Nous avons ressenti le besoin d'avoir une vision plus globale de tous ces risques et mieux les intégrer, plutôt que de les voir en silo. En même temps, il y a eu une évolution dans les normes comptables et les principes de **gouvernance**. C'est pourquoi, depuis deux ans, nous avons élevé la fonction de gestion du risque dans l'entreprise. Maintenant, tous les risques font l'objet d'un processus formel et systématique, alors qu'avant, ce n'était que les principaux. Le processus d'identification et de quantification des risques a été revu et s'applique à l'ensemble des risques. Ce qu'il y a de nouveau, c'est que le suivi se fait en continu.

#### **Q. Sur le plan stratégique, comment fonctionne cette intégration des risques ?**

**R.** Tout d'abord, dans chaque groupe - finances, affaires corporatives, technologies et ressources humaines - de même que dans chaque division - production, transport et distribution -, il y a des responsables de l'évaluation des risques. Habituellement, ce sont le président de la division et son contrôleur. Ils doivent identifier les risques, leur probabilité, leur impact et dans quel délai. Ils proposent ensuite des mesures d'atténuation. Le rôle du directeur de l'intégration des risques est de soutenir et de coordonner cette démarche. À l'aide de plusieurs analyses, il doit produire ce qu'on appelle une carte des risques, qui sera soumise en même temps que le plan d'affaires au conseil d'administration. Certains risques demeurent strictement gérés par les divisions - bien qu'ils soient maintenant documentés et systématisés - tandis que d'autres, plus importants, sont du ressort de la haute direction et font l'objet d'une présentation sur la carte des risques. Chaque année, on reprend l'exercice. On vérifie le niveau des risques, on s'assure qu'il n'y en a pas de nouveaux, on revoit les mesures d'atténuation, et parfois on en rajoute. Il y a des risques qui diminuent avec le temps, tandis que d'autres peuvent augmenter. Deux fois par an, entre deux plans d'affaires, on produit une mise à jour de cette évaluation.

#### **Q. Quels sont les avantages de cette démarche ?**

**R.** Le fait d'avoir mis en place un exercice structuré et documenté permet à tout le monde d'être sur la même longueur d'ondes. On s'assure que tout le monde voit le libellé, sait de quoi il s'agit, est à l'aise avec les mesures d'atténuation et leur degré d'efficacité. Puis cela fait l'objet de discussions pour s'assurer que tous les aspects ont été dûment étudiés. Tout le monde a une opinion éclairée et cela élève le niveau des discussions. Le deuxième avantage de cette transparence, c'est que les personnes, tant de l'intérieur que de l'extérieur de l'organisation, reçoivent l'assurance que la gestion des risques a été faite, qu'elle est fiable et évolutive. Les conseils d'administration ont besoin d'une telle assurance, car ils subissent de plus en plus de pressions concernant la gestion des risques. L'exercice rend les gens plus à l'aise et atteste du sérieux et du dynamisme de notre démarche.

**Q. Quel a été le plus grand défi dans l'implantation de cette démarche ?**

**R.** Une de mes plus grandes préoccupations était la réaction des responsables dans les divisions et les groupes. Je ne voulais pas qu'ils perçoivent cette démarche comme un projet des gens du service des finances qui se traduise par une bureaucratisation lourde. Dès le départ, on a dit aux employés qu'on n'allait pas leur demander de noircir du papier pour rien. On a mis beaucoup de temps pour structurer la séquence et les résultats de l'exercice sont très concrets : ils aident les personnes responsables dans leur processus d'affaires. Le premier défi était donc d'établir un équilibre entre le formalisme de la démarche et notre volonté de rester très concrets. Le deuxième défi était d'éviter une déresponsabilisation des personnes sur le terrain. Les personnes les mieux placées pour évaluer et gérer le risque, ce sont elles. Le *corporatif* [la haute direction] est imputable, mais les responsables de la gestion des risques sont sur le terrain. C'est pour cela d'ailleurs qu'il n'y a pas un lien hiérarchique entre le directeur de l'intégration des risques et les divisions.

**Q. Quel avenir voyez-vous pour la gestion des risques ?**

**R.** Ce n'est définitivement pas une mode ! La gestion des risques est vitale pour une entreprise et va le demeurer.

On ne diminuera jamais le niveau de risque à zéro. Quand on est en affaires, il faut prendre des risques. Mais ce qui a beaucoup changé, c'est le niveau de présentation des risques et la façon dont ils sont présentés. C'est à ces égards qu'on a fait les plus grands progrès.

## LE DEVOIR

Le Devoir

ÉDITORIAL, mercredi, 26 juillet 2006, p. a6

### Mettre le prix

Boileau, Josée

Il se sera écoulé trois semaines entre l'adoption par le gouvernement Charest du décret prévoyant la rémunération des membres indépendants du conseil d'administration de certaines sociétés d'État et sa divulgation la semaine dernière. Certes, on concrétisait ainsi une annonce faite en avril, dans l'énoncé de politique sur la modernisation de la **gouvernance** des sociétés d'État. Mais comme l'annonce était déjà noyée à l'époque dans toutes les autres mesures prévues (les observateurs l'avaient bien reçue mais s'étaient plutôt attardés au reste de l'énoncé), qu'elle soit ainsi conclue en douce dans la torpeur de l'été concourait à ce qu'elle passe inaperçue. Il n'est pourtant pas inintéressant de noter que, alors qu'en avril on évoquait une rémunération variant de 12 000 à 20 000 \$ par année, le décret fait voir que celle-ci pourra plutôt atteindre les 30 000 \$. Voilà qui n'est pas à dédaigner, vu le nombre d'amis politiques qui convoitent ce genre de poste. Ah! mais c'est là le prix, minimum!, de la qualité, n'a-t-on cessé de dire au gouvernement. Car le nouveau mantra est clair: le temps des bénévoles est passé, place aux administrateurs expérimentés.

Fort bien. Mais l'adoption du décret donne enfin l'occasion de poser une question de fond: pourquoi seules six sociétés d'État (Caisse de dépôt et placement du Québec, **Hydro-Québec**, Investissement Québec, Société d'assurance automobile du Québec, Société des alcools du Québec et Loto-Québec) y sont-elles ciblées? Après tout, l'énoncé d'avril concerne 24 organismes. Bien sûr, la réponse officielle existe: ces sociétés sont non seulement plus imposantes que les autres, elles jouissent aussi d'une plus grande indépendance financière. Et leur apport financier est majeur pour le gouvernement. Traduction libre: même pour l'État, brasser des affaires vaut, de manière littérale, bien plus que s'occuper de culture ou d'affaires sociales. Dans les faits, cela signifie qu'il y a dorénavant deux classes d'administrateurs sollicités par l'État: ceux de qualité, dignes d'être payés, et les autres - membres par exemple du conseil d'administration du Conseil des arts et des lettres, de la SODEC, de la Société d'habitation du Québec ou de la

Régie des rentes -, tout juste bons, en dépit de leur expertise, à faire du bénévolat (tenu, on l'aura compris, en bien piètre estime).

Mais que croit-on? Que les artistes qui siègent au CALQ ne sont là que pour s'amuser, que leur temps à eux est à donner? Que ces sociétés qui dépensent de l'argent plutôt que d'en rapporter n'ont que des décisions mineures à prendre? Le rapport Vaugois sur la saga des festivals de cinéma, qui mettait en cause la SODEC, nous aura pourtant démontré l'importance d'un conseil d'administration solide pour éviter les dérapages, quelle que soit la société d'État. Si le nouvel état d'esprit gouvernemental veut que rémunération et saine **gouvernance** soient maintenant synonymes, alors que la même règle s'applique à tous. À moins de sombrer dans les préjugés, il n'y a pas de raison qui tienne pour hiérarchiser les missions de l'État.

## LE DEVOIR

Le Devoir

LES ACTUALITÉS, jeudi, 20 juillet 2006, p. a3

En vertu d'un décret adopté le 28 juin

### **Fini le bénévolat pour six sociétés d'État**

Les membres de conseils d'administration pourront recevoir 30 000\$ annuellement

Dutrisac, Robert

Québec - Le gouvernement Charest vient d'adopter un décret qui accorde aux membres des conseils d'administration de six sociétés d'État une rémunération qui peut atteindre, pour certains d'entre eux, 30 000 \$ par an. Auparavant, les administrateurs de toutes les sociétés d'État sans exception devaient offrir leurs services bénévolement. Adopté le 28 juin dernier, ce décret fait suite au dépôt de l'énoncé de politique sur la **gouvernance** des sociétés d'État, en avril, par le ministre des Finances, Michel Audet. «Dans sa démarche de modernisation de la **gouvernance**, le gouvernement met très fortement l'accent sur la responsabilisation des membres du conseil d'administration, sur leur imputabilité et sur la mobilisation des compétences qu'ils doivent mettre au service de l'organisme et de l'intérêt public», peut-on lire dans l'énoncé de politique.

«Ce n'est pas normal que ces gens-là ne soient pas rémunérés pour le travail qu'ils font, surtout si on veut avoir des gens de qualité», a indiqué hier un haut fonctionnaire du ministère des Finances. Il a souligné que la hauteur de cette rémunération, qui n'a rien d'excessif, est bien en deçà de ce qui se pratique dans le secteur privé. Les six sociétés d'État visées possèdent un caractère financier ou commercial. Il s'agit de la Caisse de dépôt et placement du Québec, d'**Hydro-Québec**, d'Investissement Québec, de la Société d'assurance automobile du Québec, de la Société des alcools du Québec et de Loto-Québec. Pour le gouvernement, cette nouvelle rémunération pour ces six sociétés représentent un débours de 1,2 million par an, selon le calcul du ministère. Les membres indépendants des conseils d'administration de la Caisse de dépôt et d'**Hydro-Québec** reçoivent désormais une rémunération annuelle de 16 000 \$ à laquelle s'ajoute un montant de 750 \$ par présence et une somme additionnelle de 5000 \$ par an s'ils président l'un des trois comités stratégiques, soit les comités de **gouvernance** et d'éthique, des ressources humaines ou de vérification.

Ainsi, un administrateur qui préside un de ces comités et qui participe à dix réunions du conseil durant l'année touchera 28 500 \$ annuellement. Le décret ne porte pas sur la rémunération des présidents des conseils de la Caisse de dépôt et d'**Hydro-Québec**, qui fait l'objet de décrets distincts. Chacun de ces présidents des conseils encaisse une rémunération annuelle de 125 000 \$. Travaillant bénévolement jusqu'à maintenant, les présidents des conseils de Loto-Québec, de la Société des alcools du Québec (SAQ), d'Investissement Québec et de la Société d'assurance automobile du Québec (SAAQ) ont droit à des appointements annuels de 16 000 \$ à quoi s'ajoutent des jetons de présence de 750 \$ par séance. Les autres membres des conseils de ces quatre sociétés obtiennent une paie annuelle de 8000 \$ assortie de jetons de présence de 500 \$. Chacun des présidents des comités stratégiques touche 3000 \$ de plus par an. À l'automne, Michel Audet poursuivra la mise en oeuvre de son énoncé de politique en déposant un projet de loi visant ces six sociétés d'État. Un autre projet de loi sera présenté au printemps 2007 pour les autres sociétés d'État, a promis le ministre. Obligation sera faite, notamment, aux six sociétés d'État à caractère financier ou commercial de faire approuver leur plan stratégique par le ministre ainsi que leur politique de rémunération variable - les bonis - versée à la haute direction. À l'heure actuelle, la SAQ, par exemple, se contente de présenter son plan stratégique au gouvernement mais celui-ci n'a pas à l'approuver. De même, la SAQ a carte blanche pour fixer les bonis qu'elle verse à ses dirigeants.

**Fini les administrateurs "bénévoles"**

Québec adopte un décret obligeant à payer les membres des c.a. des sociétés d'État  
Corbeil, Michel

Les administrateurs de la Société des alcools du Québec n'auront plus la tentation de s'octroyer des rabais sur les bouteilles de vin. Québec a voté un décret mettant fin au bénévolat au sein des conseils d'administration de sept de ses plus imposantes sociétés d'État, dont la SAQ. Ces dirigeants seront à l'avenir payés pour leur participation. La résolution a été sanctionnée par le cabinet de Jean Charest, le 28 juin. Elle donne suite à la promesse du ministre des Finances, Michel Audet, de réformer la **gouvernance** des grandes entreprises d'État. À l'avenir, la Caisse de dépôt et placement du Québec, **Hydro-Québec**, Investissement Québec, la Société de l'assurance automobile du Québec, Loto Québec et la SAQ paieront ceux qui siègent à leur conseil d'administration. La même règle s'appliquera à la Société générale de financement même si le décret ne le mentionne pas. Les présidents de la Caisse et d'Hydro, Pierre Brunet et Michael Turcotte, voient leur traitement maintenu. Il est largement supérieur à celui de leurs collègues des autres sociétés. La taille de ce qu'ils dirigent fait en sorte que "125 000 \$ pour des gens de calibre, ce n'est pas surpayé, fait valoir Yves Lafrance, sous-ministre aux sociétés d'État. C'est beaucoup plus dans le privé et c'est conforme à ce qui se fait au fédéral". Les présidents des cinq autres conseils d'administration toucheront un salaire de base de 16 000 \$. S'ajoutera 750 \$ par séance dans des organismes qui en tiennent une vingtaine par an.

C'est le même traitement que pour les 14 administrateurs à la Caisse et les 16 chez Hydro. Leurs vis-à-vis dans les cinq entreprises d'État auront droit à la moitié, soit 8000 \$, en plus d'une prime de 500 \$ par séance. Québec compte sur 24 sociétés d'État à caractère plus commercial. Il a décidé de faire disparaître le bénévolat chez les sept qui génèrent le plus grand impact financier sur le gouvernement. Il y a quelques mois, la SAQ s'était retrouvée sous les projecteurs des médias lorsque des administrateurs "bénévoles" avaient été récompensés par des rabais sur des bouteilles d'alcool. Le gouvernement a toujours maintenu que cet incident - qualifié de "tempête dans un verre de vin" par certains - n'est pas à l'origine des règles édictées par le ministre Audet. Les membres des conseils d'administration se font confier plus de responsabilités, souligne l'attaché de presse de M. Audet. "Le temps des postes bénévoles est passé", insiste Michel Rochette. Cela compensera pour les efforts de gestion plus importants et pour le recrutement "d'administrateurs plus expérimentés".

**D'autres changements**

La politique du ministre Audet annonce d'autres changements dans les sociétés d'État. Elle prévoit mettre un terme à la possibilité que le président du conseil puisse aussi être le chef de direction, comme cela existe dans plusieurs organismes. Cela attendra l'automne. Autre objectif : Québec a promis que la moitié des postes de 23 sociétés d'État reviendront à des femmes. Aucune nomination n'a encore été faite pour un engagement à remplir d'ici cinq ans.

**LE DEVOIR**

Le Devoir

ÉCONOMIE, mercredi, 24 mai 2006, p. b1

**Surveillance des sociétés d'État: «Québec n'est pas prêt»**

Yvon Allaire propose la création d'une Agence québécoise des participations de l'État  
Bérubé, Gérard

L'énoncé de politique sur la **gouvernance** des entreprises publiques, dévoilé par le ministre des Finances le 6 avril dernier, va loin et dans la bonne direction. Mais encore faut-il pouvoir le concrétiser et, sur ce point, Québec n'est pas prêt. Se retrouvant à la tête d'une nébuleuse formée de 24 sociétés d'État, le gouvernement-actionnaire aurait tout avantage à centraliser le travail d'exécution, de suivi et de recommandations au sein d'une Agence québécoise des participations de l'État. «Le gouvernement a mis sur papier un énoncé qui va loin et dans la bonne direction. Mais tout reste à faire. Québec n'est pas prêt pour la suite des choses. Il doit s'équiper.» Yvan Allaire fera de la création de cette agence le point central de son allocution lors de cette grande conférence, prévue le 30 mai prochain et qui aura le juge John H. Gomery pour conférencier d'honneur. Le président du conseil de l'Institut sur la **gouvernance** d'organisations privées et publiques prendra la parole après le ministre Michel Audet et avant une brochette de conférenciers composée d'ex-ministres, d'ex-dirigeants ou d'administrateurs d'entreprise qui, tels les Louis Bernard, Jacques Parizeau, Jean Lapierre, Guy Morneau, Raymond Boucher, Paul Gobeil ou encore Guy Savard, parleront sur le thème de



la **gouvernance** des sociétés d'État. La toile de fond est cet énoncé de politique, intitulé Moderniser la **gouvernance** des sociétés d'État, dévoilé par le ministre Audet. Cet énoncé suit de près les recommandations d'un groupe de travail et s'inspire des modifications législatives apportées à la loi constitutive de la Caisse de dépôt et placement en décembre 2004. Le tout doit être suivi du dépôt d'un projet de loi à l'automne concernant les six grandes sociétés d'État à caractère économique et financier, puis à la fin de 2007 dans le cas de 17 autres sociétés d'État.

Une marche en deux temps qu'appuie Yvan Allaire. Il peut y avoir homogénéité pour les six grandes sociétés d'État (**Hydro-Québec**, Société des alcools, Loto-Québec, Société de l'assurance automobile, Société générale de financement et Investissements Québec). Mais, parmi les autres, on retrouve des régies et des agences, la Place des Arts... «La prudence devient de mise. Il est plus difficile, dans leur cas, d'avoir un moule commun.» Et pour la suite, il faudra également se pencher sur la **gouvernance** des établissements publics, comme les hôpitaux, les universités et d'autres établissements d'enseignement. «Tout un chantier!», lance Yvan Allaire. Revenant aux 24 sociétés d'État, le président du conseil de l'Institut créé en septembre dernier par HEC Montréal et l'université Concordia rappelle que Québec est l'actionnaire d'un portefeuille diversifié. Il est composé de 24 sociétés d'État qui, ensemble, génèrent des revenus de 43 milliards et regroupent 42 000 employés. «Sur la base des revenus, ce que j'appelle Québec inc. arriverait au 55e rang du classement de Fortune 500. Or Québec s'est gardé un grand nombre de responsabilités. Une bonne dizaine.»

Dépôt des plans stratégiques, politiques de rémunération, sélection des administrateurs, reconduction des mandats des administrateurs et des hauts dirigeants, exécution et suivi de cet objectif voulant que, d'ici cinq ans, la moitié des membres des conseils d'administration des grandes sociétés d'État soient des femmes... «Il y a beaucoup à faire. Ça vient de partout, souvent en même temps, et vers plusieurs ministères responsables. Parfois, une société d'État peut être redevable auprès de plus d'un ministère. Le gouvernement n'est véritablement pas équipé pour mettre à exécution ce qu'il a couché sur papier», a martelé Yvan Allaire. D'inspiration française, la formule faisant appel à la création d'une Agence québécoise des participations de l'État vise à centraliser ces activités d'exécution, de suivi et de recommandations. Au sein de cette agence exécutante se retrouveraient, autour d'une même table, les ministres responsables composant le conseil de direction, qui feraient les recommandations appropriées à propos des arbitrages et des priorités. «Il ne faut pas penser uniquement aux lois. Il faut également se demander comment le gouvernement peut y faire face, peut y répondre», a souligné celui qui préside également le comité de **gouvernance** et d'éthique de la Caisse de dépôt.

#### Autres enjeux

Dans son énoncé, le ministre Audet retient également que les administrateurs des sociétés d'État doivent recevoir une rémunération. De plus, en tant qu'actionnaire, le gouvernement conserve son pouvoir de nomination, mais le conseil fera des recommandations sur la base d'un profil d'expertise et de compétences déjà établi. «Les nominations d'administrateurs portant les couleurs du gouvernement en place existeront toujours, mais là, au moins, le concept de compétences et d'expertise est retenu», a commenté M. Allaire. Quant à la politique de rémunération, il allait de soi, étant donné les responsabilités plus grandes, que le travail des administrateurs soit monnayé. Le coût d'une telle réforme? Entre trois et quatre millions par année, pour les quelque 72 personnes formant les conseils d'administration des six grandes, estime Yvan Allaire. C'est peu. «Et il n'y a rien qui coûte plus cher qu'une mauvaise **gouvernance**.» Pour la politique de rémunération liée à la performance du haut dirigeant, «il faut retenir que, même si les grandes sociétés d'État sont en situation de monopole, les personnes qui les dirigent ont, elles, un marché, une valeur marchande. On ne peut éviter de se demander combien ces personnes iraient chercher ailleurs». Pour ces grandes sociétés, il revient au conseil de fixer la rémunération selon les paramètres dictés par l'État. Pour les autres, c'est le gouvernement qui établit le prix. «Je ne suis pas d'accord. Si vous voulez qu'un conseil d'administration ait de l'autorité, c'est lui qui doit nommer le président et le rémunérer.»

En commentant ainsi ces grands enjeux, Yvan Allaire dresse un bilan sommaire positif des nouvelles politiques en matière de **gouvernance** appliquées à la Caisse de dépôt depuis plus d'un an maintenant. «Je ne suis pas un farouche partisan de la **gouvernance** fiduciaire, qui peut ralentir à outrance les démarches de la haute direction et forcer l'exécution des règles à la lettre, même si l'administrateur n'y adhère pas ou estime qu'elles ne sont pas pertinentes. Or, à la Caisse, je dirais que l'équilibre a été trouvé.» Il parle de cet équilibre de la **gouvernance**, qui consiste à surveiller la haute direction, mais également à appuyer, à offrir son soutien. «Tout cela dépend des personnes nommées.» Et cette réforme de la **gouvernance** survient à un moment charnière, alors que nombre de baby-boomers se retirent de leur fonction sans pour autant vouloir se retirer de la vie active. «Ces gens qui occupaient des hautes fonctions, des postes de direction et de cadre, ou qui ont l'expertise, sont prêts à assumer ce genre de responsabilités. On peut parler d'une coïncidence heureuse au moment où les entreprises sont conviées à relever le niveau de leur conseil.»



Les Affaires

Cahier spécial, samedi, 6 mai 2006, p. A6

**Gouvernance** et saines pratiques administratives

### **Le long chemin vers une plus grande rigueur**

Il a fallu du temps pour affirmer la **gouvernance** dans le secteur privé et ce ne sera pas différent dans le public

Vézina, René

Le resserrement des normes comptables et l'avènement des sévères exigences de la loi **Sarbanes-Oxley** a sifflé la fin de la récréation dans le secteur privé. Tout est loin d'être parfait, des gens mal outillés ou mal intentionnés peuvent encore causer des dommages, mais on accepte maintenant le principe de pratiques améliorées pour une rigueur accrue dans la gestion financière. Peut-on imaginer la même évolution dans le secteur public, chez les gouvernements et leurs multiples composantes ?

Ce ne sera pas facile, prévient **Michel Nadeau**. L'ancien vice-président de la **CDP Capital** et numéro deux de la **Caisse de dépôt et placement du Québec** dirige maintenant l'**Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques**, créé en bonne partie sous son impulsion. Ses fonctions antérieures lui ont permis de saisir toute la complexité de cette problématique. "À l'époque, dans les années 1980, les entreprises étaient encore dirigées par le Old Boys Network et on ne sentait pas le besoin d'être transparent, dit-il. Il a notamment fallu l'entrée en scène de grands investisseurs institutionnels influents pour changer les mentalités, sans oublier la soif d'information du public, alimentée par une presse financière de plus en plus aux aguets. Au Québec, on a ainsi vu des entreprises familiales s'ouvrir au capital extérieur et moderniser leurs pratiques, et des médias comme *Les Affaires*, *Le Devoir* ou *La Presse*, ont joué un rôle important dans cette évolution." Or, dans le secteur public, le tableau manque encore de clarté pour quelques bonnes raisons. "Il faut d'abord se demander qui est l'actionnaire. Prenez **Hydro-Québec** : est-ce le ministre des **Ressources naturelles** ? le premier ministre ? le ministre des **Finances** ? Je sais que, ultimement, c'est le peuple, mais dans les faits, à qui la direction doit-elle rendre des comptes ? En France, on a regroupé toutes ces sociétés parapubliques dans un organisme, l'**Agence des participations de l'État** (APE), ce qui permet d'y voir plus clair. Au Québec, il faudra voir comment la réforme proposée par le ministre des Finances, **Michel Audet**, assainira ou non le fonctionnement des conseils d'administration." Michel Nadeau note aussi que les mandats des sociétés sont souvent complexes, voire contradictoires, ce qui les rend difficiles à diriger. "**Loto-Québec** ou la **Société des Alcools** doivent garnir les coffres du gouvernement tout en prônant la modération devant leurs clients... les entreprises privées ont rarement à composer avec ce genre de contradictions." Ce qui mène à traiter du statut des gestionnaires publics. "Je n'en suis plus, mais j'observe encore à quel point le public est exigeant à leur égard, dit-il. On scrute leurs moindres mouvements. Ils évoluent dans une cage de verre... Dans le privé, on n'est pas obligé de tout dévoiler; certaines informations peuvent demeurer confidentielles." Et il lance cet appel : "Pitié pour les gestionnaires du secteur public, à qui l'on demande de gérer des centaines de millions de dollars sans jamais se tromper !"

### **Une avancée du côté municipal**

M. Nadeau souligne cependant que la qualité générale de ces gestionnaires s'est sensiblement améliorée, notamment sur la scène municipale. "Il faut comprendre qu'il y a 20 ans, ces métiers n'étaient pas très bien rémunérés, et si la pression des médias sur les entreprises privées a augmenté, elle était - et demeure souvent - quasi inexistante en regard des finances municipales. On voulait bien couvrir les affaires sociales, mais les budgets ennuyaient... Les maires avaient la partie belle pour cacher des déficits et utiliser la méthode des trous roulants, avec des comptes à recevoir reportés d'une période à l'autre. C'était nettement plus amateur." Il reconnaît d'ailleurs l'intervention de la **GFOA**, qui a contribué à rendre les pratiques plus rigoureuses, mais souligne qu'il faudra encore stimuler l'intérêt du public quant à la chose municipale. "On s'intéresse à la **SODEC**, à **Patrimoine Canada**, mais qui s'attarde au budget des loisirs de la ville de **Montréal**, qui est probablement aussi important ?" Et il émet un vœu : "Je souhaite que l'on discute plus à fond des enjeux municipaux. Faut-il mettre l'accent sur les bibliothèques, les nids-de-poule, les compteurs d'eau ou l'enlèvement des ordures ? Le public doit s'en mêler, la presse doit l'épauler, et l'amélioration des pratiques viendra tout appuyer."

**LE DEVOIR**

Le Devoir

### **Les nominations partisans continueront**

Les administrateurs devront toutefois avoir le profil de l'emploi

Dutrisac, Robert

Québec - Le gouvernement Charest continuera à procéder à des nominations politiques au sein des conseils d'administration des sociétés d'État mais les candidats devront désormais correspondre à des «profils» afin de s'assurer qu'ils possèdent un minimum de compétences. Le ministre des Finances, Michel Audet, a présenté hier son énoncé de politique sur la **gouvernance** de sociétés d'État, énoncé qu'il promettait depuis plus d'un an. «Le gouvernement qui est au pouvoir, donc celui qui exerce les fonctions de gouvernement, garde son privilège d'actionnaire», a souligné M. Audet au cours d'une conférence de presse. «Donc, le privilège d'actionnaire, c'est de nommer les administrateurs.» Des amis du régime pourront donc être nommés à ces conseils, mais le gouvernement devra consulter les conseils qui auront établi au préalable les profils de savoir-faire et d'expérience des candidats recherchés. «Depuis la Révolution tranquille, c'est la première fois qu'une mise à jour aussi importante et globale est effectuée aux règles de **gouvernance** des sociétés d'État», a fait valoir Michel Audet. Le Québec sera «à l'avant-garde de ce qui se fait en Amérique du Nord». Ainsi, d'ici cinq ans, la moitié des membres des conseils d'administration des plus importantes sociétés d'État du Québec seront des femmes. Dans les 24 sociétés d'État visées par l'énoncé de politique, les femmes occupent à l'heure actuelle 28 % des postes au conseil. L'énoncé de politique débouchera sur un projet de loi qui s'appliquera à six sociétés d'État à caractère financier et commercial, soit **Hydro-Québec**, Investissement Québec, la Société d'assurance automobile du Québec (SAAQ), la Société des alcools du Québec (SAQ), Loto-Québec et la Société générale de financement du Québec. La Caisse de dépôt et placement du Québec, dont la loi constitutive a été modifiée en décembre 2004, est déjà soumise à la plupart des règles contenues dans l'énoncé de politique. Pour les 17 autres sociétés d'État, des projets de loi seront déposés d'ici la fin de 2007 afin d'édicter des règles qui leur seront adaptées.

D'une façon générale, les nouvelles règles de régie visent à renforcer les conseils des sociétés mais, en même temps, le gouvernement exercera un meilleur contrôle sur les sociétés. Ces règles s'inspirent largement de celles instaurées au sein des grandes sociétés privées à la suite des scandales d'Enron et de WorldCom. Aussi, le gouvernement se réserve le pouvoir de donner des directives à toutes les sociétés d'État afin d'influer sur leurs orientations et leurs pratiques si besoin est. Les administrateurs des six sociétés visées ne seront plus des bénévoles. Ils seront rémunérés selon un modèle inspiré du gouvernement fédéral. La rémunération de base pourrait être de 2000 à 10 000 \$ par an, somme à laquelle s'ajoutent des jetons de présence de 200 à 800 \$ par jour, pour une rémunération qui pourrait varier de 12 000 à 20 000 \$ par an, a indiqué M. Audet. Comme c'est maintenant le cas à la Caisse de dépôt et à **Hydro-Québec**, le poste de président du conseil et celui de président et chef de la direction ne pourront pas être occupés par la même personne. Le président et chef de la direction sera nommé par le gouvernement, mais sur recommandation du conseil. Les conseils devront être composés d'administrateurs indépendants. Cela signifie qu'ils ne devront pas avoir été à l'emploi de la société au cours des trois années précédentes, être des employés de l'État ou entretenir des liens d'affaires avec la société. Aucun d'eux ne se contentera d'être un simple observateur; tous auront le droit de vote, y compris les représentants des gouvernements. L'État ne se fera plus prendre au dépourvu comme ce fut le cas avec la SAQ. Le gouvernement devra approuver les plans stratégiques des sociétés d'État, tels que soumis par leur conseil, ainsi que la politique de rémunération variable, c'est-à-dire les bonis. Il n'y aura plus de bonis versés si la société n'est pas rentable. Le vérificateur général du Québec aura graduellement le mandat de vérifier les états financiers de toutes les sociétés d'État. Pour les six sociétés visées d'emblée, le vérificateur général s'associera à un vérificateur privé pour faire une «covérification». Il ne pourra toutefois pas faire une vérification «d'optimisation», comme il le réclamait pour la Caisse de dépôt, par exemple. La responsabilité pleine et entière de l'optimisation restera entre les mains du conseil.

## **LA PRESSE**

La Presse

Nouvelles générales, vendredi, 7 avril 2006, p. A6

QUÉBEC FAIT APPEL AUX FEMMES

### **Audet fait le ménage dans les sociétés d'État**

Les membres des CA seront rémunérés; le vérificateur général aura plus de pouvoir

Chouinard, Tommy

Québec - Le ministre des Finances, Michel Audet, serre la vis aux sociétés d'État. De son propre aveu, son opération ne pourra toutefois éviter la répétition de scandales comme celui de la Société des alcools du Québec (SAQ). " Je ne peux pas prédire que ça ne pourrait pas se reproduire. Mais avec les responsabilités qu'on donne désormais aux conseils

d'administration et au vérificateur général, on est assurés que si ça se produit, on va le savoir et il va y avoir des sanctions ", a affirmé Michel Audet hier, lors du dévoilement de son énoncé politique intitulé *Moderniser la gouvernance des sociétés d'État*. Le ministre dit proposer un ensemble de mesures afin de " renforcer " la confiance du public envers les sociétés d'État. Des controverses ont ébranlé cette confiance au cours des derniers mois. Les membres des conseils d'administration seront désormais rémunérés. S'inspirant du modèle fédéral, Michel Audet estime que leur rémunération devrait se chiffrer entre 12 000 \$ et 20 000 \$ par année, ce qui comprend des jetons de présence de 200 \$ à 800 \$ par jour. Cette rémunération est " raisonnable " compte tenu des " responsabilités accrues " qu'auront les membres des CA, a expliqué Michel Audet. Avec cette rémunération, il n'est plus question que les membres du conseil d'administration de la SAQ reçoivent des bouteilles de vin, par exemple. De plus, le ministre rend plus difficiles les nominations partisans par le gouvernement pour combler les postes au sein d'un CA. Le gouvernement, comme actionnaire, conserve son pouvoir de nomination, mais le CA concerné lui fera des recommandations, soumettra le profil et l'expertise recherchés et proposera quelques candidats. Le gouvernement ne sera pas obligé de respecter ces recommandations; cependant, le profil recherché par le CA sera rendu public, si bien qu'une nomination purement partisane sera aisément identifiée. Les deux tiers d'un CA devront être composés de membres indépendants. Un membre indépendant ne pourra avoir de liens d'affaires avec la société d'État et ne pourra être ou avoir été un employé de celle-ci ou de l'une de ses filiales au cours des trois années précédant sa nomination. Il ne pourra non plus être un employé du gouvernement. Un processus d'évaluation des membres des CA sera instauré, et on mettra en place un code d'éthique et de déontologie. Les sociétés d'État devront également se doter de trois comités- vérification, **gouvernance** et éthique, ressources humaines- afin d'améliorer leur gestion. Le ministre resserre les contrôles concernant l'octroi de bonis et de primes aux dirigeants des sociétés d'État. Contrairement à la situation actuelle, le " plan de rémunération variable " devra être approuvé par le gouvernement- tout comme le plan stratégique, d'ailleurs.

Pour obtenir des bonis, les dirigeants devront atteindre des objectifs financiers préétablis, faire en sorte que la clientèle soit comblée par les services offerts et que les employés soient satisfaits de la gestion des ressources humaines. " Il y a une série de critères qui vont être mis en place et qui vont éviter des décisions arbitraires ", a noté Michel Audet.

Le vérificateur général pourra passer au peigne fin les livres des sociétés d'État. Il ne peut le faire actuellement dans la plupart des sociétés considérées comme des entreprises du gouvernement, c'est-à-dire **Hydro-Québec** et la SAQ, par exemple. L'examen du vérificateur général s'ajoutera à celui d'une firme privée externe. Les fonctions de président du CA et de président et chef de la direction seront scindées. Ce dernier sera nommé par le gouvernement sur recommandation du CA. Pour mettre en vigueur ces mesures, un projet de loi sera déposé à l'automne et concernera six sociétés d'État à caractère financier et commercial. Il s'agit de la SAAQ, d'**Hydro-Québec**, de Loto-Québec, de la Société de l'assurance automobile du Québec, d'Investissement Québec et de la Société générale de financement. La Caisse de dépôt et placement mettra en oeuvre les mesures qu'elle n'a pas déjà appliquées à la suite des modifications législatives apportées en 2004. Enfin, 17 autres sociétés devront se conformer aux nouvelles règles d'ici la fin de 2007.

#### **Encadré(s) : POINTS SAILLANTS**

Les membres des conseils d'administration des sociétés d'État seront rémunérés.

Les deux tiers d'entre eux devront être indépendants.

Les femmes devront représenter au moins 50%des membres d'un CA.

Les nominations seront faites à partir de recommandations des CA, mais le gouvernement n'est pas tenu de respecter celles-ci.

Le vérificateur général pourra passer au crible les livres des sociétés d'État

### **LeDroit**

Le Droit

Manchette, vendredi, 7 avril 2006, p. 3

#### **Des sociétés d'État mieux contrôlées**

Chouinard, Tommy

La Presse

Le ministre des Finances, Michel Audet, serre la vis aux sociétés d'État. De son propre aveu, son opération ne pourra toutefois éviter la répétition de scandales comme celui de la Société des alcools du Québec (SAQ). "Je ne peux pas prédire que ça ne pourrait pas se reproduire. Mais avec les responsabilités qu'on donne désormais aux conseils d'administration et au vérificateur général, on est assurés que si ça se produit, on va le savoir et il va y avoir des sanctions", a affirmé Michel Audet hier, lors du dévoilement de son énoncé politique intitulé *Moderniser*

la **gouvernance** des sociétés d'État. Le ministre dit proposer un ensemble de mesures afin de "renforcer" la confiance du public envers les sociétés d'État. Des controverses ont ébranlé cette confiance au cours des derniers mois.

### **Entre 12 000 \$ et 20 000 \$ par année**

Les membres des conseils d'administration seront désormais rémunérés. S'inspirant du modèle fédéral, Michel Audet estime que leur rémunération devrait se chiffrer entre 12 000 \$ et 20 000 \$ par année, ce qui comprend des jetons de présence de 200 à 800 \$ par jour. Cette rémunération est "raisonnable" compte tenu des "responsabilités accrues" qu'auront les membres des CA, a expliqué Michel Audet.

### **Pas de vin**

Avec cette rémunération, il n'est plus question que les membres du conseil d'administration de la SAQ reçoivent des bouteilles de vin, par exemple. De plus, le ministre rend plus difficiles les nominations partisans par le gouvernement pour combler les postes au sein d'un CA. Le gouvernement, comme actionnaire, conserve son pouvoir de nomination, mais le CA concerné lui fera des recommandations, soumettra le profil et l'expertise recherchés et proposera quelques candidats.

### **Membres indépendants**

Le gouvernement ne sera pas obligé de respecter ces recommandations ; cependant, le profil recherché par le CA sera rendu public, si bien qu'une nomination purement partisane sera aisément identifiée. Les deux tiers d'un CA devront être composés de membres indépendants. Un membre indépendant ne pourra avoir de liens d'affaires avec la société d'État et ne pourra être ou avoir été à l'emploi de celle-ci ou de l'une de ses filiales au cours des trois années précédant sa nomination. Il ne pourra non plus être à l'emploi du gouvernement. Un processus d'évaluation des membres des CA sera instauré, et on mettra en place un code d'éthique et de déontologie. Les sociétés d'État devront également se doter de trois comités - vérification, **gouvernance** et éthique, ressources humaines - afin d'améliorer leur gestion. Le ministre resserre les contrôles concernant l'octroi de bonis et de primes aux dirigeants des sociétés d'État. Contrairement à la situation actuelle, le "plan de rémunération variable" devra être approuvé par le gouvernement - tout comme le plan stratégique, d'ailleurs.

### **Objectifs financiers préétablis**

Pour obtenir des bonis, les dirigeants devront atteindre des objectifs financiers préétablis, faire en sorte que la clientèle soit comblée par les services offerts et que les employés soient satisfaits de la gestion des ressources humaines. "Il y a une série de critères qui vont être mis en place et qui vont éviter des décisions arbitraires", a noté Michel Audet. Le vérificateur général pourra passer au peigne fin les livres des sociétés d'État. Il ne peut le faire actuellement dans la plupart des sociétés considérées comme des entreprises du gouvernement, c'est-à-dire **Hydro-Québec** et la SAQ, par exemple. L'examen du vérificateur général s'ajoutera à celui d'une firme privée externe. Les fonctions de président du CA et de président et chef de la direction seront scindées. Ce dernier sera nommé par le gouvernement sur recommandation du CA. Pour mettre en vigueur ces mesures, un projet de loi sera déposé à l'automne et concernera six sociétés d'État à caractère financier et commercial. Il s'agit de la SAQ, d'**Hydro-Québec**, de Loto-Québec, de la Société de l'assurance automobile du Québec, d'Investissement Québec et de la Société générale de financement.

## **LeDroit**

Le Droit

Manchette, vendredi, 7 avril 2006, p. 2

### **L'idée de rémunérer les membres des CA a été bien accueillie**

Grammond, Stéphanie

La Presse

Selon le ministre des Finances du Québec, Michel Audet, la rémunération totale du membre d'un conseil s'élèvera de 12 000 à 20 000 \$ par année. "Ce n'est pas ça qui va virer le monde à l'envers. Mais c'est une question de principe, une question de récompenser des gens qui travaillent très fort et qui se dévouent", a expliqué Michel Nadeau, directeur général de l'Institut sur la **gouvernance** d'organisations privées et publiques et ancien numéro deux de la Caisse de dépôt et placement du Québec. Les grandes sociétés d'État puisent les membres de leur conseil dans le même bassin

que les sociétés privées qui les paient de plus en plus cher. Leur rémunération se situe, en moyenne, à 79 500 \$ par an, dans les 100 plus grandes entreprises canadiennes, rapporte M. Nadeau. Cela crée un déséquilibre. Le recrutement est plus difficile pour les sociétés d'État, surtout que les administrateurs ont des tâches de plus en plus exigeantes, entre autres la participation à différents comités. Ils ne peuvent donc plus siéger à une foule de conseils en même temps, comme auparavant. Ils doivent choisir. Les administrateurs des sociétés d'État auront eux aussi des responsabilités accrues. Entre autres, ils devront mettre en place un code d'éthique et différents comités stratégiques. Mais M. Nadeau pense que les conseils auraient pu avoir encore plus de pouvoir. "Si on veut qu'ils soient plus responsables et plus imputables, il aurait fallu leur donner davantage d'initiative", dit M. Nadeau. Or, le gouvernement s'est réservé plusieurs grandes responsabilités. C'est lui qui nommera le président et chef de la direction des sociétés d'État. C'est aussi le gouvernement qui approuvera le plan stratégique des sociétés et les programmes de rémunérations variables des hauts dirigeants. Avec 26 sociétés d'État, les ministères hériteront d'une lourde tâche. Ils devront approuver rapidement beaucoup de documents acheminés en même temps, explique Yvan Allaire, président du conseil de l'Institut sur la **gouvernance** d'organisations privées et publiques.

## LA PRESSE

La Presse

Nouvelles générales, vendredi, 7 avril 2006, p. A1

### **Sociétés d'État Le gouvernement présente sa réforme des conseils d'administration**

Québec se tourne vers les femmes

Chouinard, Tommy; Péloquin, Tristan

Les conseils d'administration des sociétés d'État ne seront plus des clubs essentiellement masculins. Le gouvernement Charest s'engage à ce que les CA d'**Hydro-Québec** et de la SAQ, par exemple, soient composés d'au moins 50 % de femmes d'ici cinq ans. Une première au Canada. La nouvelle mesure touche 24 sociétés. À l'heure actuelle, seulement quatre sociétés d'État de moindre envergure, surtout dans le milieu de la culture, ont à leur tête autant de femmes que d'hommes. " Malgré les efforts que le gouvernement a faits depuis trois ans pour augmenter la proportion de femmes dans les conseils d'administration, ça reste encore trop peu et trop lent. Il y a une certaine inertie là-dedans ", a reconnu hier le ministre des Finances, Michel Audet, lors du dévoilement de son énoncé politique intitulé *Moderniser la **gouvernance** des sociétés d'État*. Il s'agit d'une première au Canada. Il faut dire que ce genre de réglementation gagne rapidement en popularité dans les pays occidentaux. En Norvège, une loi en vigueur depuis le 1er janvier oblige les sociétés privées à nommer un minimum de 40 % de femmes à leur conseil d'administration. La France a aussi tenté, en février, d'imposer un plancher de 20 % de femmes, mais le projet de loi vient d'être écarté par le Conseil constitutionnel (l'équivalent de la Cour suprême).

### **Loin de la parité**

Même si elles sont pour la plupart loin d'atteindre la parité, les sociétés d'État québécoises font néanmoins assez bonne figure en matière de représentation paritaire lorsqu'on les compare aux entreprises du secteur privé. La proportion de femmes y atteint en moyenne 28,1 %, contre une maigre part de 12 % au sein des 500 plus grandes entreprises canadiennes, selon des données colligées en 2005 par la firme torontoise Catalyst. Selon la présidente du Conseil du statut de la femme, Diane Lavallée qui vient d'être nommée curatrice publique (voir en page 7), qui a très bien accueilli l'annonce du gouvernement, cette mesure est un premier pas important vers une meilleure représentation des femmes à la direction des entreprises privées. D'après elle, la relative absence des femmes dans les CA est avant tout liée à des barrières systémiques. " Les conseils d'administration sont souvent des clubs fermés, où les hommes ont tendance à nommer leurs amis. On pige toujours dans le même bassin de personnes ", croit-elle.

### **Diversité égale performance**

Pourtant, qu'elles soient privées ou publiques, les entreprises auraient beaucoup à gagner si elles nommaient plus de femmes à leur conseil d'administration, révèle une étude publiée en 2004 par l'école d'administration de l'Université Cranfield, en Grande-Bretagne. En se penchant sur les 100 plus grandes entreprises de Grande-Bretagne (FTSE 100), ses auteurs ont trouvé " des preuves évidentes que les entreprises les mieux administrées et les plus performantes sont celles dont les conseils d'administration ont la plus grande diversité hommes-femmes ", peut-on lire dans leur rapport. Cette conclusion est basée sur un indice d'efficacité intitulé Return on Equity (ROE), composé de 13 indicateurs, dont la formation des membres du CA, l'évaluation de leurs compétences et leurs capacités de planification. Les 69 compagnies ayant des femmes au sein de leur CA ont obtenu une moyenne de 13,8 points, comparativement à 9,9 pour les entreprises représentées uniquement par des hommes. " Bien que nous ne trouvions aucune corrélation directe entre la



présence de femmes au conseil d'administration d'une entreprise et sa performance économique, nous ne pouvons pas conclure que la diversité des genres ne soit pas bénéfique au rendement des actions, précisent les chercheurs Val Singh et Susan Vinnicombe. Ultimement, la diversité fait toujours partie de la bonne **gouvernance**, qui elle, est inévitablement bénéfique pour les actionnaires. " Pour la présidente du Conseil du statut de la femme, la valeur ajoutée apportée par les femmes est attribuable à leur " approche de gestion généralement plus collective et participative " que celle des hommes. " Les femmes cherchent davantage le consensus ", lance Mme Lavallée. " Dans la vie de tous les jours, ce sont souvent les femmes qui sont les gestionnaires du portefeuille familial, ajoute-t-elle. Quand vient le temps de proposer de nouveaux produits, elles sont beaucoup plus préoccupées par les besoins terre à terre des consommateurs. "

Selon François Rebello, PDG du Groupe Investissement Responsable et président de la commission politique du Parti québécois, les entrepreneurs plaident souvent le manque de candidatures pour expliquer l'absence de femmes aux conseils d'administration. " Quand on les questionne plus en profondeur, on se rend compte que c'est plutôt parce qu'il n'ont fait aucune recherche ", affirme-t-il. Un constat partagé par Michel Audet, selon qui " il y a des compétences actuellement du côté féminin qui permettent de remplir les fonctions " au sein des CA. " Le défi est considérable, a-t-il cependant reconnu. C'est pour ça qu'on s'est donné cinq ans (pour y arriver). " Afin de renverser la tendance, le gouvernement puisera essentiellement parmi les candidatures de femmes pour combler les prochains postes vacants. " Les renouvellements qui vont se faire, ils vont être principalement à prédominance féminine. Au fur et à mesure que les mandats vont devenir échus, il va y avoir certainement une proportion beaucoup plus forte de femmes que d'hommes dont les mandats vont être renouvelés ou qui vont être nommées à ces conseils ", a expliqué Michel Audet.

## **LE SOLEIL**

Le Soleil

Opinions, vendredi, 24 mars 2006, p. A17

### **"Le défi de l'endettement"**

(Extraits du discours sur le budget livré hier à l'Assemblée nationale par le ministre des Finances)

#### **Le Fonds des générations**

Notre rigueur budgétaire a permis de réaliser de grands progrès dans l'assainissement des finances publiques et nous pouvons maintenant relever avec encore plus de détermination le défi de l'endettement. La plupart des pays occidentaux et des provinces canadiennes s'affairent, depuis quelques années, à trouver des moyens pour réduire leur dette. Le Forum des générations, qui s'est tenu en octobre 2004, a d'ailleurs marqué un point tournant. Les défis de la démographie et des finances publiques ont fait l'objet de discussions animées qui ont démontré que la population est de plus en plus sensibilisée à l'importance de la réduction du poids de la dette. La dette du Québec demeure en effet trop élevée. Il est prévu qu'au 31 mars prochain, elle atteindra 118,2 milliards \$. Notre dette représente près de 43 % de notre produit intérieur brut. C'est près du double de la moyenne canadienne. Cet endettement élevé pourrait se justifier s'il avait servi, pour l'essentiel, à financer des immobilisations ou des mises de fonds rentables dans les sociétés d'État à vocation économique. Or, ce ne fut pas le cas. Près des trois quarts de la dette du Québec ont été accumulés au cours des 30 dernières années pour financer des dépenses courantes. Il reste donc aujourd'hui une dette importante et, si aucune action n'est entreprise, les prochaines générations devront en faire les frais. La réduction du poids de la dette s'impose également pour mieux faire face au vieillissement de la population et se prémunir contre les fluctuations des taux d'intérêt. Déjà, dans mon dernier discours sur le budget, j'avais annoncé la volonté du gouvernement de ramener le poids de la dette à moins de 40 % du produit intérieur brut d'ici la fin de la décennie. Dans les faits, nous y arriverons plus tôt. Les consultations prébudgétaires ont fait ressortir :

- l'existence d'un large consensus pour aller plus loin ;
- la nécessité d'encadrer la réduction du poids de la dette par une loi permettant d'assurer l'atteinte des résultats fixés ainsi que la pérennité de la démarche.

#### **Ramener la dette en deçà de 25 % du PIB d'ici 2025**

Dans ce contexte, pour relever le défi de restaurer l'équité entre les générations et atteindre une plus grande prospérité, le gouvernement a choisi de se fixer une cible exigeante : ramener la dette en deçà de 25 % du PIB d'ici 2025.

Pour atteindre cette cible, nous allons créer le Fonds des générations, comme l'a annoncé le premier ministre dans le discours inaugural. Ce nouveau Fonds est la réponse que nous donnons aux Québécois qui sont préoccupés par notre dette.

Le Fonds des générations se veut donc un outil concret, visible, qui nous permettra de mesurer les progrès accomplis au fur et à mesure que la dette diminuera. Le Fonds sera créé par une loi. Sa gestion sera confiée à la Caisse de dépôt et placement du Québec qui le fera fructifier dans le meilleur intérêt des Québécois. Cette approche a d'ailleurs déjà fait ses preuves dans le cas du Fonds d'amortissement des régimes de retraite des employés des secteurs public et parapublic, dont l'actif s'établit maintenant à plus de 22 milliards \$.

#### **Une utilisation responsable de l'eau**

Pour alimenter le Fonds des générations, il n'est pas envisageable d'accroître les taxes ou les impôts actuels. Ce serait en définitive contraire à nos engagements. La réduction de la dette ne doit pas prendre la forme d'un nouveau sacrifice, mais celle d'un nouveau bénéfice. Dans cette optique, une source de revenus nous est apparue appropriée parce qu'elle est liée à une richesse naturelle renouvelable dont le Québec dispose en quantité : l'eau. J'annonce qu'**Hydro-Québec** sera graduellement assujettie, à compter du 1er janvier prochain, aux redevances hydrauliques prévues par la Loi sur le régime des eaux et qui s'appliquent déjà aux producteurs privés d'électricité. **Hydro-Québec** sera invitée à absorber les coûts de ces redevances principalement par la réalisation de gains d'efficacité et par l'augmentation des revenus liés à l'exportation. S'il y a lieu, le gouvernement sera disposé à modifier, dans le temps, les résultats attendus d'**Hydro-Québec**. De plus, j'annonce qu'à compter du 1er janvier 2007, les redevances hydrauliques que perçoit déjà le gouvernement auprès des producteurs privés d'hydroélectricité seront graduellement versées dans le Fonds des générations. Ainsi, sur une base annuelle, des revenus d'au moins 600 millions \$ seront versés dans ce Fonds. Nous avons également l'intention d'y verser une partie des bénéfices qui proviendront de la vente, sur les marchés étrangers, de surplus d'électricité engendrés par l'augmentation prévue de la capacité de production d'**Hydro-Québec**. Nous poursuivrons les travaux déjà entrepris sur les modalités relatives à l'instauration d'une redevance sur le captage de l'eau. Cette dernière voie nécessitera l'adoption d'une loi afin de nous assurer qu'au Québec, l'État soit le seul propriétaire de l'eau. Les sources de revenus mentionnées vont non seulement contribuer au Fonds des générations, mais serviront aussi à promouvoir une utilisation plus responsable de l'eau. C'est cela, le développement durable. D'autres revenus pourront alimenter le Fonds des générations, notamment ceux découlant de la vente de certains éléments d'actif non stratégiques pour l'État.

### **Une cible exigeante**

Nous sommes en marche. Nous fixons l'objectif responsable de ramener la dette en deçà de 25 % du PIB d'ici 2025. Le poids de la dette dans l'économie aura alors été ramené sensiblement au niveau de la moyenne actuelle des provinces canadiennes, grâce au Fonds des générations qui aura atteint alors près de 30 milliards \$, et ce, seulement en tenant compte des redevances hydrauliques. La mise en place du Fonds des générations aura des effets positifs tangibles sur les finances publiques et l'économie du Québec. Le Québec de demain sera par conséquent moins endetté, moins vulnérable à une hausse des taux d'intérêt, mieux préparé à faire face au changement démographique et, surtout, plus prospère. Avec la mise en place du Fonds des générations, le gouvernement franchit une nouvelle étape dans l'assainissement des finances publiques. Cette démarche, une première dans notre histoire, se veut le reflet de la volonté des Québécois de préserver le niveau et la qualité des services publics et d'en assurer la pérennité pour le bien de nos enfants. Le Fonds des générations, c'est un appel à une solidarité véritable des Québécois à l'égard des prochaines générations. (...)

### **Le transport en commun**

Les changements climatiques constituent un enjeu majeur du développement durable. Comme vous le savez, le transport est à lui seul la cause de près de 40 % des émissions de gaz à effet de serre au Québec. Privilégier le transport en commun, c'est faire du développement durable. Les bienfaits du transport en commun sont indéniables. Un autobus remplace jusqu'à 40 voitures et émet six fois moins de gaz à effet de serre. Le transport collectif réduit de façon significative l'engorgement des routes, les embouteillages et les dépenses en infrastructures routières. C'est un choix intelligent, un choix écologique et le choix de notre gouvernement. J'annonce que 1,5 milliard \$ seront alloués au cours des trois prochaines années afin de maintenir et de renouveler les infrastructures et les équipements de transport en commun. Parmi les projets prioritaires figurent :

- la rénovation des stations du métro de Montréal et le remplacement de ses wagons ;
- le développement de la desserte nord-est de Montréal par un nouveau train de banlieue ;
- la mise en place d'installations d'entretien pour le Réseau de transport de la Capitale.

J'annonce deux mesures qui favoriseront l'utilisation du transport en commun :

- le remboursement complet de la taxe sur les carburants aux sociétés de transport en commun ;
- l'instauration d'un incitatif fiscal pour les entreprises qui défraient les coûts du laissez-passer de leurs employés en tout ou en partie et la non-imposition de l'avantage qui en découle pour les employés. Les véhicules hybrides présentent un potentiel important quant à la diminution des gaz à effet de serre. Afin d'encourager les technologies moins polluantes, j'annonce que nous allons accorder un remboursement de la TVQ, jusqu'à concurrence de 1000 \$, à l'achat des modèles de véhicules hybrides les moins énergivores. J'annonce également le remboursement de la taxe sur le carburant payée à l'achat de biodiesel, une autre source d'énergie moins polluante. (...)

Revoir la **gouvernance** des sociétés d'État

Les sociétés d'État gèrent une part significative de notre patrimoine collectif. Leurs administrateurs doivent respecter des critères de **gouvernance** stricts et rigoureux. Certaines sociétés d'État ont traversé des périodes difficiles, dont l'origine se trouve, entre autres, dans des règles de **gouvernance** devenues inadéquates. C'est pourquoi notre gouvernement s'est engagé à revoir la **gouvernance** des sociétés d'État. Nous sommes passés à l'action dès notre arrivée au pouvoir en révisant les orientations et les politiques de gestion interne de la Société générale de financement et d'Investissement Québec. À l'automne 2004, c'était la Loi sur la Caisse de dépôt et placement du Québec qui était modifiée et modernisée. Les performances de la Caisse de dépôt et placement du Québec la situent maintenant dans le premier quartile des gestionnaires canadiens. Voilà une preuve claire que les efforts consentis portent leurs fruits. Je déposerai dans les prochains jours un énoncé de politique pour moderniser la **gouvernance** des sociétés d'État. Cet énoncé de politique nous permettra de franchir une étape vers une **gouvernance** améliorée. Concrètement, cela voudra notamment dire :

- que les fonctions de président du conseil d'administration et de président et chef de la direction seront dorénavant séparées
- que le mandat des conseils d'administration sera modifié et que la reddition de comptes des sociétés d'État sera renforcée ;
- que des responsabilités additionnelles seront confiées au vérificateur général dont la vérification conjointe avec le secteur privé dans certaines sociétés d'État ;
- que les lois constitutives des sociétés d'État seront révisées systématiquement, tous les 10 ans. (...)

**Michel Audet**

*Ministre des Finances du Québec*

**lesaffaires.com**

LesAffaires.com

En Affaires, jeudi, 23 mars 2006

### **Septième et dernière partie du discours sur le budget**

Presse canadienne

Ramener la dette en deçà de 25 % du PIB d'ici 2025

Dans ce contexte, pour relever le défi de restaurer l'équité entre les générations et atteindre une plus grande prospérité, le gouvernement a choisi de se fixer une cible exigeante : ramener la dette en deçà de 25 % du PIB d'ici 2025. Pour atteindre cette cible, nous allons créer le Fonds des générations, comme l'a annoncé le premier ministre dans le discours inaugural.

Ce nouveau Fonds est la réponse que nous donnons aux Québécois qui sont préoccupés par notre dette. Le Fonds des générations se veut donc un outil concret, visible, qui nous permettra de mesurer les progrès accomplis au fur et à mesure que la dette diminuera. Le Fonds sera créé par une loi. Sa gestion sera confiée à la Caisse de dépôt et placement du Québec qui le fera fructifier dans le meilleur intérêt des Québécois. Cette approche a d'ailleurs déjà fait ses preuves dans le cas du Fonds d'amortissement des régimes de retraite des employés des secteurs public et parapublic, dont l'actif s'établit maintenant à plus de 22 milliards de dollars. Capitaliser sur une utilisation responsable de l'eau Pour alimenter le Fonds des générations, il n'est pas envisageable d'accroître les taxes ou les impôts actuels. Ce serait en définitive contraire à nos engagements. La réduction de la dette ne doit pas prendre la forme d'un nouveau sacrifice, mais celle d'un nouveau bénéfice. Dans cette optique, une source de revenus nous est apparue appropriée parce qu'elle est liée à une richesse naturelle renouvelable dont le Québec dispose en quantité : l'eau. Création du Fonds des générations J'annonce qu'**Hydro-Québec** sera graduellement assujettie, à compter du 1er janvier prochain, aux redevances hydrauliques prévues par la Loi sur le régime des eaux et qui s'appliquent déjà aux producteurs privés d'électricité. **Hydro-Québec** sera invitée à absorber les coûts de ces redevances principalement par la réalisation de gains d'efficacité et par l'augmentation des revenus liés à l'exportation. S'il y a lieu, le gouvernement sera disposé à modifier, dans le temps, les résultats attendus d'**Hydro-Québec**. De plus, j'annonce qu'à compter du 1er janvier 2007, les redevances hydrauliques que perçoit déjà le gouvernement auprès des producteurs privés d'hydroélectricité seront graduellement versées dans le Fonds des générations. Ainsi, sur une base annuelle, des revenus d'au moins 600 millions de dollars seront versés dans ce Fonds. Nous avons également l'intention d'y verser une partie des bénéfices qui proviendront de la vente, sur les marchés étrangers, de surplus d'électricité engendrés par l'augmentation prévue de la capacité de production d'**Hydro-Québec**. Monsieur le Président, nous poursuivons les travaux déjà entrepris sur les modalités relatives à l'instauration d'une redevance sur le captage de l'eau. Cette dernière voie nécessitera l'adoption d'une loi afin de nous assurer qu'au Québec, l'État soit le seul propriétaire de l'eau. Les sources de revenus mentionnées vont non seulement contribuer au Fonds des générations, mais serviront aussi à promouvoir une utilisation plus responsable de l'eau. C'est cela le développement durable. D'autres revenus pourront alimenter le Fonds des générations, notamment ceux découlant de la vente de certains actifs non stratégiques pour l'État. Une cible exigeante Nous sommes en marche. Nous fixons l'objectif responsable de ramener la dette en deçà de 25 % du PIB d'ici 2025. Comme le montre le tableau que je dépose, le poids de la dette dans l'économie aura alors été ramené sensiblement au niveau de la moyenne actuelle des provinces canadiennes, grâce au Fonds des générations qui aura atteint alors près de 30 milliards de dollars, et ce, seulement en tenant compte des redevances hydrauliques. La mise en place du Fonds des générations aura des effets positifs tangibles sur les finances publiques et l'économie du Québec. Le Québec de demain sera par conséquent moins endetté, moins vulnérable à une hausse des taux d'intérêt, mieux préparé à faire face au changement démographique et, surtout, plus prospère. Avec la mise en place du Fonds des générations, le gouvernement franchit une nouvelle étape dans l'assainissement des finances publiques. Cette démarche, une première dans notre histoire, se veut le reflet de la volonté des Québécois de préserver le niveau et la qualité des services publics et d'en assurer la pérennité pour le bien de nos enfants. Monsieur le Président, le Fonds des générations, c'est un appel à une solidarité véritable des Québécois à l'égard des prochaines générations. Le déséquilibre fiscal: renforcer le programme de péréquation Notre discipline budgétaire démontre que notre gouvernement assume pleinement ses responsabilités non seulement face au présent, mais aussi face à l'avenir. Et c'est le même sens des responsabilités qui guide nos relations avec nos partenaires et le gouvernement fédéral.

Le Québec a grandement contribué à faire des dossiers du déséquilibre fiscal et de la péréquation des enjeux canadiens. Deux comités examinent présentement ces questions :

- l'un a été mis en place par le Conseil de la fédération pour étudier la question du déséquilibre fiscal;
- l'autre a été créé par le gouvernement fédéral pour examiner plus particulièrement le programme de péréquation.

Un enjeu majeur pour le Québec : la péréquation Pour le Québec, il est essentiel que la révision du mode de calcul de la péréquation fasse en sorte que les provinces qui bénéficient du programme disposent, grâce à ce programme, de la

même capacité fiscale par habitant. Nous préconisons une approche où le mode de calcul serait basé sur la capacité fiscale moyenne des dix provinces canadiennes et tiendrait compte de l'ensemble de leurs sources de revenus. Nous redonnerons ainsi au programme de péréquation le sens qu'il avait à l'origine. Quant aux autres dossiers comme ceux des garderies, du financement des dépenses en matière d'éducation postsecondaire et d'aide sociale, ainsi que des changements climatiques, nous sommes confiants de trouver un terrain d'entente avec le nouveau gouvernement fédéral. Le premier ministre du Canada a d'ailleurs souligné, à plus d'une reprise, son intention de conclure avec les provinces " une entente exhaustive à long terme afin de régler le déséquilibre fiscal ". Déjà, il a annoncé son intention de formuler des propositions pour discussions et négociations dès cette année. C'est une ouverture encourageante. Je puis vous assurer que, sous le leadership du premier ministre du Québec, nous poursuivrons les négociations entamées avec le gouvernement fédéral dans l'intérêt de tous les Québécois.

#### Moderniser la **gouvernance**

Monsieur le Président, j'aimerais maintenant aborder un sujet qui me tient particulièrement à coeur. En tant que gestionnaire de fonds publics, nous avons de grandes responsabilités envers nos concitoyens. Nous devons assurer une gestion rigoureuse et transparente.

#### Revoir la **gouvernance** des sociétés d'État

Les sociétés d'État gèrent une part significative de notre patrimoine collectif. Leurs administrateurs doivent respecter des critères de **gouvernance** stricts et rigoureux. Certaines sociétés d'État ont traversé des périodes difficiles, dont l'origine se trouve, entre autres, dans des règles de **gouvernance** devenues inadéquates. C'est pourquoi notre gouvernement s'est engagé à revoir la **gouvernance** des sociétés d'État. Nous sommes passés à l'action dès notre arrivée au pouvoir en révisant les orientations et les politiques de gestion interne de la Société générale de financement et d'Investissement Québec. A l'automne 2004, c'était la Loi sur la Caisse de dépôt et placement du Québec qui était modifiée et modernisée. Les performances de la Caisse de dépôt et placement du Québec la situent maintenant dans le premier quartile des gestionnaires canadiens. Voilà une preuve claire que les efforts consentis portent fruit. Je déposerai dans les prochains jours un énoncé de politique pour moderniser la **gouvernance** des sociétés d'État. Cet énoncé de politique nous permettra de franchir une étape vers une **gouvernance** améliorée. Concrètement, cela voudra notamment dire :

- que les fonctions de président du conseil d'administration et de président et chef de la direction seront dorénavant séparées;
- que le mandat des conseils d'administration sera modifié et que la reddition de comptes des sociétés d'État sera renforcée;
- que des responsabilités additionnelles seront confiées au Vérificateur général dont la vérification conjointe avec le secteur privé dans certaines sociétés d'État;
- que les lois constitutives des sociétés d'État seront révisées systématiquement, tous les dix ans.

#### Une **gouvernance** renouvelée

L'objectif poursuivi par le gouvernement est de favoriser une gestion qui réponde à des critères rigoureux :

- de transparence;
- d'intégrité;
- de responsabilité.

Au terme de cet exercice, le Québec bénéficiera d'un cadre de **gouvernance** de ses sociétés d'État défini à partir de standards parmi les plus exigeants.

#### Améliorer la transparence des finances publiques

En 2003, nous nous étions engagés à davantage de transparence afin que

les citoyens soient mieux en mesure d'évaluer la situation financière du gouvernement.

La transparence est au centre des valeurs démocratiques auxquelles adhère le gouvernement. Elle nécessite la présentation en temps opportun de l'information financière.

Nous avons déjà posé des gestes pour progresser vers une plus grande transparence budgétaire.

Depuis 2003-2004, une nouvelle annexe des comptes publics présente les surplus et les déficits annuels et cumulés des réseaux de l'éducation et de la santé et des services sociaux.

Les Comptes publics 2004-2005 présentent une nouvelle section réservée à l'analyse financière ainsi qu'à des indicateurs financiers. Depuis 2005-2006, les revenus des transferts fédéraux sont comptabilisés sur une base d'exercice plutôt que selon la comptabilité de caisse. La méthode de calcul de la provision pour pertes sur les interventions financières garanties a été améliorée. Le Fonds des générations assurera une meilleure transparence quant aux efforts consacrés au remboursement de la dette. Monsieur le Président, nous entreprendrons, dès cette année, des actions qui viseront à améliorer la reddition de comptes, à rendre plus claire l'information financière présentée et à la rendre publique plus fréquemment. Des initiatives pour une meilleure transparence Dès 2006-2007, le gouvernement innovera en publiant un rapport mensuel qui permettra de suivre l'évolution de la situation financière. Soulignons que le Québec sera la première province à publier aussi fréquemment l'information portant sur ses activités financières. Pour compléter ce portrait, le gouvernement publiera, chaque automne, un rapport qui fera le point sur la situation économique et financière du Québec. Il rendra également public chaque automne un rapport sur les dépenses fiscales. Voilà autant de gestes qui contribueront à augmenter de façon très importante la transparence du gouvernement à l'égard des finances publiques. Un nouveau rapport financier mensuel

#### Faire mieux pour l'avenir du Québec

Monsieur le Président, dans le budget que je viens de présenter, nous répondons aux besoins d'aujourd'hui tout en renforçant notre capacité de relever les défis de demain. Ce budget s'appuie sur le principe du développement durable appliqué aux finances publiques. Un principe qui anime toutes les actions de notre premier ministre.

C'est un budget empreint de responsabilité et de confiance, qui nous engage, comme jamais auparavant, envers les générations futures. C'est un budget qui reconnaît les aspirations des Québécois.

C'est un budget :

- pour tous les Québécois qui croient, comme nous, que nous allons construire, avec la garantie d'accès aux soins, l'un des meilleurs systèmes de santé au monde;
- pour nos étudiants qui veulent développer leur plein potentiel et qui aspirent à des carrières prometteuses;
- pour les parents qui veulent mieux concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles;
- pour nos jeunes qui cherchent un tremplin vers leurs rêves et leurs ambitions;
- pour tous ceux qui croient qu'il est possible d'allier croissance économique et développement durable;
- pour les municipalités et les citoyens des régions qui veulent assumer leur développement;
- pour tous ceux qui exigent davantage de rigueur et de transparence de la part de leurs institutions;
- pour une majorité de Québécois qui veulent se reconnaître dans un Canada ouvert à leur différence;
- pour ceux et celles qui acceptent d'assumer pleinement leurs responsabilités envers les générations futures.

Je suis fier de déposer aujourd'hui un budget de vision. Un budget qui reflète notre volonté de faire mieux pour l'avenir du Québec.

En somme, un budget qui trace la voie d'un Québec meilleur, plus responsable, en marche vers une plus grande prospérité.

## LA PRESSE

La Presse

Forum, mercredi, 15 mars 2006, p. A21

### **Pour une tarification claire**

Il faut développer une politique de tarification pour chaque société d'État, prévoyant une augmentation annuelle liée à l'inflation

Nous sommes tous d'accord pour que les sociétés d'État soient très bien gérées. Pour que ceci soit possible, il est important que le gouvernement, d'une part, définisse clairement en nombre limité les grands objectifs que ses gestionnaires et ceux de ses sociétés doivent atteindre et, d'autre part, laisse les gestionnaires de ces sociétés gérer le plus indépendamment possible.

Plusieurs exemples démontrent la validité de cette approche. Les gains récents sur le plan de la **gouvernance** de la Caisse de dépôt et de placement du Québec, qui maintenant se concentre davantage sur le rendement optimal du capital de ses déposants, sont très éloquents et sont déjà porteurs d'une plus grande rentabilité. (...) **Hydro-Québec** est une société d'État à vocation commerciale. Son mandat principal consiste à fournir de l'énergie aux Québécois ainsi qu'aux entreprises privées et publiques qui oeuvrent sur le territoire du Québec. Ses gestionnaires doivent prendre un ensemble de décisions pour assurer qu'elle remplit à court et long terme ce rôle tout en assurant à son actionnaire, le gouvernement du Québec des versements de dividendes. En faisant en sorte que ses tarifs d'électricité rejoignent graduellement le juste prix, **Hydro-Québec** respecte pleinement son mandat, tout en assurant une meilleure utilisation des ressources énergétiques au Québec.

Quoi qu'en pensent plusieurs, son mandat n'est pas d'offrir des tarifs d'électricité minima aux Québécois, notamment aux moins nantis. C'est au gouvernement du Québec que revient le rôle de redistribuer la richesse par l'intermédiaire de sa fiscalité, vers les divers groupes de citoyens sous forme de transferts et de crédits d'impôt ou vers certaines firmes sous forme de subsides. (...) La SAQ est aussi une société d'État à vocation commerciale comme **Hydro-Québec**. Elle exerce un quasi-monopole dans le commerce des boissons alcooliques. Le rôle principal de ses gestionnaires est d'offrir, de façon efficiente, un large éventail de produits avec un service de qualité. Bien sûr, les gains d'efficacité réalisés par une bonne gestion peuvent avoir pour effet de réduire le prix des produits vendus aux Québécois, mais, à lui seul, le prix de détail n'est pas déterminant en soi. On pourrait imaginer une situation où les prix offerts par la SAQ ne permettraient que de couvrir les frais d'exploitation et les taxes; dans un tel cas, les prix au détail seraient peut-être attrayants pour le consommateur, mais les profits de cette société d'État seraient minimes, voire inexistantes. Lorsque le gouvernement désire profiter de la position monopolistique de cette société et de sa capacité de lui transférer des dividendes, c'est à lui de décider de la marge bénéficiaire moyenne qu'il désire que la SAQ ajoute aux prix de ses produits. Il est donc bien important lorsque l'on analyse les profits de la SAQ de distinguer l'efficacité du réseau de distribution de la grandeur de la marge bénéficiaire dictée par le gouvernement. (...)

### **Casino**



Loto-Québec est une autre société d'État à vocation commerciale. Le monopole qu'elle exerce permet au gouvernement, s'il le désire, de profiter davantage de la position monopolistique pour recevoir un plus gros dividende. Le débat qu'a suscité récemment le projet de construction d'un nouveau casino a ouvert également la discussion sur l'équilibre entre le dividende attendu pour le gouvernement et le bien-être de sa population. Du côté de la SAAQ, il s'agit d'une assurance collective pour les blessures subies lors des accidents automobiles. Dans ce cas, il faut déterminer si les hausses de contributions d'assurance sont nécessaires pour s'acquitter de ses obligations à long terme. Comme pour toute assurance, il est normal que lorsque les coûts d'indemnisations augmentent que les primes augmentent aussi. Ici, nous avons le cas d'une société d'État qui doit à long terme uniquement parvenir à couvrir ses frais; contrairement à la SAQ ou à Loto-Québec, on ne cherche pas à dégager des profits pour profiter de sa rente monopolistique. En plus des sociétés d'État, le gouvernement du Québec offre, directement ou indirectement, des biens et des services publics faisant l'objet de tarification. Pensons aux frais de scolarité et aux services de garde à tarif réduit. L'absence d'indexation annuelle fait en sorte que chaque ajustement de tarifs est décrié. Pourtant, le transport en commun est un bon exemple où l'ajustement annuel des tarifs est, sans être apprécié des utilisateurs, bien intégré et accepté. Il faut bien comprendre ici qu'il ne s'agit pas de procéder à un désengagement de l'État par une hausse des tarifs, mais d'ajuster, pour les biens et services publics que nous avons choisi de tarifer, la contribution de l'utilisateur lorsque le coût de livraison de ces derniers s'accroît.

Il manque au Québec une politique de tarification claire. Les gels des tarifs d'hydroélectricité de 1998 à 2003, de l'assurance automobile depuis plus de dix ans, des frais de scolarité depuis plus de dix ans aussi et sans oublier les frais de garde d'enfants à 5 \$ de 1998 à 2003 et à 7 \$ depuis 2004 montrent clairement comment il est difficile pour le gouvernement de hausser la tarification de certains biens et services publics au Québec. Pourtant, nous le disons trop peu souvent, mais le revenu des Québécois a augmenté. De 1998 à 2006, une fois prises en compte les augmentations de salaires et les diminutions d'impôts, le revenu disponible par habitant est passé de 17 199 \$ à 23 071 \$, une hausse de 34 %.

Dans ce contexte, pourquoi ne pas développer au Québec une politique de tarification pour chaque société d'État et chaque bien et service gouvernemental prévoyant une augmentation annuelle liée à l'inflation s'y rattachant? En outre, il faut toujours rappeler que l'argent provenant d'une hausse des tarifs n'est pas jeté au néant. Il est facile d'imaginer que les sommes additionnelles servent à financer d'une manière ou d'une autre le budget de l'État. Une fois connue et clairement énoncée, cette politique de tarification aurait l'avantage:

- d'améliorer la gestion des services offerts par le secteur gouvernemental;
- de permettre une meilleure redistribution de la richesse;
- d'éviter que les citoyens se sentent floués chaque fois qu'un tarif augmente; et
- de réduire chez les décideurs politiques la tentation de repousser à plus tard, pour cause d'impopularité, les ajustements de tarifs pourtant nécessaires.

### **Jean-Pierre Aubry Luc Godbout**

*M. Aubry est économiste-conseil et M. Godbout est professeur à la faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke. Les deux auteurs sont membres du Comité des politiques publiques parrainé par l'Association des économistes québécois (ASDEQ).*

## **LA PRESSE**

La Presse

Forum, mercredi, 1 mars 2006, p. A20

Éditorial

### **Rétablir la confiance**

Boisvert, Michèle

Le ministre québécois des Finances met actuellement la touche finale à une politique qui renforcera la **gouvernance** des sociétés d'État. Michel Audet devrait présenter sous peu son projet au Conseil des ministres. Ce n'est pas trop tôt. L'inacceptable cafouillage de la SAQ aura démontré mieux que n'importe quel discours l'urgence d'agir. Comme nous l'avions déjà souligné dans ces pages, il est grand temps que le gouvernement clarifie le mandat des sociétés dont il est l'actionnaire, en améliore la transparence, augmente leur degré d'imputabilité et surtout mette un terme aux nominations partisans lorsque vient le temps de former les conseils d'administration. Pour rétablir la confiance des contribuables envers les sociétés d'État, il est essentiel qu'une saine distance soit établie entre elles et le parti au pouvoir. Une des premières choses que cette politique devra clarifier est le mandat des ces sociétés. Qu'est-ce qu'on



attend d'elles? Le meilleur profit possible pour grossir les coffres de l'État, ou le meilleur prix ou service possible pour les consommateurs? Un mandat clair facilite d'autant l'élaboration de la stratégie pour l'atteindre. C'est ce qui a été fait dans le cas de la Caisse de dépôt. Le gouvernement a décrété que la rentabilité allait dorénavant être la mission première de l'institution financière, alors que le développement économique du Québec demeurerait en corollaire.

La direction de la Caisse connaît maintenant les critères à partir desquels on va juger sa performance et adopte une stratégie en conséquence. Le même type de clarification devrait être apporté au mandat de la SAQ, de Loto-Québec et d'Hydro-Québec, pour ne nommer que celles-là. Le gouvernement souhaite d'autre part s'impliquer davantage dans l'élaboration du plan stratégique des sociétés d'État. À notre avis, il va de soi que le ministre responsable approuve ce plan, prenne connaissance des moyens envisagés pour atteindre les cibles de profits et accepte la politique de rémunération des cadres. Ce faisant, le gouvernement devient imputable de ces décisions, au même titre que les dirigeants qui les ont prises. Une condition s'impose cependant: cette implication accrue ne doit pas se transformer en continuelle ingérence. Une fois le plan approuvé- la stratégie adoptée s'étend d'ordinaire sur une période d'au moins trois ans- le gouvernement devra laisser aux dirigeants des sociétés le soin de la mettre en oeuvre. Pas question d'intervenir en cours de mandat, comme c'est ce qui semble le cas actuellement avec la SAAQ, parce qu'une décision risque d'être nuisible au parti au pouvoir.

Enfin, la réforme proposée n'en serait pas une si elle ne corrigeait pas le processus de nomination des membres du conseil d'administration. Dorénavant, selon la proposition Audet, ce seront les membres du conseil qui, lorsqu'une place sera vacante, présenteront au gouvernement une courte liste de candidats potentiels. Cette façon de procéder limitera les nominations partisanses. Mais, si l'on veut vraiment être en mesure d'aller chercher des candidats de qualité, des gens dont les compétences amélioreront la performance de l'entreprise, il faudra accepter de les payer. À terme, les contribuables y gagneraient certainement au change.

## LE DEVOIR

Le Devoir

LES ACTUALITÉS, lundi, 27 février 2006, p. a1

### Québec serrera la vis aux sociétés d'État

La SAQ, Hydro-Québec et Loto-Québec sont en première ligne

Jocelyne, Richer

pc

Québec - Pour rétablir le lien de confiance entre la population et son gouvernement, le premier ministre Jean Charest s'apprête à serrer la vis aux dirigeants de la Société des alcools du Québec (SAQ) et des autres sociétés d'État, en leur imposant des règles beaucoup plus strictes de gestion et de reddition de comptes, selon ce qu'a appris la Presse canadienne.

Les primes au rendement et autres récompenses, l'élaboration des plans stratégiques, de même que le processus de nomination des dirigeants et des membres des conseils d'administration seront au coeur de cette réforme majeure, que doit présenter d'ici quelques semaines, le ministre des Finances, Michel Audet. Parmi la soixantaine de sociétés publiques que compte le Québec, aucune ne sera épargnée, mais les premières visées, qui devront donc s'adapter à court terme, seront les plus importantes - dont les trois organismes qui ont le plus souvent soulevé la controverse depuis un an: la SAQ, Hydro-Québec et Loto-Québec. Les autres sont la Société générale de financement (SGF), Investissement Québec et la Société d'assurance automobile du Québec (SAAQ). Selon les informations recueillies par la Presse canadienne au cours des derniers jours auprès de diverses sources gouvernementales sûres, la nouvelle politique de **gouvernance** du gouvernement Charest va énumérer un ensemble de moyens qui, espère-t-on, permettront de prévenir les dysfonctionnements comme ceux connus à la SAQ récemment. À terme, elle devrait surtout avoir pour effet direct, d'une part, de diminuer la capacité du gouvernement de procéder à des nominations partisanses et, d'autre part, d'accroître son droit de regard sur le fonctionnement des sociétés d'État, qui perdront ainsi une partie de leur indépendance.

Si elle est adoptée telle quelle, la future politique de **gouvernance** comportera les changements suivants: - les sommes considérables versées aux dirigeants, les généreuses primes au rendement, les voyages à l'étranger et autres récompenses laissées à la discrétion de chacun, appartiendront bientôt au passé. La liste de ces avantages devra désormais être approuvée par le gouvernement, à partir d'une série de critères stricts. «Si le gouvernement n'est pas à l'aise avec la politique de primes de la société d'État, elle devra refaire ses devoirs», indique une source proche du dossier; - finie aussi l'époque où les sociétés d'État élaboraient leur plan stratégique en vase clos. Québec devra

maintenant donner son approbation et s'arrogera le droit d'exiger des changements au besoin. L'étanchéité entre l'État et ses sociétés s'en trouvera ainsi amoindrie: ces dernières étant obligées de rendre des comptes à Québec, en contrepartie d'une plus grande responsabilisation du gouvernement; - la délicate question de la nomination des membres aux conseils d'administration sera réglée ainsi: ces derniers devront eux-mêmes fournir une courte liste de noms de candidats au gouvernement lorsqu'il y aura une place vacante. De plus, la démonstration de la compétence reliée à la fonction devra être faite. Les membres des c.a. continueront d'être bénévoles.

Dans ce cas, donc, le conseil d'administration acquiert plus de pouvoirs, car, à l'heure actuelle, le gouvernement a toute la latitude pour imposer qui bon lui semble aux conseils d'administration, avec le risque de céder à la tentation des nominations partisans. La démission, vendredi dernier, de Raymond Boucher, au poste de président du conseil de la SAQ, n'est pas étrangère au malaise créé par son passé d'organisateur en chef de Jean Charest, lors du scrutin de 2003. Quant à elle, la nomination du président-directeur général d'une société d'État demeurera la prérogative du conseil des ministres. Cependant, quand il s'agira de nommer le président du c.a., les membres de ce dernier devront être engagés dans le processus. Étant aujourd'hui l'exception, la direction bicéphale (soit la division du pouvoir entre deux personnes: le président-directeur général et le président du conseil d'administration) sera la norme pour l'ensemble des sociétés d'État. Actuellement, ce type de structure n'est appliqué que par trois sociétés: la SAQ, **Hydro-Québec** et la Caisse de dépôt et placement. À court terme suivront Loto-Québec, la SGF, Investissement Québec et la SAAQ, puis les autres par la suite. Ceux qui ont écrit la nouvelle politique soutiennent que le Québec pourra bientôt se vanter d'être à l'avant-garde, en ce qui a trait aux règles de transparence et d'intégrité des sociétés d'État, dont le fonctionnement était demeuré inchangé depuis les années 60.

«Nous voulons que l'ensemble des organismes publics de l'État québécois bénéficie d'un mode de **gouvernance** exemplaire. Nous souhaitons que leur réputation, d'un point de vue éthique, ne soit jamais mise en doute», avait déclaré le ministre Audet, le 17 février, lors d'une allocution devant les membres du Conseil du patronat, durant laquelle il avait indiqué son intention d'agir rapidement. «Une politique sur la **gouvernance** d'entreprise est nécessaire afin de s'assurer que les défaillances constatées dans certains cas ne puissent plus se reproduire. Les récents événements survenus à la SAQ démontrent et confirment la nécessité d'agir sur ce plan», avait-il déclaré. Pour mener à bien la réforme, chaque conseil d'administration devra constituer trois comités: un comité de vérification, un autre pour les ressources humaines et un troisième pour la **gouvernance** et l'éthique.

## LE SOLEIL

Le Soleil

Actualités, lundi, 27 février 2006, p. A1

SAQ et autres sociétés

### **Charest se prépare à intervenir**

Plusieurs règles de gestion seront revues pour prévenir les cafouillages

Richer, Jocelyne

PC

Pour rétablir le lien de confiance entre la population et son gouvernement, le premier ministre, Jean Charest, s'apprête à serrer la vis aux dirigeants de la Société des alcools du Québec (SAQ) et des autres sociétés d'État, en leur imposant des règles beaucoup plus strictes de gestion et de reddition de comptes, selon ce qu'a appris la Presse canadienne. Les primes au rendement et autres récompenses, l'élaboration des plans stratégiques, de même que le processus de nomination des dirigeants et membres des conseils d'administration seront au coeur de cette réforme majeure, que doit présenter d'ici quelques semaines, le ministre des Finances, Michel Audet. Parmi la soixantaine de sociétés publiques que compte le Québec, aucune ne sera épargnée, mais les premières visées, qui devront donc s'ajuster à court terme, seront les plus importantes - dont les trois organismes qui ont le plus souvent soulevé la controverse depuis un an : la SAQ, **Hydro-Québec** et Loto-Québec. Les autres sont la Société générale de financement (SGF), Investissement Québec et la Société d'assurance automobile du Québec (SAAQ). Selon les informations recueillies par la Presse canadienne au cours des derniers jours auprès de diverses sources gouvernementales sûres, la nouvelle politique de **gouvernance** du gouvernement Charest va énumérer un ensemble de moyens qui, espère-t-on, permettront de prévenir le genre de cafouillages comme ceux connus à la SAQ récemment. À terme, elle devrait surtout avoir pour effet direct, d'une part, de diminuer la capacité du gouvernement de procéder à des nominations partisans et, d'autre part, d'accroître son droit de regard sur le fonctionnement des sociétés d'État, qui perdront ainsi une partie de leur indépendance.

Si elle est adoptée telle quelle, la future politique de **gouvernance** comportera les changements suivants : - les "bonis" faramineux versés aux dirigeants, les généreuses primes au rendement, les voyages à l'étranger et autres récompenses modulées à la discrétion de chacun, seront bientôt chose du passé. La liste de ces avantages devra désormais être

approuvée par le gouvernement, à partir d'une série de critères stricts. "Si le gouvernement n'est pas à l'aise avec la politique de bonis de la société d'État, elle devra refaire ses devoirs", indique une source proche du dossier;

- finie aussi l'époque où les sociétés d'État élaboraient en vase clos leur plan stratégique. Québec devra maintenant donner son approbation et s'arrogera le droit d'exiger des changements au besoin. L'étanchéité entre l'État et ses sociétés s'en trouvera ainsi amoindrie : ces dernières étant obligées à rendre des comptes à Québec, en contrepartie d'une plus grande imputabilité du gouvernement;

- la délicate question de la nomination des membres aux conseils d'administration sera réglée ainsi : ces derniers devront eux-mêmes fournir une courte liste de noms de candidats au gouvernement lorsqu'il y aura une place vacante. De plus, la démonstration de la compétence reliée à la fonction devra être faite. Les membres des c.a. continueront d'être bénévoles.

Dans ce cas, donc, le conseil d'administration acquiert plus de pouvoirs, car à l'heure actuelle, le gouvernement a toute la latitude pour imposer qui bon lui semble aux conseils d'administration, avec le risque de céder à la tentation des nominations partisans. La démission, vendredi dernier, de Raymond Boucher, au poste de président du conseil de la SAQ, n'est pas étrangère au malaise créé par son passé d'organisateur en chef de Jean Charest, lors du scrutin de 2003.

Quant à elle, la nomination du président-directeur général d'une société d'État demeurera la prérogative du Conseil des ministres. Cependant, quand il s'agira de nommer le président du c.a., les membres de ce dernier devront être impliqués dans le processus. Aujourd'hui l'exception, la direction bicéphale (soit la division du pouvoir entre deux personnes : le président-directeur général et le président du conseil d'administration) sera la norme pour l'ensemble des sociétés d'État. Actuellement, ce type de structure n'est appliqué que par trois sociétés : la SAQ, **Hydro-Québec** et la Caisse de dépôt et placement. À court terme, suivront Loto-Québec, la SGF, Investissement Québec et la SAAQ, puis les autres par la suite. Ceux qui ont écrit la nouvelle politique soutiennent que le Québec pourra bientôt se vanter d'être à l'avant-garde, en ce qui a trait aux règles de transparence et d'intégrité des sociétés d'État, dont le fonctionnement était demeuré inchangé depuis les années 60. "Nous voulons que l'ensemble des organismes publics de l'État québécois bénéficie d'un mode de **gouvernance** exemplaire. Nous souhaitons que leur réputation, d'un point de vue éthique, ne soit jamais mise en doute", avait déclaré le ministre Audet, le 17 février, lors d'une allocution devant les membres du Conseil du patronat, durant laquelle il avait indiqué son intention de procéder rapidement. "Une politique sur la **gouvernance** d'entreprise est requise afin de s'assurer que les défaillances constatées dans certains cas ne puissent plus se reproduire. Les récents événements survenus à la SAQ démontrent et confirment la nécessité d'agir sur ce plan", avait-il déclaré. Pour mener à bien la réforme, chaque conseil d'administration devra constituer trois comités : un comité de vérification, un pour les ressources humaines et un troisième pour la **gouvernance** et l'éthique.

## **LeDroit**

Le Droit

Manchette, lundi, 27 février 2006, p. 4

### **Québec prépare un grand ménage à la SAQ et ailleurs**

PC

Québec - Pour rétablir le lien de confiance entre la population et son gouvernement, le premier ministre Jean Charest s'apprête à serrer la vis aux dirigeants de la Société des alcools du Québec (SAQ) et des autres sociétés d'État, en leur imposant des règles beaucoup plus strictes de gestion et de reddition de comptes, selon ce qu'a appris *La Presse Canadienne*. Les primes au rendement et autres récompenses, l'élaboration des plans stratégiques, de même que le processus de nomination des dirigeants et membres des conseils d'administration seront au cœur de cette réforme majeure, que doit présenter d'ici quelques semaines, le ministre des Finances, Michel Audet. Parmi la soixantaine de sociétés publiques que compte le Québec, aucune ne sera épargnée, mais les premières visées, qui devront donc s'ajuster à court terme, seront les plus importantes - dont les trois organismes qui ont le plus souvent soulevé la controverse depuis un an : la SAQ, **Hydro-Québec** et Loto-Québec. Les autres sont la Société générale de financement (SGF), Investissement Québec et la Société d'assurance automobile du Québec (SAAQ). Selon les informations recueillies par *La Presse Canadienne* au cours des derniers jours auprès de diverses sources gouvernementales sûres, la nouvelle politique de **gouvernance** du gouvernement Charest va énumérer un ensemble de moyens qui, espère-t-on, permettront de prévenir le genre de cafouillages comme ceux connus à la SAQ récemment. À terme, elle devrait surtout avoir pour effet direct, d'une part, de diminuer la capacité du gouvernement de procéder à des nominations partisans et, d'autre part, d'accroître son droit de regard sur le fonctionnement des sociétés d'État, qui perdront ainsi une partie de leur indépendance. Si elle est adoptée telle quelle, la future politique de **gouvernance** comportera les changements suivants :

- les "bonis" faramineux versés aux dirigeants, les généreuses primes au rendement, les voyages à l'étranger et autres récompenses modulées à la discrétion de chacun, seront bientôt choses du passé. La liste de ces avantages devra désormais être approuvée par le gouvernement, à partir d'une série de critères stricts. "Si le gouvernement n'est pas à l'aise avec la politique de bonis de la société d'État, elle devra refaire ses devoirs", indique une source proche du dossier ;

- finie aussi l'époque où les sociétés d'État élaboraient en vase clos leur plan stratégique. Québec devra maintenant donner son approbation et s'arrogera le droit d'exiger des changements au besoin.

L'étanchéité entre l'État et ses sociétés s'en trouvera ainsi amoindrie : ces dernières étant obligées à rendre des comptes à Québec, en contrepartie d'une plus grande imputabilité du gouvernement ;

- La délicate question de la nomination des membres aux conseils d'administration sera réglée ainsi : ces derniers devront eux-mêmes fournir une courte liste de noms de candidats au gouvernement lorsqu'il y aura une place vacante. De plus, la démonstration de la compétence reliée à la fonction devra être faite. Les membres des c.a. continueront d'être bénévoles.

Dans ce cas, donc, le conseil d'administration acquiert plus de pouvoirs, car à l'heure actuelle, le gouvernement a toute la latitude pour imposer qui bon lui semble aux conseils d'administration, avec le risque de céder à la tentation des nominations partisans.

## LE SOLEIL

Le Soleil

La semaine politique, samedi, 25 février 2006, p. A16

Analyse

### Un p'tit coup de rouge

Boivin, Simon

"Mon Dieu, gardez-moi de mes amis, mes ennemis, je m'en charge." Le noyautage de la direction de la SAQ par des proches du Parti libéral du Québec donne d'excellentes raisons au gouvernement Charest d'avoir la gueule de bois. Maintien artificiel de prix, mensonges, primes généreuses aux administrateurs, pratique de gestion discutable... Les coups durs s'accumulent à la Société des alcools du Québec (SAQ), qui avait la cote jusqu'à tout récemment. La présence aux commandes de sept administrateurs ayant versé 40 000 \$ en cinq ans au PLQ est loin d'aider le gouvernement à résoudre la crise. D'abord, les buveurs de vin ont l'impression de s'être fait tondre sur la base d'une commande politique et d'attentes financières irréalistes. Et que, peu importe le dénouement de l'affaire, les libéraux feront tout en leur pouvoir pour protéger leurs "petits amis".

Au-delà des perceptions, tous partis confondus, il est plus complexe de régler une crise causée par de loyaux collaborateurs que par des adversaires politiques ou des administrateurs quelconques. Pas question de les virer comme des malpropres ou de se mettre à douter de leur jugement. Outre la question des fidélités, cela reviendrait *de facto* à s'interroger sur le jugement de ceux qui les ont placés là. Même si le choix des personnes est justifié par leur compétence ou expériences antérieures, la nomination à saveur politique à des postes-clés revêt une part de risque. "Quand il y a une crise, tu te sens beaucoup moins à l'aise pour réprimander des proches que pour réprimander des administrateurs de carrière, évoque Yves Boisvert, professeur à l'ENAP, spécialiste des questions d'éthique. Le fonctionnaire de carrière, lui, sa marge de manoeuvre est plus mince parce que quand le gouvernement est en désaccord avec sa façon de faire, il se fait vite tableter."

La question se pose. Si l'ancien pdg de la SAQ Louis Roquet avait été en poste lorsque les ratés administratifs ont commencé à défrayer la manchette, est-ce que sa tête ne roulerait pas déjà dans le caniveau ? Chose certaine, après que Radio-Canada fut allé faire joujou dans les barrages, André Caillé n'a plus eu beaucoup d'occasions de porter son col roulé au logo d'**Hydro-Québec**. Il a gardé un profil bas et égrené les dernières semaines de son mandat, sans espoir de renouvellement. "Ça m'apparaît clair que la crédibilité de MM. Toutant et Boucher, elle est assez mince, souligne M. Boisvert. Il n'y a pas une journée où on n'entend pas des choses négatives sur la gestion de la SAQ. La moindre des choses est d'exiger la démission d'au moins un des deux pour montrer que le gouvernement a vraiment un désir de changer de cap." En cette ère post-Gomery, la question de l'ingérence du politique dans l'administratif est d'actualité. La nomination partisane n'est pas née de la cuisse du PLQ ou du PQ. Elle s'est érigée en culture gouvernementale depuis belle lurette. Et la question est plus sensible que jamais. Lorsqu'il lui a été demandé, cette semaine, s'il allait s'inspirer du rapport Gomery pour édicter ses nouvelles règles sur la **gouvernance** des sociétés d'État, le ministre des Finances, Michel Audet, a sursauté. "Écoutez, il n'y a aucun parallèle qu'on peut faire, je regrette, là, mais là, je pense que là vous faites une inférence qui n'a aucun rapport."

Au-delà de l'aspect des nominations politiques, la façon dont la crise a été gérée à la SAQ a de quoi hérisser le contribuable. "On fait signer une clause de confidentialité à un vice-président, on lui accorde une prime de départ puis on dit publiquement qu'il est responsable d'avoir caché des choses, note Yves Boisvert. En termes d'éthique de la

gestion, ça pose un problème. On attache les mains de quelqu'un et on parle dans son dos, et il n'a pas le droit de répliquer parce qu'on pourrait le poursuivre." Difficile d'évaluer les répercussions de la saga de la SAQ sur la popularité déjà amochée du gouvernement Charest. Règle générale, un dégât de vin, ça tache.

## L'événement de la semaine

### FAITS

La SAQ, dont la direction est très proche du PLQ, défraie la manchette pour ses pratiques de gestion et de négociation douteuses. Au point où le VG a été mandaté d'y jeter un oeil.

### ENJEUX

Réussir à convaincre les buveurs de vin québécois qu'ils n'ont pas été floués pour garnir les coffres de l'État et rétablir la confiance envers la SAQ.

### À SUIVRE

La capacité du VG à faire la lumière sur tous les problèmes de gestion à la SAQ et les conséquences politiques pour le gouvernement Charest.

## LE DEVOIR

Le Devoir

LES ACTUALITÉS, vendredi, 24 février 2006, p. a1

### Enquête sur les pratiques de la SAQ

«Le moment est venu de permettre au Vérificateur général de remplir une mission qui est faite sur mesure pour lui»  
Dutrisac, Robert

Québec - Dans une tentative pour rétablir la réputation amochée de la Société des alcools du Québec (SAQ), le gouvernement Charest a confié, hier, au vérificateur général le mandat de faire enquête sur les pratiques commerciales de la société d'État, dont sa propension à gonfler les prix de vente de certains de ses produits.

C'est le ministre des Finances, Michel Audet, qui a fait l'annonce hier, vers midi, de cette décision que venait de prendre le conseil des ministres lors d'une réunion spéciale. «Je défends l'intégrité du gouvernement et de la société d'État», a dit M. Audet, ajoutant qu'il ne veut pas «qu'on continue de détruire la réputation d'une société» comme la SAQ sur la foi d'«allégations qui sont, qui seraient non fondées». À Ottawa, alors qu'il participait au sommet sur le financement de l'éducation postsecondaire organisé par le Conseil de la fédération, le premier ministre Jean Charest a affirmé qu'il en a eu assez de tous ces titres dans les journaux montrant du doigt le monopole d'État. «Dans le cas de la SAQ, on a eu une succession d'informations. Le moment est venu - on en a eu assez - de permettre au vérificateur général de remplir une mission qui est faite sur mesure pour lui, c'est-à-dire de jeter un coup d'oeil là-dessus pour faire la part des choses, et de le faire dans un contexte où on n'a pas un titre dans le journal à tous les jours», a-t-il dit.

«Une fois qu'il aura un constat, le gouvernement pourra, lui, au besoin, agir», a poursuivi M. Charest en rappelant que son gouvernement avait modifié le fonctionnement de la Société générale de financement (SGF) et privatisé les sociétés de capital de risque Innovatech Montréal et les Innovatech en région. Quant à la privatisation de la SAQ, dont le produit de la vente pourrait permettre de rembourser la dette publique, M. Charest ne l'a pas exclue. «On a encouragé un débat sur la dette alors on ne veut pas encourager un débat et fermer les portes en même temps», a-t-il laissé tomber. À son cabinet, on a précisé par la suite que la privatisation de la SAQ n'est pas sur «l'écran-radar» du gouvernement. Le ministre Audet a présenté ce recours aux services du vérificateur général, Renaud Lachance, comme une demande formulée mercredi soir par le conseil d'administration de la SAQ. «C'est le but de demander au vérificateur général de nous donner l'heure juste», a-t-il toutefois indiqué comme s'il ne pouvait lui-même l'obtenir de la société d'État dont il a la responsabilité.

La mandat confié au vérificateur général est vaste. Il porte tant sur l'examen de la politique commerciale de la SAQ, qui a défrayé les manchettes depuis le début de l'année, que sur sa gestion des affaires. Le vérificateur devra faire la lumière sur la politique d'achat et de mise en marché de la SAQ, son coût d'approvisionnement et de fixation des prix en regard des pratiques du monopole ontarien de vente d'alcools et sur le rôle des agents qui représentent les fournisseurs. Le vérificateur général pourra en outre se pencher sur «tout autre facteur susceptible d'influencer l'application de la politique commerciale», notamment les bonis versés aux dirigeants. L'an dernier, la haute direction et les cadres de la SAQ ont obtenu des bonis équivalant à 20 % de leur salaire, alors que les profits de la société ont baissé. Chez le vérificateur général, on se réjouissait d'avoir obtenu ce mandat de vérification. «Si on avait pu la faire avant, peut-être qu'on n'en serait pas là», a-t-on indiqué. Le vérificateur général réclame depuis le début des années 2000 que sa loi soit modifiée afin de lui permettre de faire la vérification comptable et la vérification de gestion des entreprises d'État comme la SAQ et [Hydro-Québec](#).

Le vérificateur général a déjà obtenu des mandats spéciaux portant sur la vérification des coûts de la construction du siège administratif de la Caisse de dépôt et placement du Québec et du prolongement du métro à Laval, ainsi que sur la gestion de Montréal Modes. Il lui a fallu environ six mois pour compléter chacun de ces rapports et on indique chez le vérificateur général que le délai devrait être sensiblement le même dans ce cas-ci. Le rapport sur la SAQ devrait être rendu public cet été, une fois la session parlementaire terminée. Le vérificateur aura accès à tous les documents pertinents de la SAQ et pourra convoquer employés et fournisseurs, y compris les deux vice-présidents de la société, Laurent Mériaux et Alain Proteau, qui furent forcés de donner leur démission. Quant au manque d'expertise dont pourrait souffrir le vérificateur pour examiner les pratiques commerciales d'un grand détaillant comme la SAQ, on a souligné que dans le passé, il avait embauché au besoin des firmes d'experts dans les domaines faisant l'objet de sa vérification.

Hier, Michel Audet s'est embrouillé quand il a voulu reprendre l'explication nébuleuse que le président-directeur général de la SAQ, Sylvain Toutant, avait fourni mercredi sur la politique de prix des produits de spécialité. «Vous avez raison, ce n'est pas clair, même pour moi», a-t-il convenu après une tirade décousue. La plupart des membres du conseil d'administration de la SAQ sont des libéraux notoires, à commencer par Raymond Boucher, organisateur en chef du Parti libéral du Québec lors de la dernière campagne électorale et un proche de Jean Charest. Sept des dix membres du conseil ont versé 40 000 \$ aux libéraux depuis 2002. La SAQ étant un «nid de patronage», est-il temps de changer la façon de nommer ses dirigeants? a-t-on demandé à M. Audet. «Vous abordez les règles de gouvernances et je suis content que vous l'évoquiez», a dit le ministre. M. Audet rendra public prochainement une politique sur la **gouvernance** des sociétés d'État qui visera notamment les nominations à leur conseil d'administration.

Hier, l'opposition officielle a continué à demander la démission de MM. Boucher et Toutant. Le député de Rousseau et porte-parole en matière de finances, François Legault, croit que le gouvernement tente de noyer le poisson. «M. Audet essaie de gagner du temps, d'étouffer ce scandale à la SAQ», a-t-il dit, qualifiant de «piège» le mandat donné au vérificateur. Selon le député, son enquête ne permettra pas de savoir si MM. Boucher et Toutant étaient au courant que les acheteurs de la SAQ offraient aux fournisseurs de gonfler leurs prix. On ne pourra pas non plus obtenir un jugement sur la politique de bonis de la SAQ, a-t-il déploré. L'Action démocratique du Québec, qui réclame depuis plusieurs jours une enquête du vérificateur général, se disait satisfaite hier. Toutefois, des mesures s'imposent à la SAQ d'ici le dépôt du rapport, a fait valoir le député de Chutes-de-la-Chaudière et critique en matière de finances, Marc Picard.

Avec la collaboration d'Hélène Buzzetti



Les Affaires

Actualité et analyse, samedi, 18 février 2006, p. 18

Point de vue

### **Brisons les monopoles d'État**

Jean-Luc Landry

La science économique a démontré depuis longtemps que la concurrence est le meilleur moyen de favoriser le développement économique, et inversement, que les monopoles n'amènent pas une allocation optimale des ressources. Cela est tellement acquis qu'il est illégal depuis longtemps de limiter la concurrence pour établir un monopole dans le secteur privé. Il suffit de penser à l'exemple de **Microsoft**, qui a été poursuivie pour entrave à la concurrence aux États-Unis et en Europe. Il est donc surprenant que les Québécois continuent de soutenir certains monopoles d'État qui ne sont plus nécessaires, comme la **Société des alcools du Québec** (SAQ) et **Hydro-Québec**. Lorsqu'il y a concurrence, les entreprises doivent continuellement tenter d'augmenter leur efficacité pour réduire leurs coûts et se démarquer auprès de la clientèle.

On pense souvent que la hausse de la productivité dans l'économie provient seulement des grandes inventions; en fait, elle provient surtout d'une foule de petits ajustements que les entreprises font continuellement pour améliorer leur position concurrentielle. Pour un monopole, les prix ne sont pas fixes, puisque le client n'a pas la possibilité d'acheter ailleurs. Il est donc beaucoup plus rentable pour une entreprise en situation de monopole d'augmenter ses prix ou de réduire son offre de service tout en s'assurant que le client ne soit pas trop informé, plutôt que d'augmenter sa productivité. Je crois que c'est à travers ce filtre qu'il faut interpréter les événements récents survenus à la SAQ. Il ne s'agit pas seulement de savoir si une personne est coupable plutôt qu'une autre. La question fondamentale est de savoir si c'est la forme de l'organisation qui amène les gens à se comporter d'une certaine façon.



Depuis la grève des commis en magasin l'année dernière, le public sait que la SAQ n'est pas un aussi bon employeur qu'on le pensait, et que ses coûts d'exploitation sont plus élevés que ceux de ses semblables dans les autres provinces. Nous avons appris récemment que la SAQ n'a jamais tenté d'obtenir le meilleur prix possible pour les consommateurs québécois malgré son énorme pouvoir d'achat, et qu'elle pouvait même suggérer à ses fournisseurs d'augmenter leurs prix. Elle a d'abord nié cette information et, par la suite, a envoyé deux vice-présidents à la retraite en leur offrant des compensations dont les montants sont demeurés secrets. Il s'agit de l'aboutissement logique d'un comportement monopolistique. Il faut briser le monopole de la SAQ.

Si les Québécois ne sont pas prêts à privatiser la SAQ, ils devraient au moins exiger du gouvernement qu'il établisse des règles claires de **gouvernance**. J'ai déjà mentionné dans un de mes articles qu'il est urgent de clarifier les règles de **gouvernance** dans les sociétés d'État, en particulier en ce qui a trait au rôle et à la composition des conseils d'administration. Il est trop facile actuellement pour un ministre de nommer le président d'une société d'État sans consulter les membres de son conseil, et même de lui donner des directives. Évidemment, les politiciens ne sont pas trop pressés d'introduire des réformes, car cette pratique leur permet de remercier leurs amis. On se souviendra, par exemple, de la centaine de nominations que **Pierre Elliott Trudeau** avait faites le jour précédant sa retraite.

*Économiste, gestionnaire et président de Landry Morin Inc*

## 2005

### LE SOLEIL

Le Soleil

Économie, jeudi, 17 novembre 2005, p. C2

#### **Présidence du C.A. d'Hydro-Québec**

Turcotte succède à Caillé

PC

Michael Louis Turcotte succède à André Caillé au poste de président du **conseil d'administration** d'Hydro-Québec. Son mandat est de quatre ans et il recevra une rémunération annuelle de 125 000 \$ pour ses services. Âgé de 67 ans, M. Turcotte est actuellement président du comité de vérification du conseil de l'Université Laval et membre de nombreux conseils d'administration, dont celui de l'Institut de recherches cliniques de Montréal, de Guillevin International et de la Fondation du Centre hospitalier Saint-Joseph de La Malbaie. Sa nomination, en vigueur à compter du 22 novembre, a été annoncée hier par le conseil des ministres. Dans le passé, il a également été premier vice-président et directeur général de la Banque Royale du Canada, président du conseil de liaison des Forces armées canadiennes, et pendant cinq ans président du conseil de direction de l'Agence des douanes et du Revenu du Canada. Il possède une maîtrise en sciences commerciales de l'Université Laval.

### LE DEVOIR

Le Devoir

ÉCONOMIE, mercredi, 14 septembre 2005, p. b1

#### **André Caillé quitte la présidence du conseil d'Hydro-Québec**

L'ex-p.-d.g. invoque des motifs d'ordre personnel

Turcotte, Claude

André Caillé quitte la présidence du **conseil d'administration** d'Hydro-Québec dans deux jours, à peine six mois après y avoir été nommé, à la suite de sa «démission» comme président-directeur général de cette même société d'État. Tout comme il l'avait fait alors, M. Caillé a dit encore une fois qu'il remet sa démission «pour des motifs personnels». Le communiqué officiel émis par le service des affaires publiques d'Hydro-Québec mentionne que, «en quittant, M. Caillé a remercié le gouvernement du Québec de la confiance qu'il lui a manifestée tout au long de sa carrière». Sa reconnaissance va aussi aux employés. «Hydro-Québec s'est transformée et a accompli beaucoup de choses au cours des neuf dernières années et je tiens à exprimer toute ma gratitude aux employés, sans qui cela n'aurait pas été possible.»

Corbeil surpris

À Québec, Pierre Corbeil, ministre de qui relève **Hydro-Québec**, a semblé surpris par cette annonce, sachant seulement que le démissionnaire n'avait pas l'intention de commenter ni son départ, ni son avenir. On pourra le vérifier aujourd'hui même, puisque M. Caillé fera une sortie publique comme président d'honneur d'un tournoi de golf au profit du Bon Dieu dans la rue. On sait cependant que, lorsqu'une démission touchant un poste de haute direction est annoncée, les commentaires pour expliquer le départ se font avec élégance et diplomatie. Dans le cas de M. Caillé, on savait que les choses n'allaient plus très bien entre cette personne et l'actionnaire lorsqu'elle était p.-d.g. Dès l'élection du gouvernement Charest, certains s'étaient demandés si M. Caillé allait perdre son poste. Ce ne fut pas tout de suite le cas; en revanche, le président du conseil nommé par Lucien Bouchard fut remplacé par André Bourbeau, d'allégeance libérale. Peu importe l'état des relations internes, M. Caillé a par la suite fait des déclarations publiques qui ont de toute évidence été fort mal reçues par le gouvernement, en particulier par le premier ministre lui-même. Alors que M. Caillé affirmait que l'énergie patrimoniale offrant des tarifs très avantageux pour les consommateurs devait faire place à une énergie vendue au prix du marché, M. Charest prenait publiquement position contre une telle proposition. Et puis, il y a eu les incidents au sujet des mesures de sécurité inadéquates dans certaines grandes centrales de la baie James. Ce fut la goutte qui a fait déborder le vase. Du jour au lendemain, et deux ans avant la fin de son mandat, M. Caillé a annoncé sa démission en tant que p.-d.g. Le gouvernement a alors demandé à M. Bourbeau de remettre sa démission comme président du conseil et a nommé sur-le-champ M. Caillé pour lui succéder. Thierry Vandal est le p.-d.g. depuis le 7 avril 2005 et, dès lors, on n'a plus entendu un seul mot concernant M. Caillé dans ses fonctions de président du conseil.

### Remplaçant

Hier, le gouvernement n'a pas désigné de remplaçant pour M. Caillé et c'est le vice-président du conseil, Louis Lagacé, qui assumera la présidence par intérim. On peut noter que M. Lagacé est un notaire, un homme d'affaires de Sherbrooke et un ex-président de la Chambre de commerce du Québec, qui entretient de bonnes relations avec son député et premier ministre, M. Charest. Pour sa part, M. Caillé entend demeurer président du Conseil mondial de l'énergie (CME), sans doute jusqu'à l'expiration de son mandat en septembre 2007. Cet organisme international, qui regroupe 95 pays, a pour mission la promotion du développement énergétique et la bonne utilisation de l'énergie dans le monde, et son 21e congrès aura lieu à Montréal en 2010. M. Caillé demeure également chancelier de l'Université de Montréal. On ne sait pas pour l'instant si M. Caillé a d'autres projets personnels, mais son expertise dans le domaine de l'énergie est indéniable, puisque, avant d'arriver à la direction d'**Hydro-Québec**, il avait passé 14 ans chez Gaz Métro, dont neuf comme président. Ces fonctions au CME et à l'université ne sont pas rémunérées, mais M. Caillé conserve le montant de sa pleine retraite d'Hydro, qui est évaluée à 300 000 \$.

## LA PRESSE

La Presse

La Presse Affaires, lundi, 9 mai 2005, p. LA PRESSE AFFAIRES1

### **Hydro mettra cinq ans à payer ses sculptures inuites**

Baril, Hélène

**Hydro-Québec** devra faire une entorse à sa politique de gel des dépenses pour payer la collection d'art inuit acquise récemment d'un collectionneur privé au coût de 2,8 millions de dollars. Cette acquisition, une première dans l'histoire d'Hydro, a été négociée et imposée par l'ancien président du **conseil d'administration**, André Bourbeau, que le gouvernement a congédié peu de temps après. La dépense imprévue sera portée au budget de la vice-présidence Finance, a fait savoir la porte-parole d'Hydro, Josée Morin. Pour limiter leur impact sur le bilan de l'entreprise, les 2,86 millions de dollars seront déboursés par tranches de 572 000 \$ par année pendant une période de cinq ans, a-t-elle précisé. Les dépenses d'exploitation d'**Hydro-Québec** sont gelées depuis 2003 pour une période de cinq ans, un engagement pris par la société d'État en contrepartie de hausses de tarifs. La collection d'art achetée par Hydro appartenait à un collectionneur privé, Raymond Brousseau. Elle consiste en 2635 oeuvres et objets d'art et sa valeur marchande est estimée à 5,2 millions.

M. Brousseau a fait don de la moitié de sa collection au Musée des beaux-arts du Québec, et il encaissera 2,8 millions d'**Hydro-Québec** pour l'autre moitié. La collection Brousseau sera exposée au Musée des Beaux-arts du Québec, à Québec, à compter de juin 2006. Il s'agit de la plus importante collection d'oeuvres d'art acquise par le musée depuis sa fondation en 1933. La décision d'**Hydro-Québec** de déboursier 2,86 millions pour acheter des oeuvres d'art a soulevé des remous au sein de la direction de la société d'État, qui a augmenté les tarifs d'électricité trois fois depuis un an et demi. C'est le président du **conseil d'administration**, André Bourbeau, qui avait négocié l'achat des oeuvres d'art appartenant à Raymond Brousseau. Au ministère de la Culture et des Communications, le porte-parole Pierre Millette a

précisé que ce n'est pas la première fois que le gouvernement demande à une de ses sociétés d'État d'acheter une collection. Loto-Québec a acheté l'Homage à Rosa Luxembourg, l'oeuvre magistrale de Riopelle, a-t-il rappelé. En remontant dans le temps, on constate que Loto-Québec a déjà rénové le quai de La Malbaie, à la demande du gouvernement. **Hydro-Québec** a déjà sa propre collection d'oeuvres d'art, mais c'est la première fois qu'une acquisition d'une telle importance lui est imposée par le gouvernement. Selon le porte-parole du ministère de la Culture, si des sociétés d'État sont appelées à la rescousse, c'est pour conserver des collections " qui viendraient mettre à sec le budget d'acquisition des musées pendant plusieurs années à venir ".

## LE DEVOIR

Le Devoir

LES ACTUALITÉS, mardi, 3 mai 2005, p. A1

### **Hydro: finis les profits records**

La société d'État s'engage sur une voie écologique

Dutrisac, Robert

Québec - Tout en confirmant des orientations beaucoup plus écologiques qu'auparavant pour **Hydro-Québec**, son nouveau président-directeur général, Thierry Vandal, a prévenu, hier, que les profits de la société d'État n'augmenteraient pas au même rythme que dans le passé. En dix ans, les bénéfices annuels d'**Hydro-Québec** sont passés de 300 millions à 2,44 milliards. Cette «période de redressement» est terminée, a fait savoir M. Vandal dans une allocution qu'il a prononcée devant l'Association canadienne des membres des tribunaux d'utilité publique, l'équivalent de la Régie de l'énergie. «La rentabilité va progresser. Il ne faut toutefois pas s'attendre à la progression des dix dernières années.» **Hydro-Québec** vise «une progression régulière» de ses profits, alimentée par l'amélioration de sa «performance» et par les marchés d'exportation «au fur et à mesure que notre marge de manoeuvre va se rétablir», a dit M. Vandal, sans souffler mot des hausses de tarifs.

Se voulant désormais «transparente», la société d'État rendra publics les niveaux d'eau de ses réservoirs selon la fréquence que déterminera la Régie de l'énergie, a indiqué M. Vandal. Mais il faudra que cette fréquence assure «un bon équilibre» entre les intérêts commerciaux et une meilleure information des clients, a-t-il nuancé. Dans le passé, **Hydro-Québec** a toujours refusé de dévoiler le niveau d'eau de ses barrages, prétextant que cette information pourrait être utilisée par ses concurrents ou des clients sur les marchés étrangers. «Je reconnais que l'on doit faire plus en matière d'explication des affaires d'**Hydro-Québec** [...] Nos clients souhaitent avoir plus d'informations, notamment sur les niveaux d'eau des réservoirs», a souligné M. Vandal, un peu plus tard lors d'un point de presse.

En outre, M. Vandal a confirmé la nouvelle orientation d'**Hydro-Québec** qui abandonne tout développement de la filière thermique. La société d'État se consacrera à trois axes majeurs: l'efficacité énergétique, l'hydroélectricité et l'éolien ainsi que les nouvelles technologies électriques, y compris le solaire et la géothermie. La société d'État s'engage sur une voie qu'elle rejetait jusqu'à tout récemment et qui lui était suggérée depuis des années par les groupes écologistes. «Pour **Hydro-Québec**, la page du thermique est tournée, et on n'a pas l'intention d'y revenir», a dit M. Vandal. «Le défi que l'on va relever, c'est de mettre en place toutes les conditions pour approvisionner le marché du Québec avec de l'énergie renouvelable», a-t-il tranché.

Avec le lancement d'un nouvel appel d'offres de 1000 MW à l'automne, **Hydro-Québec** pourra compter sur un parc éolien de 2500 MW d'ici à quelques années. «**Hydro-Québec** doit devenir la référence mondiale en termes de qualité et de fiabilité de l'intégration éolienne sur grand réseau électrique», a promis M. Vandal. **Hydro-Québec** Production, qui, dans un premier temps, s'était montrée gourmande, va réduire les tarifs d'équilibrage de l'éolien qu'elle avait exigés d'**Hydro-Québec** Distribution. En matière d'éolien, **Hydro-Québec** fera «preuve de leadership»: elle cherchera à prévoir le vent sur un horizon à court terme (quatre à six heures) et améliorera les modèles et systèmes de prévision de la production éolienne. Sur le plan technologique, **Hydro-Québec** s'engage «dans la direction d'un réseau de distribution plus interactif» où les clients seront appelés à fournir de l'électricité au réseau à certains moments, a signalé M. Vandal. Assez mollement promue par **Hydro-Québec** ces dernières années, l'efficacité énergétique trouve maintenant grâce aux yeux de la direction de la société d'État. C'est «le gros bon sens économique», a dit M. Vandal. «C'est d'autant plus important que je ne vois pas la valeur de l'électricité baisser à moyen ou long terme», a-t-il dit. Les nouveaux approvisionnements qui devaient coûter jusqu'à tout récemment 6,5 cents le kWh dans l'industrie se situent maintenant entre 7 et 8 cents, a précisé le p.-d. g.

**Hydro-Québec** veut convaincre ses clients résidentiels de modifier certaines de leurs habitudes de consommation comme de diminuer de un degré Celsius la température de chauffage, ce qui représenterait, à l'échelle du Québec,

«deux milliards de kWh chaque année. C'est beaucoup d'énergie: ça vaut 150 millions de dollars par année», a-t-il indiqué. C'est au début d'avril que le gouvernement Charest a nommé M. Vandal, qui était président de la filiale **Hydro-Québec** Production, à la tête de la société d'État en remplacement d'André Caillé, qui est devenu président du **conseil d'administration**. De son côté, le premier ministre Jean Charest, dans une allocution prononcée principalement en anglais devant la même assemblée hier midi, a déploré que le plan fédéral pour appliquer l'Accord de Kyoto ne reconnaisse pas l'effort particulier fait par les Québécois. «Ce sera un sujet de grand débat», a-t-il dit. Le Québec émet la moitié moins de gaz à effet de serre par habitant que le reste du Canada en raison de son choix de l'hydroélectricité, a-t-il rappelé. «Financièrement et socialement, nous avons investi dans l'hydroélectricité parce que nous croyions que, sur le plan environnemental, c'était le bon choix. Nous ne devrions pas être pénalisés», a-t-il dit.

## LA PRESSE

La Presse

La Presse Affaires, mardi, 3 mai 2005, p. LA PRESSE AFFAIRES3

### Hausse de salaire pour le président d'Hydro

Le nouveau président d'**Hydro-Québec**, Thierry Vandal, recevra un salaire de 369 753 \$ et une prime de 30 % pour une rémunération totale de 481 000 \$ par année. C'est 51 000 \$ de plus par année que celui qu'il remplace, André Caillé, devenu président du **conseil d'administration** de la société d'État. Selon la *Gazette officielle*, Thierry Vandal aura droit à une voiture " d'une marque et d'une catégorie convenant à son poste " ainsi qu'au remboursement de ses dépenses. Le président d'**Hydro-Québec** est le dirigeant de sociétés d'État le mieux payé après Henri-Paul Rousseau, le président et chef de la direction de la Caisse de dépôt et placement, dont le salaire annuel de 420 712 \$ et la prime de 30 % atteignent près de 550 000 \$.

## LeDroit

Le Droit

Économie, mardi, 19 avril 2005, p. 21

### Jeu de chaise musicale chez Hydro-Québec

Baril, Hélène

La Presse

Le départ d'André Caillé et la nomination de Thierry Vandal au poste de président-directeur général d'**Hydro-Québec** ont donné lieu à un jeu de chaise musicale qui a épargné les autres membres de la haute direction de la société d'État. C'est Richard Caccione qui devient président de la division Production, à la place de Thierry Vandal. M. Caccione était président de la division Équipement et président-directeur général de la Société d'énergie de la Baie-James. La division Production est la plus importante et la plus rentable des divisions mises en place au sein d'**Hydro-Québec** pour profiter de la déréglementation des marchés de l'énergie aux États-Unis. Cette division, qui n'est pas soumise à l'autorité de la Régie de l'énergie, a rapporté à elle seule 1,7 milliard des 2,4 milliards de dollars de bénéfice net d'Hydro en 2004. Celle qui était le bras droit d'André Caillé, Marie-Josée Nadeau, conserve son poste de vice-présidente exécutive aux affaires corporatives et secrétaire générale. Les deux autres vice-présidents exécutifs, Daniel Leclair aux Finances et Maurice Charlebois aux Ressources humaines, restent à leur place. Le nouveau grand patron d'Hydro continuera de travailler avec André Boulanger, le président de la division Distribution, et Yves Filion, président de la division Transport. Élie Saheb, président de la division Technologie et développement industriel, reste en poste et devient également responsable de la division Pétrole et gaz, qui était auparavant sous l'autorité de Thierry Vandal et de la division Production. C'est Réal Laporte qui prend la relève de Richard Caccione à la présidence de la division Équipement et à la Société d'énergie de la Baie James. Réal Laporte était directeur du projet Eastmain-1. Son successeur n'a pas encore été nommé. Thierry Vandal a été choisi par le gouvernement Charest pour remplacer André Caillé qui était à la barre d'**Hydro-Québec** depuis octobre 1996. M. Caillé est devenu président du **conseil d'administration** de la société d'État, à la place de l'ancien ministre libéral André Bourbeau.

## LeDroit

Le Droit

Économie, samedi, 9 avril 2005, p. A58

### Hydro-Québec : la nomination de Thierry Vandal était prévisible

Baril, Hélène

La Presse

La nomination de Thierry Vandal à la tête d'**Hydro-Québec** n'a surpris personne lorsqu'elle a été annoncée

officiellement par le gouvernement, mercredi. Le président d'**Hydro-Québec** Production était considéré depuis longtemps comme le dauphin d'André Caillé, mais la rapidité du changement de la garde a en a étonné plusieurs. "Ce qui surprend, c'est la rapidité avec laquelle M. Caillé a pris sa retraite", a commenté Charles Paradis, coordonnateur et porte-parole des syndiqués d'**Hydro-Québec** affiliés au Syndicat canadien de la fonction publique. Lors d'une rencontre avec les syndiqués, il y a un mois et demi, André Caillé nous a parlé comme quelqu'un qui s'attendait à voir son mandat renouvelé, dit le représentant syndical. L'arrivée de Thierry Vandal au poste de commande n'inquiète pas les syndiqués. Les relations de travail étaient bonnes sous André Caillé, elles devraient le rester avec Thierry Vandal. "On le connaît, on connaît son style. Ce n'est pas un gars de conflit, mais de négociation", dit Charles Paradis. Selon lui, le fait qu'André Caillé reste chez Hydro comme président du **conseil d'administration** est très positif. "Pour la première fois, le président du **conseil d'administration** est quelqu'un qui connaît bien la boîte, et qui connaît sa capacité à verser des dividendes au gouvernement". Avec André Caillé, Thierry Vandal est l'une des rares personnes au Québec à bien connaître le secteur de l'énergie, estime pour sa part le vice-président de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, Richard Fahey. Lui aussi s'étonne du remplacement hâtif d'André Caillé, dont le mandat se terminait à la fin de l'année 2005. Cela dit, Richard Fahey voit très positivement la nomination d'André Caillé au **conseil d'administration** d'Hydro et la promotion de Thierry Vandal. "Ça assure une transition harmonieuse à la tête d'Hydro", croit-il, d'autant que les deux hommes s'entendent bien. Le premier geste d'André Caillé après sa nomination à la tête d'**Hydro-Québec**, en octobre 1996, avait été d'aller chercher son collègue de Gaz Métro, Thierry Vandal, pour en faire son vice-président principal. Ensemble, MM. Caillé et Vandal ont fait beaucoup de bien à **Hydro-Québec**, dont remettre la société sur la voie de la rentabilité. "Le tandem est super bon", dit Richard Fahey. Le changement de la garde survient à un moment où **Hydro-Québec** fait face à des défis importants, note Richard Fahey. Ainsi, la société d'État doit convaincre l'opinion publique de la nécessité d'augmenter les tarifs d'électricité pour contribuer davantage à équilibrer les finances publiques. Hydro a aussi des problèmes d'image et doit être plus transparente, croit le porte-parole de la FCEI.

## LA PRESSE

La Presse

La Presse Affaires, jeudi, 7 avril 2005, p. LA PRESSE AFFAIRES1

### **Vandal arrive, Bourbeau est éjecté**

Lessard, Denis; Baril, Hélène

En confirmant la nomination de Thierry Vandal à la direction d'**Hydro-Québec**, le gouvernement Charest a exigé du coup, hier, la démission d'André Bourbeau comme président du **conseil d'administration** de la société d'État. Il avait été nommé à ce poste il y a 18 mois seulement. Visiblement secoué, l'ancien ministre des Finances du Québec a lui-même confirmé que le ministre des Ressources naturelles, Pierre Corbeil, l'avait convoqué à Québec hier matin pour lui demander de quitter ses fonctions. " J'ai convenu de démissionner, c'était préférable dans les circonstances. Le gouvernement voulait clairement nommer Vandal, et il fallait trouver une place à André Caillé ", a commenté M. Bourbeau. Avec une pointe d'ironie, il soulignait être parmi ceux qui ne croyaient pas qu'André Caillé méritait de partir... " Ils ont suivi mon conseil et ils l'ont gardé. Il fera un excellent président du conseil! " a-t-il lancé.

### **Un premier de classe**

Avant de lui succéder à la tête d'Hydro, Thierry Vandal a longtemps vécu sous l'aile protectrice d'André Caillé, qui a été le premier à apprécier sa compétence et son efficacité chez Gaz Métro. Aux yeux de tous, il était son dauphin. Dès son arrivée à la tête d'**Hydro-Québec**, en 1996, André Caillé s'est empressé d'aller chercher son collègue Vandal, à qui il a tout de suite confié des responsabilités importantes. Ingénieur formé à Polytechnique et détenteur d'une maîtrise en administration des affaires (MBA) de HEC Montréal, Thierry Vandal a commencé à être connu dans le monde politique d'abord, comme président de la commission politique et vice-président du Parti libéral du Québec. Il a passé six ans dans le secteur pétrolier, chez Shell, et quatre années dans le secteur pétrochimique, chez Kemtec, avant de suivre André Caillé chez Hydro. Nommé vice-président à la direction, planification stratégique et développement des affaires en 1996, Thierry Vandal est resté le bras droit d'André Caillé au cours des neuf dernières années. À 44 ans, Thierry Vandal était jusqu'à hier président de la division Production, la seule des quatre divisions d'Hydro qui n'est pas soumise à l'autorité de la Régie de l'énergie et qui n'a de compte à rendre à personne. C'est aussi la division la plus stratégique et la plus rentable. Des 2,4 milliards de dollars de profits encaissés par Hydro en 2004, 70 % ont été générés par **Hydro-Québec** Production. Avec son allure de premier de classe, Thierry Vandal a attendu son heure en travaillant avec succès au positionnement d'**Hydro-Québec** sur le marché des exportations transformé par la déréglementation. C'est lui qui a mis sur pied les activités de courtage d'électricité, qui permettent à Hydro d'acheter de l'énergie sur les marchés voisins lorsque le prix est bas et de la revendre aux périodes de la journée où le prix est le plus élevé. Cette activité a contribué à augmenter sensiblement la rentabilité d'**Hydro-Québec**. Ainsi, le prix moyen

de l'électricité vendue par Hydro sur les marchés extérieurs était de 15 cents le kilowattheure en 2003 et de 25 cents le kilowattheure l'an dernier, comparativement à moins de 7 cents sur le marché québécois.

## Conditions négociées

Clairement à contrecœur, le ministre Pierre Corbeil a confirmé hier toutes les informations publiées le jour même par *La Presse*. André Caillé voit donc son mandat prendre fin prématurément. Mais il devient président du conseil, un poste qu'il occupera gratuitement, pouvant compter, a-t-on appris d'autres sources, sur une pension annuelle dépassant les 300 000 \$. Son mandat à la présidence du conseil est de trois ans. Les conditions de départ de M. Caillé furent " négociées ", a échappé M. Corbeil, refusant par ailleurs de divulguer les traitements accordés aux dirigeants touchés par le jeu de chaises musicales. M. Bourbeau a confirmé qu'il ne savait pas encore, mardi soir, que Québec lui demanderait de partir. Il a rencontré le ministre peu avant 10 h hier et à 11 h, le **conseil d'administration** d'Hydro tenait une réunion téléphonique pour nommer MM. Caillé et Vandal. André Caillé a refusé de commenter, tout comme Thierry Vandal. Pour sa part, M. Bourbeau refusait de qualifier le traitement qu'on lui a réservé. " Je n'ai pas de commentaires à faire là-dessus. C'est vous qui jugerez ", a-t-il répliqué sèchement.

## LE DEVOIR

Le Devoir

ÉCONOMIE, jeudi, 7 avril 2005, p. B1

**Hydro-Québec**

### Thierry Vandal succède à André Caillé

Martin Ouellet, Karine Fortin

pc

Québec - Changement de garde à **Hydro-Québec**: Thierry Vandal remplace André Caillé qui a «démissionné» de ses fonctions de président et chef de la direction de la société d'État, a annoncé hier le ministre des Ressources naturelles, Pierre Corbeil. M. Caillé occupera dorénavant la présidence du **conseil d'administration**, l'ancien président André Bourbeau ayant lui aussi «remis sa démission pour des motifs personnels», a dit le ministre, lors d'un point de presse à l'Assemblée nationale. «Le **conseil d'administration** a accepté la démission de M. Bourbeau et a procédé aux nominations de MM. Vandal et Caillé. Le gouvernement a entériné les décisions du c.a.», a mentionné M. Corbeil, sans fournir davantage de détails. Le nouveau grand patron d'**Hydro-Québec**, Thierry Vandal, dirigeait jusqu'ici la division production de l'entreprise. «M. Vandal travaille au sein de l'entreprise depuis 1996 et oeuvre dans le secteur de l'énergie depuis 1982. C'est quelqu'un qui a beaucoup d'expérience et une très grande crédibilité», a souligné le ministre. Du reste, M. Vandal est considéré comme un proche du Parti libéral, ayant dirigé la commission politique du PLQ sous le leadership de Robert Bourassa. Il est également un ancien de Gaz Métro, comme le chef de cabinet du premier ministre Jean Charest, Stéphane Bertrand.

Coup de balai

D'ailleurs, pour plusieurs observateurs, les «démissions» soudaines de MM. Caillé et Bourbeau sont en réalité un coup de balai du gouvernement Charest, dont les relations avec la haute direction d'Hydro devenaient de plus en plus difficiles. En outre, les récents reportages de Radio-Canada montrant l'absence de mesures de sécurité pour protéger les barrages dans le Nord québécois avaient passablement fragilisé la situation de M. Caillé. Malgré tout, il y a à peine quelques mois, l'ancien dirigeant, en poste depuis 1996, espérait encore entreprendre un troisième mandat à la tête de la société d'État. M. Caillé ne touchera aucun émolument à la présidence du **conseil d'administration** d'Hydro mais aura droit à sa pleine retraite, un montant évalué à 300 000 \$ par année.

Un changement dans la continuité

Le remue-ménage à la tête du fleuron de l'État québécois a suscité plusieurs réactions, les unes favorables, d'autres plus prudentes. Le vice-président Québec de la Fédération québécoise de l'entreprise indépendante (FCEI), Richard Fahey, a tenu à rendre hommage à André Caillé «qui a remis Hydro sur la "track" de la rentabilité». «Le fait qu'il reste président du c.a. est rassurant parce que ça va faciliter la transition», a-t-il dit. La FCEI se réjouit de l'arrivée aux commandes de Thierry Vandal qui a été, selon l'organisme, «le précurseur dans l'utilisation des barrages» pour faire du courtage aux États-Unis. «Cela a été extrêmement payant pour le Québec», a poursuivi M. Fahey. M. Vandal devra toutefois redorer le blason «quelque peu écorché d'Hydro» et contrôler les dépenses d'exploitation, a-t-il ajouté. Le tout nouveau président de l'Association de l'industrie électrique (AIEQ), Jean-François Samray, a pour sa part estimé



que le changement de direction n'entraînera pas de grands bouleversements. «Vandal et Caillé forment un tandem. C'est donc le changement dans la continuité», a-t-il dit. Selon l'AIEQ, le nouveau patron est aussi l'homme qui a vu venir la déréglementation dans le secteur de l'énergie, «ce qui a permis de générer un bénéfice» pour la société québécoise. De son côté, le coordonnateur de Greenpeace au Québec, Steven Guilbeault, a dit espérer que M. Vandal poursuivra le virage vers l'éolien et vers l'efficacité énergétique amorcé ces derniers mois. À son avis, les départs de MM. Caillé et Bourbeau démontrent que les hauts dirigeants d'Hydro ne sont pas à l'abri des aléas de la politique. «André Caillé a un peu creusé sa propre tombe en accusant les journalistes d'avoir inventé l'histoire de la sécurité dans les barrages», a-t-il dit. Enfin, Charles Tanguay, de l'Union des consommateurs, a exprimé quelques doutes au sujet de M. Vandal. «On craint qu'il ne soit pas très emballé par les questions d'efficacité énergétique et de réduction de la demande d'énergie et qu'il ne prête pas une oreille attentive à ceux qui s'opposent à une hausse importante des tarifs», a-t-il avancé.

## LA PRESSE

La Presse

Nouvelles générales, mercredi, 6 avril 2005, p. A1

**Chaises musicales à Hydro-Québec Bourbeau éjecté, Caillé mis à la retraite et Vandal promu PDG**  
Lessard, Denis

Québec - Coup de tonnerre à **Hydro-Québec**. Le gouvernement Charest va aujourd'hui confier la direction quotidienne du fleuron des sociétés d'État à Thierry Vandal, qui dirigeait jusqu'ici le volet production de l'entreprise. Le contrat d'André Caillé à titre de grand patron- président directeur général- d'**Hydro-Québec** ne sera pas renouvelé. Aujourd'hui, le Conseil des ministres accordera immédiatement le droit à sa pleine retraite à M. Caillé qui achevait son second mandat à la tête d'**Hydro-Québec**. Il aura droit à plus de 300 000 \$ par année.

### Président du c. a.

Ce dernier a accepté de présider, gratuitement, le **conseil d'administration** d'Hydro. Autre condition de M. Caillé, il continuera de siéger à la présidence du prestigieux Conseil mondial de l'énergie. Derrière cette mise à la retraite forcée (M. Caillé espérait il y a quelques mois voir son mandat renouvelé encore pour trois ans), il y a un coup de force. Le gouvernement Charest éjecte l'actuel président du conseil, l'ancien ministre libéral André Bourbeau, nommé quelques mois après l'élection des libéraux en 2003.

### Turbulences

**Hydro-Québec** traversait depuis des mois une période de turbulences importantes, une zizanie paralysante qui, selon le clan Caillé, venait de l'emprise démesurée que réclamait l'ancien député de Laporte sur la gestion quotidienne de la société d'État.

Il y a quelques jours pourtant, le cabinet de Jean Charest avait nié les informations de *La Presse* voulant que M. Caillé quitte **Hydro-Québec** pour être remplacé par M. Vandal. En fait, ce qu'on niait essentiellement, c'était le départ de M. Caillé d'Hydro- il reste, mais comme président du conseil. On préparait depuis quelques jours ce jeu de chaises musicales, dont M. Bourbeau n'a été informé qu'à la toute dernière minute. Celui-ci, joint juste avant le début du concert de l'Orchestre Symphonique, a seulement confirmé avoir été convoqué aujourd'hui par le ministre des Ressources naturelles, Pierre Corbeil. Depuis des semaines, le torchon brûle entre M. Bourbeau et des hauts dirigeants qui avaient l'appui de M. Caillé. La vice-présidente, Marie-Josée Nadeau, notamment, s'est retrouvée dans une position délicate quand le cabinet de Jean Charest lui a ordonné de refuser d'accorder certains avantages que réclamait M. Bourbeau. Son chauffeur personnel, résidant de Dunham où M. Bourbeau a sa résidence d'été, commandait un salaire de 80 000 \$ plus un appartement à Montréal. Et certaines des décisions de M. Bourbeau ont fini de convaincre le cabinet Charest. Ainsi, le premier ministre doit inaugurer dans quelques jours une exposition d'art inuit dans un musée québécois. Or, cette collection a été achetée à gros prix par Hydro à l'instigation de M. Bourbeau, et cette dépense a été jugée inutile par l'administration Caillé. Les tensions étaient évidentes aussi entre le président du conseil et Thierry Vandal, de même qu'avec le vice-président aux Ressources humaines, Maurice Charlebois. La zizanie était devenue manifeste lors de la dernière réunion du **conseil d'administration**, à la mi-mars, quand M. Bourbeau avait critiqué les décisions du tandem Caillé-Nadeau. Il jugeait inacceptable que comme président du conseil, il ait appris par les journaux la controverse sur la sécurité des barrages. Cette réunion s'est d'ailleurs conclue sans qu'il fasse approuver les budgets réclamés par les gestionnaires pour accroître la surveillance des barrages.

M. Bourbeau était payé 100 000 \$ pour présider le conseil d'**Hydro-Québec**, soit 77 000 \$ nets, car on devait déduire la pension qu'il recevait comme ancien député. Son prédécesseur péquiste, Me Jacques Laurent, recevait 180 000 \$ par année pour ses services.

## Un libéral

Thierry Vandal, ancien de Gaz Métropolitain comme André Caillé et le chef de cabinet de Jean Charest, Stéphane Bertrand, est bien connu au PLQ. Sous Robert Bourassa, il dirigeait la commission politique du parti. Le poste qu'il obtient est probablement la nomination la plus convoitée à Québec- le salaire d'André Caillé atteint 460 000 \$.

## Dans l'embarras

M. Caillé s'était retrouvé dans l'embarras après les reportages percutants de Radio-Canada qui montraient l'absence de mesures de sécurité pour protéger les barrages dans le Nord québécois. Il faut aussi rappeler ses déclarations surprenantes en décembre 2004, quand il avait soutenu qu'Hydro devrait vendre l'électricité au prix du marché, abandonner le " tarif patrimonial " très avantageux pour les consommateurs pour, en retour, contribuer davantage aux finances du gouvernement. M. Charest avait pris sans ménagement ses distances de ces déclarations après une réunion du Conseil des ministres où on avait cassé pas mal de sucre sur le dos de M. Caillé. Commentant la crise autour de la sécurité, M. Charest avait bien mollement pris la défense d'André Caillé. M. Caillé était arrivé à Hydro en 1996, quand Lucien Bouchard était allé le chercher pour mettre fin prématurément au mandat d'Yvon Martineau, disciple de Jacques Parizeau. M. Caillé avait été renommé pour cinq ans en 2000, et ce mandat venait normalement à terme en septembre prochain. Autre problème entre le gouvernement Charest et André Caillé, le ministère des Finances a forcé la société d'État à revoir le rapport annuel qu'elle a finalement présenté hier. À l'origine, **Hydro-Québec** ne voulait pas inclure dans ses bénéfices le gain de 265 millions découlant de la vente de Noverco, le bras gazier d'Hydro. C'est à contrecœur, forcé par le budget Séguin, qu'André Caillé avait accepté de se départir de Noverco au profit de Gaz Métro.

## LA PRESSE

La Presse

Nouvelles générales, mercredi, 6 avril 2005, p. A1

### **Chaises musicales à Hydro-Québec Bourbeau éjecté, Caillé mis à la retraite et Vandal promu PDG**

Lessard, Denis

Québec - Coup de tonnerre à **Hydro-Québec**. Le gouvernement Charest va aujourd'hui confier la direction quotidienne du fleuron des sociétés d'État à Thierry Vandal, qui dirigeait jusqu'ici le volet production de l'entreprise. Le contrat d'André Caillé à titre de grand patron- président directeur général- d'**Hydro-Québec** ne sera pas renouvelé.

Aujourd'hui, le Conseil des ministres accordera immédiatement le droit à sa pleine retraite à M. Caillé qui achevait son second mandat à la tête d'**Hydro-Québec**. Il aura droit à plus de 300 000 \$ par année.

## Président du c. a.

Ce dernier a accepté de présider, gratuitement, le **conseil d'administration** d'Hydro. Autre condition de M. Caillé, il continuera de siéger à la présidence du prestigieux Conseil mondial de l'énergie. Derrière cette mise à la retraite forcée (M. Caillé espérait il y a quelques mois voir son mandat renouvelé encore pour trois ans), il y a un coup de force. Le gouvernement Charest éjecte l'actuel président du conseil, l'ancien ministre libéral André Bourbeau, nommé quelques mois après l'élection des libéraux en 2003.

## Turbulences

**Hydro-Québec** traversait depuis des mois une période de turbulences importantes, une zizanie paralysante qui, selon le clan Caillé, venait de l'emprise démesurée que réclamait l'ancien député de Laporte sur la gestion quotidienne de la société d'État. Il y a quelques jours pourtant, le cabinet de Jean Charest avait nié les informations de *La Presse* voulant que M. Caillé quitte **Hydro-Québec** pour être remplacé par M. Vandal. En fait, ce qu'on niait essentiellement, c'était le départ de M. Caillé d'Hydro- il reste, mais comme président du conseil. On préparait depuis quelques jours ce jeu de chaises musicales, dont M. Bourbeau n'a été informé qu'à la toute dernière minute. Celui-ci, joint juste avant le début du concert de l'Orchestre Symphonique, a seulement confirmé avoir été convoqué aujourd'hui par le ministre des Ressources naturelles, Pierre Corbeil. Depuis des semaines, le torchon brûle entre M. Bourbeau et des hauts dirigeants qui avaient l'appui de M. Caillé. La vice-présidente, Marie-Josée Nadeau, notamment,

s'est retrouvée dans une position délicate quand le cabinet de Jean Charest lui a ordonné de refuser d'accorder certains avantages que réclamait M. Bourbeau. Son chauffeur personnel, résidant de Dunham où M. Bourbeau a sa résidence d'été, commandait un salaire de 80 000 \$ plus un appartement à Montréal. Et certaines des décisions de M. Bourbeau ont fini de convaincre le cabinet Charest. Ainsi, le premier ministre doit inaugurer dans quelques jours une exposition d'art inuit dans un musée québécois. Or, cette collection a été achetée à gros prix par Hydro à l'instigation de M. Bourbeau, et cette dépense a été jugée inutile par l'administration Caillé. Les tensions étaient évidentes aussi entre le président du conseil et Thierry Vandal, de même qu'avec le vice-président aux Ressources humaines, Maurice Charlebois. La zizanie était devenue manifeste lors de la dernière réunion du **conseil d'administration**, à la mi-mars, quand M. Bourbeau avait critiqué les décisions du tandem Caillé-Nadeau. Il jugeait inacceptable que comme président du conseil, il ait appris par les journaux la controverse sur la sécurité des barrages. Cette réunion s'est d'ailleurs conclue sans qu'il fasse approuver les budgets réclamés par les gestionnaires pour accroître la surveillance des barrages. M. Bourbeau était payé 100 000 \$ pour présider le conseil d'**Hydro-Québec**, soit 77 000 \$ nets, car on devait déduire la pension qu'il recevait comme ancien député. Son prédécesseur péquiste, Me Jacques Laurent, recevait 180 000 \$ par année pour ses services.

## Un libéral

Thierry Vandal, ancien de Gaz Métropolitain comme André Caillé et le chef de cabinet de Jean Charest, Stéphane Bertrand, est bien connu au PLQ. Sous Robert Bourassa, il dirigeait la commission politique du parti. Le poste qu'il obtient est probablement la nomination la plus convoitée à Québec- le salaire d'André Caillé atteint 460 000 \$.

## Dans l'embarras

M. Caillé s'était retrouvé dans l'embarras après les reportages percutants de Radio-Canada qui montraient l'absence de mesures de sécurité pour protéger les barrages dans le Nord québécois. Il faut aussi rappeler ses déclarations surprenantes en décembre 2004, quand il avait soutenu qu'Hydro devrait vendre l'électricité au prix du marché, abandonner le " tarif patrimonial " très avantageux pour les consommateurs pour, en retour, contribuer davantage aux finances du gouvernement. M. Charest avait pris sans ménagement ses distances de ces déclarations après une réunion du Conseil des ministres où on avait cassé pas mal de sucre sur le dos de M. Caillé. Commentant la crise autour de la sécurité, M. Charest avait bien mollement pris la défense d'André Caillé. M. Caillé était arrivé à Hydro en 1996, quand Lucien Bouchard était allé le chercher pour mettre fin prématurément au mandat d'Yvon Martineau, disciple de Jacques Parizeau. M. Caillé avait été renommé pour cinq ans en 2000, et ce mandat venait normalement à terme en septembre prochain.

Autre problème entre le gouvernement Charest et André Caillé, le ministère des Finances a forcé la société d'État à revoir le rapport annuel qu'elle a finalement présenté hier. À l'origine, **Hydro-Québec** ne voulait pas inclure dans ses bénéfices le gain de 265 millions découlant de la vente de Noverco, le bras gazier d'Hydro. C'est à contrecœur, forcé par le budget Séguin, qu'André Caillé avait accepté de se départir de Noverco au profit de Gaz Métro.

## LA PRESSE

La Presse

La Presse Affaires, mercredi, 6 avril 2005, p. LA PRESSE AFFAIRES1

### **Hydro-Québec accumule les pertes dans ses filiales**

Baril, Hélène

**Hydro-Québec** a augmenté sensiblement la rentabilité de ses activités de fournisseur d'électricité mais la société réussit moins bien dans le monde de la concurrence, où ses coentreprises accumulent les pertes année après année. Ses deux filiales d'investissement, IndusTech et CapiTech, ont perdu 88 millions de dollars au dernier exercice, indique le rapport annuel d'Hydro rendu public la semaine dernière. Cette perte s'ajoute aux 83 millions perdus en 2003 et 53 millions perdus en 2002, pour un total de 224 millions de pertes accumulées depuis trois ans. CapiTech investit dans des entreprises dont les technologies sont liées au secteur de l'énergie, avec un objectif de rendement de 20 %. Cette filiale d'Hydro a dû dévaluer son portefeuille de 35 millions en 2003 et de 35 millions supplémentaires l'an dernier pour tenir compte de la réduction de la valeur marchande de ses investissements. En tout, son portefeuille d'une valeur de 170 millions s'est dégonflé de plus de 40 % en deux ans. CapiTech ne publie plus de rapport annuel depuis deux ans, a fait savoir hier le porte-parole d'**Hydro-Québec**, Marc-Brian Chamberland. L'entreprise a changé de président deux fois durant la même période et son actuel dirigeant, Jacques Simoneau, n'a pu être joint hier. Mise sur pied en 1998 pour prendre la relève de Nouveler, dont la performance financière avait été désastreuse avec une mission similaire,

CapiTech doit investir de façon rentable dans des entreprises du secteur de l'énergie qui commercialisent ou sont en voie de commercialiser des technologies prometteuses. L'entreprise n'a fait aucun nouvel investissement depuis 2002. Son portefeuille est constitué à 80 % de participations minoritaires dans 30 entreprises et à 20 % de parts dans quatre fonds d'investissement en capital-risque liés au secteur de l'énergie. En 2004, la perte de CapiTech atteint 37 millions de dollars, en dépit de la vente de deux investissements qui ont produit un gain net de 3 millions.

## Voiture électrique

L'autre filiale, IndusTech, détient 100 % des actions de TM4, le concepteur du moteur électrique, et 50 % des actions d'Avestor, une coentreprise avec la firme américaine Kerr-McGee qui fabrique des batteries de nouvelle génération au lithium-métal-polymère. L'entreprise a déclaré une perte de 51 millions l'an dernier et de 121 millions depuis trois ans. Dans les cas d'IndusTech, " il s'agit de deux entreprises en démarrage ", explique Marc-Brian Chamberland. " Elles sont en phase d'investissement et ne rapportent pas encore mais elles vont le faire ", a-t-il soutenu. TM4 devrait bientôt bénéficier de sa collaboration avec le groupe Dassault qui a choisi le système de propulsion électrique d'**Hydro-Québec** pour équiper un nouveau type de voiture, qui sera commercialisé en Europe et en Chine. Pour la firme Avestor, la rentabilité est plus incertaine. L'entreprise a abandonné la fabrication d'une batterie pour les véhicules électriques pour se concentrer dans les batteries de secours pour le secteur de télécommunications. Ce changement d'orientation a coûté 85 emplois, dont celui du président de l'entreprise, Tadek Borys, qui a été remplacé par le **conseil d'administration** à la fin de 2004. Il a aussi eu pour effet de mettre la société TM4 hors jeu dans la course au fournisseur de la voiture électrique de Dassault, qui a choisi les batteries de la firme Alcatel. **Hydro-Québec** a déjà investi 250 millions dans TM4 et Avestor. Dans CapiTech, ses investissements atteignent 200 millions.

## LE DEVOIR

Le Devoir

ÉCONOMIE, samedi, 26 février 2005, p. c2

### Énergie éolienne: Hydro signe deux contrats

Turcotte, Claude

**Hydro-Québec** Distribution confirme la signature des deux contrats totalisant 990 MW d'énergie éolienne à être produite en Gaspésie et dans la région de Matane. La prochaine étape consiste maintenant en la présentation du dossier à la Régie de l'énergie pour obtenir son approbation, ce qui ne devrait pas poser problème. Comme cela avait été annoncé le 4 octobre dernier, les fournisseurs de cette énergie seront Cartier énergie éolienne et Northland Power. Les huit contrats d'achat d'électricité d'une durée de 20 ans nécessiteront des investissements de 1,9 milliard. De 40 à 60 % des investissements et des dépenses devront se faire dans les deux régions visées. On assure déjà que l'assemblage des nacelles et la fabrication des tours et des pales des éoliennes se feront en Gaspésie et dans la MRC de Matane. Les parcs éoliens devront progressivement livrer leurs premiers mégawatts entre 2006 et 2012. Selon **Hydro-Québec**, le facteur d'utilisation moyen garanti des parcs éoliens est de 36 %, ce qui correspond à un volume annuel d'énergie de 3,2 TWh, c'est-à-dire l'équivalent de la consommation de près de 200 000 clients résidentiels moyens. Le coût moyen de ces approvisionnements est de 7,8 ¢ par kWh, soit 6,5 ¢ pour l'énergie elle-même et 1,3 ¢ pour l'intégration au réseau de transport avant la prise en compte du service d'équilibrage requis pour pallier l'intermittence de l'énergie éolienne.

### Calendrier de livraison

**Hydro-Québec** a même annoncé un calendrier pour le début des livraisons d'énergie éolienne. Ainsi, en 2006, ce sont les éoliennes d'une puissance de 100,5 MW installées à L'Anse-à-Valleau qui commenceront à livrer leur énergie, tout comme le feront celles de 109,5 MW à Baie-des-Sables. En 2007, ce sera au tour de Saint-Ulric et de Saint-Léandre de produire de l'énergie, puis Carleton en 2008, Les Méchins en 2009, Mont-Louis en 2010, Montagne-Sèche en 2011 et enfin Gros-Morne en deux phases en 2011 et 2012. On sait qu'**Hydro-Québec** envisage de lancer un deuxième appel d'offres de 1000 MW d'énergie éolienne pour la Gaspésie également. Pour l'instant, la société d'État attend le règlement que doit d'abord adopter le gouvernement québécois avant d'aller de l'avant. À la suite de la signature des huit premiers contrats, Cartier énergie éolienne a émis un communiqué pour dire sa satisfaction. C'est cette entreprise qui obtient la plus grosse part du gâteau puisqu'elle s'est engagée à livrer 740 des 990 MW. Ces projets représentent pour elle des investissements de 1,1 milliard. «Nous sommes très satisfaits de la signature de ces ententes qui représentent le fruit de plus de quatre ans de travail, et nous remercions la population gaspésienne pour son soutien de ces importants projets de production d'énergie verte», a déclaré Gilles Lefrançois, président du **conseil**

d'**administration** de Cartier énergie éolienne. TransCanada détient une participation de 62 % dans cette société qui a ses bureaux à Longueuil. Innergex II, Fonds de revenus, détenue par des intérêts privés, a pour sa part une participation de 38 %. L'autre signataire, Northland Power, est également une compagnie canadienne spécialisée dans le domaine de l'énergie. Par ailleurs, c'est General Electric Énergie éolienne qui fournira les éoliennes tant à Cartier qu'à Northland. Pour sa part, GE Énergie éolienne a accordé à Marmen, une entreprise de Trois-Rivières, le mandat de construire les mâts et d'assembler les turbines de ces éoliennes. Il s'agit ici d'un contrat de plusieurs centaines de millions de dollars.

## **LeDroit**

Le Droit

Manchette, vendredi, 18 février 2005, p. 4

### **Hydro-Québec a commis une erreur de jugement, pense Jean Charest**

Ouellet, Martin

PC

Le premier ministre Jean Charest a réitéré du bout des lèvres jeudi sa confiance envers le pdg d'**Hydro-Québec**, André Caillé, tout en critiquant sa gestion de la crise entourant la sécurité des installations hydroélectriques du Grand Nord. "Ils (les dirigeants d'Hydro) auraient pu faire mieux, oui", a dit M. Charest, lors d'un point de presse à Québec, au terme d'une rencontre en matinée avec le président-directeur général de la société d'État. La direction d'Hydro, estime le premier ministre, a commis une bavure, une erreur de jugement, en n'avisant pas immédiatement le gouvernement des carences de sécurité relevées par un journaliste aux centrales Manic 5 et LG 2. "C'est une question de jugement, vous savez. Il n'y a personne qui est parfait à ce niveau-là mais quand c'est une question d'intérêt général, il faut évaluer si la communication doit se faire en temps réel et dans ce cas-ci, cela aurait pu être mieux", a-t-il dit, pesant chacun de ses mots. Le premier ministre exige maintenant qu'**Hydro-Québec** remette quotidiennement des rapports aux ministres Sam Hamad, des Ressources naturelles et Jacques Chagnon, de la Sécurité publique, "pour s'assurer que les mesures soient prises pour sécuriser" les grands ouvrages.

Ces deux ministres avaient été complètement ignorés par la direction d'**Hydro-Québec**, au moment où elle tentait d'obtenir une injonction pour empêcher la diffusion d'un reportage accablant sur le manque de surveillance de certaines centrales. Au cours de la rencontre, M. Charest a insisté pour qu'**Hydro-Québec** augmente le niveau de surveillance et fasse les investissements requis pour assurer, à long terme, la sécurité des installations. Quant à l'avenir du pdg, la question n'a pas été abordée lors de l'entretien, a mentionné le premier ministre, refusant, du reste, d'indiquer s'il entendait reconduire le mandat de M. Caillé, qui arrivera à échéance à l'automne 2005. "On n'a pas discuté de ça et il n'a jamais été question de ça. On n'a pas voulu faire des hypothèses, ni pour hier, ni pour aujourd'hui. On a une bonne relation avec M. Caillé, une relation de confiance et on a échangé sur la situation", a-t-il dit. De son côté, André Caillé a été plutôt laconique au terme de la rencontre. "Nous avons fait le tour de la question et je suis très satisfait", a-t-il dit, à quelques journalistes, avant de s'engouffrer dans sa limousine. Mais une simple rencontre entre le premier ministre et le grand patron d'**Hydro-Québec** ne suffit pas, a estimé, pour sa part, la porte-parole de l'opposition officielle en matière d'énergie, Rita Dionne-Marsolais. "Il y a un sérieux problème de crédibilité qui afflige **Hydro-Québec**", a-t-elle fait valoir, suggérant de faire défiler les dirigeants de la société d'État en commission parlementaire, y compris le président du **conseil d'administration**, André Bourbeau.

Le Soleil

Économie, jeudi, 7 avril 2005, p. C3

### **André Caillé : au revoir ! Bienvenue !**

Pouliot, François

Le sort en est finalement jeté : André Caillé part, et reste... Depuis quelques mois, il était devenu évident que le gouvernement n'était pas tellement entiché d'un renouvellement de M. Caillé à titre de chef de direction. Notre collègue Pierre Couture en avait d'ailleurs acquis une quasi-certitude et fait dernièrement état en nos pages, avec une énumération de quelques successeurs potentiels. Thierry Vandal était l'un de ceux-là. La surprise de l'annonce d'hier n'est donc pas tant que M. Caillé soit remplacé par M. Vandal, mais bien plutôt qu'il reste, comme président du conseil de la société d'État. On croyait qu'avec le Suroît, sa position sur le tarif patrimonial et sa réaction intempestive sur la sécurité des barrages, il avait commis une série de bévues qui allaient le faire sortir de piste. Mais, s'il faut en croire les informations de *La Presse* d'hier, il se passait à l'étage supérieur des choses avec lesquelles le bureau du premier ministre était encore plus mal à l'aise. On ne fera pas entorse à la règle *audi alteram partem* (droit d'être entendu), mais André Bourbeau devra dans les prochains jours fournir certaines explications. Notamment sur ce salaire de 80

000 \$ et cet appartement réclamé au bénéfice de son chauffeur. Aussi, sur ce refus d'autoriser les budgets nécessaires à la mise en place de mesures supplémentaires pour la sécurité des barrages. On peut comprendre que le président ait été choqué d'apprendre la polémique par les journaux mais, en l'absence de précisions, la réaction donne l'impression de représailles et d'un manquement au devoir de fiduciaire. Selon ce que l'on comprend, d'autres dépenses controversées auraient aussi eu lieu. L'acquisition d'objets d'art inuit peut peut-être se justifier, Hydro jouant les mécènes sur d'autres fronts artistiques et ayant intérêt à soigner ses relations avec les Premières Nations, mais il faudra voir le prix. Voilà pour la question "éthique" du dossier et la difficulté de maintenir en place l'ancien ministre libéral. La chaise musicale annoncée hier, et le départ-arrivée de M. Caillé, en soulèvent cependant d'autres.

### **Pourquoi ?**

Au premier chef, celle-ci : pourquoi, si l'on en est insatisfait, tasser M. Caillé pour ensuite l'installer à la présidence du conseil ? C'est presque assurément déjà limiter la marge de manoeuvre de M. Vandal dans les changements qu'il pourrait juger opportun d'apporter. Aller à l'encontre de décisions de son prédécesseur n'est pas nécessairement facile quand on sait qu'il est en quelque sorte toujours en situation d'autorité. On dit cependant que le nouveau chef de direction s'est toujours bien entendu avec M. Caillé. Et que la bonne entente ne date pas d'hier, les deux étant d'anciens de chez Gaz Métro. Difficile de croire que le gouvernement n'ait pas vu tout cela. On serait donc porté à penser que, contrairement à tout ce qui a pu être véhiculé jusqu'ici, le bureau du premier ministre n'était pas si insatisfait d'André Caillé. Il était sans doute satisfait de sa vision et de sa gestion, probablement moins de son sens de la communication. Pourquoi tasser M. Caillé pour ensuite l'installer à la présidence, donc ? Pour maintenir la vision et la gestion, mais changer de communicateur.

### **L'aspect bénévolat**

Donnée intéressante, M. Caillé sera un président de conseil bénévole. Avec respect pour ce qui est au centre et penche un peu à gauche, puisque nous en sommes, ce n'est pas loin du ridicule... Si l'on comprend bien, la décision vient du fait que l'ancien chef de direction retirera une pension de 300 000 \$ par année. M. Bourbeau touchait, selon ce que l'on rapporte, un salaire de 77 000 \$, *i.e.* 100 000 \$ de base moins ce qu'il recevait en pension de l'État. En appliquant le raisonnement à la pension de M. Caillé, on en arrive bien entendu à un salaire zéro. Il y a quelque chose d'illogique à regarder l'avoir d'un individu pour déterminer son salaire, même lorsque cet avoir provient du secteur public. Demanderait-on à un ancien président d'une grande société privée de venir travailler bénévolement pour les Québécois parce qu'il s'est accumulé un bon fonds de pension ? On peut ne pas être d'accord avec la pension de 300 000 \$ accordée à M. Caillé. Dans ce cas, c'est de cela dont il faut discuter.

### **L'emprise gouvernementale**

L'un des aspects les plus préoccupants du dernier épisode touche enfin l'emprise du gouvernement sur [Hydro-Québec](#). L'interférence de l'État dans la gouverne de la société n'est pas nouvelle, et elle est devenue si fréquente qu'on a perdu l'habitude de l'interroger. M. Caillé, rapportait-on aussi hier, ne voulait pas vendre la participation d'Hydro dans Noverco, mais a finalement cédé devant un État qui avait besoin d'un gain en capital pour équilibrer son budget. En d'autres mots, on semble s'être délesté d'un élément d'actif qui aurait pu rapporter davantage aux finances publiques à long terme.

En quoi l'État était-il justifié d'intervenir dans la gestion d'[Hydro-Québec](#) ? Il est pour le moins étonnant que le gouvernement ne soit pas autorisé à intervenir à la Caisse de dépôt et placement et soit si facilement autorisé à intervenir chez [Hydro-Québec](#). Les entités n'ont-elles pas toutes deux la mission bicéphale d'agir dans l'intérêt économique et social du Québec ? Personne n'aurait accepté que la Caisse ne vende une participation dans Noverco si ses gestionnaires en étaient venus à la conclusion qu'elle n'avait pas atteint son plein potentiel. L'exemple illustre qu'il est maintenant temps de réfléchir davantage sur la [gouvernance](#) de la compagnie. Une autre illustration se trouve dans le fait que M. Caillé est le premier président du conseil depuis longtemps à avoir une réelle expertise dans le secteur de l'énergie. Les deux derniers (M. Bourbeau et l'avocat Jacques Laurent) n'en avaient pas. Il appartient pourtant au conseil d'administration de déterminer les orientations d'une société. À voir tout le politique qui entoure la nomination de son premier membre depuis des années, on ne peut manquer de s'interroger sur l'expertise globale du conseil et "l'indépendance" des autres administrateurs. Une suggestion comme une autre. On pourrait peut-être emprunter une partie de la recette au système judiciaire et créer un comité spécial indépendant chargé de recommander une liste de candidatures valables au gouvernement. Ce serait un premier pas pour effacer un peu de patronage, évacuer des retours d'ascenseurs politiques, et rassurer sur la compétence.



Les Affaires

Actualité et analyse, samedi, 12 février 2005, p. 16

Point de vue



## Payant, la bonne gouvernance

Vézina, René

Les procès de **Dennis Kozlowsky** et de **Bernie Ebbers**, présidents déçus de **Tyco** et de **Worldcom**, viennent de débiter aux États-Unis. On risque d'en apprendre sur les excès de ces dirigeants qui se sont présumément remplis les poches au détriment de leur entreprise et de leurs actionnaires. En filigrane de ces procès se déroule le débat sur la **gouvernance** et des conseils d'administration. Aurait-on pu empêcher les dérapages de ces entreprises et d'autres, comme **Nortel** ? Probablement, quoique la question demeure spéculative. Posons-la à l'envers. Des administrateurs compétents augmentent-ils la valeur d'une entreprise ? La réponse est plus facile. Certainement. On a pu s'en rendre compte une nouvelle fois, le 2 février, lors de la remise des prix du *Concours d'excellence en gouvernance Korn-Ferry/Revue Commerce* En plus d'un trophée présenté à **Robert Parizeau**, choisi administrateur de l'année, cinq conseils d'administration ont été retenus comme finalistes (voir texte en page 23). En 2004, le rendement moyen des entreprises qu'ils supervisent, à la **Bourse de Toronto**, a été de 17 %, comparativement à 8 % pour l'indice **S&P/TSX**. Leurs actionnaires en ont eu pour leur argent. Et ce n'est pas une coïncidence. Un conseil qui fait bien son travail, qui pose les bonnes questions et qui sait guider le management, est profitable. On le reconnaît de plus en plus et de tels chiffres contribuent à étayer la preuve. Va pour les entreprises privées avec actionnaires. Les règles sont bien établies. Mais pourrait-on aller plus loin et appliquer le raisonnement aux sociétés publiques et parapubliques ?

À cette soirée, **L. Jacques Ménard**, président du conseil de **BMO Nesbitt Burns** et de **BMO Groupe financier**, Québec, a souligné que l'**Organisation de coopération et de développement économiques** lancera ce printemps une consultation publique pour compléter ses principes de **gouvernance**, surtout en ce qui concerne les entreprises à propriété gouvernementale. Nous devrions suivre de près ces travaux, a-t-il dit, étant donné la grande place que le Québec fait au secteur public par ses nombreuses sociétés d'État. Nombreuses, c'est presque un euphémisme. **Caisse de dépôt, SGF, Hydro-Québec, SAQ, Loto-Québec, Investissement Québec** et autres pèsent lourd dans l'économie québécoise. Or, jusqu'à présent, le choix de leurs administrateurs a souvent été politique ou fantaisiste, pour ne pas dire plus. Parce que ces sociétés appartiennent à l'État, c'est comme si on pouvait les soustraire aux principes d'une saine **gouvernance** axée sur l'efficacité, dans l'absence de comptes à rendre à des actionnaires. Mais en fait, elle en ont, des actionnaires : ce sont les citoyens du Québec. Et ils sont en droit de demander une meilleure gestion de leur patrimoine. Pour commencer, il est grand temps de revoir à fond le mode de nomination à ces conseils ainsi que leur rôle. La nouvelle *Loi sur la Caisse de dépôt et placement*, adoptée en décembre, marque déjà une amélioration en scindant les postes de président et de président du conseil. S'il existe, le fameux modèle québécois ne doit pas avoir comme caractéristique un laxisme organique dans la **gouvernance** des sociétés publiques ou parapubliques. Leurs dirigeants devraient eux aussi avoir à répondre de leurs gestes et stratégies aux Québécois. On pourra peut-être ainsi restaurer une partie de la confiance perdue dans l'administration des fonds publics.

## Commerce

Commerce, no. Vol: 106 No: 1

Janvier 2005, p. 40

**Gouvernance** d'entreprise, **Gouvernance** / entrevue

### Pas de passe-droit

des Roberts, Gilles

Les sociétés d'État doivent respecter les mêmes règles de **gouvernance** que les sociétés publiques, affirme l'avocat Richard Drouin, administrateur et membre du jury Korn/Ferry - Revue Commerce.

Richard Drouin a été le conseiller juridique de Robert Bourassa et de René Lévesque. En juin dernier, quand Jean Charest a décidé de préparer un projet de loi pour encadrer les pratiques de **gouvernance** de la Caisse de dépôt et placement (CDP), c'est à cet avocat de Québec qu'il a confié ce mandat. Au fil des ans, Richard Drouin a travaillé avec presque tous les leaders du Québec inc. Très visible à l'époque où il était président du conseil et chef de la direction d'**Hydro-Québec**, son influence se fait toujours sentir au sein des sept conseils d'administration d'entreprises et d'institutions où il siège. Commerce a rencontré ce passionné de voile - qui est déjà monté jusqu'au cercle polaire arctique avec son bateau - pour parler de **gouvernance**.

### **Les sociétés d'État doivent-elles répondre à des critères de gouvernance différents de ceux des entreprises privées?**

Non! À aucun moment, les sociétés d'État ne doivent échapper aux bonnes pratiques de **gouvernance**. Il ne doit y avoir aucune exception. Je suis persuadé que le gouvernement a pour rôle de rendre les administrateurs de sociétés d'État

responsables de leur **gouvernance** et de leur performance. Le corollaire de tout cela, c'est que les conseils d'administration doivent avoir les coudées franches et les outils pour assurer une telle performance. Et une façon simple et efficace d'assurer cela, c'est d'introduire la notion d'administrateur indépendant dans les règles de **gouvernance**. Le mouvement est déjà amorcé à la Caisse de dépôt et placement (CDP), dont les dirigeants donnent au gouvernement un profil des administrateurs à recruter.

***Est-ce la fin des nominations partisans au sein des conseils des sociétés d'État?***

Il est évident que plus les sociétés d'État définiront leurs critères de choix de leurs administrateurs, plus on aura des chances d'avoir des gens nommés uniquement pour leur compétence et leur expérience.

***Vous êtes l'auteur du projet de loi qui encadre les nouvelles règles de **gouvernance** de la CDP; comment avez-vous défini ces règles?***

D'abord, à partir de mon expérience personnelle, de mes connaissances juridiques et législatives, et aussi, de mon expérience dans le domaine public et privé. Mais je dois reconnaître qu'une bonne partie du travail avait déjà été faite par Henri-Paul Rousseau (le président du conseil et chef de la direction de la CDP). Peu de temps après son arrivée, il a demandé de séparer le poste de président du conseil et celui de chef de la direction. C'est aussi lui qui a réclamé une autre provision du projet de loi: l'abolition des postes réservés. Auparavant, le sous-ministre des Finances, un représentant d'**Hydro-Québec** et un représentant de la Commission des affaires municipales avaient un siège réservé au conseil de la CDP. Avec l'introduction de la notion d'administrateur indépendant, cela disparaît.

***Les principes de bonne **gouvernance** mis de l'avant avec le projet de loi de la CDP devraient-ils s'appliquer à toutes les organisations publiques?***

D'abord, je crois qu'on devrait faire abstraction des ministères qui sont dans une situation particulière. Mais tout ce qui est université, commission scolaire, collège, en fait, tout ce qui touche l'administration publique devrait se plier aux principes de **gouvernance**. La CDP vient de franchir une étape avec le projet de loi adopté en décembre. Toutes les autres sociétés d'État devraient lui emboîter le pas. En dernier ressort, tous les corps publics devraient avoir des règles de **gouvernance** claires et efficaces.

***Pouvez-vous donner un exemple d'organisation publique dont les règles de **gouvernance** sont exemplaires?***

En général, en Amérique du Nord, tous les gestionnaires de grandes caisses de retraite publiques ont d'excellentes pratiques de **gouvernance**. Si on regarde du côté d'Omers (la caisse de retraite des employés municipaux de l'Ontario) et de Teachers (la caisse de retraite du personnel de l'enseignement de l'Ontario dont le président, Claude Lamoureux, fait partie, avec Me Drouin, du jury du concours Korn/ Ferry - Revue Commerce), on trouve d'excellents exemples de pratiques de **gouvernance**.

***Quand vous étiez à **Hydro-Québec**, de 1988 à 1995, vous étiez à la fois président du conseil d'administration et chef de la direction. Cela contrevient à une règle fondamentale de la **gouvernance**, qui exige la séparation de ces deux postes...***

(Dans un éclat de rire) Et comment! Mais c'était il y a près de 20 ans, et la coutume dans le milieu des affaires voulait alors que l'on cumule les deux postes. Ce n'est plus le cas à **Hydro-Québec**, comme dans beaucoup d'autres sociétés. Comme bien d'autres choses, cela a changé, et pour le mieux.

***Les gouvernements devraient-ils se mêler de **gouvernance** et imposer un cadre général à toutes les entreprises, privées comme publiques?***

Les gouvernements devraient établir certaines normes minimales de **gouvernance** pour s'assurer qu'il y a un certain seuil et éviter les catastrophes à la Enron. Dans certains cas, à l'instar des sociétés d'État, ces normes pourraient être très détaillées, comme pour la CDP, où les règles prévoient même la composition et le fonctionnement des comités du conseil. Mais, de façon plus générale, beaucoup d'organismes d'autoréglementation, comme les autorités de marchés financiers et les bourses, imposent des règles très complètes. Au cours des deux dernières années, la **gouvernance** canadienne a fait beaucoup de chemin.

## **Qu'est-ce qui est le plus important pour une organisation, sa performance financière ou sa *gouvernance*?**

Sa performance financière, cela ne fait aucun doute dans mon esprit. Les entreprises ne doivent pas être gérées en fonction de la *gouvernance*. Cela ne doit pas devenir la raison d'être des organisations. Ce serait complètement ridicule. Il faut plutôt voir cela dans un contexte d'ensemble. Et ne jamais oublier que ce qui assure la pérennité des organisations, c'est leur performance financière à long terme. D'ailleurs, la plupart des sociétés qui réussissent bien sur une très longue période ont une bonne *gouvernance*, ce qu'on appelait autrefois de "bonnes pratiques d'affaires". Mais il ne faut pas perdre de vue la *gouvernance*. D'ailleurs, je ne partage pas l'avis de ceux qui disent que le mouvement de *gouvernance* a été trop loin. Des erreurs monumentales ont été commises, et de gros correctifs étaient de mise.

## **Que pensez-vous de la limite d'âge que certaines organisations imposent à leurs administrateurs?**

J'ai un intérêt personnel par rapport à cette question, car j'ai 72 ans (autre éclat de rire)! Mais sérieusement, pendant beaucoup d'années, la limite d'âge a été une porte de sortie garantie pour se débarrasser de certains administrateurs. Quand une personne ne faisait pas vraiment l'affaire, on se disait qu'au moins, on savait quand elle allait quitter le conseil. Tout cela a changé avec les nouvelles règles de *gouvernance*. Les administrateurs sont évalués annuellement, et ceux qui ne répondent pas aux critères sont invités à quitter le conseil soit par les autres administrateurs, soit par des investisseurs institutionnels qui ne se gênent plus pour faire connaître leur position. Dans une telle perspective, la limite d'âge n'a plus sa raison d'être. Je siège au conseil d'administration d'une entreprise qui vient de demander à un de ses administrateurs de quitter son poste, et il n'a que 45 ans. Et George W. Bush vient de prolonger de cinq ans le mandat du président de la Banque centrale, Alan Greenspan, qui a 78 ans. La question de l'âge n'est plus importante, tant que la performance de l'individu est là.

2004

## **LE SOLEIL**

Le Soleil

Économie, samedi, 10 avril 2004, p. B4

### **Jacques Leblanc accède au c.a. d'Hydro-Québec**

Gagné, Gilles

Maria - Un Gaspésien, le comptable Jacques Leblanc, de Maria, accède au *conseil d'administration* d'Hydro-Québec. La décision a été prise lors de la réunion du Conseil des ministres du gouvernement du Québec, mercredi. Âgé de 57 ans, pratiquant sa profession depuis 36 ans, Jacques Leblanc a établi son bureau individuel, Leblanc Bourque, à Maria il y a 20 ans. La firme emploie près de 25 personnes, dont une relève venant de ses fils Daniel et Martin. M. Leblanc se dit très emballé par sa nomination, d'autant plus que le secteur de l'énergie est au coeur des préoccupations de ses compatriotes gaspésiens en ce moment. "Il y a des dossiers énergétiques vraiment importants en Gaspésie quand on songe aux développements attendus en énergie éolienne. Le forage pour trouver du gaz dans le golfe Saint-Laurent est aussi un enjeu majeur. Je serai heureux de participer aux décisions dans ces secteurs. Je ne suis pas un spécialiste de l'énergie, mais je n'ai pas été nommé pour ça", a dit M. Leblanc dans un entretien au SOLEIL, hier. De son propre aveu, il devra se familiariser avec l'ensemble des dossiers de la société publique, mais il a suivi attentivement la question éolienne en Gaspésie, où Hydro-Québec a lancé un appel d'offres pour l'achat de 1000 mégawatts d'énergie de ce type, entre 2006 et 2013. Les soumissionnaires doivent d'ailleurs déposer leur proposition sous peu.

## **Énergie éolienne**

Les travaux de construction des parcs de production éolienne nécessiteront une injection de près de 2 milliards \$ en immobilisations. Les fournisseurs d'équipement devront fabriquer au moins 40 % de ce contenu en Gaspésie au début de la période d'ins-tallation des parcs éoliens, et graduellement hausser ce seuil à 60 %. Hydro-Québec doit tenir compte de l'ampleur des retombées gaspésiennes dans le choix des soumissionnaires. "J'ai mes idées. L'énergie constitue l'épine dorsale d'un pays, au sens large du mot *pays*. Le domaine éolien débute au Québec. Mais il y a des pays où l'énergie éolienne est importante en termes de puissance. Il y a des régions du monde, des pays, où c'est l'une des principales sources d'énergie, sinon la principale. Et il ne vente pas moins qu'ailleurs, au Québec", analyse le nouveau membre du *conseil d'administration* à Hydro-Québec. En ce qui concerne l'exploration pétrolière et gazière, qu'elle soit terrestre ou en mer, il s'avance un peu moins pour le moment. "Je suis moins familier avec ce secteur. Cette exploration doit se faire dans le respect de l'environnement. Mais c'est de l'énergie aussi", note-t-il.

## Appui

La députée libérale de Bonaventure et ministre déléguée au Développement régional et au Tourisme, Mme Nathalie Normandeau, a milité en faveur de la nomination de Jacques Leblanc au conseil d'administration d'Hydro-Québec. "Il sera nos yeux et nos oreilles à Hydro-Québec. C'est emballant, quand on pense au développement de la filière éolienne et des possibilités qu'elle offre pour la Gaspésie", signale-t-elle. Jacques Leblanc a été nommé pour un mandat de trois ans. Il savait que son nom circulait depuis un certain temps parmi les personnes susceptibles d'accéder au conseil d'Hydro-Québec. "On a fait des vérifications à mon sujet, notamment mon intérêt pour ce poste. J'ai été appelé par le cabinet du ministre (des Ressources naturelles, Sam) Hamad et j'ai eu un premier contact avec lui", résume-t-il.

## Une première

Il pourrait être le premier résidant de la Gaspésie à être nommé au conseil d'Hydro-Québec. Il n'était pas possible d'effectuer la vérification hier. Un fils de la péninsule, l'ex-premier ministre René Lévesque, a joué un rôle majeur dans la croissance de la société publique, en étant le grand défenseur de la nationalisation de l'électricité, alors qu'il était ministre des Ressources naturelles, sous le gouvernement libéral de Jean-Lesage, au début des années 60.

## LA PRESSE

La Presse

Actualités, mercredi, 28 janvier 2004, p. A4

### Hydro n'aura pas ses tarifs modulés

PC

Québec - Le gouvernement a demandé hier soir à Hydro-Québec de retirer sa proposition de hausse de tarifs modulés, affirmant qu'elle n'aiderait que partiellement les clients à faible revenu. Dans un communiqué, le ministre québécois des Ressources naturelles, Sam Hamad, a exhorté le président du conseil d'administration d'Hydro-Québec, André Bourbeau, d'oublier la proposition de la société d'État déposée récemment devant la Régie de l'énergie. " Le but poursuivi par cette modulation tarifaire était de minimiser l'impact de la hausse tarifaire pour la clientèle à faible revenu. Après examen par le gouvernement, nous constatons que la proposition de modulation préparée et présentée par Hydro-Québec n'atteint que partiellement l'objectif visé, ne répondant pas ainsi à la demande initiale ", a affirmé le ministre Hamad. " Après discussions et en collaboration avec le ministre des Finances, Yves Séguin, un plan de mesures sera proposé au gouvernement, au plus tard lors de la préparation du prochain budget. Ce plan visera à aider les clients à faible revenu ", a ajouté le ministre Hamad. La Régie de l'énergie a refusé lundi d'étudier de façon prioritaire le projet de la société d'État qui voulait changer sa structure de tarifs à compter du 1er avril. Hydro-Québec a déjà demandé à l'organisme de régulation d'autoriser une hausse moyenne de 2,9 pour cent de ses tarifs à cette date.

## LA PRESSE

La Presse

Actualités, samedi, 7 février 2004, p. A2

### Hydro-Québec demeure optimiste

Tison, Marie

Hydro-Québec a soutenu que la décision de remettre le dossier du Suroît entre les mains de la Régie de l'énergie constituait un pas dans la bonne direction. " Nous accueillons favorablement cette décision du premier ministre, a soutenu une porte-parole de la société d'État, Élise Proulx. Nous allons offrir notre collaboration, nous allons mettre en lumière toutes les données, les prévisions, tout ça. Ça ne peut être que bon pour le débat énergétique au Québec. " En dépit de cette attitude positive, le grand patron d'Hydro-Québec, André Caillé, a refusé d'accorder des entrevues hier, tout comme le président de la division Production de la société d'État, Thierry Vandal. Les deux hommes n'ont pas ménagé leur peine au cours des dernières semaines pour défendre le projet du Suroît. Le président du conseil d'administration d'Hydro-Québec, André Bourbeau, a également décliné une demande d'entrevue hier. Mme Proulx, qui s'est présentée au front pour tout ce beau monde, a affirmé qu'Hydro-Québec considérait toujours le projet comme une nécessité. " Les chiffres vont parler d'eux-mêmes, a-t-elle soutenu. Selon nos analyses, la centrale est justifiée. " Elle a reconnu que l'examen de la Régie de l'énergie entraînerait un léger retard dans la mise en place du projet. " Mais si ça permet de faire la lumière sur toute la situation énergétique, tant mieux, a-t-elle affirmé. Pour nous, c'est positif. " Ce délai n'inquiète pas trop l'Association de l'industrie électrique du Québec (AEIQ), qui regroupe des firmes de génie-conseil, des entreprises de construction et des fabricants d'outillage et d'équipement. " On parle d'une situation à long terme, a rappelé le président du conseil d'administration de l'association, Gaétan Thibault. Alors 60

jours de plus ou de moins... " Pour l'AEIQ, il n'y a pas de doute, la centrale du Suroît est nécessaire. La Régie de l'énergie ne pourra qu'arriver à cette conclusion. " Nous avons bon espoir que le projet du Suroît se fasse parce que nous sommes convaincus que nous allons de façon inexorable vers un problème de déficit énergétique ici, au Québec, a affirmé M. Thibault. À moyen, long terme, ça devient quasiment inévitable. " Selon l'AEIQ, la construction de centrales hydroélectriques prendrait trop de temps pour que l'on puisse prévenir le problème. " On n'a pas énormément de solutions, a lancé M. Thibault. Dans ce sens-là, nous continuons de penser que le projet du Suroît va voir le jour. " Un porte-parole des Manufacturiers et exportateurs du Québec, Daniel Charron, estime que l'examen de la Régie de l'énergie permettra d'avoir le cœur net au sujet de la situation énergétique au Québec: " Nous verrons si **Hydro-Québec** a raison ou tort, a-t-il déclaré. S'il ressort qu'**Hydro-Québec** a raison, il sera temps d'agir et de faire quelque chose pour s'assurer d'un approvisionnement fiable et suffisant. " Il a rappelé qu'une pénurie énergétique dans le secteur industriel aurait des conséquences néfastes en raison de la flambée des prix qu'elle ne pourrait manquer de provoquer. " Le Suroît, par ses délais de construction, qui sont courts, permettrait de répondre aux pénuries anticipées dans les prochaines années ", a-t-il affirmé.

## LE SOLEIL

Le Soleil

Économie, vendredi, 6 février 2004, p. C1

### Le c.a. d'Hydro appuie le Suroît

Couture, Pierre

La haute direction d'**Hydro-Québec** recevra un appui de taille ce matin. Les membres du **conseil d'administration** de la société d'État réunis dans la métropole devraient renouveler leur profession de foi envers le très controversé projet de centrale au gaz naturel du Suroît. Selon nos informations, bien que plusieurs interrogations soient toujours dans l'air, le projet fait toujours l'unanimité autour de la table des membres du c.a. d'**Hydro-Québec**. "Sur la question du Suroît, c'est indéniable, nous avons un conseil super solidaire, a confié hier un membre sous le couvert de l'anonymat. Pour nous, ce projet est essentiel si l'on ne veut pas manquer de courant au cours des prochaines années." Construite au coût de 550 millions \$ à Beauharnois, la centrale de 800 mégawatts (MW) sera sous la responsabilité de General Electric. **Hydro-Québec** Production assumera l'achat du gaz naturel nécessaire à la centrale de même que la vente de l'électricité sur les marchés. Un virage au gaz naturel plus que nécessaire en raison du lourd déficit énergétique qui se pointe à l'horizon. Les données d'Hydro montrent que la province fera face à un déficit énergétique de 3,5 térawattheures (TWh) dès 2006, ce qui serait davantage que la puissance de la nouvelle centrale hydraulique de Toulnostouc (3 TWh), dont la mise en service est prévue en 2005. "N'oublions pas qu'au cours des dernières années, il s'est donné des cadeaux de 500 mégawatts (MW) aux alumineries. C'est beaucoup de jus. Il faut maintenant répondre à la demande. On ne peut pas rire avec ça", a poursuivi la source. En 2003 seulement, la demande québécoise s'est accrue de 6,6 % (9 TWh). Elle atteint maintenant les 165 TWh. Des données que même les experts de la société d'État n'ont pas été en mesure de voir venir : leurs pronostics ont été devancés de deux ans. La situation est d'autant plus délicate que même en dehors des périodes de froid intense, la demande a augmenté de 5,6 % depuis l'an dernier. Environ 80 000 nouveaux abonnés résidentiels se sont d'ailleurs branchés au réseau depuis deux ans. "C'est sûr que le projet du Suroît ne plaît pas à tout le monde. Mais nous n'avons pas le choix, nous devons faire face à la réalité. Et si rien n'est fait, on va être obligé d'importer de l'électricité à fort prix au cours des prochains hivers. Personne ne veut cela", a ajouté le membre du c.a.

### Nouveau décret ?

Par ailleurs, le bail emphytéotique conclu entre la société d'État et General Electric pour la construction et l'exploitation de la centrale lors des premières années d'exploitation continue de soulever son lot d'interrogations au ministère de l'Environnement. Comme le décret ministériel du 17 décembre ne faisait pas mention de la présence de la multinationale General Electric dans le décor, il se pourrait que le ministre Mulcair soit obligé de retourner devant le cabinet ministériel pour y faire adopter une modification ou tout simplement un nouveau décret.

"Chose certaine, il y aura des délais à tout cela", convient le directeur adjoint au cabinet du ministre, Paul-Émile Laquerre. La clef de l'énigme Suroît demeure toutefois entre les mains de la municipalité de Beauharnois. Le conseil municipal de l'endroit a en effet décidé de retarder l'adoption d'une modification de zonage nécessaire à la construction de la centrale. Le maire parle même d'une consultation publique sur la question. La municipalité pourrait également utiliser ses pouvoirs pour forcer **Hydro-Québec** à revoir la question de la taxation. Un comportement que s'explique mal le président d'**Hydro-Québec** Production, Thierry Vandal. "On a pourtant une entente signée en bonne et due forme avec eux", expliquait-il mercredi au SOLEIL. Une rencontre au sommet est prévue à l'heure la semaine prochaine entre des dirigeants d'Hydro et les élus de Beauharnois. Si tout se déroule comme prévu, le Suroît devrait

commencer à produire de l'électricité dès l'été 2007. La société d'État s'est engagée à payer en moyenne à GE 6,5 ¢ le kilowattheure, soit plus du double du prix actuel de l'électricité vendue au Québec au prix dit patrimonial de 2,79 ¢ le kilowattheure. À titre de comparaison, Hydro a accepté de payer en moyenne 6,1 ¢ le kilowattheure à TransCanada Energy pour l'électricité qui sera produite à la centrale de gaz naturel de Bécancour (507 MW), et ce, pour une durée de 20 ans.

## LE SOLEIL

Le Soleil

Économie, lundi, 28 juin 2004, p. C1

### " Les entrepreneurs québécois n'ont pas peur de la concurrence "

Le président de BMO, L. Jacques Ménard, ne croit pas les chefs d'entreprise déprimés

Tanguay, Louis

" Les entrepreneurs québécois n'ont pas peur de faire face à la concurrence ", soutient L. Jacques Ménard, président de BMO Groupe financier, de Québec. De passage dans la capitale ces jours derniers, M. Ménard, aussi président du conseil de la société de valeurs mobilières BMO Nesbitt Burns, a accordé au SOLEIL une entrevue au cours de laquelle il a commenté le climat d'affaires en affirmant que les chefs d'entreprise ne sont pas déprimés. Estimant que beaucoup d'énergies ont été perdues autour des défusions, il a ajouté que " nous n'avons pas trop de toutes nos énergies pour concurrencer les autres entreprises sur les marchés mondiaux ". Il croit qu'au Québec, " on s'est assez bien ajusté face à la montée de notre devise et face à une soi-disant réduction de notre compétitivité ". Grâce à la force du dollar, les entreprises ont réinvesti en équipements et en technologie " et nos usines sont déjà plus productives ". Il reste toutefois des défis et l'expert déplore que les secteurs du bois d'oeuvre et des pâtes et papiers soient encore mous, mais la reprise de l'économie américaine n'a rien d'éphémère ou de factice, ce qui devrait raffermir les prix. Le secteur industriel québécois commence à bien évoluer et M. Ménard note avec bonheur que, dans la région de Québec, le marché de l'emploi s'est enrichi de 10 000 postes dans les cinq premiers mois de l'année, même si ce gain n'a pas effacé complètement les pertes de la fin de 2003. Il souhaite par ailleurs que le gouvernement du Québec enclenche rapidement cet automne un certain nombre de réformes des sociétés d'État comme celle qui est déjà bien avancée selon lui à la Caisse de dépôt et placement. Son voeu est surtout que des initiatives soient prises en matière de pratiques et de politiques de **gouvernance**. À Ottawa, dit l'ancien président du conseil d'**Hydro-Québec**, certaines expériences auraient pu être évitées avec des règles plus modernes et moins politiques. Dans les conseils d'administration des sociétés, les comités de vérification et de rémunération deviennent les plus importants, mais dans bien des entreprises, particulièrement à caractère familial, il devient plus difficile de recruter des administrateurs pour occuper ces fonctions.

### Positionnement

Quant au secteur qu'il connaît le plus intimement depuis trois ans qu'il est à la Banque de Montréal, M. Ménard trouve qu'il y a de grands talents dans les services financiers au Québec. Son entreprise à lui, il rêve qu'elle devienne le conseiller " incontournable et privilégié " des entreprises. Il veut qu'elle ait une croissance plus forte que celle de l'ensemble de l'industrie par une approche plus pointue et plus axée sur le conseil, tout en réduisant la " lourdeur historique " associée au secteur bancaire. " Notre grand secret, dit-il, c'est d'autoriser nos leaders partout au Québec à utiliser plus de latitude, plus de marge de manoeuvre pour livrer rapidement les services à nos clients ". L'institution commence à adopter dans ses autres divisions au Canada et aux États-Unis la gestion intégrée développée au Québec des services bancaires aux particuliers et aux entreprises, des services d'investissement et des services de gestion privée. Il fait remarquer qu'au Québec, le Groupe financier BMO a déjà commencé à se détacher du peloton des banques gérées de façon plus traditionnelle à partir de Toronto pour ce qui est de toutes les décisions de financement supérieures à 5 millions \$. Il croit que, d'ici cinq ans, le positionnement québécois de sa firme se confirmera juste derrière le Mouvement Desjardins et la Banque Nationale. " Depuis trois ans, nos succès indiquent que nos gens répondent bien aux attentes de la clientèle ", dit-il avant d'ajouter qu'il y a encore place à l'amélioration. Si la banque a vu sa portion du financement des PME passer de 9 à 19 % en six ans, il ne s'agit pas seulement de gagner des parts de marché. " On veut que la qualité de notre portefeuille de financement d'entreprises soit au rendez-vous " ajoute le banquier. La sélection des nouvelles relations d'affaires se fait donc avec une discipline rigoureuse. Ainsi, pour 2004, la prévision de pertes sur prêts de la banque était de 500 millions \$ et, à mi-chemin, le résultat reste plus près de 100 millions \$. Ceci tient aussi au fait que les dirigeants de la banque mettent davantage leurs conseillers et leurs réseaux de contacts au service de leurs emprunteurs. M. Ménard souligne que 20 % des 35 000 employés du groupe financier travaillent aux États-Unis. Cela signifie que 7000 personnes servent de vigie sur le marché américain. S'il ne croit pas que le nombre d'employés de l'institution (environ 5000 au Québec) va beaucoup changer au fil des prochaines années, le président prédit que la qualité de ces emplois (et la rémunération qui va avec) augmentera de façon significative. M. Ménard mise sur une mobilité accrue de l'effectif, dans ce redéploiement. Il souhaite qu'un plus grand nombre d'employés québécois soient intégrés aux équipes de New York et de Chicago. Après tout, dit-il, la région de Chicago a une activité économique comparable à 90 % du produit intérieur brut canadien. Et le Midwest servi par la BMO Harris Bank génère 2,8 fois le PIB du Canada.

## LES AFFAIRES

Les Affaires

Entreprendre, samedi, 8 mai 2004, p. 28

### Hydro-Québec a fait moins bien que ses pairs de 1998 à 2002



Elle est toutefois la société d'État en énergie qui a le plus amélioré sa performance Normand, François

**Hydro-Québec** a traîné la patte sur le plan de la performance financière parmi les sociétés d'État en énergie au Canada pour la période de 1998 à 2002. Toutefois, elle est celle qui a fait le plus grand rattrapage durant cette même période, et si la tendance se maintient, elle rejoindra le peloton de tête, montre une récente étude de **Dominion Bond Rating Service** (DBRS), une agence canadienne de notation de crédit. DBRS a comparé, entre autres, la performance des sept sociétés d'État intégrées (production, transport, distribution) du secteur de l'énergie au Canada de 1998 à septembre 2003, ce qui exclut par exemple l'ontarienne **Hydro One**, qui ne produit pas d'électricité. Dans le cadre de cet article, nous avons retenu quatre indicateurs significatifs de l'étude : le rendement de l'avoir propre (les capitaux investis dans l'entreprise), les coûts d'exploitation, les dépenses d'intérêt pour financer la dette et la marge d'exploitation (le ratio évaluant l'efficacité de l'entreprise à gérer ses ressources). Le rendement de l'avoir propre indique aux actionnaires si leur placement est utilisé de manière productive. Il s'obtient *grosso modo* en divisant le bénéfice net par l'avoir de l'actionnaire. Pour la période de l'étude, **Hydro-Québec** se classe au sixième rang, avec un rendement de 6,9 %. Selon la société d'État, le rendement de 4,2 % obtenu en 2001 contribue à diminuer la moyenne de la période. Ce taux de rendement est dû à l'implantation de nouvelles normes comptables. En 2003, **Hydro-Québec** a réalisé un rendement de 13,2 %, ce qui est "assez bon" selon un analyste de DBRS. En 2002, l'entreprise québécoise avait eu un rendement de 10,8 %, se classant au quatrième rang du groupe. Il s'agit d'un important rattrapage par rapport à 1998. Cette année-là, **Hydro-Québec** avait enregistré un mince rendement de 5,1 %, soit la pire performance à l'exception de **NB Power**.

### La structure de capital

Les résultats d'**Hydro-Québec** s'expliquent principalement par sa structure de capital, selon **Daniel Leclair**, viceprésident aux finances et chef des services financiers. Elle comprend plus de capitaux (par conséquent moins de dettes) que celle de **BC Hydro**, par exemple, qui affiche de loin le meilleur rendement de 1998 à 2002, soit 32,7 %. Il est vrai que la structure de capital peut jouer et qu'une entreprise peut financer sa croissance en s'endettant. Mais une plus grande capitalisation n'entraîne pas nécessairement une moins bonne performance. Par exemple, **Saskatchewan Power** est plus capitalisée qu'**Hydro-Québec**. Or, de 1998 à 2002, Saskatchewan Power a réalisé un rendement de 10 %, soit 3,1 points de pourcentage de mieux que la société québécoise. Le gel des tarifs de 1998 à 2004 au Québec a aussi eu un impact sur la performance d'**Hydro-Québec**. Mais la plupart des sociétés d'État devaient aussi composer avec un contexte de gel, précise M. Leclair.

### La situation s'améliore

Si **Hydro-Québec** s'est constamment retrouvée sous la médiane de 1998 à 2002, en revanche, elle est la société d'État qui a le plus amélioré sa performance, souligne **Claude Francoeur**, professeur au service de l'enseignement des sciences comptables et membre de la Chaire de gouvernance et juricomptabilité de **HEC Montréal**, qui a analysé l'étude de DBRS. Le rendement de l'avoir propre a augmenté de 16,2 %, alors que celui des autres entreprises chutait, sauf pour Saskatchewan Power. Selon M. Leclair, d'**Hydro-Québec**, cette amélioration s'explique par l'augmentation des ventes d'électricité et par la diminution des dépenses d'intérêt liée aux bas taux d'intérêt. **Hydro-Québec** affiche néanmoins les frais d'intérêt les plus importants du groupe de l'étude. Par ailleurs, bonne nouvelle pour l'actionnaire et les contribuables québécois : depuis 2002, le rendement de l'avoir propre est supérieur au taux moyen du coût de la dette d'**Hydro-Québec**. On note la même amélioration en ce qui concerne les coûts d'exploitation et d'entretien (cents/kWh produit), même s'ils demeurent relativement élevés. Plus ces coûts sont élevés, moins l'entreprise est efficace. De 1998 à 2002, la société d'État québécoise se classe au quatrième rang sur le plan de la productivité. La compagnie la plus efficace est de loin **Churchill Falls**, la coentreprise créée par **Hydro-Québec** et **Newfoundland and Labrador Hydro**. **Hydro-Québec** est toutefois l'une des entreprises qui contrôle le mieux l'augmentation de ses coûts d'exploitation. "La croissance de ses coûts d'exploitation se situe bien en deçà de la médiane de 5,8 %", précise M. Francoeur. Et la situation ne peut que s'améliorer puisque l'entreprise a décrété un gel de ses coûts d'exploitation, ce qui représente en fait une baisse, compte tenu de l'inflation, selon M. Leclair. Enfin, pour ce qui est de la marge d'exploitation, **Hydro-Québec** est déjà dans le peloton de tête. Non seulement l'entreprise québécoise ne s'est jamais située en deçà de la médiane de 1998 à 2002, mais elle a réalisé la deuxième marge en importance en 2002, soit 33,9 %. "Hydro est aussi championne de la non-réduction de la marge d'exploitation, note M. Francoeur. Toutes les sociétés ont réduit leurs marges d'exploitation, mais la moins forte diminution est chez **Hydro-Québec**."

## Hydro-Québec a fait moins bien que ses pairs de 1998 à 2002

Elle est toutefois la société d'État en énergie qui a le plus amélioré sa performance

Normand, François

**Hydro-Québec** a traîné la patte sur le plan de la performance financière parmi les sociétés d'État en énergie au Canada pour la période de 1998 à 2002. Toutefois, elle est celle qui a fait le plus grand rattrapage durant cette même période, et si la tendance se maintient, elle rejoindra le peloton de tête, montre une récente étude de **Dominion Bond Rating Service** (DBRS), une agence canadienne de notation de crédit. DBRS a comparé, entre autres, la performance des sept sociétés d'État intégrées (production, transport, distribution) du secteur de l'énergie au Canada de 1998 à septembre 2003, ce qui exclut par exemple l'ontarienne **Hydro One**, qui ne produit pas d'électricité. Dans le cadre de cet article, nous avons retenu quatre indicateurs significatifs de l'étude : le rendement de l'avoir propre (les capitaux investis dans l'entreprise), les coûts d'exploitation, les dépenses d'intérêt pour financer la dette et la marge d'exploitation (le ratio évaluant l'efficacité de l'entreprise à gérer ses ressources). Le rendement de l'avoir propre indique aux actionnaires si leur placement est utilisé de manière productive. Il s'obtient *grosso modo* en divisant le bénéfice net par l'avoir de l'actionnaire.

Pour la période de l'étude, **Hydro-Québec** se classe au sixième rang, avec un rendement de 6,9 %. Selon la société d'État, le rendement de 4,2 % obtenu en 2001 contribue à diminuer la moyenne de la période. Ce taux de rendement est dû à l'implantation de nouvelles normes comptables. En 2003, **Hydro-Québec** a réalisé un rendement de 13,2 %, ce qui est "assez bon" selon un analyste de DBRS. En 2002, l'entreprise québécoise avait eu un rendement de 10,8 %, se classant au quatrième rang du groupe. Il s'agit d'un important rattrapage par rapport à 1998. Cette année-là, **Hydro-Québec** avait enregistré un mince rendement de 5,1 %, soit la pire performance à l'exception de **NB Power**.

### La structure de capital

Les résultats d'**Hydro-Québec** s'expliquent principalement par sa structure de capital, selon **Daniel Leclair**, viceprésident aux finances et chef des services financiers. Elle comprend plus de capitaux (par conséquent moins de dettes) que celle de **BC Hydro**, par exemple, qui affiche de loin le meilleur rendement de 1998 à 2002, soit 32,7 %. Il est vrai que la structure de capital peut jouer et qu'une entreprise peut financer sa croissance en s'endettant. Mais une plus grande capitalisation n'entraîne pas nécessairement une moins bonne performance. Par exemple, **Saskatchewan Power** est plus capitalisée qu'**Hydro-Québec**. Or, de 1998 à 2002, Saskatchewan Power a réalisé un rendement de 10 %, soit 3,1 points de pourcentage de mieux que la société québécoise. Le gel des tarifs de 1998 à 2004 au Québec a aussi eu un impact sur la performance d'**Hydro-Québec**. Mais la plupart des sociétés d'État devaient aussi composer avec un contexte de gel, précise M. Leclair.

### La situation s'améliore

Si **Hydro-Québec** s'est constamment retrouvée sous la médiane de 1998 à 2002, en revanche, elle est la société d'État qui a le plus amélioré sa performance, souligne **Claude Francoeur**, professeur au service de l'enseignement des sciences comptables et membre de la Chaire de **gouvernance** et **juricomptabilité** de **HEC Montréal**, qui a analysé l'étude de DBRS. Le rendement de l'avoir propre a augmenté de 16,2 %, alors que celui des autres entreprises chutait, sauf pour Saskatchewan Power. Selon M. Leclair, d'**Hydro-Québec**, cette amélioration s'explique par l'augmentation des ventes d'électricité et par la diminution des dépenses d'intérêt liée aux bas taux d'intérêt. **Hydro-Québec** affiche néanmoins les frais d'intérêt les plus importants du groupe de l'étude. Par ailleurs, bonne nouvelle pour l'actionnaire et les contribuables québécois : depuis 2002, le rendement de l'avoir propre est supérieur au taux moyen du coût de la dette d'**Hydro-Québec**. On note la même amélioration en ce qui concerne les coûts d'exploitation et d'entretien (cents/kWh produit), même s'ils demeurent relativement élevés. Plus ces coûts sont élevés, moins l'entreprise est efficace. De 1998 à 2002, la société d'État québécoise se classe au quatrième rang sur le plan de la productivité. La compagnie la plus efficace est de loin **Churchill Falls**, la coentreprise créée par **Hydro-Québec** et **Newfoundland and Labrador Hydro**.

**Hydro-Québec** est toutefois l'une des entreprises qui contrôle le mieux l'augmentation de ses coûts d'exploitation. "La croissance de ses coûts d'exploitation se situe bien en deçà de la médiane de 5,8 %", précise M. Francoeur. Et la situation ne peut que s'améliorer puisque l'entreprise a décrété un gel de ses coûts d'exploitation, ce qui représente en fait une baisse, compte tenu de l'inflation, selon M. Leclair. Enfin, pour ce qui est de la marge d'exploitation, **Hydro-Québec** est déjà dans le peloton de tête. Non seulement l'entreprise québécoise ne s'est jamais située en deçà de la médiane de 1998 à 2002, mais elle a réalisé la deuxième marge en importance en 2002, soit 33,9 %. "Hydro est aussi

championne de la non-réduction de la marge d'exploitation, note M. Francoeur. Toutes les sociétés ont réduit leurs marges d'exploitation, mais la moins forte diminution est chez **Hydro-Québec**."

## 2003

### LE DEVOIR

Le Devoir

ÉDITORIAL, lundi, 27 octobre 2003, p. A6

#### Qu'on se branche!

Sansfaçon, Jean-Robert

**Hydro-Québec** vient de présenter un plan stratégique qui, une fois adopté par le gouvernement, relancera de façon déterminée les projets de construction de centrales de production d'électricité au Québec. Malheureusement, nous n'avons toujours pas l'impression qu'il existe une vision stratégique moderne derrière ce plan, encore moins une vision politique intégrée du développement énergétique au Québec. Le plan stratégique présenté jeudi dernier par la direction d'**Hydro-Québec** vise à répondre aux besoins de la province pour les prochaines décennies, soit, mais les motifs à l'origine de ces projets manquent de logique. Ce que nous dit la société d'État, c'est que nous approchons dangereusement du niveau maximum de consommation. En conséquence, il faut recommencer à construire pour éviter une crise de l'envergure de celles qui ont touché certains États américains au cours des dernières années. Or, comme l'érection de grands barrages exige beaucoup de temps et qu'on ne peut pas se permettre d'attendre, il faut construire tout de suite une usine d'importance alimentée au gaz naturel. Comment se fait-il que nous ayons à faire face à une telle urgence alors que tout semblait au beau fixe il n'y a pas si longtemps? La réponse coule de source. Des 11 TWh supplémentaires qui seront nécessaires chaque année à l'horizon 2008 pour répondre à la demande, les deux tiers seront utilisés par les industries grandes consommatrices d'énergie, dont 4,3 TWh par la seule aluminerie Alouette de Sept-Îles pour son projet d'agrandissement. Pendant la même période, la croissance de la demande du secteur résidentiel n'aura exigé qu'un petit TWh de plus annuellement ... Ce cadeau incroyablement généreux du gouvernement Landry consenti aux alumineries, après avoir critiqué ce genre de subventions dont l'origine remonte à l'époque où les libéraux eux-mêmes signaient des contrats secrets, entraînera une hausse permanente des tarifs de 2 % pour tous les Québécois. Des centaines de millions par année... Et comme l'aluminerie entrera en exploitation dès le début de 2005, elle privera **Hydro-Québec** d'une marge de manoeuvre indispensable pour éviter la pénurie. Pas besoin d'être fort en thème pour en déduire que cet engagement du gouvernement Landry fournit un argument de poids à **Hydro-Québec** pour relancer son projet de grande usine au gaz d'une capacité équivalente aux besoins de l'aluminerie. Gaz Métropolitain ne lui appartient-il pas? Heureusement qu'en prenant le pouvoir, le gouvernement Charest s'est empressé d'annuler un autre engagement du même genre, à l'endroit d'Alcoa cette fois, à qui on venait tout juste de promettre un bloc énergétique aussi imposant que celui d'Alouette pour une usine qu'on projetait de construire à Deschambault.

Tout en admettant que le Québec doit reprendre la construction de grandes installations de production pour faire face à l'avenir, ne faut-il pas d'abord se demander si l'utilisation que nous faisons présentement de notre électricité est optimale? On ne trouve presque rien dans le plan d'**Hydro-Québec** pour nous rassurer quant à la volonté de la société d'État d'améliorer l'efficacité énergétique des petits et grands consommateurs québécois. À l'heure actuelle, Ottawa fait plus en cette matière que le gouvernement du Québec. Dans le cadre du protocole de Kyoto par exemple, Ottawa crée des programmes d'efficacité énergétique alors que le Québec traîne les pieds et s'apprête à accroître ses émissions de gaz à effet de serre. De son côté, **Hydro-Québec** tente de profiter du changement de gouvernement pour réaliser son rêve: devenir le plus gros et le plus rentable des vendeurs de chaussettes du Québec. D'ici quelques années, Hydro entend produire plus d'électricité et dégager encore plus de profits pour son actionnaire. Mais elle n'a toujours pas de vision cohérente de la place de l'énergie dans le développement du Québec. Pour **Hydro-Québec**, le concept de développement durable est un slogan commercial, sans plus. Il y a beaucoup trop de petite politique dans ce merveilleux monde de la production d'électricité. En conséquence, certains souhaiteraient que le gouvernement laisse le **conseil d'administration** d'**Hydro-Québec** décider seul de ses orientations. Ce ne serait pas une bonne idée. Après tout, l'actionnaire, c'est le gouvernement. C'est à lui qu'il appartient, en notre nom, de fixer les orientations et d'accepter les projets d'investissements de cette très grande entreprise. **Hydro-Québec** a besoin qu'on lui indique la voie à suivre, mais cette dernière doit découler d'un plus large consensus parmi les Québécois. Pour y parvenir, il faut certainement plus qu'une commission parlementaire: il faut que le gouvernement du Québec élabore un projet d'orientation et le soumette à la consultation publique, comme ce qui a été fait dans le cas de la politique de l'eau. Sans une telle consultation, sans un débat ouvert et bien documenté, les orientations de la société d'État continueront d'être ballottées entre les caprices des politiciens et les lubies des gestionnaires.

## LE SOLEIL

Le Soleil

Le Québec et le Canada, samedi, 18 octobre 2003, p. A12

### La machine gouvernementale passe au rouge

Une quinzaine de sympathisants libéraux se retrouvent à la tête de sociétés d'État  
Leduc, Gilbert

Avec la nomination d'André Bourbeau à la présidence du **conseil d'administration** d'**Hydro-Québec**, le gouvernement de Jean Charest a réussi à placer ses hommes dans le saint des saints des trois grandes sociétés d'État. Les conseils d'administration de la Société des loteries du Québec et de la Société des alcools du Québec sont également présidés par des libéraux notoires, Alain Cousineau et Raymond Boucher. Au sein du **conseil d'administration** d'**Hydro-Québec**, le gouvernement a aussi désigné, au cours des dernières semaines, un autre ancien ministre libéral - celui du Loisir, de la Chasse et de la Pêche - , Gaston Blackburn. L'homme d'affaires est le père de l'actuel député libéral de Roberval à l'Assemblée nationale, Karl Blackburn. Organisateur en chef de la dernière campagne électorale de la formation politique de Jean Charest, ex-conseiller spécial de Robert Bourassa et conjoint de la ministre de la Culture et des Communications, Line Beauchamp, Pierre Bibeau a été nommé, quant à lui, vice-président aux Affaires publiques et aux Communications à la Société des loteries du Québec.

### 220 nominations

Depuis son accession au pouvoir, le nouveau gouvernement a procédé à plus de 220 nominations dans les ministères, organismes gouvernementaux, sociétés d'État, tribunaux administratifs et régies régionales de la santé et des services sociaux. Selon un relevé effectué par LE SOLEIL à partir des *curriculum vitae* fournis par le cabinet du chef au gouvernement lors de l'annonce des nominations, une quinzaine des personnes choisies ont un " passé " libéral. André Bourbeau a été député libéral de Laporte de 1985 à 2003. Il a été successivement ministre des Affaires municipales, de la Main-d'oeuvre de la Sécurité du revenu et des Finances. Il touchera un salaire de 77 000 \$. Associé et président du **conseil d'administration** du Groupe Secor - une firme proche des libéraux - , Alain Cousineau a été responsable de la campagne électorale en 1998. Il avait été, de 1981 à 1983, directeur général du PLQ. En plus de présider le **conseil d'administration** de Loto-Québec, il est le pdg de la société d'État. Son salaire de base est de 238 680 \$. Un consultant en affaires, Raymond Boucher, a été l'un des principaux organisateurs de Jean Charest lors du dernier rendez-vous électoral au Québec. Le décret de nomination du nouveau président du **conseil d'administration** de la SAQ prévoit que M. Boucher, comme les autres administrateurs de la société d'État, n'est pas rémunéré. Dans les sociétés d'État, le gouvernement a l'embarras du choix pour faire d'autres nominations : quatre mandats d'administrateurs sont actuellement expirés à **Hydro-Québec** et deux autres à Loto-Québec. Dans les ministères, le gouvernement a

également nommé des hommes et des femmes qui ont, à un moment où l'autre de leur carrière, évolué dans les rangs des " rouges " à diverses fonctions. Au Secrétariat du Conseil du trésor, le Conseil des ministres a nommé Robert Desbiens au poste de secrétaire associé à l'infrastructure gouvernementale et aux ressources informationnelles et Marc Lacroix à celui de secrétaire adjoint à la mise en place du gouvernement en ligne. Vice-président au développement stratégique pour l'Est du Canada au sein de la firme Cisco Canada, Robert Desbiens agissait, lors de la dernière campagne électorale au Québec, comme l'un des responsables de la logistique dans l'équipe libérale. " Faire partie du PLQ, ça n'exclut pas les gens ", avait déclaré, le 30 septembre dernier, la présidente du Conseil du trésor, Monique Jérôme-Forget, en réponse aux questions des journalistes intrigués par les liens de celui qui verra à trouver une solution de rechange au projet GIREs du gouvernement péquiste et le PLQ. De son côté, Marc Lacroix, qui était jusqu'à tout récemment vice-président aux services à la clientèle à la Régie des rentes, a jadis occupé diverses fonctions dans les cabinets de Claude Ryan (alors qu'il était chef de l'opposition officielle) et de Monique Gagnon-Tremblay.

Ancien député de Maisonneuve de 1979 à 1981 et candidat défait à la mairie de Québec, Georges Lalande, qui était affecté depuis quelques années auprès du bureau du président du Tribunal administratif du Québec, a été nommé sous-ministre associé au ministère de la Justice. Gérard Bibeau, un ex-adjoint de Robert Bourassa et ancien collaborateur de plusieurs ministres libéraux, est récemment passé d'un poste de vice-président aux opérations à la CSST à celui de secrétaire général associé aux Emplois supérieurs au ministère du Conseil exécutif. France Boucher, ancienne directrice de cabinet du président de l'Assemblée nationale, Jean-Pierre Saintonge, et fille de l'ex-mairesse de Sainte-Foy, Andrée Boucher, a été nommée sous-ministre adjointe au ministère de la Culture et des Communications. Au sein des organismes gouvernementaux, l'ancien député de Beauce-Nord, Normand Poulin, a été nommé membre de la Commission municipale du Québec. Patricia Rimok, qui a été pendant quelques semaines seulement directrice de cabinet de la nouvelle ministre des Relations avec les citoyens et de l'Immigration, Michelle Courchesne, est devenue présidente du Conseil des relations interculturelles. Candidat libéral défait dans Louis-Hébert en 1998, Pierre Boulanger a été choisi pour présider la Commission de la capitale nationale. Proche collaborateur du libéral Pierre Paradis, Fernand Archambault a été nommé, pour sa part, à un poste de vice-président à la CSST. Par ailleurs, le gouvernement de Jean Charest a nommé Benoît Labonté, l'ancien chef de cabinet de l'ex-ministre fédéral des Finances, Paul Martin, membre du **conseil d'administration** de l'Université du Québec à Montréal.

## LE DEVOIR

Le Devoir

LES ACTUALITÉS, vendredi, 17 octobre 2003, p. A4

Nomination d'André Bourbeau

### **Québec croit avoir trouvé un bon gestionnaire pour Hydro**

Norman, Delisle

Pc

Québec - En la personne de l'ancien ministre libéral André Bourbeau, c'est «un gestionnaire de taille» qui accède à la présidence d'**Hydro-Québec**, estime le ministre des Ressources naturelles du Québec, Sam Hamad. «Il a déjà fait ses preuves. Il connaît le gouvernement. Cela va être un avantage pour nous», a déclaré hier M. Hamad en commentant la nomination de M. Bourbeau à la présidence du **conseil d'administration** d'**Hydro-Québec**. M. Bourbeau, qui a été ministre dans le gouvernement de Robert Bourassa et de Daniel Johnson entre 1985 et 1994, a été nommé mercredi président du **conseil d'administration** de l'importante société d'État, en remplacement de Me Jacques Laurent. Le ministre Hamad a signalé que le choix de M. Bourbeau permettrait des économies de fonds publics. M. Bourbeau ne touchera que 100 000 \$ par année pour ses services, montant duquel on soustraira sa pension d'ancien député de 23 000 \$, pour un salaire annuel net de 77 000 \$. M. Laurent touchait 180 000 \$ par année pour ses services.

Aucune pression

Le ministre Hamad a également soutenu qu'aucune pression n'avait été exercée sur M. Laurent, un ami personnel du chef de l'opposition Bernard Landry, pour qu'il quitte son poste. «M. Laurent a écrit une lettre de démission. Il voulait retourner à la pratique du droit privé», a noté le ministre. M. Hamad a par ailleurs vanté la gestion du directeur général d'**Hydro-Québec**, André Caillé. «M. Caillé fait une très bonne job, et on est très satisfaits», a-t-il dit. André Bourbeau, qui a siégé à l'Assemblée nationale de 1981 à 2003, a été un des ministres les plus importants du gouvernement de Robert Bourassa. Il a notamment été ministre de la Sécurité du revenu, où il s'est signalé en renforçant les contrôles sur les bénéficiaires de l'aide sociale. Comme ministre des Finances, en 1994, il a défendu le budget présentant le plus gros déficit de l'histoire du Québec, un déficit de presque six milliards. Le nouveau président

du **conseil d'administration** n'a cependant pas reçu de mandat de privatisation d'**Hydro-Québec**, a précisé le ministre Sam Hamad hier. «Il n'est aucunement question de privatisation d'**Hydro-Québec** pour le moment», a dit M. Hamad.

## LE DEVOIR

Le Devoir

ÉCONOMIE, jeudi, 16 octobre 2003, p. B3

En bref

### **Hydro-Québec: André Bourbeau est nommé président**

PC

Coup de théâtre hier chez **Hydro-Québec**. Le gouvernement de Jean Charest a nommé un ancien ministre libéral, André Bourbeau, comme président du **conseil d'administration**. M. Bourbeau, qui entre en fonction dès lundi prochain, remplace Jacques Laurent. Les libéraux considéraient M. Laurent comme un ami personnel du chef de l'opposition Bernard Landry et il semble que le lien de confiance n'existait pas entre le gouvernement libéral et le président du **conseil d'administration** de la société d'État. La nomination de M. Bourbeau a été faite lors de la réunion du conseil des ministres, hier matin. Elle a été rendue publique dans un bref communiqué en fin d'après-midi. Le premier ministre Jean Charest, qui avait rencontré la presse plus tôt en après-midi, s'était bien gardé de faire mention de cet important changement au sein d'une des sociétés d'État majeures du Québec. Le mandat de nomination de M. Bourbeau, qui permettra de connaître le salaire du titulaire et les conditions de son embauche, n'était pas disponible hier soir. M. Bourbeau, un notaire âgé de 67 ans, a été un des piliers du gouvernement libéral de Robert Bourassa de 1985 à 1994. Il a été successivement ministre des Affaires municipales, de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu, puis ministre des Finances. Avant sa première élection à l'Assemblée nationale en 1981, M. Bourbeau avait fait carrière sur la scène municipale dans la ville de Saint-Lambert, sur la rive sud de Montréal, dont il a été conseiller municipal, puis maire.

## LA PRESSE

La Presse

Actualités, jeudi, 16 octobre 2003, p. A8

### **André Bourbeau nommé président du CA d'Hydro-Québec**

Delisle, Norman

PC

Québec - Coup de théâtre hier chez **Hydro-Québec**. Le gouvernement de Jean Charest a nommé un ancien ministre libéral, André Bourbeau, comme président du **conseil d'administration**. M. Bourbeau, qui entre en fonction dès lundi prochain, remplace Jacques Laurent. Les libéraux considéraient M. Laurent comme un ami personnel du chef de l'opposition Bernard Landry et il semble que le lien de confiance n'existait pas entre le gouvernement libéral et le président du **Conseil d'administration** de la société d'État. La nomination de M. Bourbeau a été faite lors de la réunion du conseil des ministres hier matin. Elle a été rendue publique dans un bref communiqué en fin d'après-midi. Le premier ministre Jean Charest, qui avait rencontré la presse plus tôt en après-midi, s'était bien gardé de faire mention de cet important changement au sein d'une des sociétés d'État majeures du Québec. Le mandat de nomination d'André Bourbeau, document qui permettra de connaître les conditions de l'embauche de l'ancien ministre, notamment son salaire, n'était pas disponible au moment de mettre sous presse. M. Bourbeau, un notaire âgé de 67 ans, a été l'un des piliers du gouvernement libéral de Robert Bourassa de 1985 à 1994. Il a été successivement ministre des Affaires municipales, de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu, puis des Finances. Avant sa première élection à l'Assemblée nationale en 1981, M. Bourbeau avait fait carrière sur la scène municipale à la Ville de Saint-Lambert, sur la Rive-Sud de Montréal- aujourd'hui un arrondissement de Longueuil-, dont il a été conseiller municipal, puis maire. Comme ministre de la Sécurité du revenu, il avait renforcé les mesures de contrôle à l'aide sociale, ce qui lui avait attiré de sévères critiques de la part des organismes de défense des démunis. Comme ministre des Finances, M. Bourbeau s'était signalé en présentant au printemps 1994 le budget contenant le plus important déficit de l'histoire du Québec, soit près de 6 milliards. Député de l'opposition de 1994 à 2003, M. Bourbeau était devenu le collecteur de fonds du Parti libéral. M. Bourbeau s'intéresse par ailleurs à l'opéra et il a contribué au développement de la carrière de plusieurs jeunes artistes québécois dans ce secteur. Le ministre des Ressources naturelles, Sam Hamad, doit faire le point au sujet de cette nomination aujourd'hui devant la presse.

## LE DEVOIR

Le Devoir

ÉCONOMIE, jeudi, 3 juillet 2003, p. B3

Retraite de Jacques Régis



## Nominations chez Hydro-Québec

Turcotte, Claude

Hydro-Québec annonce certaines nominations à sa haute direction par suite de la décision de Jacques Régis de prendre sa retraite, mais cela n'aura pas d'incidence sur les grandes orientations de la société d'État. Ainsi donc, André Boulanger, actuellement vice-président au développement des affaires et à l'approvisionnement gazier chez Gaz Métropolitain, devient président d'Hydro-Québec Distribution. Il entrera en fonction le 28 juillet prochain. Yves Fillion, l'actuel président d'Hydro-Québec Distribution, deviendra président d'Hydro-Québec TransÉnergie, c'est-à-dire des grandes lignes de transport d'électricité, alors que la division de distribution est chargée des petites lignes de livraison et du service jusqu'au domicile des clients. M. Fillion connaît bien ce secteur pour en avoir déjà dirigé l'équipe. Il continuera en outre de présider les conseils d'administration de deux filiales, soit Hydro-Québec CapiTech, qui gère les participations du groupe dans le capital de risque non relié à la recherche et au développement, ainsi qu'Hydro-Québec IndusTech, une filiale qui voit au développement d'une pile électrique et du fameux moteur ou roue dite électrique, dont il a beaucoup été question dans les années passées et qu'Hydro-Québec a décidé, depuis l'arrivée de M. Caillé à sa présidence, de conserver en vue d'une commercialisation éventuelle sous forme de composantes à offrir à un constructeur d'automobile électrique. De M. Boulanger, M. Caillé dit qu'il possède une vaste expérience du secteur énergétique au Québec et à l'étranger et qu'il a une fine connaissance des marchés de distribution d'énergie et de la réglementation québécoise. M. Fillion possède également une connaissance de la réglementation québécoise à laquelle sont assujetties aussi bien la division de distribution que celle de TransÉnergie (grandes lignes). En prenant sa retraite après 35 ans de service, M. Régis continuera quand même de siéger au conseil d'administration de Transelec, cette autre filiale qui veille à la participation d'Hydro-Québec au réseau de transport d'électricité du Chili.

## LeDroit

Le Droit

L'Économie, samedi, 10 mai 2003, p. A54

### André Caillé bien en selle à Hydro-Québec

Le Soleil

Tout indique que le grand patron d'Hydro-Québec, André Caillé, est là pour rester.

Presque à mi-chemin d'un contrat de cinq ans, l'emploi du pdg ne serait pas menacé par l'arrivée des libéraux au pouvoir, du moins pour le moment. Le nouveau ministre des Ressources naturelles et responsable du dossier de l'Énergie, Sam Hamad, s'est montré plutôt rassurant, cette semaine, envers le président de la plus importante société d'État québécoise. " On veut des gens loyaux et surtout compétents ", a fait valoir le ministre, lors d'un entretien téléphonique. Une rencontre entre M. Hamad et le pdg d'Hydro-Québec, la semaine dernière, aurait permis aux deux hommes de s'entendre sur des objectifs précis à atteindre. " On a parlé de développement, de performance et de rendements, a ajouté le ministre. Nous n'avons pas discuté de son avenir. " Dans le milieu hydro-québécois, plusieurs informations coulaient également en ce sens. " On ne peut pas dire qu'il (Caillé) soit vraiment une bête politique. Il sait comment fonctionne le gouvernement. Il connaît les rouages, il sera capable de faire la *job* demandée par les libéraux ", a soutenu une source désirant toutefois garder l'anonymat. Une autre, moins optimiste, s'est dite toutefois surprise du virage entrepris par le pdg au cours des derniers jours. " Après avoir vanté les mérites du gaz naturel, voilà qu'il y met maintenant des bémols. C'est un peu curieux pour un homme de sa trempe. En moins d'une semaine, son discours a radicalement changé. Serait-il en train de sauver sa peau ", s'est-elle demandée.

Il faut dire que les candidats susceptibles de chausser les souliers de l'imposant pdg ne courent pas les rues. Libéral notoire, le numéro 2 d'Hydro-Québec, Thierry Vandal, apparaît comme un successeur potentiel à André Caillé. Mais son amitié avec ce dernier, remontant à plusieurs années, l'écarterait d'un éventuel *putsch*. " Ce serait une lourde perte pour Hydro-Québec, ajoute un autre informateur. Depuis qu'il est là, et malgré des tarifs domestiques gelés depuis quatre ans, les profits ont bondi. Il a amené la société d'État là où personne d'autre n'a réussi à le faire auparavant. " Les critiques les plus virulentes viennent du fait de l'embonpoint de l'entreprise qu'il dirige. En clair, on croit qu'un petit ménage s'impose du côté des structures administratives devenues lourdes au fil des ans. Des postes de vice-présidents pourraient être abolis. On pourrait ainsi aller chercher entre 200 à 300 millions \$, raconte-t-on. Il serait toutefois surprenant de voir André Caillé cumuler les postes de pdg et de président du conseil d'administration d'Hydro-Québec.

## LE SOLEIL

Le Soleil

La Une, samedi, 5 avril 2003, p. A1

## Hydro-Québec devra en donner plus

Marois exige une meilleure rentabilité et n'écarte pas une révision de la structure  
Couture, Pierre

Malgré des profits sans précédent de 1,5 milliard \$ en 2002, le gouvernement Landry en veut plus d'**Hydro-Québec**. La haute direction de la société d'État a d'ailleurs reçu l'ordre de revoir de fond en comble ses structures administratives et de gestion, question d'améliorer sa rentabilité. "Nous sommes très exigeants avec nos sociétés d'État. Il faut qu'**Hydro-Québec** continue à en donner autant et un peu plus", a soutenu hier la ministre des Finances, Pauline Marois, lors d'une entrevue éditoriale au SOLEIL. Lors de rencontres informelles entre hauts fonctionnaires, le président-directeur général d'**Hydro-Québec**, André Caillé, et le président du conseil d'administration, Jacques Laurent, la ministre des Finances a clairement demandé à **Hydro-Québec** d'améliorer ses rendements. "Les échanges que nous avons eus avec M. Caillé et M. Laurent sont à l'effet que nous voulons qu'**Hydro-Québec** améliore ses rendements. Nous voulons qu'elle nous rapporte encore plus de dividendes", a expliqué Mme Marois. Ce que ne nie d'ailleurs pas **Hydro-Québec**. "Oui, nous sommes très à l'aise avec les demandes du gouvernement, a indiqué Marc-Brian Chamberland, porte-parole chez **Hydro-Québec**. Tel que demandé, nous devons rapporter davantage de dividendes au cours des prochaines années en accord avec les volontés du gouvernement." **Hydro-Québec** parle de 200 millions \$ supplémentaires. L'an dernier, en enregistrant des profits de 1,5 milliard \$, la société d'État a versé 763 millions \$ en dividendes à son principal actionnaire, le gouvernement du Québec. Depuis 1997, les sommes retournées dans les coffres du gouvernement s'élèvent à 2,9 milliards \$. Le rendement de l'avoir propre s'est ainsi chiffré en 2002 à 11 % - comparativement à 7,6 % en 2001 - et dépasse maintenant le taux moyen du coût de la dette (8,4 %). Pour la première fois de son histoire, **Hydro-Québec** rapporte plus à son principal actionnaire qu'à ses créanciers.

Message reçu ? "À 11 %, je crois que cela commence à être un rendement qui est raisonnable, mais ce n'est pas exagéré en le comparant avec les performances des sociétés canadiennes et américaines", indiquait la semaine dernière le vice-président aux finances, Daniel Leclair, lors du dévoilement des états financiers de la société d'État. Pour Daniel Leclair, le rendement moyen des entreprises canadiennes comparables est de 11,7 % et de 12 à 13 % pour les entreprises américaines.

### Objectifs

La révision de la gestion de la dette, de la gestion des emprunts, de la gestion de son personnel et de l'organisation de ses directions pourrait faire partie d'objectifs à atteindre par la haute direction d'**Hydro-Québec**. "C'est pourquoi on lui demande de regarder l'ensemble de ses activités administratives et de gestion", de renchérir Mme Marois. Représentant 15 000 travailleurs syndiqués d'**Hydro-Québec**, le coordonnateur des syndicats SFCP (FTQ), Charles Paradis, se demande bien où **Hydro-Québec** pourra passer le balai au cours des prochaines années afin d'atteindre de tels objectifs. "Chose certaine, ce ne sera pas du côté du personnel, a-t-il illustré. Nous sommes déjà sur la tôle, il ne reste plus que des poussières." Selon M. Paradis, si des économies ont à être réalisées chez **Hydro-Québec**, c'est plutôt du côté des filiales de premier et de deuxième rangs que tout pourrait se jouer.

### Laurent défendu

La ministre des Finances s'est également portée à la défense du président du c.a. d'**Hydro-Québec**, Jacques Laurent, dont les frais de dépenses et de déplacements mis à jour récemment alimentent les discussions. "Les frais de voyage du président du conseil, je vais les défendre sans aucune réserve, a-t-elle lancé. J'ai demandé de l'information et chaque dépense se justifie. **Hydro-Québec**, ce n'est pas une petite affaire, c'est l'une des plus grandes sociétés d'État au monde. Nous avons des contrats en Amérique du Sud, en Asie, nous brassons des affaires partout dans le monde. "Lorsque le président du c.a. s'en va à Tokyo pour représenter **Hydro-Québec** dans un forum international sur le développement énergétique, il est normal que ses dépenses soient payées par la société qu'il représente", a-t-elle ajouté. Pauline Marois a tenu à préciser que contrairement à son prédécesseur, Jacques Ménard, Jacques Laurent est à l'emploi d'**Hydro-Québec** trois jours par semaine. "Il peut arriver donc qu'on lui demande d'être présent à certaines rencontres internationales", a-t-elle laissé entendre.

## LE DEVOIR

Le Devoir

LES ACTUALITÉS, samedi, 18 octobre 2003, p. B2  
Charest change d'idée

## Les ministres signent une directive sur les conflits d'intérêt

Dutrisac, Robert

Québec - L'encre est encore fraîche sur la directive, version Jean Charest, qui impose un purgatoire de deux ans aux ministres libéraux et d'un an à leur personnel politique avant qu'ils ne puissent se dénicher un emploi, après leur départ de la politique, dans une entreprise privée qui aurait eu des liens avec leur fonction publique. Six mois après l'accession au pouvoir du Parti libéral du Québec, les ministres et leur personnel politique ont tous signé, hier, à quelques exceptions près, la nouvelle directive émanant du premier ministre, a-t-on confirmé à son cabinet. La directive, qui n'a pas encore été rendue publique - elle le sera bientôt, indique-t-on - a exactement la même portée que la directive du gouvernement péquiste; seule la formulation diffère, assure-t-on. Le gouvernement Charest a pourtant tergiversé: la semaine dernière, le cabinet du premier ministre a affirmé que les ministres et leur personnel n'auraient pas à signer pareille directive. Les dispositions de la loi sur le lobbying étaient suffisantes, laissait-on savoir. Or cette loi a une portée beaucoup plus limitée que la directive, puisqu'elle ne couvre que les activités de lobbying. Rien n'empêchait un ministre de se trouver une fiole, immédiatement après son abandon de la politique, dans une entreprise que son ministère aurait avantagée.

Ces retours d'ascenseur se sont d'ailleurs produits sous un gouvernement libéral. Le cas le plus patent est celui de Pierre Fortier. Il a été ministre délégué aux Finances et à la Privatisation à la fin des années 80 et la réforme qu'il a pilotée a permis au Mouvement Desjardins de vendre de l'assurance dans ses succursales, un avantage concurrentiel considérable sur les banques, auxquelles cette pratique est interdite. Pierre Fortier ne s'est pas représenté aux élections de 1989: son fait d'armes lui a valu d'obtenir la présidence de la Société financière des caisses Desjardins à la fin de la même année. Jean Charest s'est peut-être rendu compte que, à l'heure des partenariats public-privé que la réingénierie de l'État entreprise par les libéraux appelle de tous ses vœux, il est essentiel de se doter de règles éthiques rigoureuses. Ces partenariats sont une manne pour le secteur privé et les risques de dérapage sont évidents. Jeudi, à l'occasion du caucus des députés libéraux, le premier ministre a révélé que la directive allait finalement s'appliquer. Son gouvernement a l'intention de créer un poste de commissaire à l'éthique indépendant, une promesse contenue dans le programme électoral du PLQ, a-t-il ajouté.

Mais, du même souffle, Jean Charest a dû défendre la nomination partisane de l'ancien ministre des Finances, André Bourbeau, au poste de président du conseil d'administration d'**Hydro-Québec**. Il faut dire que, aux dernières élections, M. Bourbeau avait galamment laissé son comté de Laporte, un bastion sûr, au candidat vedette Michel Audet. Une faveur en appelle une autre. Il était curieux d'entendre le ministre des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs, Sam Hamad, cette semaine, vanter les mérites de M. Bourbeau, un notaire qui a fait fortune dans l'immobilier, en parlant de lui comme d'«un gestionnaire de taille» dont les services coûteront moins cher que ceux de son prédécesseur, Me Jacques Laurent, un avocat d'affaires et ami personnel de Bernard Landry. En lui offrant un salaire de 77 000 \$, le gouvernement fait une excellente affaire puisqu'il épargne 100 000 \$ par année, a raisonné le ministre.

Pour mettre les choses en perspective, rappelons qu'**Hydro-Québec**, la plus importante société d'État québécoise, a affiché un chiffre d'affaires de 13 milliards et des profits de 1,5 milliard en 2002. Soulignons que la logique d'épicier de M. Hamad vient en contradiction avec l'avis d'un ancien président du conseil d'**Hydro-Québec**, Jacques Ménard, le président du conseil de la firme de courtage BMO Nesbitt Burns. Dans une allocution qu'il a prononcée devant la Chambre de commerce du Montréal métropolitain en avril dernier, M. Ménard, que l'on ne peut soupçonner d'être d'allégeance péquiste, avait fait un plaidoyer pour une saine **gouvernance** des sociétés d'État québécoises. Au sujet du mode de nomination du président et des membres des conseils d'administration des sociétés d'État, M. Ménard avouait qu'il s'était déjà interrogé sur la valeur de certaines de ces nominations. «Il est évident que le choix de certaines personnes, bien que celles-ci aient sans doute accepté de bonne foi d'endosser les responsabilités qu'on leur confiait, s'est fait pour toutes sortes de facteurs autres que leur compétence. Des facteurs que je n'ai pas besoin d'évoquer», affirmait-il.

Outre le fait que, à titre de ministre des Finances, André Bourbeau a signé les plus importants déficits de l'histoire du Québec, soit six milliards - il ne doit pas en porter seul la responsabilité, convenons-en -, le député de Laporte a cherché, en 2001, à devenir le premier membre de l'Assemblée nationale à accéder au conseil d'une entreprise privée, la chaîne d'alimentation Métro. À l'époque, il avait obtenu l'aval du juriconsulte de l'Assemblée nationale chargé de conseiller les députés sur les conflits d'intérêt. Mais sa candidature n'avait finalement pas été retenue. En tant que ministre des Finances, André Bourbeau a privatisé le mont Sainte-Anne, à la veille des élections de 1994, en vendant la station de ski et des terrains avoisinants à la firme américaine Club Resort et à la famille Désourdy, qui détenait un intérêt minoritaire. Les Désourdy sont des amis et des relations d'affaires de M. Bourbeau. La firme américaine avait-elle besoin des Désourdy pour faire cette acquisition? Il est permis d'en douter puisque les Désourdy ont profité de cette

transaction pour céder le centre de ski Bromont, alors en difficulté, aux Américains. Mentionnons aussi que le consortium a obtenu d'alléchantes options sur des terrains à une fraction de leur valeur marchande.

L'autre soumissionnaire, la société Mont-Saint-Sauveur International, s'était senti floué: alors que Club Resort-Désourdy a pu soumettre une offre comprenant des terrains dont la mise en valeur constitue souvent une source de profits considérables pour ce genre d'activités, le ministère avait fait comprendre à Mont-Saint-Sauveur que son offre ne pouvait porter que sur la station de ski. «Comme homme d'affaires, je puis vous dire que c'est une vente en or», avait dit M. Bourbeau à l'époque. Après vérification, la vente du mont Saint-Anne s'est soldée par une perte comptable de 40 millions - au lieu des 13 millions prévus par le ministre - que la SEPAQ traîne encore en partie dans ses livres, aux dernières nouvelles. Jeudi, Sam Hamad a déclaré qu'il n'était question de privatiser **Hydro-Québec** «pour le moment». André Bourbeau ne pourra donc pas, pour l'heure, faire valoir son expérience éprouvée en matière de privatisation.

## LA PRESSE

La Presse

Forum, vendredi, 17 octobre 2003, p. A14

### Une grosse erreur

Pratte, André

Au moment où le gouvernement Charest prétend vouloir renforcer la **gouvernance** des sociétés d'État, la nomination de l'ancien député libéral André Bourbeau à la présidence du conseil d'**Hydro-Québec** est une erreur. Depuis le scandale d'Enron et de Worldcom aux États-Unis, le renforcement des conseils d'administration est devenu l'une des principales préoccupations des entreprises privées. De nouvelles règles ont été édictées pour faire en sorte que les c.a. soient en mesure de mieux veiller aux intérêts des actionnaires en cas de dérapage de la direction. Au Québec, nombreux sont ceux qui croient qu'un conseil d'administration plus compétent et mieux outillé aurait pu freiner les stratégies mégalomaniaques de l'équipe Scraire. Ainsi, autant dans le public que dans le privé, on convient que la composition et le rôle des conseils d'administration doivent être revus. Le gouvernement Charest a d'ailleurs commandé une étude sur la **gouvernance** des sociétés d'État. Et c'est le moment que le premier ministre choisit pour procéder à une nomination aussi visiblement partisane! M. Bourbeau n'est pas sans qualités, bien sûr. Notaire de profession, il s'est construit une fortune par ses investissements dans l'immobilier. Il est connu pour sa rigueur et sa minutie. Il a été ministre pendant plusieurs années. Mais pour prendre la direction du c.a. d'une grande société d'État comme **Hydro-Québec**, il faut plus que ça. Il faut une vaste expérience dans le monde de la grande entreprise. Il faut savoir quelque chose du domaine de l'énergie. Il faut surtout être indépendant des dirigeants ET du gouvernement, comme le soulignait il y a quelque temps un ancien président du conseil d'Hydro, Jacques Ménard: "Cela signifie pouvoir agir avec toute la liberté d'esprit requise pour assumer sereinement ces importantes fonctions, au-delà des pressions de toutes sortes qui pourraient s'exercer sur eux."

Qui peut croire que M. Bourbeau, dont on dit, même dans les rangs libéraux, qu'on le récompense ainsi pour avoir libéré la forteresse de Laporte, sera en mesure de tenir tête au gouvernement si celui-ci veut s'ingérer dans la gestion d'**Hydro-Québec**? Alors qu'**Hydro-Québec** entreprend une période charnière de son histoire, nous espérons que le gouvernement nomme à la présidence du conseil une personne dont la crédibilité et l'indépendance sont inattaquables. Dans l'État modernisé dont parle constamment le premier ministre, le favoritisme ne devrait pas avoir sa place.

## LE SOLEIL

Le Soleil

Le Québec et le Canada, vendredi, 17 octobre 2003, p. A8

### Nomination de Bourbeau chez Hydro

Dumont parle de copinage, Charest et Hamad évoquent la compétence et les... économies

Corbeil, Michel; Moisan, Mylène

PC

La nomination de l'ex-député et ministre libéral André Bourbeau chez **Hydro-Québec** prouve qu'au gouvernement, le copinage prime sur la compétence, affirme le chef de l'ADQ. " C'est le seul point où le slogan (de Jean Charest) Nous sommes prêts était vrai ", rigole Mario Dumont en faisant allusion au favoritisme partisan. Le premier ministre Jean Charest, lui, a défendu sa décision de remplacer Jacques Laurent, un proche du leader péquiste Bernard Landry, à la présidence du conseil d'administration de la société d'État, en retournant l'accusation de copinage au gouvernement précédent. " À ce que je sache, ils ont nommé des gens qui partageaient souvent le point de vue du gouvernement.

C'était le cas du prédécesseur de M. Bourbeau ", a-t-il répliqué hier après-midi. Se portant à la défense du nouveau président, M. Charest a rappelé qu' " il va y avoir une diminution de salaire aussi, parce qu'on veut revoir les façons de faire et les questions de **gouvernance**. Ça fait justement partie de la modernisation de l'État. M. Bourbeau est très compétent, il est reconnu pour ses talents. M. Landry l'avait d'ailleurs vanté lors de son départ de la vie politique ". Cela dit, M. Dumont a dénoncé que les désignations de hauts fonctionnaires à des fonctions stratégiques continuent de se dérouler derrière des portes closes, avançant que la façon de faire actuelle fait bon marché de l'expertise. " Une compagnie ne nommera pas son ennemi comme pdg, a convenu le meneur de l'Action démocratique du Québec. Mais elle ne mettra pas quelqu'un là uniquement parce qu'il est chum avec une couple d'actionnaires. " Pour une nomination de cette importance (pour Hydro), il faudrait minimalement passer devant un comité parlementaire ", a-t-il insisté en reprenant la proposition qu'il a notamment formulée en campagne électorale. " J'ai toujours trouvé aberrant qu'il n'y ait pas un processus (public d'examen des candidatures).

" Les Américains ont peut-être poussé ça à l'autre extrême en allant fouiller dans les chambres à coucher avant de nommer un juge, a-t-il convenu. Mais je pense qu'il y a un équilibre " à trouver. Selon lui, le gouvernement a toute légitimité de ne pas nommer " des ennemis qui vont mettre des bâtons dans les roues. Mais en même temps, ", il doit aussi y avoir une préoccupation de la compétence. M. Dumont a donné l'exemple de deux sociétés d'État. " Pour la SAQ (la Société des alcools du Québec) et Loto-Québec, (la spécialité), c'est le commerce au détail. C'est un domaine où les firmes choisissent leur personnel de direction avec une minutie extraordinaire. " Et quand vient le temps de gérer des actifs qui appartiennent au grand public, on fait ça sur une base d'amitié. Cela n'a plus de bon sens. **Hydro-Québec**, ce n'est pas une petite affaire. Loto-Québec (où Alain Cousineau et Pierre Bibeau, deux militants libéraux influents, se sont retrouvés), même chose. " En entrevue au SOLEIL, Mario Dumont s'est refusé à s'en prendre nommément à André Bourbeau. Sauf pour faire un peu d'ironie sur la passion de celui-ci pour la musique. Les Jeunesses musicales, où est impliqué l'ancien élu du PLQ, n'auront plus de difficultés avec leur campagne de souscription, a blagué M. Dumont. L'argent ne viendra " peut-être pas d'**Hydro-Québec**. Mais peut-être des firmes d'ingénierie qui travaillent pour Hydro. Elles vont soudainement s'intéresser à la musique ", a-t-il conclu dans un éclat de rire.

De son côté, le ministre des Ressources naturelles, Sam Hamad, a salué l'arrivée de M. Bourbeau qu'il décrit comme " un gestionnaire de taille. Il a déjà fait ses preuves. Il connaît le gouvernement. Cela va être un avantage pour nous ", a-t-il déclaré hier, tout en assurant qu'" il n'est aucunement question de privatisation d'**Hydro-Québec** pour le moment ". À l'instar de M. Charest, le ministre Hamad a signalé que le choix de M. Bourbeau permettrait des économies de fonds publics. M. Bourbeau ne touchera que 100 000 \$ par année pour ses services, montant duquel on soustraira sa pension d'ancien député de 23 000 \$, pour un salaire annuel net de 77 000 \$. M. Laurent touchait 180 000 \$ par année pour ses services. Au cours de son mandat, M. Bourbeau devra se concentrer sur le développement de l'hydroélectricité au cours des prochaines années. Il devra aussi gérer le délicat dossier de la hausse des tarifs qu'Hydro a soumis récemment à la Régie de l'énergie.

## **LeDroit**

Le Droit

L'Économie, mardi, 23 septembre 2003, p. 31

### **Michel Gourdeau nommé vérificateur d'Hydro-Québec**

PC

Québec - **Hydro-Québec** a un nouveau vérificateur général. Michel Gourdeau, qui occupait depuis février 2003 la présidence d'**Hydro-Québec** pétrole et gaz, est entré officiellement en fonction, hier, à titre de vérificateur général de la société d'État en remplacement de Daniel Lafleur, parti à la retraite. Ancien cadre chez Gaz métropolitain, M. Gourdeau est passé chez **Hydro-Québec** en 1997 où il a occupé tour à tour les fonctions de vice-président exécutif aux services énergétiques (ventes aux clients industriels) de 1997 à 1999 et vice-président exécutif au secteur gazier de 1999 à 2003. Le nouveau vérificateur aura dorénavant la responsabilité de scruter les comptes d'une immense machine comptant 19 000 employés, pour des ventes annuelles de 10 milliards \$, des actifs de 55 milliards \$ et une dette de 35 milliards \$. Il aura aussi pour tâche de s'assurer que tous les contrôles internes soient bien suivis et que les règles de **gouvernance** et de régie d'entreprise soient respectées. Le vérificateur général d'**Hydro-Québec** relève directement du conseil d'administration. "On veut toujours accroître le degré de transparence et de contrôle à l'intérieur de l'entreprise pour éviter les dérapages", a souligné M. Gourdeau en entrevue, hier. Par "souci d'économie", a confié le nouveau vérificateur, la direction du groupe pétrole et gaz a été confiée à Thierry Vandal, président d'**Hydro-Québec** production. Cette rationalisation, a-t-il fait valoir, n'a rien à voir avec le mot d'ordre du gouvernement libéral qui s'attend à ce que la société d'État trouve les moyens d'accroître de 600 millions \$ sa quote-part pour 2003-2004. "Il s'agit plutôt d'une question d'efficacité organisationnelle", a-t-il dit.

# LE DEVOIR

Le Devoir

LES ACTUALITÉS, vendredi, 13 juin 2003, p. A3

## Les sociétés d'État devront rapporter plus de dividendes

Bérubé, Gérard

Les sociétés d'État sont appelées à contribuer au redressement budgétaire de l'État. Les sociétés rentables devront faire plus de profit et celles qui ne le sont pas sont exhortées au redressement. Quant aux sociétés de portefeuille, SGF et Innovatech en tête, leur raison d'être demeure l'objet d'une révision en profondeur. Pendant ce temps, toute capitalisation additionnelle est gelée. Ainsi, **Hydro-Québec** devra inscrire 290 millions de plus que son bénéfice net de 1,84 milliard comptabilisé au budget 2002-03 ou 600 millions de plus que le portrait présenté le 11 mars dernier par Pauline Marois. Loto-Québec devra contribuer pour 111 millions de plus que le 1,35 milliard du budget précédent. La SAQ devra apporter 30 millions de plus que les 540 millions de 2002-03. «Ce sont des demandes raisonnables, a soutenu le ministre Yves Séguin. Nous avons eu des rencontres avec ces dirigeants et ils nous ont dit que c'était faisable.» Parlant plus précisément d'**Hydro-Québec**, M. Séguin a indiqué que la contribution additionnelle ne viendra pas compromettre le gel des tarifs en vigueur mais qu'elle proviendra plutôt d'une compression des dépenses d'exploitation, au besoin.

Quant aux sociétés d'État déficitaires, le ministre Séguin s'est dit inquiet de la situation qui prévaut à la Société générale de financement. «Pour la SGF, le niveau de préoccupation est substantiel. L'examen continue. On devrait annoncer des choses cet automne», a-t-il soutenu. Pour l'heure, la capitalisation de la SGF -- et celle d'Innovatech -- est gelée, avec un statu quo en matière de placements, de prêts et d'avances dans les opérations non budgétaires du gouvernement entre 2002-03 et 2003-04. «À plus long terme, la révision des modes d'intervention du gouvernement implique nécessairement l'examen des différentes sociétés d'État. Pour ce faire, la mission, les orientations, les modes d'intervention, la capitalisation et les règles de "**gouvernance**" de ces sociétés seront examinés», a souligné le ministre Yves Séguin dans son discours sur le budget.



La Presse

Affaires, lundi, 5 mai 2003, p. D1

## Un gestionnaire renommé pour veiller sur la Caisse

Bourdeau, Réjean

Même si la nomination du président du conseil de la Caisse de dépôt et placement du Québec n'est pas pour demain matin, l'arrivée au pouvoir de l'équipe libérale relance la ronde de rumeurs sur celui qui occupera ce prestigieux poste. Tout récemment, le nom du libéral Paul Gobeil, 61 ans, un homme d'affaires réputé pour sa poigne solide, est apparu sur l'écran radar du monde financier québécois. D'autres noms circulent aussi dans le milieu: les anciens ministres libéraux Guy Saint-Pierre, 69 ans, président du conseil de la Banque Royale et Raymond Garneau, 68 ans, président du conseil de l'Industrielle Alliance. Sans oublier Serge Rémillard, 53 ans, un ancien dirigeant de la Caisse et ex-directeur général du Parti libéral, qui garde aussi un oeil sur l'institution. Pour sa part, le président du conseil de la Banque Nationale, André Bérard, 63 ans, souhaiterait bien obtenir le poste, mais les observateurs sont sceptiques. Son expertise de banquier doublerait celle du président Henri-Paul Rousseau et n'apporterait que peu de valeur ajoutée.

### Séparation des postes

Dans un effort pour améliorer la transparence de la Caisse, la nouvelle direction a présenté un rapport de **gouvernance** en mars dernier. Parmi les recommandations, on souhaite scinder le poste de président et de président du conseil. La fonction du président du conseil serait occupée à temps partiel par quelqu'un qui n'est pas un employé de la Caisse. Il devrait notamment s'assurer du bon fonctionnement des réunions, assurer le leadership au sein des membres et veiller à ce que les tâches confiées aux administrateurs soient effectuées. "Nous sommes à de très nombreux mois de la nomination d'un éventuel président du conseil, précise Lucie Frenière, porte-parole de la Caisse. La création d'un tel poste est encore très hypothétique puisque la loi doit être changée avant. Le cas échéant, la nomination sera la responsabilité du nouveau gouvernement." La décision fera probablement suite à la commission parlementaire, prévue le 18 mars dernier mais reportée à une date indéterminée en raison de la campagne électorale.

### Gobeil, une possibilité



Selon des financiers montréalais qui préfèrent garder l'anonymat sur les activités de l'omnipotente Caisse, Paul Gobeil répond à plusieurs critères pour présider le conseil du bas de laine québécois. À leurs avis, la Caisse doit trouver un allié, mais aussi un contrepoids, à son puissant président et ancien banquier Henri-Paul Rousseau. Le nouveau président du conseil devra avoir une expertise complémentaire à celle de M. Rousseau, dit-on. De plus, il devra être compétent, rigoureux, expérimenté, tout en ayant des connaissances en finance et l'habitude de diriger des conseils. "Ça prend un gestionnaire renommé pour veiller à la Caisse, dit une source. Gobeil est un homme d'affaires qui a réussi. Il a la trempe pour le faire." L'ancien ministre libéral a fait sa marque dans le monde de l'alimentation avec les grands succès de Provigo, puis de Métro, dont il est toujours le vice-président du conseil. M. Gobeil a ses entrées dans le monde financier en tant qu'administrateur de la Banque Nationale, rappelle-t-on. Son nom, et celui de Jean Douville de UAP, continue d'ailleurs à circuler pour remplacer André Bérard, le président du conseil de la banque, qui devrait tirer sa révérence en mars prochain.

### Une brochette de conseils

Au fil des ans, Paul Gobeil a collectionné les conseils d'administration. Il a notamment été président du conseil du Trust Royal, de la société de fiducie Banker's Trust, d'**Hydro-Québec** International et de Domtar (une restructuration houleuse). Il terminera sous peu son mandat à la présidence de la Fondation de l'Université de Sherbrooke. Sans compter que le gestionnaire est très bien coté dans le reste du Canada, souligne-t-on. "C'est important de ne pas avoir quelqu'un de trop local, dit une autre source. La Caisse a besoin de redorer son blason au Québec, mais aussi à l'extérieur." À cet effet, M. Gobeil sera élu administrateur de la Compagnie de la Baie d'Hudson lors de l'assemblée annuelle du détaillant qui se tiendra le 28 mai à Toronto. Il est également président du conseil de l'organisme fédéral Exportation et développement Canada (EDC). Sa femme, Marie Deschamps, a été nommée l'an dernier juge à la Cour suprême du Canada. Depuis, il habite à temps partiel à Ottawa. Originaire de l'Estrie, M. Gobeil fait partie de la "gang du lac" regroupant l'élite du Québec Inc. installée aux bords du Memphrémagog. Non seulement il connaît très bien le premier ministre et député de Sherbrooke, mais les deux lieutenants de la garde rapprochée de Jean Charest ont été ses sous-ministres alors qu'il était président du Conseil du Trésor sous Robert Bourassa. Aujourd'hui, André Dicaire est secrétaire général du ministère du conseil exécutif et Michel Crête est directeur du cabinet du premier ministre.

## **LeDroit**

Le Droit

L'Économie, samedi, 26 avril 2003, p. A58

### **Les sociétés d'État revues et corrigées**

PC

Montréal - L'arrivée d'un nouveau gouvernement à Québec est un moment propice pour procéder à un grand ménage en matière de règles de **gouvernance** des sociétés d'État, croit le président du conseil de BMO Nesbitt Burns, Jacques Ménard, lui-même ancien président du conseil d'**Hydro-Québec**. M. Ménard, qui siège depuis 10 ans au sein de divers conseils d'administration de sociétés d'État au Québec et en Ontario, s'est adressé aux membres de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, mercredi, pour plaider en faveur de règles de **gouvernance** plus strictes et plus transparentes dans les organismes et sociétés relevant de l'État. " Il commence à se dégager un consensus selon lequel les organismes et les sociétés d'État devraient tous être soumis à des règles qui les mettent à l'abri des dérapages ", a-t-il mentionné, avant d'ajouter que " dès qu'on mêle les agendas politiques et les agendas administratifs, il y a un risque de dérapage ". M. Ménard n'a pas voulu pointer une société d'État en particulier. " Je ne veux pas faire ici le procès de quelque organisme que ce soit ", a-t-il dit. En point de presse, après son allocution, il a exprimé sa confiance de voir le nouveau gouvernement de Jean Charest agir en ce domaine, puisque le programme du Parti libéral du Québec aborde la question de la gestion des sociétés d'État et qu'il a donc, selon M. Ménard, le mandat d'agir en ce sens.

### **Rémunération**

M. Ménard a aussi plaidé en faveur d'une rémunération des membres du conseil des sociétés d'État, arguant qu'il est " devenu peu sage de compter essentiellement sur le sens du bénévolat et sur l'altruisme des gens pour gérer des milliards (de dollars) d'actifs ". Il n'a cependant pas voulu donner d'estimation d'une rémunération qu'il jugerait raisonnable, compte tenu des responsabilités et des compétences exigées. Interrogé sur la présence de présidents de centrales syndicales au sein de conseils d'administration de sociétés d'État, M. Ménard a opiné que cela ne devrait pas être statutaire. Des sièges ne devraient pas être automatiquement réservés aux centrales syndicales, croit-il, mais un président de centrale syndicale devrait pouvoir être nommé au conseil d'administration s'il a une expertise en relations industrielles, par exemple, ou un intérêt inhérent au domaine d'activité de la société. Dans son allocution, il a cité une

dizaine de règles de **gouvernance** qui devraient s'appliquer à tous les conseils d'administration des sociétés d'État, entre autres l'indépendance des conseils d'administration à l'égard de la direction des entreprises, une définition claire de la mission des sociétés, une reddition de comptes envers le gouvernement et un exercice périodique de planification stratégique auquel le conseil d'administration devrait être associé. Il a admis que quelques gestes avaient déjà été posés par les gouvernements en ce sens, " mais beaucoup reste à faire ".

## LE DEVOIR

Le Devoir

ÉCONOMIE, jeudi, 24 avril 2003, p. B1

### **Le public réclame davantage de rigueur**

Jacques Ménard plaide pour une loi encadrant les nominations dans les sociétés d'État  
Turcotte, Claude

Jacques Ménard, président du conseil d'administration de BMO Nesbitt Burns et qui depuis au moins une décennie a fait partie de plusieurs autres conseils d'administration dont celui de **Hydro-Québec**, affirme que le temps est maintenant venu d'apporter plus de rigueur dans la **gouvernance** des sociétés d'État. Parlant hier devant la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, M. Ménard a proposé la mise en place d'un cadre objectif, par législation, qui ferait en sorte que les nominations aux conseils d'administration des sociétés d'État seraient faites à partir de critères plus objectifs, donc moins partisans, de manière à être davantage redevables aux contribuables.

#### Un coup de barre

«Après 10 ans dans divers conseils d'administration, j'en ai assez vu. J'ai décidé de parler», confie M. Ménard, en notant avoir accepté de prononcer cette conférence il y a trois mois. Au fait, il précise que si le Parti québécois avait été reporté au pouvoir, il aurait prononcé exactement le même discours. Il avoue cependant «avoir de bonnes raisons de croire que le nouveau gouvernement va donner un coup de barre dans le bon sens». Cela ne l'empêche pas tout de même de relancer la balle à Jean Charest en lui disant que «nous aussi, à titre de contribuables, nous sommes prêts à des changements qui nous assureront que nos ressources collectives sont exploitées à bon escient». Pour que cela se réalise, poursuit M. Ménard, il faut la volonté politique d'améliorer et de mettre en application des mécanismes qui pour la plupart existent déjà sur papier. «Certes, cela demande une bonne dose de courage. Une telle démarche rend plus difficile les diverses formes de pressions pour influencer les décisions des administrateurs et des hauts dirigeants des organismes qui relèvent de l'État. Elle fait appel à un respect de l'éthique et à un sens des responsabilités peu communs. Elle oblige à faire des choix réfléchis et justifiés, à poser les vraies questions et à exiger des réponses satisfaisantes. Or, n'est-ce pas là une des principales responsabilités que nous confions à nos élus?» Avant même de poser cette question, le conférencier avait donné une réponse qui visait directement les élus: «Personnellement, je peux vous dire qu'au cours des cinq années pendant lesquelles j'ai présidé le conseil d'**Hydro-Québec**, jamais de mémoire, une question n'a été posée sur les pratiques de régie d'entreprise et les normes de **gouvernance** dont nous sommes dotés. C'est l'ensemble des processus qui sous-tendent la prise de décision d'une société qui est carrément évacuée des préoccupations des élus. Manifestement, les parlementaires devraient eux aussi se familiariser davantage avec les réalités et les règles de **gouvernance** des sociétés d'État». On a beaucoup parlé de la **gouvernance** dans le secteur privé depuis quelques années, mais l'État joue aussi un rôle important dans l'économie. En 2002, les dépenses totales du gouvernement du Québec furent de 230 milliards. Les sociétés d'État parmi lesquelles on retrouve la Caisse de dépôt, **Hydro-Québec**, la SGF, la Société immobilière, la SAQ et Loto-Québec, géraient des actifs de 175 milliards. «Il commence à se dégager un consensus selon lequel les organismes et sociétés d'État devraient tous être soumis à des règles qui les mettent à l'abri des dérapages», dit M. Ménard.

En conférence de presse, il a mentionné qu'aucun administrateur ne devrait être automatiquement nommé du seul fait qu'il occupe un poste dans une organisation, comme un président de centrale syndicale. Tous devraient être soumis aux mêmes règles de rigueur. Évidemment, un président de centrale syndicale peut avoir aussi des compétences, notamment dans le domaine des relations industrielles. Chaque cas devrait être évalué à son mérite, mais pas sur une base de copinage ou de partisanerie. Enfin, M. Ménard croit qu'il est temps aussi d'accorder certains honoraires aux administrateurs qui exercent des responsabilités exigeant une somme considérable de travail dans des dossiers très complexes. Il refuse cependant de proposer un montant, mais il pense qu'à cet égard le Québec est en retard sur l'Ontario. Un honoraire de base de 10 000 ou 20 000 \$ serait, à son avis, un montant «presque dérisoire» en pourcentage des sommes et des actifs dont ils ont la responsabilité en tant qu'administrateurs. Enfin, il souligne que les honoraires en soi ne sont pas une garantie de bonne **gouvernance**. Il faut aussi un cadre, une loi-cadre, une rigueur et un environnement qui rendent l'atteinte de cet objectif possible.

**Pour une gouvernance plus stricte des sociétés d'État**

PC

L'ARRIVÉE d'un nouveau gouvernement à Québec est un moment propice pour procéder à un grand ménage en matière de règles de **gouvernance** des sociétés d'État, croit le président du conseil de BMO Nesbitt Burns, Jacques Ménard, lui-même ancien président du conseil d'**Hydro-Québec**. M. Ménard, qui siège depuis 10 ans au sein de divers conseils d'administration de sociétés d'État au Québec et en Ontario, a plaidé hier en faveur de règles de **gouvernance** plus strictes et plus transparentes dans les organismes et sociétés relevant de l'État. "Il commence à se dégager un consensus selon lequel les organismes et les sociétés d'État devraient tous être soumis à des règles qui les mettent à l'abri des dérapages", a-t-il mentionné aux membres de la chambre de commerce du Montréal métropolitain hier, avant d'ajouter que "dès qu'on mêle les agendas politiques et les agendas administratifs, il y a risque de dérapage". M. Ménard n'a pas voulu parler d'une société d'État en particulier. "Je ne veux pas faire ici le procès de quelque organisme que ce soit", a-t-il dit. Il a cité une dizaine de règles de **gouvernance** qui devraient s'appliquer à tous les conseils d'administration des sociétés d'État, entre autres l'indépendance des conseils d'administration à l'égard de la direction des entreprises, une définition claire de la mission des sociétés, une reddition de comptes envers le gouvernement et un exercice périodique de planification stratégique auquel le conseil d'administration devrait être associé. Devant des journalistes après son allocution, il a exprimé sa confiance de voir le nouveau gouvernement de Jean Charest agir en ce domaine, puisque le programme du Parti libéral du Québec aborde la question de la gestion des sociétés d'État et qu'il a donc, selon M. Ménard, le mandat d'agir en ce sens.

M. Ménard a aussi plaidé en faveur d'une rémunération des membres du conseil des sociétés d'État, arguant qu'il est "devenu peu sage de compter essentiellement sur le sens du bénévolat et sur l'altruisme des gens pour gérer des milliards (de dollars) d'actifs". Il n'a cependant pas voulu donner d'estimation d'une rémunération qu'il jugerait raisonnable, compte tenu des responsabilités et des compétences exigées. Interrogé sur la présence de présidents de centrales syndicales au sein de conseils d'administration de sociétés d'État, M. Ménard a opiné que cela ne devrait pas être statutaire. Des sièges ne devraient pas être automatiquement réservés aux centrales syndicales, croit-il, mais un président de centrale syndicale devrait pouvoir être nommé au conseil d'administration s'il a une expertise en relations industrielles, par exemple, ou un intérêt inhérent au domaine d'activité de la société.

**LE SOLEIL**

Le Soleil

Actualités, mercredi, 16 avril 2003, p. A3

Élections 2003

**Remue-ménage à prévoir dans les bras étatiques**Jacques Laurent ne démissionnera pas du c.a. d'**Hydro-Québec**; Claude Blanchet reste silencieux

Pouliot, François; Tanguay, Louis

Malgré des liens étroits avec le premier ministre Bernard Landry, le président du conseil d'administration d'**Hydro-Québec**, Jacques Laurent, a indiqué hier ne pas vouloir démissionner de ses fonctions. Le président de la Société générale de financement (SGF) et époux de Pauline Marois, Claude Blanchet, est de son côté demeuré muet quant à ses intentions. M. Laurent et Blanchet apparaissent à plusieurs analystes politiques être en première ligne des dirigeants de bras étatiques qui pourraient être remerciés par le nouveau gouvernement libéral. M. Laurent est depuis longtemps un ami personnel du premier ministre Landry. Entré à titre de président du conseil d'administration d'**Hydro-Québec** en novembre 2001, il avait préalablement participé de près à son accession à la chefferie péquiste. M. Blanchet dirige depuis six ans les destinées de la SGF. Quoique critiquée sur certaines tribunes, sa relation maritale avec la vice-première ministre n'avait à ce jour pas entravé ses activités professionnelles. Le passage de M. Landry et de Mme Marois du côté de l'opposition vient cependant changer la donne. Appelé à réagir, M. Blanchet a fait savoir hier qu'il n'avait pas l'intention de commenter la situation pour l'instant. Dans une entrevue à *L'Actualité* l'an dernier, il avait cependant estimé qu'il ne conserverait vraisemblablement pas son poste. M. Laurent a de son côté soutenu qu'il n'avait pas l'intention de démissionner. " Je suis au service de la société et de son actionnaire, le gouvernement. Pas à celui d'un parti politique. (La situation) ne change rien à mon devoir envers elle, je travaille pour la société ", a-t-il dit. Le président a notamment souligné que les 20 000 travailleurs d'**Hydro-Québec** avaient aussi des allégeances disparates et qu'ils vaquaient tout de même consciencieusement à leur travail. M. Laurent a de même dit s'être conformé en tout point au code de déontologie de l'entreprise, en s'abstenant notamment de toute activité partisane depuis son entrée en

fonction. L'avocat de profession dit en outre avoir récemment démissionné de la société Garling Lafleur, parce que celle-ci s'apprêtait à embaucher quatre juristes représentant les Cris. " Ça aurait pu me placer dans une situation délicate ", dit-il. Chez les professionnels de l'éthique, la réflexion est déjà entreprise. " Je ne crois pas que ce soit à eux de démissionner. S'ils le faisaient, ça officialiserait une politisation des fonctions de la gestion publique. Il faut regarder la compétence des individus d'abord sur leur compétence et ensuite tenter de voir si l'on partage les mêmes orientations ", a estimé hier Yves Boisvert, professeur à l'ÉNAP et directeur du laboratoire d'éthique publique. M. Boisvert reconnaît cependant qu'une relation de confiance est importante. Il précise que chaque cas en est un d'espèce et que dans le passé, des visions politiques différentes ont pu travailler ensemble dans la haute direction gouvernementale.

En campagne électorale, le Parti libéral n'a pas caché vouloir revoir le rôle de plusieurs de ses bras étatiques, notamment ceux d'Investissement Québec, de Loto-Québec et de la Société des alcools. Le président d'Investissement Québec, Maurice Prud'homme, n'a pas voulu commenter, et celui de la SAQ, Louis Roquet, est en voyage à l'extérieur du pays.

Pendant ce temps, à la Caisse de dépôt et placement du Québec, une porte-parole a fait savoir que le président Henri-Paul Rousseau félicitait le PLQ pour sa victoire. M. Rousseau a dit espérer une réponse favorable du gouvernement au projet de réforme de la **gouvernance** qu'il vient de soumettre. Les analystes ne croient pas que son poste soit réellement en danger. Président des économistes pour le OUI en 1980, il n'a jamais véritablement fait l'objet d'attaques des libéraux. Contrairement aux autres présidents de sociétés d'État, dont les contrats d'engagement peuvent être résiliés sur préavis d'au plus trois mois (et ont droit à une compensation prédéterminée par règlement), le président de la Caisse ne peut être démis que sur résolution de l'Assemblée nationale. " L'opposition libérale a beaucoup critiqué la Caisse, mais pourrait, une fois au pouvoir, plutôt adopter une loi pour préciser son mandat ", a estimé Réjean Pelletier, professeur de sciences politiques à l'Université Laval. L'expert croit que tous les nouveaux gouvernements ont tendance à remplacer les détenteurs de postes clés, mais que cela peut s'étendre sur deux ou trois ans.



La Presse

Forum, mardi, 15 avril 2003, p. A21

Quelles priorités?

**Santé: vers de "gros changements"**

Clair, Michel

### **La conciliation travail-famille, la santé et l'économie ont été au coeur de la campagne électorale. Quels gestes majeurs le nouveau gouvernement devra-t-il faire dans chacun de ces secteurs?**

LA MULTIPLICATION des technologies médicales (équipements et médicaments) fait exploser les dépenses en santé. Les effets du vieillissement de la population et les "nouvelles" maladies se conjuguent à celle-ci et vont pousser la croissance annuelle des dépenses à un minimum de 5,5 à 6 %, créant une impasse budgétaire annuelle et cumulative d'environ 500M \$. L'entente de janvier dernier avec le gouvernement fédéral donne un répit budgétaire de 12 à 18 mois, sans plus. L'organisation des services reste inadaptée à la nouvelle réalité sociosanitaire; il manque de ressources humaines dans plusieurs domaines cliniques; les modes d'allocation des ressources sont désuets; le modèle "fonction publique" d'offre et de gestion des services de santé n'a plus la cote dans l'opinion publique, la **gouvernance** politique et la gestion opérationnelle du réseau de services se confondent et se malmènent réciproquement. Pour remettre vraiment sur rail pour le prochain quart de siècle un système de santé accessible, basé sur la solidarité exprimée par un financement public, il faut que le prochain ministre de la Santé ait l'appui de tout son gouvernement pour engager rapidement de gros changements sur plusieurs fronts. Une vision claire, affirmée et la stabilité de l'équipe ministérielle et sous-ministérielle seront aussi essentielles.

### **Financement**

Une nouvelle ronde de négociation avec le fédéral sera incontournable mais insuffisante. Deux voies s'ouvrent: la première est la création d'une "Caisse santé" pour rendre transparente la croissance des coûts et miser sur la lucidité autant que sur la solidarité des citoyens pour accepter une croissance annuelle de leur "cotisation santé". La visibilité donnée aux sources de revenus, à la croissance des coûts et aux dépenses, permettrait de faire constamment la comparaison (positive) avec nos voisins canadiens ou américains. La deuxième voie est la création d'un régime d'assurance contre la perte d'autonomie pour couvrir spécifiquement ce risque, comme l'ont fait plusieurs pays occidentaux confrontés au vieillissement démographique.

## Organisation des services

Les citoyens n'accepteront de payer plus que s'ils voient des changements concrets dans l'organisation des services et les modèles de gestion de services. La mise en place des groupes de médecine de famille est la première priorité. Le désengorgement des hôpitaux passe aussi par le développement des services à domicile, des ressources additionnelles en soins de longue durée et l'ouverture de cliniques spécialisées affiliées. Dans ces trois derniers cas, de nouveaux modèles d'offre et de gestion des services doivent être implantés sur la base de partenariats public-privé pour accélérer le changement et ajouter de la flexibilité et de la concurrence. Une "escouade du changement" devrait se voir confier cette responsabilité par le gouvernement ou l'Assemblée nationale.

## La gouvernance

Le cadre de **gouvernance** change avec les ministres et la gestion du réseau est de plus en plus politique. Il faut réintroduire les règles normales de management et confier le maximum de responsabilités à des représentants de la société civile. Le rôle du gouvernement doit se limiter à faire de bonnes politiques de santé, assurer un financement public adéquat et mesurer l'atteinte des résultats exigés par lui. Il devrait se retirer de la gestion des opérations proprement dite. Il y a deux façons de le faire: soit une décentralisation véritable vers les régies régionales imputables en fonction d'ententes de gestion, soit la création d'une Agence nationale de la santé chapeautant des bureaux régionaux et responsable de gérer les budgets qui lui seraient confiés. Le modèle CSST, SAAQ ou **Hydro-Québec** fait la preuve qu'il est possible de mettre une distance responsable entre la politique et les opérations. (...)

## Les ressources humaines

Il faut accroître l'effort de formation dans de nombreuses disciplines. Pour attirer des jeunes vers celles-ci, il faut leur offrir d'autres modèles d'organisation du travail. Ici aussi, il y a au moins deux chemins pour y arriver: redonner un véritable pouvoir aux employés et cliniciens sur leur milieu de travail en ouvrant enfin la négociation locale. L'ouverture à des partenariats public-privé ajoutera aussi des modèles de gestion différents et souvent plus attrayants pour ceux que le modèle actuel rebute.

*Ancien ministre péquiste l'auteur a présidé la Commission d'étude sur les services de santé au Québec. Il est présentement président et chef de la direction de Générale de Services de Santé N. A. inc.*

## LE DEVOIR

Le Devoir

ÉCONOMIE, samedi, 15 mars 2003, p. C2

### **Gouvernance: au-delà de l'austérité réglementaire**

Bérubé, Gérard

L. Jacques Ménard est de ceux qui ont sorti les principes de **gouvernance** et de régie d'entreprise de leur cadre conceptuel et théorique. En cet après-Enron, qui a produit ses effets en matière de resserrement de l'encadrement réglementaire, le numéro un de la Banque de Montréal au Québec invite à poursuivre la réflexion. Ne serait-ce que pour éviter que cette invitation pressante à la conformité et à la transparence ne se transforme en un piège venant emprisonner tout instinct de création de valeur. Le président du conseil de BMO Nesbitt Burns est un habitué des conseils d'administration. Siégeant à nombre d'entre eux, il a notamment présidé celui d'**Hydro-Québec**. On l'a également invité à siéger au conseil de ce nouvel organisme de supervision, le Conseil canadien sur la reddition de comptes. Un organisme présidé par l'ex-gouverneur de la Banque du Canada, Gordon Thiessen, né dans la foulée des scandales à la Enron, Worldcom, Adelphia ou Global Crossing, appelé à superviser le travail des vérificateurs de sociétés inscrites en Bourse. M. Ménard de rappeler que «ces scandales ont engendré une crise de confiance profonde et générale».

Aller plus loin. Dans une allocution présentée mercredi devant la Société des relations d'affaires des HEC, il a exhorté son auditoire à pousser la réflexion plus loin, en cette époque «où les valeurs mobilières sont pratiquement devenues un produit de consommation de masse». Certes, les lendemains de l'affaire Enron et compagnie ont permis de sortir les notions de **gouvernance** et de régie d'entreprise de leur cadre conceptuel ou philosophique. Le tout ayant été accompagné d'un rehaussement des normes de transparence et de divulgation, d'un resserrement de l'encadrement réglementaire empruntant à un environnement plus policé. Une réaction incontournable. «L'intégrité des marchés des capitaux passe avant tout par une divulgation rigoureuse, complète et transparente de la situation financière de telles

sociétés», a-t-il martelé. L'exercice n'est cependant pas complété. Du moins, il ne devrait pas s'arrêter là. «Ce serait une erreur de limiter la **gouvernance** aux seules notions de conformité et de transparence financière [...] Il faut des encadrements, oui. Mais il faut surtout penser autrement.» Sans sombrer dans le moralisme ou la prédication, il rappelle que «les institutions et les hommes qui les dirigent sont le reflet de la communauté dont ils émergent». Ainsi, en demeurant trop limitatif ou en voulant endiguer les risques de dérapage par des facteurs externes, faisant appel à un resserrement réglementaire, il y a danger de «supprimer l'initiative et la prise de risque qui est essentielle au progrès de l'humanité», et la création de valeur, prend soin d'ajouter Jacques Ménard. On en vient donc à des questions de responsabilisation et de sensibilisation. Dans la foulée, il salue au passage cet engagement d'actionnaires institutionnels, qui a conduit à la naissance de la Coalition canadienne pour la bonne **gouvernance**. Un engagement qu'il situe dans cette conscientisation qui prend forme.

Il faut donc aller plus loin. Aller à la racine, puiser dans les valeurs qui animent l'individu. Car la **gouvernance**, et sa profondeur, nous ramène à des valeurs collectives. «C'est davantage un indice de la qualité et du respect de la relation entre les personnes», a-t-il déjà dit, lors d'une entrevue au Devoir. L. Jacques Ménard rappelle cette bulle des valeurs technologiques, dont le gonflement a été nourri par des règles trop longtemps bafouées. «La situation que l'on connaît aujourd'hui n'est donc pas seulement le fait d'un certain nombre de malversations qu'il faut certes déplorer. [...] Elle est aussi le résultat d'une conjoncture que nul n'aurait pu prévoir, mais à laquelle tous ont contribué.» Il y a cette réalité s'inspirant de la cupidité, de la spéculation et de cette exubérance irrationnelle longtemps décriée. Et cette autre voulant que les échéances se soient raccourcies pour à peu près tous les agents décisionnels. Il y a ces conseils d'administration, «trop sollicités par les décisions à plus court terme. Pour les politiciens et leurs proches, c'est l'élection à venir. Pour les employés et leurs représentants, l'échéance est parfois la convention collective ou la prochaine réorganisation. Pour les médias, c'est trop souvent la une du lendemain, le tirage, les cotes d'écoute.» Pour les administrateurs et les dirigeants, l'échéance sera les résultats du prochain trimestre, leur impact sur le cours de l'action, le verdict des agences de notation ou la rémunération liée à la performance immédiate. Pour le gestionnaire de caisse de retraite, ce sera la valeur de l'action, la performance du trimestre ou le rendement comparable...

Au-delà, il y a cette «trame commune à l'exercice de responsabilités, dans un contexte où nous sommes, tous, fiduciaires de quelque chose. [...] Où nous sommes responsables et redevables de nos actions auprès de quelqu'un d'autre.» Et Jacques Ménard de vouloir glisser, dans la réflexion: «La qualité de notre propre **gouvernance** dans l'exercice de nos responsabilités respectives est directement influencée par le respect que nous manifestons à l'endroit de ceux et celles dont nous sommes tous fiduciaires.» En bout de piste, «la **gouvernance** ne sera jamais autre chose que le reflet de nos propres valeurs de vie».

## LE SOLEIL

Le Soleil

Actualités, dimanche, 2 mars 2003, p. A5

### L'ADQ part en guerre

" On veut faire exploser les profits d'**Hydro-Québec**, pas ceux de Loto-Québec "

Moisan, Mylène

" On a annoncé notre mort, on a menti sur nous, on nous a attaqués de toutes parts. Et on va continuer à nous attaquer, avec un acharnement suspect, parce qu'on fait peur. " Jean Allaire s'est adressé hier en ces mots à quelques centaines d'adéquistes réunis en conseil préélectoral à Québec. En filigrane, la campagne électorale imminente et le mot d'ordre de déloger les " vieux partis ". Leur slogan, " Il est temps que ça change ", sera le ciment de la lutte qui se dessine. Armés de leur nouveau programme, rendu public 48 heures plus tôt, les militants de l'ADQ sont bien décidés à mener - et à gagner - la prochaine bataille électorale. Ils ont d'ailleurs profité de cette journée pour discuter de cette plate-forme qu'ils auront à défendre au cours des prochaines semaines. Par ateliers, les militants étaient invités à discuter des différents volets du programme, question d'obtenir des précisions ou d'attirer l'attention sur des irritants. Ou tout simplement de calmer certaines inquiétudes. " Qu'est-ce qu'il y a de concret pour les aînés, je ne vois pas grand-chose ", a demandé la candidate dans Chapeau, Berthe Miron, en quête de munitions pour convaincre l'électorat plus âgé de sa circonscription. Marie Grégoire, qui aimait l'atelier, s'est fait rassurante, promettant qu'un énoncé politique sur cette question précise était en préparation.

Un autre participant a voulu en savoir davantage sur ce qui adviendrait des différents organismes communautaires sous un gouvernement adéquiste. " Il y en a 126 dans ma circonscription et ils me demandent tous s'ils vont disparaître. Qu'est-ce que je leur dit ? " La réponse à cette question réside dans la régionalisation, a expliqué Mme Grégoire. Ainsi, ce sera aux régions à faire le ménage, pas à Québec. Et chacune des régions choisira sa formule pour le faire. Dans l'atelier sur les finances publiques, certains intervenants se sont dits tristes, voire fâchés, que le parti ait abandonné le



taux d'imposition unique. D'autres ont proposé au parti de recentrer le financement de l'État vers les taxes à la consommation plutôt que sur l'impôt sur le revenu. D'aucuns ont souhaité l'introduction d'une taxe de luxe. " Il faudrait une taxe pour une Mercedes et une taxe pour une Lada ", a illustré un participant. Un homme d'affaires beauceron plutôt coloré a profité de l'occasion pour faire part de son ras-le-bol de l'actuelle réglementation de l'entreprise, un thème cher à l'ADQ. " Il faut arrêter de faire des lois en fonction des exceptions. C'est comme si on faisait une loi pour les choux, genoux, poux, hiboux, joujoux, bijoux. Tout pour les x et rien pour les s . Il va falloir commencer à faire des lois pour les s ", a lancé Clermont Baillargeon. Il a été chaudement applaudi. Après ce remue-méninges, les militants se sont retrouvés en plénière pour donner leur approbation à ce que le programme soit adopté tel quel. Ce qu'ils ont fait à l'unanimité.

## Équilibre et électricité

Mario Dumont s'est pointé pour clôturer le conseil, offrant un discours axé sur l'importance de rechercher l'équilibre et de mettre un terme à la **gouvernance** à court terme. " Au Québec, on est riche six semaines par quatre ans ", a-t-il lancé à ses militants. Il a aussi fortement insisté sur sa volonté de relancer les grands projets hydroélectriques, désireux d'exploiter le créneau à fond pour remplir les coffres de la province. " Le fleuron de Bernard Landry, c'est Loto-Québec, avec des profits qui sont passés de 700 millions \$ à 1,4 milliard \$. Nous, on en a assez de ça. On veut faire exploser les profits d'**Hydro-Québec**, pas ceux de Loto-Québec. On a la capacité d'enrichir tout notre peuple plutôt que d'appauvrir les plus pauvres avec les machines à sous. " Il a lancé que, avec " l'exportation d'électricité aux États-Unis, on fait rentrer de l'argent au Québec et on sort de la pollution ", puisque " quand les Américains achètent notre hydroélectricité, ils n'achètent pas de charbon ". De plus, M. Dumont a laissé entendre que les profits de la société d'État pourraient contribuer à la création d'une caisse-santé. " Serait-on assis sur des milliards de dollars ? " a demandé le chef adéquiste, insistant sur l'urgence de gouverner comme une " fourmi " et non comme les " cigales " péquistes et libérales.



La Presse

Nouvelles générales, dimanche, 2 mars 2003, p. A1

### Le spectre du cheuf réjouit le congrès de l'ADQ

Breton, Pascale

Québec - La période Duplessis est venue habiter le conseil préélectoral de l'Action démocratique du Québec, hier, lorsque des liens ténus entre les *establishments* syndicaux et le gouvernement Landry ont volé la vedette à la plate-forme et aux projets de relance de l'hydroélectricité. La journée n'avait même pas encore débuté officiellement que le président de l'ADQ, Guy Laforest, y allait d'une charge en règle contre la **gouvernance** de Bernard Landry, donnant le ton de la campagne électorale qui s'annonce. "Il existe une trop grande complicité, une trop grande proximité présentement, non pas entre les travailleurs syndiqués, mais entre les *establishments* syndicaux et le ministère du conseil exécutif. Un premier ministre du Québec ne doit être le prisonnier de personne et je ne suis pas sûr que M. Landry ne l'est pas actuellement", a lancé M. Laforest, également candidat dans la circonscription de Louis-Hébert.

À la veille des élections générales, le premier ministre adopte le même comportement que celui de Maurice Duplessis, qui a sollicité un quatrième mandat en 1956 en "promettant des bouts de route", a affirmé le président de l'ADQ. La comparaison avec Duplessis ne s'arrête pas là. Le gouvernement péquiste a instauré "l'ère de la petite noirceur", a insisté M. Laforest. "C'est presque un régime de terreur. J'appelle ça l'empire Landry-Marois. Nous avons eu la grande noirceur au temps de Duplessis, avec eux, c'est la petite noirceur." Invité à commenter la sortie virulente de son président, le chef de l'ADQ, Mario Dumont, en a rajouté. "Notre président, de par sa formation sur le plan professionnel ( professeur de sciences politiques ), est quelqu'un qui est très versé dans la pensée politique et apte à faire des comparaisons entre des moments d'histoire, entre des comportements", a-t-il commenté, ajoutant que lorsqu'on "met des sommes non récurrentes pour faire des chirurgies, des opérations et soigner du monde, c'est assez particulier, c'est pire que des bouts de route."

À une dizaine de jours du déclenchement probable des élections générales, M. Dumont s'est aussi voulu rassurant pour les travailleurs syndiqués, affirmant que son parti ne cherche pas à affronter les syndicats avec une attitude belliqueuse, mais qu'il a plutôt une approche d'ouverture. "Nous allons toujours avoir un discours très respectueux des travailleurs. Par contre, des liens entre le gouvernement et les *establishments* syndicaux ou d'autres organisations, avec des groupes de pression qui mènent un gouvernement ou le menotent, ce n'est pas notre philosophie de gouvernement et ça ne le sera pas." Le conseil d'hier visait à mettre la dernière main à la plate-forme de l'ADQ et à

l'adopter. Les militants ont travaillé en ateliers une partie de la matinée, essentiellement pour se faire expliquer les éléments du plan d'action dévoilé jeudi et faire part de leurs commentaires. Certains se sont dits déçus que l'ADQ abandonne l'idée du taux d'imposition unique au cours d'un premier mandat, d'autres ont demandé des précisions sur l'ouverture du privé en santé, mais pour le reste, la plate-forme a été adoptée telle quelle, dans l'enthousiasme. Dans son allocution de clôture, M. Dumont a ensuite fouetté ses troupes en vue des prochaines semaines, qui s'annoncent très actives dans les campagnes québécoises. "La rumeur veut qu'on rentre en campagne électorale au cours des prochains jours. Eh bien! Moi, avec vous, je ne rentre pas, je fonce dans cette campagne électorale pour gagner." Il est temps de gouverner de façon responsable en se préoccupant de l'avenir, a réitéré le chef, faisant l'analogie avec la fable de La Fontaine *La Cigale et la fourmi*. "Il y a deux partis qui ont joué à la cigale pendant 30 ans, l'ADQ a décidé que le Québec a besoin de la fourmi, et vite", a lancé le chef sous un tonnerre d'applaudissements.

Comme il l'avait déclaré vendredi à *La Presse*, un gouvernement adéquiste misera sur la relance de l'hydroélectricité, a-t-il répété, affirmant que c'est là que repose la caisse- santé des Québécois. "Est-ce que ça se pourrait que notre caisse-santé, on soit assis dessus, que ce soit le potentiel hydroélectrique? Nous répondons oui. C'est un peu dramatique de voir que partout au Québec, on s'arrache le coeur pour quelques milles dollars pour faire quelque chose dans une école ou garder un lit d'hôpital ouvert, alors que nous sommes assis sur des milliards." Parmi les sociétés d'État, Loto- Québec a pris beaucoup trop d'importance sous le gouvernement Landry et il est temps que ça change, a aussi insisté M. Dumont. "Le jeu, nous en avons assez. Le fleuron du Québec, notre savoir, notre génie, notre connaissance, nos ressources naturelles que nous avons développées, c'est **Hydro-Québec**. (... ) Il me semble que le symbole économique du Québec sous l'ADQ, ce serait l'*fun* que ce soit un barrage plutôt qu'une machine à sous comme ( avec ) le Parti québécois."

## commerce

Commerce, no. Vol: 104 No: 2

Février 2003, p. 42

Gouvernance d'entreprise

**La croisade de L. Jacques Ménard**

Noël, Kathy

L. Jacques Ménard persiste et signe. Cette fois, il s'attaque au cas des sociétés d'État. Cet ex-président du conseil d'**Hydro-Québec** les veut plus transparentes. Il souhaite aussi une meilleure rémunération pour les membres de conseils et, pourquoi pas, faire de la fonction d'administrateur une profession en soi. Qu'ils soient prêtre, avocat, médecin, banquier ou dirigeant, L. Jacques Ménard appelle tous les individus à plus de rigueur et d'intégrité dans l'exercice de leurs fonctions. Il souhaite en particulier que les dirigeants des sociétés d'État soient plus responsables. "Le rôle des sociétés d'État est trop important pour qu'on l'ignore. Elles doivent rendre des comptes avec la même rigueur que les entreprises publiques. Forts de leurs propres expériences d'actionnaires, les contribuables vont commencer à l'exiger", dit-il. "La **gouvernance** déborde le cadre des entreprises. Elle touche les individus, les gouvernements et leurs dirigeants de la même manière que les chefs d'entreprise et les présidents. En fait, elle traduit l'importance que toute personne accorde à l'exercice de ses responsabilités de gestionnaire ou de fiduciaire, qu'elle soit responsable de personnes ou de biens", dit le président du conseil d'administration de BMO Nesbitt Burns. Selon lui, une bonne **gouvernance** va plus loin que les règlements que l'on impose. Elle touche aux valeurs des gens. "Sur papier, Enron avait un excellent mode de **gouvernance**! Le problème, c'est que les personnes en place ne la géraient pas comme il se doit. Il faut se donner de bonnes pratiques, mais avant tout, il faut des gens honnêtes pour les mettre en oeuvre. La seule vraie garantie est dans le coeur et dans l'intégrité des administrateurs." Pour L. Jacques Ménard, quatre grands critères devraient guider le choix d'un administrateur: sa compétence, son expérience en régie d'entreprise, son indépendance d'esprit et son intégrité. "Avant de suggérer un nouveau membre, j'appelle ses amis, des gens qui ont siégé avec lui et même ses employés! Je veux savoir ce qu'il a fait auparavant. Ainsi, je saurai s'il a le courage de ses convictions, s'il vit selon ses valeurs." Le président du conseil de BMO convient qu'il devient difficile de recruter des administrateurs solides et compétents. "Leurs responsabilités sont disproportionnées par rapport à la valeur économique qu'on leur accorde. Les conseils jouent un rôle plus inquisiteur qu'avant. Ils doivent remettre en question les subtilités qui existent dans la façon de divulguer les données financières, ce qui les oblige à être plus outillés et plus compétents que jamais. Il faut poser les vraies questions et non se contenter de demander au chef de la direction s'il a quelque chose à cacher." L'émergence de nouvelles entreprises, qui n'ont pas de grandes traditions en matière de **gouvernance**, l'amène même à se demander si la fonction d'administrateur ne devrait pas devenir une profession en soi. "Si c'est le cas, la rémunération devra suivre", conclut-il.

**lesaffaires.com**

LesAffaires.com

Actualités, vendredi, 31 janvier 2003

## Le Web aujourd'hui: Hydro prépare une acquisition au Chili

Jean-François Barbe

**Hydro-Québec** prépare une transaction de 100 M\$ US pour l'achat et la construction de lignes de transports d'électricité au Chili, révèle Le Soleil. La société d'État «surveille également très attentivement les ouvertures possibles au Brésil et en Argentine», signale le quotidien de Québec. La filiale d'Hydro responsable du projet, **Hydro-Québec TransÉnergie**, affiche des revenus de 235 M\$. Rousseau parle de fric et de **gouvernance**. Les entreprises publiques doivent se concentrer sur leurs résultats annuels et cesser de courir après les résultats trimestriels, a affirmé hier le grand patron de la Caisse de dépôt. Henri-Paul Rousseau estime de plus que les administrateurs devraient être mieux payés et qu'ils devraient être formés pendant un an avant d'entrer officiellement en fonction, rapporte le National Post. La Caisse augmentera-t-elle les émoluments de ses administrateurs? Pacino sauve la mise Et comme le week-end approche à grands pas, le Web aujourd'hui vous suggère la critique du New York Times de *The Recruit*, un film qui porte un regard, malheureusement assez conventionnel, sur le fonctionnement de la CIA. Toutefois, à l'instar des Christopher Walken et Marlon Brando, Al Pacino, qui incarne un des personnages principaux, a le pouvoir de transformer des films moyens en films à voir.

## 2002

### LE SOLEIL

Le Soleil

La Une, dimanche, 8 décembre 2002, p. A1

#### Une rente de retraite de 250 000 \$ par année

André Caillé, le pdg d'**Hydro-Québec**, y aura droit à la fin de son contrat en 2006

Morin, Annie

Le président-directeur général d'**Hydro-Québec**, André Caillé, pourra compter sur une rente de retraite annuelle de plus de 250 000 \$ s'il tire sa révérence à l'expiration de son contrat, en 2006, après 10 ans à la barre de la société d'État. Le détail du calcul de la rente de retraite du plus haut salarié de l'État québécois a été obtenu en vertu de la Loi d'accès à l'information par le Syndicat professionnel des scientifiques de l'Institut de recherche d'**Hydro-Québec** (SPSI). On y apprend que le régime de retraite supplémentaire de M. Caillé, qui s'ajoute au régime de base des employés d'Hydro, a été pensé " selon des modalités qui tiennent compte de la rémunération globale accordée dans les entreprises du marché de référence et des pratiques en terme de paramètres accordés aux chefs de direction à des fins de retraite ". Le décret de septembre 1996, qui fixait les conditions d'emploi initiales de M. Caillé comme pdg et membre du **conseil d'administration d'Hydro-Québec**, établissait également que " la Société fera en sorte que M. Caillé bénéficiera des mêmes prestations de retraite que celles auxquelles il aurait eu droit s'il était demeuré à l'emploi de Gaz Métropolitain ". Ainsi, la prestation est calculée sur le salaire de base et la rémunération variable de la meilleure année (environ 430 000 \$ à ce jour), le crédit de rente annuel est établi à 3 % et chaque année de service compte pour deux. En clair, cela veut dire que M. Caillé, 59 ans, met de côté pour ses vieux jours l'équivalent de 6 % de son salaire, soit 25 800 \$, par année. À l'expiration de son présent contrat, en 2006, il pourra donc compter sur une rente annuelle de 250 000 \$.

À cela s'ajouteront les sommes accumulées lorsqu'il oeuvrait dans la fonction publique québécoise et à titre de président et chef de la direction de Gaz Métropolitain. " On se doutait qu'il y avait un " party ", mais jamais de cette ampleur ", s'exclame Jean-Marc Pelletier, président du SPSI, qui s'indigne particulièrement du " deux pour un " sur les années de service accordé à M. Caillé. Selon lui, c'est trop cher payé pour " un emploi garanti et des rendements faibles ". Il souhaite maintenant que les états financiers d'Hydro soient soumis à l'oeil du vérificateur général. " Et pas juste une fois. De façon continue. " L'expert en rémunération André Perrault, de la firme Perrault Conseil, admet que le président d'Hydro est privilégié. " Sa formule de rente est nettement au-dessus du marché, mais en dépit de tout ça, sa rémunération globale est en bas du privé ", fait-il valoir. Selon lui, le régime de retraite devient une façon de compenser la faiblesse relative du salaire et l'absence de programmes d'intéressement à long terme comme des options d'achat. " On l'engage dans une carrière et on veut lui donner un bonbon. " M. Caillé n'est pas le seul président à bénéficier d'un régime de retraite bonifié, bien qu'il se démarque vraiment du lot. À la Société générale de financement, Claude Blanchet met de côté, comme tous les cadres supérieurs de l'entreprise, l'équivalent de 2 % de son salaire de base par année de service, sans égard au plafond de 86 000 \$ fixé par la loi.

À cela pourrait s'ajouter une rente additionnelle, accessible à tous les cadres supérieurs, " en cas d'atteinte ou de dépassement d'objectifs à long terme fixés par le **conseil d'administration** ". M. Blanchet pourrait aussi améliorer sa

prestation " s'il atteint certains jalons, fixés par le **conseil d'administration**, en terme de longévité au poste de président ". En clair, sa ténacité pourrait lui valoir une bonification de 5 à 15 % du salaire de base sur lequel sa rente sera calculée. M. Blanchet, qui est âgé de 56 ans, est entré à la SGF en 1997 et son contrat, renouvelé en février, court jusqu'en 2007. Henri-Paul Rousseau, le nouveau président de la Caisse de dépôt et placement, bénéficie lui aussi d'un régime supplémentaire lui accordant l'équivalent de 2 % de son salaire par année de service, tout comme son prédécesseur Jean-Claude Scraire.

Mais ce n'est pas tout. " Une convention doit intervenir entre la Caisse et M. Rousseau pour retenir ses services comme membre et président du **conseil d'administration** et directeur général de la Caisse. Cette convention doit couvrir notamment le régime de retraite du président ", a-t-on appris grâce à la Loi d'accès à l'information. Le résultat de ces négociations sera publié dans le rapport annuel à être rendu public au printemps, pas avant. Quant aux autres présidents de sociétés d'État (Loto-Québec, Société des alcools du Québec, Investissement-Québec), des fonctionnaires de carrière, ils participent au régime de retraite de l'administration supérieure (RRAS). Ce régime, amendé à plusieurs reprises et donc hypercompliqué, se résume à peu près ainsi: mise de côté de l'équivalent de 2 % du salaire moyen des trois meilleures années de service jusqu'à concurrence d'un peu plus de 100 000 \$. Pour les hauts dirigeants, une bonification d'environ 1 % est également accordée.

## LES AFFAIRES

Les Affaires

Entreprendre, samedi, 3 août 2002, p. 17

### Québec prépare la sortie d'André Caillé

Normand, François

Le gouvernement du Québec vient de bonifier les conditions de départ du président-directeur général d'**Hydro-Québec**, **André Caillé**, ont appris LES AFFAIRES. Québec accordera une allocation représentant un an de salaire advenant son départ volontaire. Certaines sources font un lien entre cette bonification et le départ prochain de M. Caillé. Rappelons que Québec avait bonifié les conditions de départ de **Jean-P. Vézina**, président de la **Société immobilière du Québec**, peu avant son départ. Le gouvernement a aussi augmenté la rente de retraite de **Jean-Claude Scraire**, président du **conseil d'administration** et directeur général de la **Caisse de dépôt et placement du Québec**. Lui aussi s'en va.

Selon une source proche du gouvernement, M. Caillé quittera son poste d'ici la fin de l'année. Selon cette source, Québec et M. Caillé ne s'entendent pas toujours concernant certaines orientations de la société d'État. "Le gouvernement pense qu'**Hydro-Québec** ne fait pas assez pour le développement économique du Québec." Selon la *Gazette officielle du Québec* du 17 juillet, Québec accordera une "allocation de transition" équivalente à un an de salaire lorsque M. Caillé quittera son poste de membre du **conseil d'administration** et de pdg d'**Hydro-Québec**. Normalement, le mandat de M. Caillé prendra en automne 2005. Son contrat de cinq ans avait été renouvelé par décret à l'automne 2000. Selon deux sources, M. Caillé avait alors songé à quitter **Hydro-Québec**. Cette bonification des conditions de départ de M. Caillé est une initiative du gouvernement du Québec et non du principal intéressé, selon **Hubert Bolduc**, attaché de presse du premier ministre **Bernard Landry**.

"On a adopté ce décret par équité. Tous les dirigeants de sociétés d'État devaient avoir un contrat qui se ressemble. M. Caillé avait une retraite s'il quittait, mais il n'avait pas de clause de transition." En réalité, l'État donne un an de salaire à Caillé, alors que sa politique générale prévoit plutôt une prime de départ correspondant à un mois de salaire par année de service. Par exemple, le patron de **Loto-Québec**, **Gaétan Frigon** est assujéti à cette règle générale. M. Caillé a été nommé à la tête d'Hydro en septembre 1996. Par ailleurs, il paraît surprenant que le gouvernement bonifie les conditions de départ du pdg d'**Hydro-Québec** deux ans après le renouvellement de son contrat, et au beau milieu de l'été. "En 2000, le gouvernement avait oublié d'ajuster les conditions de M. Caillé", explique M. Bolduc.

Selon lui, il ne faut pas conclure que ce décret annonce le départ de M. Caillé. Même son de cloche à la société d'État, où l'on affirme que M. Caillé n'a pas l'intention de raccourcir son mandat. Une autre source proche du gouvernement, de certains membres du conseil d'Hydro et de M. Caillé affirme aussi que ce dernier n'a pas l'intention de partir avant terme. Mais cette source ne s'explique pas pourquoi Québec modifie ses conditions de départ à ce moment-ci. Lors du renouvellement de son contrat, M. Caillé gagnait 329 054 \$ par année.

## La Presse

La Presse

## Le journal *Le Soleil* gagne une longue bataille contre **Hydro-Québec International**

Moreault, Éric

Le Soleil

LES SOCIÉTÉS d'État ne pourront plus se soustraire à la Loi d'accès à l'information en créant des filiales. Telle est la conséquence de la décision qu'a rendue hier la Cour d'appel du Québec dans le litige qui opposait *Le Soleil* à **Hydro-Québec International** depuis six ans, par l'entremise de son journaliste François Pouliot. Le pouvoir judiciaire aura finalement été plus rapide que le pouvoir législatif: depuis 1990, la Loi n'a jamais été revue par les parlementaires. Toutefois, il y a deux ans, lorsque le ministre Robert Perreault a voulu apporter des modifications à la loi- qui se sont perdues dans les limbes-, il n'était pas question d'y soumettre les filiales comme HQI ou Nouveler (**Hydro-Québec**); la Société des casinos (Loto-Québec) ou la Société générale d'aluminerie (SGF). La Cour d'appel en a décidé autrement en renversant les jugements successifs de la Cour supérieure et de la Cour du Québec qui avaient invalidé la décision de la Commission d'accès à l'information.

À l'époque, *Le Soleil* avait demandé des documents dans le cadre de son enquête sur un contrat de 60 millions US obtenu par HQI pour entreprendre la réfection du réseau hydroélectrique de Saint-Domingue, en République dominicaine. François Pouliot cherchait à connaître les raisons qui ont amené la filiale d'**Hydro-Québec** à rembourser 11 des 20 millions reçus à la suite d'un bris de contrat. La commissaire Hélène Grenier avait statué en juillet 1997 que HQI était un organisme gouvernemental. Par la suite, le juge Pierre Durand avait estimé qu'il n'en était rien. La principale question en litige était de savoir si le fonds social de HQI est du domaine privé ou public. "Public", a écrit noir sur blanc le juge Marc Beauregard, qui siégeait avec les juges Louise Mailhot et Benoît Morin. "En l'espèce, toutes les parts d'**Hydro-Québec International** sont détenues par **Hydro-Québec**, et tous les biens d'**Hydro-Québec**, y compris les parts de celles-ci dans **Hydro-Québec International**, sont la propriété de la province." En théorie, HQI peut se rendre en Cour suprême pour faire casser ce jugement. Dans sa croisade contre la société d'État, *Le Soleil* avait obtenu l'appui financier et juridique de nombreux médias, dont Radio-Canada, TVA, Quebecor, *Le Droit* et *Le Quotidien*, et de la Fédération professionnelle des journalistes du Québec (FPJQ). Ainsi, le journaliste François Pouliot, qui est avocat, a défendu sa propre cause, en collaboration avec Mes Michel Jolin et Paule Veilleux. Ironiquement, Jacques Laurent, qui avait initialement plaidé pour HQI, est maintenant président du **conseil d'administration** d'**Hydro-Québec**. C'est Bernard Landry qui a nommé son camarade d'université à ce poste.

## LE DEVOIR

Le Devoir

ÉCONOMIE, samedi, 14 décembre 2002, p. C3

Entrevue avec L. Jacques Ménard

### Pour une **gouvernance** plus éthique

Bérubé, Gérard

Plaidoyer en faveur de la **gouvernance**, d'une régie d'entreprise soumise à un code de déontologie. En ce lendemain de l'affaire Enron et cie, ce qui était hier concept prend désormais forme dans la réalité. Pour déborder, souhaite-t-on, vers les sociétés d'État. L. Jacques Ménard est président du conseil de BMO Nesbitt Burns. Le numéro un de la Banque de Montréal au Québec multiplie les présences au sein des conseils d'administration et il a déjà présidé celui d'**Hydro-Québec**. De ces postes d'observation privilégiés, il conclut que les préoccupations relatives à la régie d'entreprise et à la **gouvernance** des sociétés, tant par actions que d'État, ne sont plus de nature philosophique et contextuelle. "Au même titre qu'il existe des escomptes de holding, on peut mesurer l'apparition d'escompte de **gouvernance**" dans l'évaluation des entreprises, a-t-il soutenu. À l'inverse, il ressort d'études ou de sondages réalisés auprès d'investisseurs institutionnels qu'ils sont prêts à payer davantage pour une entreprise affichant un indice de **gouvernance** plus élevé. "Chez nous, nos analystes regardent cela." "Il existe de plus en plus d'indicateurs de **gouvernance**. Il y a également davantage de questions empiriques qui se posent quant au degré d'indépendance des administrateurs." Ce n'est plus une mode ou un discours philosophique, a-t-il insisté, au cours d'une entrevue au Devoir. "Que des gestionnaires tels Jarislowsky et Teachers estiment nécessaire de former la Coalition canadienne pour la bonne **gouvernance**, cela veut dire qu'il reste encore beaucoup de travail à faire." Les scandales à la Enron, Worldcom et Adelphia ont induit un rehaussement des normes de transparence et de divulgation et amené un resserrement de l'encadrement réglementaire, que d'aucuns qualifient de plus policé. "Sommes-nous pris dans un piège? Avons-nous été trop loin? Il est vrai que les dirigeants d'entreprise n'osent plus dire quoi que ce soit. Il est vrai qu'ils peuvent également être plus frileux dans leur prise de décision et préférer la prudence à la croissance."

Un indice de respect

Mais pour Jacques Ménard, au-delà de ce mouvement de balancier passant d'un extrême à l'autre, la notion de **gouvernance** n'est pas qu'économique. "En fait, c'est davantage un indice de la qualité et du respect de la relation entre les personnes. Une définition du rapport entre les hommes. Ça nous ramène à une question de valeurs de société et à un horizon dans lequel on gère notre vie." Cela va donc plus loin que la déontologie devant inspirer la façon de faire de ceux à qui l'on confie la gestion de certains avoirs. "On parle d'une trame commune à l'exercice de responsabilités, dans un contexte où nous sommes, tous, fiduciaires de quelque chose." L. Jacques Ménard se défend de tomber dans la prédication. Il rappelle toutefois que près d'un Québécois sur trois détenait directement une action en 2000, soit près du double du taux de participation observé sept ans plus tôt. Aux États-Unis, l'actionnariat direct rejoint désormais près de la moitié des ménages. "Dans un contexte où l'investissement est en quelque sorte devenu un secteur de consommation de masse, il est normal que les investisseurs aient exigé des mesures de plus en plus rigoureuses pour protéger et faire fructifier leurs investissements", a-t-il souligné, en référence à l'après-Enron. La suite des choses appartient à la **gouvernance** et à la déontologie devant animer les conseils d'administration. Et les sociétés d'État ne devraient pas y échapper. "On ne peut dépendre de la bonne foi des gens pour gérer des pans complets de nos économies", a-t-il soutenu. Il joint sa voix à ces revendications voulant que les administrateurs soient nommés d'abord et avant tout en fonction de leurs compétences. Et joint également sa voix à ces doléances dénonçant que, dans la réalité, il y a encore trop d'ingérence de l'actionnaire. Que les conseils sont trop souvent composés de membres en position de dépendance ou de redevances, et que ce malaise n'est pas unique au Québec. "En demandant à des dirigeants de société d'État s'ils préfèrent s'en remettre à un conseil d'administration complaisant ou rigoureux, tous choisissent le deuxième", a-t-il résumé, martelant qu'un président devrait être redevable au conseil, et non à l'actionnaire.

"À cause de l'importance que jouent de telles sociétés d'État dans notre économie, nous devons nous assurer que les conseils d'administration qui les chapeautent jouent véritablement leur rôle et exercent adéquatement les fonctions que leur a conférées leur loi constituante. Il est non seulement nécessaire, mais urgent de mettre en place les moyens efficaces pour éviter que ces organismes ne soient teintés, pour quelque motif ou sous quelque influence que ce soit, d'interpréter trop librement leur mission. Les membres du conseil d'administration sont là notamment pour jouer ce rôle de vigie", a-t-il dit, dans une allocution prononcée le 21 novembre dernier.

#### L'indépendance des administrateurs

Sans référence aucune aux dossiers forgeant présentement l'actualité, Jacques Ménard prône, dans un sens large, l'indépendance des administrateurs et la scission des rôles entre le président du conseil et le p.-d.g., pour ne pas qu'un même individu soit à la fois "juge et partie". Il se veut également le défenseur de l'instauration d'un service de vérification interne au sein des sociétés d'État sans perdre de vue, cependant, que revient au conseil d'administration la responsabilité "de voir à ce que la société d'État atteigne ses objectifs, travaille dans le cadre de sa mission et optimise les ressources qu'elle gère". Voilà pour la théorie. En pratique, le numéro un québécois de l'institution bancaire reconnaît la présence de nombreux obstacles. Il y a cette structure de propriété au Canada, qui fait très souvent ressortir la présence d'un actionnaire majoritaire et qui n'incite pas nécessairement à l'application des règles de régie souhaitées pour l'entreprise à actionnariat diffus. "C'est vrai. Mais sauf exception, les entreprises les plus performantes, celles faisant mieux que les autres, ont généralement une tradition de rigueur, quelles que soient la nature et la composition de leur actionnariat." Il y a, aussi, ce diktat du court terme, qui incite les investisseurs à rechercher le rendement immédiat, forçant les dirigeants à ne travailler qu'en fonction du prochain trimestre. "C'est une réalité, c'est humain. Au même titre qu'il est humain, pour un gouvernement, de travailler uniquement en fonction de sa réélection. Mais je crois que l'on peut également agir et gouverner selon des convictions, selon une vision." Dans le domaine du placement, "je crois, aussi, qu'il est possible d'instaurer une culture d'évaluation du gestionnaire de portefeuille sur la base d'un cycle économique et non d'une performance trimestrielle." Autre obstacle: la rareté des administrateurs de qualité. Un phénomène d'autant plus criant que, chez les sociétés d'État, on s'en remet au bénévolat. "Au Québec, au cours des années 1980, le gouvernement a pris la décision de faire appel au bénévolat des administrateurs de ses sociétés d'État et, en conséquence, de cesser de rémunérer leur travail. Ou encore de ne leur verser que des émoluments symboliques. Or, la charge de travail, le haut niveau d'expertise et aussi les énormes responsabilités qu'on leur demande d'assumer militent aujourd'hui en faveur d'une révision de cette décision." Et Jacques Ménard d'insister: "Au moment où les attentes n'ont jamais été aussi élevées à leur endroit, personne ne peut aujourd'hui s'improviser administrateur sans faire courir des risques à l'organisation, sans courir lui-même des risques, notamment celui d'être poursuivi par des tribunaux pour des fautes professionnelles et de perdre sa réputation. Dans de telles conditions, la bonne volonté et l'abnégation, tout en étant toujours requises, ne suffisent plus." Quant à cette rareté de personnes qualifiées et compétentes, Jacques Ménard reconnaît que le phénomène est réel même dans le secteur privé, là où les administrateurs sont rémunérés. Mais il rappelle aussi que "d'ici quelques années à peine, plus de la moitié des gestionnaires supérieurs du secteur public seront en âge de prendre leur retraite."



# LE DEVOIR

Le Devoir

ÉCONOMIE, samedi, 14 décembre 2002, p. C3

Entrevue avec L. Jacques Ménard

## Pour une **gouvernance** plus éthique

Bérubé, Gérard

Plaidoyer en faveur de la **gouvernance**, d'une régie d'entreprise soumise à un code de déontologie. En ce lendemain de l'affaire Enron et cie, ce qui était hier concept prend désormais forme dans la réalité. Pour déborder, souhайте-t-on, vers les sociétés d'État. L. Jacques Ménard est président du conseil de BMO Nesbitt Burns. Le numéro un de la Banque de Montréal au Québec multiplie les présences au sein des conseils d'administration et il a déjà présidé celui d'**Hydro-Québec**. De ces postes d'observation privilégiés, il conclut que les préoccupations relatives à la régie d'entreprise et à la **gouvernance** des sociétés, tant par actions que d'État, ne sont plus de nature philosophique et contextuelle. "Au même titre qu'il existe des escomptes de holding, on peut mesurer l'apparition d'escompte de **gouvernance**" dans l'évaluation des entreprises, a-t-il soutenu. À l'inverse, il ressort d'études ou de sondages réalisés auprès d'investisseurs institutionnels qu'ils sont prêts à payer davantage pour une entreprise affichant un indice de **gouvernance** plus élevé. "Chez nous, nos analystes regardent cela."

"Il existe de plus en plus d'indicateurs de **gouvernance**. Il y a également davantage de questions empiriques qui se posent quant au degré d'indépendance des administrateurs." Ce n'est plus une mode ou un discours philosophique, a-t-il insisté, au cours d'une entrevue au Devoir. "Que des gestionnaires tels Jarislowsky et Teachers estiment nécessaire de former la Coalition canadienne pour la bonne **gouvernance**, cela veut dire qu'il reste encore beaucoup de travail à faire." Les scandales à la Enron, Worldcom et Adelphia ont induit un rehaussement des normes de transparence et de divulgation et amené un resserrement de l'encadrement réglementaire, que d'aucuns qualifient de plus policé. "Sommes-nous pris dans un piège? Avons-nous été trop loin? Il est vrai que les dirigeants d'entreprise n'osent plus dire quoi que ce soit. Il est vrai qu'ils peuvent également être plus frileux dans leur prise de décision et préférer la prudence à la croissance."

### Un indice de respect

Mais pour Jacques Ménard, au-delà de ce mouvement de balancier passant d'un extrême à l'autre, la notion de **gouvernance** n'est pas qu'économique. "En fait, c'est davantage un indice de la qualité et du respect de la relation entre les personnes. Une définition du rapport entre les hommes. Ça nous ramène à une question de valeurs de société et à un horizon dans lequel on gère notre vie." Cela va donc plus loin que la déontologie devant inspirer la façon de faire de ceux à qui l'on confie la gestion de certains avoirs. "On parle d'une trame commune à l'exercice de responsabilités, dans un contexte où nous sommes, tous, fiduciaires de quelque chose." L. Jacques Ménard se défend de tomber dans la prédication. Il rappelle toutefois que près d'un Québécois sur trois détenait directement une action en 2000, soit près du double du taux de participation observé sept ans plus tôt. Aux États-Unis, l'actionnariat direct rejoint désormais près de la moitié des ménages. "Dans un contexte où l'investissement est en quelque sorte devenu un secteur de consommation de masse, il est normal que les investisseurs aient exigé des mesures de plus en plus rigoureuses pour protéger et faire fructifier leurs investissements", a-t-il souligné, en référence à l'après-Enron. La suite des choses appartient à la **gouvernance** et à la déontologie devant animer les conseils d'administration. Et les sociétés d'État ne devraient pas y échapper. "On ne peut dépendre de la bonne foi des gens pour gérer des pans complets de nos économies", a-t-il soutenu. Il joint sa voix à ces revendications voulant que les administrateurs soient nommés d'abord et avant tout en fonction de leurs compétences. Et joint également sa voix à ces doléances dénonçant que, dans la réalité, il y a encore trop d'ingérence de l'actionnaire. Que les conseils sont trop souvent composés de membres en position de dépendance ou de redevances, et que ce malaise n'est pas unique au Québec. "En demandant à des dirigeants de société d'État s'ils préfèrent s'en remettre à un conseil d'administration complaisant ou rigoureux, tous choisissent le deuxième", a-t-il résumé, martelant qu'un président devrait être redevable au conseil, et non à l'actionnaire. "À cause de l'importance que jouent de telles sociétés d'État dans notre économie, nous devons nous assurer que les conseils d'administration qui les chapeautent jouent véritablement leur rôle et exercent adéquatement les fonctions que leur a conférées leur loi constituante. Il est non seulement nécessaire, mais urgent de mettre en place les moyens efficaces pour éviter que ces organismes ne soient teintés, pour quelque motif ou sous quelque influence que ce soit, d'interpréter trop librement leur mission. Les membres du conseil d'administration sont là notamment pour jouer ce rôle de vigie", a-t-il dit, dans une allocution prononcée le 21 novembre dernier.

### L'indépendance des administrateurs

Sans référence aucune aux dossiers forgeant présentement l'actualité, Jacques Ménard prône, dans un sens large, l'indépendance des administrateurs et la scission des rôles entre le président du conseil et le p.-d.g., pour ne pas qu'un même individu soit à la fois "juge et partie". Il se veut également le défenseur de l'instauration d'un service de vérification interne au sein des sociétés d'État sans perdre de vue, cependant, que revient au conseil d'administration la responsabilité "de voir à ce que la société d'État atteigne ses objectifs, travaille dans le cadre de sa mission et optimise les ressources qu'elle gère". Voilà pour la théorie. En pratique, le numéro un québécois de l'institution bancaire reconnaît la présence de nombreux obstacles. Il y a cette structure de propriété au Canada, qui fait très souvent ressortir la présence d'un actionnaire majoritaire et qui n'incite pas nécessairement à l'application des règles de régie souhaitées pour l'entreprise à actionnariat diffus. "C'est vrai. Mais sauf exception, les entreprises les plus performantes, celles faisant mieux que les autres, ont généralement une tradition de rigueur, quelles que soient la nature et la composition de leur actionnariat." Il y a, aussi, ce diktat du court terme, qui incite les investisseurs à rechercher le rendement immédiat, forçant les dirigeants à ne travailler qu'en fonction du prochain trimestre. "C'est une réalité, c'est humain. Au même titre qu'il est humain, pour un gouvernement, de travailler uniquement en fonction de sa réélection. Mais je crois que l'on peut également agir et gouverner selon des convictions, selon une vision." Dans le domaine du placement, "je crois, aussi, qu'il est possible d'instaurer une culture d'évaluation du gestionnaire de portefeuille sur la base d'un cycle économique et non d'une performance trimestrielle."

Autre obstacle: la rareté des administrateurs de qualité. Un phénomène d'autant plus criant que, chez les sociétés d'État, on s'en remet au bénévolat. "Au Québec, au cours des années 1980, le gouvernement a pris la décision de faire appel au bénévolat des administrateurs de ses sociétés d'État et, en conséquence, de cesser de rémunérer leur travail. Ou encore de ne leur verser que des émoluments symboliques. Or, la charge de travail, le haut niveau d'expertise et aussi les énormes responsabilités qu'on leur demande d'assumer militent aujourd'hui en faveur d'une révision de cette décision." Et Jacques Ménard d'insister: "Au moment où les attentes n'ont jamais été aussi élevées à leur endroit, personne ne peut aujourd'hui s'improviser administrateur sans faire courir des risques à l'organisation, sans courir lui-même des risques, notamment celui d'être poursuivi par des tribunaux pour des fautes professionnelles et de perdre sa réputation. Dans de telles conditions, la bonne volonté et l'abnégation, tout en étant toujours requises, ne suffisent plus." Quant à cette rareté de personnes qualifiées et compétentes, Jacques Ménard reconnaît que le phénomène est réel même dans le secteur privé, là où les administrateurs sont rémunérés. Mais il rappelle aussi que "d'ici quelques années à peine, plus de la moitié des gestionnaires supérieurs du secteur public seront en âge de prendre leur retraite."

## Commerce

Commerce, no. Vol: 103 No: 8

Septembre 2002, p. 8

Billet

### Ne tirez pas sur l'administrateur

Vézina, René

C'est bientôt l'automne, la saison de la chasse s'en vient. Les chevreuils et les canards auront de la compagnie cette année. Vous pouvez parier que les conseils d'administration vont eux aussi se retrouver en joue, du fait des scandales qui secouent l'économie et qu'on attribue en bonne partie au laxisme de la **gouvernance**. Pourtant, dans la grande majorité des cas, les hommes et les femmes qui siègent aux conseils d'administration font du bon travail. Mais, comme pour les pièces d'un moteur, on ne se rappelle leur existence que lorsque surgissent des problèmes. Autrement, on les oublie, ou pire, on les ignore. Avec les autos, quand le moteur rechigne, il suffit de connaître un bon mécanicien. Mais allez donc trouver un mécanicien capable de régler les misères des grandes entreprises que des patrons crapuleux ont fait capoter ! Et ce ne sont pas les avancées tardives du président Bush qui vont redynamiser la machine. À moins que... Et si elle existait déjà, la solution ? S'il s'agissait des administrateurs eux-mêmes ? Pourquoi pas : le concept même du conseil d'administration s'apparente à la notion d'entretien préventif. La voiture, ou l'entreprise, passe régulièrement un examen pour vérifier l'état des composantes, à commencer par le moteur. En cas de défaillance, on ajuste. Voilà, en gros, la définition de la **gouvernance**. Il est temps de revenir aux notions de base et de revaloriser le rôle primordial des conseils d'administration.

Je sais... Les chiens aboient, la caravane passe. Cette fois, nous allons nous joindre à la caravane. Dans le présent numéro, vous pourrez trouver les détails d'un grand concours lancé par *Commerce*, en collaboration avec Korn Ferry International, pour récompenser l'excellence en **gouvernance**d'entreprise. Sur quoi nous baserons-nous pour déterminer les entreprises modèles ? D'abord, sur des critères on ne peut plus objectifs : les meilleures performances boursières et financières depuis cinq ans. Puis, les experts de Korn Ferry vérifieront une autre donnée cruciale: les pratiques internes en matière de **gouvernance** d'entreprise, par exemple, l'indépendance des administrateurs. Il s'en dégagera un tableau

au mérite et, mieux encore, une constatation que nous espérons rafraîchissante: ce n'est pas parce que le moteur tousse qu'il faut jeter la voiture. Il suffit d'un bon ajustement.

## De l'aluminium au Labrador... Vous vous souvenez ?

C'était il y a exactement un an. Je m'étais employé, dans cette page, à minimiser la menace du gouvernement terre-neuvien de mettre en oeuvre, seul, un ambitieux barrage hydroélectrique, aux chutes Churchill, pour alimenter une aluminerie d'Alcoa qui serait située au Labrador ou à Terre-Neuve. "La ruse est grossière et le plan, impraticable", pouvait-on lire dans *Commerce*. Ici, à l'époque, le projet en avait pourtant inquiété certains. Mais il ne reposait sur aucune logique économique. Il y a un mois, on apprenait que Terre-Neuve venait de reprendre les négociations avec le Québec sur la mise en chantier d'un futur complexe hydroélectrique sur les lieux, à Gull Island. Alcoa ? Disparue dans le décor. Les grands mots aussi. Il n'y en a plus que pour les "partenariats" avec **Hydro-Québec**, assortis de prix d'achat d'électricité ajustés selon les variations du marché. Et les communautés autochtones seraient de la partie. Que peut-on en retenir ? Trois choses. Un, il faut toujours respirer un grand coup avant de s'affoler pour des bobards. Deux, les contes ne résistent pas aux comptes : ce sont en dernier ressort les chiffres qui décident, et dans ce cas, les manoeuvres politiques n'ont pas fait le poids devant les données économiques. Trois, en affaires comme dans la vie, les adversaires d'hier peuvent devenir les alliés d'aujourd'hui... s'ils y trouvent leur profit. Bonne vieille économie !

## LES AFFAIRES

Les Affaires

L'Actualité, samedi, 15 juin 2002, p. 8

### La nomination du pdg de la Caisse de dépôt doit incomber au gouvernement, affirme Parizeau

L'ex-premier ministre du Québec est d'accord avec la réforme visant à améliorer la **gouvernance**

Normand, François

**Jacques Parizeau** appuie la réforme proposée par **Jean-Claude Scraire** pour améliorer la **gouvernance** de la **Caisse de dépôt et placement du Québec** (CDP), sauf en ce qui a trait à la nomination du président-directeur général, qui doit rester impérativement une prérogative du gouvernement du Québec. "C'est un pouvoir que le gouvernement doit se réserver comme le gouvernement canadien se réserve la nomination du gouverneur de la **Banque du Canada**", affirme l'ex-premier ministre et l'un des principaux architectes de l'institution au cours d'une entrevue avec LES AFFAIRES. Dans son projet de réforme, M. Scraire propose qu'on sépare les fonctions de président du conseil d'administration et de président-directeur général, qu'il a assumées depuis qu'il a été nommé à la tête de Caisse en 1995 par le gouvernement Parizeau. Il propose aussi que le gouvernement nomme le président du ca, mais que ce dernier choisisse le pdg, après avoir obtenu "l'approbation" du ministre des **Finances**

### Séparer les fonctions

M. Parizeau, qui est d'accord avec la séparation des deux fonctions, ajoute qu'il y a des fonctions dans une société dont l'État "doit avoir la responsabilité" car il est le défenseur de l'intérêt public. "Imaginez ce que donnerait une structure comme celle-là si on aboutissait à la nomination d'un défenseur acharné du néolibéralisme. On se retrouve avec ça comme président, et il se met à combattre sérieusement le double mandat de la Caisse. Qu'est-ce qu'on fait ?" M. Parizeau admet qu'un tel pdg ne pourrait pas changer le double mandat (obtenir le meilleur rendement pour ses déposants et la promotion du développement économique du Québec) puisque ce mandat est inscrit dans la loi constitutive de la Caisse de dépôt. "Mais on n'est pas forcé constamment de placer les gouvernements dans des situations impossibles", ajoute-t-il. "Le gouvernement est élu pour refléter l'intérêt public. Ça fait partie des enjeux majeurs dans une société que ces postes de haute responsabilité reflètent autant que possible l'intérêt public, et que les personnes en poste obtiennent le meilleur rendement possible. Souvent ça coïncide, des fois, ça ne coïncide pas."

### Un peu d'histoire

En décembre 1990, alors qu'il était chef de l'opposition, M. Parizeau avait dénoncé la décision du gouvernement libéral de **Robert Bourassa** de créer, avec la loi 109, une direction bicéphale à la tête de la Caisse de dépôt, avec **Guy Savard** et **Jean-Claude Delorme**. Les deux hommes s'étaient fait montrer la sortie après que les péquistes eurent pris le pouvoir à l'automne 1994. Par la suite, le gouvernement Parizeau avait nommé M. Scraire à la tête de la Caisse et mis un terme à cette structure bicéphale pour la remplacer par la structure actuelle. "Lorsque arrivaient des décisions importantes, on ne savait plus où était la véritable responsabilité, affirme M. Parizeau. Ce que propose aujourd'hui M. Scraire est assez différent. Le président du conseil d'administration est à temps partiel et est un vrai président du

conseil." Dans son projet de réforme, M. Scraire souligne que le président du ca doit connaître les "limites" de son rôle, les accepter et accepter que la direction de la Caisse de dépôt soit la responsabilité du pdg. "À défaut, peut-on lire dans le document rendu public par M. Scraire, ce serait un retour à une expérience que la Caisse a connue sans succès non pas à cause des personnes mais à cause d'une structure conflictuelle en elle-même et à cause du processus de nomination du président- directeur général." Par ailleurs, M. Parizeau endosse sans réserve la proposition de M. Scraire voulant que le ca de la Caisse de dépôt soit composé d'une majorité d'administrateurs "indépendants", c'est-à-dire qui ne soient pas nommés par le gouvernement ou un organisme du gouvernement. "Ça, M. Scraire a parfaitement raison. Présentement, on nage en plein anachronisme." En 1965, explique M. Parizeau, le gouvernement libéral de **Jean Lesage** avait estimé que trois personnes devaient siéger en permanence au ca de la Caisse de dépôt. Il s'agit du sous-ministre des **Finances**, d'un représentant d'**Hydro-Québec** (la société avait à l'époque d'importants besoins de financement) et d'un représentant de la **Commission municipale du Québec**. Selon M. Parizeau, ces trois postes (sans droit de vote) devraient être remplacés par des administrateurs indépendants avec droit de vote.

## 2001

### commerce

Commerce, no. Vol: 102 No: 12

Décembre 2001, p. 10

Qui

#### Le choix de Bernard

Moins connu que son prédécesseur, mais proche de Bernard Landry, Jacques Laurent est depuis le 7 novembre le nouveau président du conseil d'administration d'**Hydro-Québec**. Avocat, associé chez Gowlings Lafleur Henderson, le successeur de Jacques Ménard est très actif dans le milieu des arts: il est président du conseil de l'Orchestre Symphonique de Montréal et gouverneur de l'École nationale de théâtre du Canada. Ses contacts avec Hydro remontent au début des années 90, du temps où Richard Drouin dirigeait la société d'État. Il entre en poste au moment où **Hydro-Québec**, tranquille depuis un moment, semble déterminée à reprendre l'offensive. Jacques Laurent sera payé trois fois plus que Jacques Ménard (180 000 dollars par an), mais il sera également présent trois fois plus souvent, puisqu'il entend consacrer trois jours par semaine à **Hydro-Québec**. **R. V.**

### LE DEVOIR

Le Devoir

Économie, jeudi, 20 septembre 2001, p. B3

#### Société d'État

Serge Ménard souhaite le renforcement des conseils

Tison, Marie

PC

Le président du conseil d'administration d'**Hydro-Québec**, Jacques Ménard, a plaidé en faveur d'un renforcement des conseils d'administration des sociétés d'État. Il a notamment recommandé d'améliorer le mode de sélection des candidats, de rémunérer raisonnablement les administrateurs et de ne pas confier à la même personne les rôles de président-directeur général et de président du conseil d'administration. "Un conseil d'administration solide et compétent ne peut que rehausser la qualité des interventions de la haute direction et donc, à la limite, leur crédibilité et la performance ultime de l'entreprise", a-t-il déclaré hier dans un discours prononcé devant l'Association des MBA du Québec.

#### Exemple du privé

M. Ménard, également président du conseil d'administration de BMO Nesbitt Burns, a suggéré d'appliquer aux sociétés d'État les normes de régie d'entreprise maintenant suivies dans le secteur privé. "Trop souvent par le passé, les conseils d'administration des sociétés publiques ont été apparentés à des nominations partisans. Aujourd'hui, dans un contexte de ressources limitées et de choix souvent difficiles à faire, les conseils doivent constituer des entités solides et clairvoyantes." Il a notamment recommandé de séparer les fonctions de président du conseil et de président-directeur général, comme c'est actuellement le cas à **Hydro-Québec**. "Une telle mesure me semble indispensable, ne serait-ce que pour que les conseils disposent de la distance et de l'indépendance nécessaires pour

exercer leur rôle et leurs responsabilités quant à l'évaluation de la gestion et de la direction de l'entreprise." Il a ajouté qu'il faudrait revoir en profondeur les modalités qui guident le choix des administrateurs. "La gestion des sociétés d'État ne pourrait que bénéficier d'un mode de sélection des candidats, tenant compte à la fois de leur expérience comme administrateur, de leurs compétences et de la nécessaire complémentarité des expertises que l'on doit retrouver parmi eux." **Rémunération**

M. Ménard, qui termine bientôt son mandat de cinq ans à la tête du conseil d'administration d'Hydro-Québec, a également rappelé que, depuis quelques années, les administrateurs des sociétés d'État au Québec n'étaient pas rémunérés. "Je crois qu'une rémunération raisonnable des administrateurs des sociétés d'État concrétiserait le sérieux et l'importance de ces instances administratives." Il a ajouté qu'une telle mesure faciliterait le recrutement d'administrateurs de qualité. "Il faut bien être conscient que les sociétés d'État et les entreprises privées se livrent une concurrence quotidienne pour s'associer les meilleures ressources disponibles. Je peux affirmer que le gouvernement fait face à un très grand défi lorsqu'il mise essentiellement sur le bénévolat pour assurer la bonne marche des organismes qui relèvent de lui." Le président-directeur général d'Investissement Québec, une société d'État, Louis Roquet, a grandement apprécié le discours de M. Ménard. "Je suis en conflit d'intérêts, mais j'en veux une copie pour l'envoyer dans une enveloppe brune au gouvernement", a-t-il déclaré en souriant devant l'Association des MBA.



La Presse

Nouvelles générales, jeudi, 19 juillet 2001, p. A1

### Hydro giflée par Québec

Le gel des tarifs imposé jusqu'en 2004

Pelchat, Martin

Québec - Dure semaine pour Hydro-Québec. Après avoir enterré son projet de ligne à haute tension entre Saint-Jovite et Gatineau, le gouvernement met la hache dans ses scénarios de hausse tarifaire domestique et lui impose une prolongation du gel des tarifs jusqu'au 30 avril 2004. Tout ça alors que des élections sont attendues d'ici une douzaine de mois. Québec ne prend d'ailleurs pas de gants: c'est par un décret publié hier dans la Gazette officielle que le gouvernement précise que le prochain plan stratégique de la société d'État pour les années 2002 à 2006 devra contenir "l'engagement ferme de la société de prolonger le gel en vigueur des tarifs d'Hydro-Québec jusqu'au 30 avril 2004". Hydro s'était engagée il y a deux ans jusqu'en 2002. "Il était opportun que le gouvernement envoie des messages clairs sur la question tarifaire pour éviter que le conseil d'administration d'Hydro-Québec adopte des orientations qu'il aurait probablement été dans l'obligation de réviser", a expliqué hier le ministre des Ressources naturelles, Jacques Brassard. Il a révélé que la direction d'Hydro-Québec avait déposé des scénarios prévoyant des hausses de tarifs d'environ 2 % par an, équivalentes à l'augmentation de l'indice des prix à la consommation, sur une période de plus d'un an. Le conseil d'administration ne s'était pas encore commis. Une baisse des tarifs, en contrepartie, aurait été imprudente, plaide le ministre, et ce même si pour la première fois de son histoire, Hydro a franchi en 2000 le cap du milliard de dollars de profits. "Avec un gel, on peut être assuré qu'Hydro-Québec va atteindre les prévisions de dividendes et de rendement du plan 2000-2004 approuvé par le gouvernement." Le ministre insiste sur le fait que d'ici 2004, les Québécois auront donc eu droit à cinq années de gel des tarifs domestiques d'électricité. Un thème que le Parti québécois ne manquera pas d'exploiter lors de la prochaine campagne électorale; on avait d'ailleurs envisagé d'annoncer la prolongation du gel en présence de Bernard Landry.

Les Québécois doivent cependant s'attendre à une hausse après avril 2004. Car à ce moment, explique le ministre, Hydro-Québec devra envisager d'aller en appel d'offres pour de nouvelles fournitures d'énergie. Une consolation pour Hydro-Québec: Jacques Brassard affirme qu'il ne faut pas croire que parce que le projet de ligne à haute tension Grand-Brûlé-Vignan a été lâché par le gouvernement, il en sera nécessairement de même du tronçon Hertel-Saint-Césaire du projet Hertel-Des Cantons, en Montérégie, repoussé lui aussi préalablement par le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE). Le ministre juge encore ce projet essentiel à la stratégie de bouclage élaborée par Hydro après la tempête de pluie verglaçante de 1998 et qui a été menée à terme à Montréal, à Québec et en Gaspésie. "Je suis convaincu qu'il faut compléter également pour la Montérégie en terminant la ligne Hertel-Des Cantons et en ajoutant un nouveau poste du côté de Saint-Césaire." Le ministère de l'Environnement poursuit cependant son analyse du projet. La décision du gouvernement, qui tiendra aussi compte de l'avis du BAPE, note le ministre Brassard, devrait être prise au début de l'automne.

**LE DEVOIR**

Le Devoir

## "Le fric" avant l'environnement

Stella Jones dénonce la politique d'approvisionnement d'Hydro-Québec

Tison, Marie

PC

Stella-Jones a dénoncé la politique d'approvisionnement d'Hydro-Québec, qui ne tiendrait pas compte de la performance environnementale de ses fournisseurs. *"Ils se fichent de la qualité des fournisseurs"*, a déploré hier le vice-président du conseil d'administration de Stella-Jones, Gianni Chiarva, à l'issue de l'assemblée annuelle des actionnaires de l'entreprise. *"La seule chose qui les intéresse, c'est le fric."* M. Chiarva a affirmé qu'Hydro-Québec devrait établir une liste des fournisseurs soucieux de l'environnement et faire affaire avec eux en priorité. *"Les grandes entreprises étatiques devraient donner le la en matière de politique industrielle, notamment dans l'environnement"*, a-t-il lancé. Stella-Jones fabrique des poteaux de bois traité. Au milieu des années 90, elle répondait à environ 67 % des besoins d'Hydro-Québec en poteaux. Depuis, Stella-Jones a investi des millions de dollars dans la protection de l'environnement. Elle estime qu'il lui est maintenant difficile de concurrencer les entreprises qui n'ont pas dépensé autant dans ce secteur et qui peuvent ainsi offrir des prix plus bas. Stella-Jones, une entreprise basée à Montréal, ne répond plus qu'à 22 % aux besoins d'Hydro-Québec.

Hydro-Québec a indiqué qu'elle avait sciemment décidé de partager le marché des poteaux entre plusieurs fournisseurs. *"C'est une question d'assurer une certaine concurrence et de garder une masse de fournisseurs"*, a déclaré Gilbert Beaulieu, chargé de l'équipe de l'environnement à la direction principale des approvisionnements et services chez Hydro-Québec. *"Nous avons vu, avec la crise du verglas, qu'il était dangereux de n'avoir qu'un seul fournisseur."* Il a affirmé qu'Hydro-Québec avait les mêmes exigences qu'auparavant en matière de qualité.

## Trimestre difficile

Par ailleurs, Stella-Jones a connu un premier trimestre difficile. Son bénéfice net a fondu de moitié, passant de 447 000 \$ au premier trimestre de l'an dernier à 222 000 \$ au premier trimestre de 2001. L'entreprise a expliqué que la hausse des coûts de l'énergie et une répartition différente de l'assortiment des produits vendus avaient entraîné une baisse de la marge bénéficiaire. En outre, les frais de financement ont augmenté à la suite de l'acquisition de Guelph Utility Pole, annoncée en mars 2000. Le chiffre d'affaires a augmenté de 10 % au premier trimestre, passant de 17,5 millions à 19,2 millions. L'exercice 2000 a également donné lieu à une hausse du chiffre d'affaires et à une baisse du bénéfice net. Ainsi, le chiffre d'affaires est passé de 69 millions à 87,0 millions alors que le bénéfice net a diminué de 13 %, passant de 3,6 millions à 3,2 millions. *"L'économie nord-américaine est en phase de ralentissement"*, a déclaré le président du conseil d'administration, Tom Bruce Jones, au cours de l'assemblée. *"Nous envisageons l'année 2001 avec prudence."* L'entreprise entend poursuivre ses efforts de réduction des coûts, notamment en ce qui a trait à l'énergie. Mais elle demeurera également à l'affût d'acquisitions. L'automne dernier, Stella-Jones International, une coentreprise détenant 70 % des actions de Stella-Jones, avait tenté de privatiser le capital de l'entreprise québécoise en offrant 3,10 \$ pour chacune de ses actions. Les actionnaires minoritaires de Stella-Jones avaient cependant rejeté l'offre.

## LE DEVOIR

Le Devoir

Les Actualités, vendredi, 2 mars 2001, p. A4

## Hydro-Québec lance une fondation pour l'environnement

La FHQE sera dotée d'un budget annuel de un million

Francoeur, Louis-Gilles

Hydro-Québec a lancé hier à la Biosphère de Montréal sa nouvelle fondation pour l'environnement, qui sera dotée d'un budget annuel d'un million. C'est presque l'équivalent des budgets réservés par le ministère de l'Environnement du Québec pour son programme Action-Environnement, son programme de financement statutaire des grands groupes nationaux et celui des écoles Brundtland, qui atteignent ensemble 1,1 million de dollars par année. La nouvelle Fondation Hydro-Québec pour l'environnement (FHQE) regroupe, selon son directeur général, Marcel Pérusse, une partie des fonds que dépensait autrefois la société d'État dans divers projets de Canards Illimités, de l'Union québécoise pour la conservation de la nature (UQCN), etc. D'entrée de jeu, la FHQE refuse de financer des *"activités de promotion, les études, les inventaires et tout autre activité n'ayant que des retombées indirectes sur l'environnement"*, tout comme les projets qu'exigerait l'application des lois. On veut plutôt financer des *"réalisations à*



caractère environnemental ayant des retombées significatives et concrètes sur le terrain et dans les communautés et les régions du Québec" Les projets devront s'inscrire dans le cadre du programme de conservation et restauration des milieux naturels, ou dans celui consacré au soutien et à la prise en charge des problématiques environnementales à l'échelle locale, ou enfin à la mise en valeur des particularités environnementales des propriétés d'Hydro-Québec. De son côté, le Fonds d'action québécois pour le développement durable, créé par le dernier budget Landry, a dévoilé hier avoir reçu après quelques mois d'existence 166 projets totalisant des demandes de financement qui atteignent 35 millions.

Selon le président du conseil d'administration et président de l'Union québécoise pour la conservation de la nature (UQCN), Harvey Mead, quelque 110 projets totalisant 22 millions ont été soumis au chapitre de l'intégration et de la promotion du développement durable alors que 30 demandes, totalisant des fonds de six millions, ont été présentées pour la réalisation d'infrastructures écologiques et pour la mise en valeur de la biodiversité. Enfin, 26 demandes pour un montant global de sept millions proposent d'expérimenter des technologies à incidences environnementales.

## LE SOLEIL

Le Soleil

Le Québec et le Canada, vendredi, 23 février 2001, p. A10

### Conflit d'intérêts

Brassard défend Hydro

PC

Le ministre des Ressources naturelles, Jacques Brassard, a défendu avec vigueur, hier, à l'Assemblée nationale, les trois dirigeants d'Hydro-Québec soupçonnés de conflit d'intérêts. "Aucun élément ne me permet de croire qu'il y a eu manquement à l'éthique", a assuré le ministre Brassard, assimilant les accusations à des "affirmations gratuites". C'est le député libéral de Kamouraska-Témiscouata, Claude Béchar, qui a soulevé le cas, en se basant sur un reportage diffusé la veille à Radio-Canada. Selon le député Béchar, trois des membres du conseil d'administration d'Hydro-Québec sont également dirigeants d'entreprises privées qui poursuivent Hydro-Québec devant les tribunaux à la suite de la crise du verglas de janvier 1998. Les poursuites allèguent qu'Hydro-Québec aurait mal entretenu son réseau de distribution d'électricité, le rendant fragile au verglas qui a causé des dommages aux plaignants. Prenant la parole à l'Assemblée nationale, le député Béchar a demandé "quelles mesures le gouvernement a prises pour s'assurer, au lendemain du verglas, que certains administrateurs d'Hydro-Québec ne se retrouveraient pas dans des situations de conflit d'intérêts grâce aux informations privilégiées qu'ils ont". M. Béchar n'a pas identifié en Chambre les administrateurs impliqués, qui avaient pourtant été nommés dans le reportage télévisé. Le ministre Brassard, qui s'est refusé à commenter l'affaire, précise que rien ne lui permettait de croire que "le code d'éthique qui lie les membres du conseil d'administration d'Hydro-Québec n'a pas été respecté". Ces administrateurs "ont un devoir de confidentialité et de loyauté", a-t-il rappelé. "Affirmer le contraire sans preuves met en cause l'intégrité de ces administrateurs. Je répète que le code d'éthique d'Hydro-Québec a été respecté avec rigueur", a dit le ministre. Quant au député de Kamouraska-Témiscouata, il a soutenu que toute l'affaire "est inquiétante pour la transparence légendaire d'Hydro-Québec et pour ses contrats d'exportation".

## LE DEVOIR

Le Devoir

Économie, mercredi, 25 octobre 2000, p. B3

### Hydro-Québec concrétise l'acquisition du réseau de Transelec au Chili

PC

Hydro-Québec a complété l'acquisition du réseau de transport d'électricité de la société chilienne Transelec, dans le cadre d'une transaction de 1,1 milliard \$US. La société d'État a fait part de la conclusion de la transaction, hier, au terme du processus de vérification diligente. Transelec, qui fournit de l'énergie à des distributeurs locaux desservant 93 % de la clientèle chilienne, passera donc sous le contrôle d'Hydro-Québec International, filiale d'Hydro-Québec. Le conseil d'administration de Transelec sera présidé par Yves Filion, directeur général adjoint d'Hydro-Québec. Guillermo Espinoza demeure à son poste de directeur général de Transelec. Hydro-Québec estime que les revenus de Transelec pour l'année en cours seront de l'ordre de 146 millions \$US. Le 12 octobre, Hydro-Québec annonçait avoir remporté le processus d'appel de propositions pour Transelec, qui l'opposait à quatre autres entreprises. Le président-directeur général d'Hydro-Québec, André Caillé, affirmait alors que la transaction représentait "un développement très important dans la poursuite de notre objectif stratégique, qui est de développer une base internationale d'action. C'est un moyen de bonifier notre rendement en faisant valoir non seulement notre expertise en transport mais aussi

*l'expertise québécoise qui a permis de construire le réseau que l'on sait au Québec". Pour acquérir Transelec, Hydro-Québec versera de 300 à 350 millions \$US en équité et empruntera le reste sur les marchés internationaux et chiliens. La dette sera portée par Transelec. Transelec est présentement contrôlée par Emdessa, une entreprise d'origine espagnole.*

## LE DEVOIR

Le Devoir

Économie, jeudi, 12 octobre 2000, p. B1

### Caillé est reconduit à la présidence d'Hydro-Québec

André Caillé demeure à la présidence d'Hydro-Québec, pour un deuxième mandat. Dans un communiqué laconique, le Conseil des ministres a précisé hier avoir approuvé le renouvellement par le conseil d'administration d'Hydro-Québec du mandat de M. Caillé à titre de président-directeur général de la société d'État. Sous sa présidence, Hydro-Québec a orchestré un véritable retour à la rentabilité tout en maintenant un gel de ses tarifs. La société d'État a également pris de front le virage de la déréglementation dans l'industrie et de la convergence des énergies, pour s'imposer à l'échelle nord-américaine.

## LE SOLEIL

Le Soleil

La Une, mercredi, 10 mai 2000, p. A1

### Une manne pour l'État

L'économiste Pierre Fortin propose la privatisation partielle d'Hydro-Québec

Martel, Pierre

Appuyé par Gérald Ponton, le pdg de l'Alliance des manufacturiers et des exportateurs du Québec, l'économiste Pierre Fortin a proposé hier une privatisation partielle à la hauteur de 40 % de la société d'État Hydro-Québec. M. Fortin, qui venait de rendre publique une étude sur la croissance économique, à l'occasion de la Journée parlementaire de l'Alliance tenue à Québec, a soutenu que cette privatisation permettrait l'injection de beaucoup d'argent neuf dans les finances du gouvernement du Québec. Il y a quelques années, dans la vague du libéralisme économique, l'idée de privatiser Hydro-Québec avait été soulevée. Toutefois, elle semblait morte au feuilleton depuis deux ou trois ans. Il semble bien que MM. Fortin et Ponton veulent la ramener à l'agenda. L'économiste estime, par exemple, que des clients américains de la société d'État pourraient devenir actionnaires de celle-ci. Tout comme il estime que les Cris pourraient recevoir des actions d'Hydro en lieu et place des compensations qu'ils touchent actuellement.

"Présentement, Hydro-Québec est dirigée *one to one* par son pdg André Caillé et par le premier ministre Bouchard. Il serait important d'avoir d'autres actionnaires au conseil d'administration ne serait-ce que pour surveiller la gestion de l'entreprise. Je suis également convaincu que la venue d'actionnaires permettrait d'assurer un meilleur contrôle des coûts et de meilleurs profits", a soutenu M. Fortin prenant soin de rappeler que le gouvernement du Québec demeurerait l'actionnaire majoritaire. Le pdg de l'Alliance des manufacturiers et exportateurs du Québec estime que les revenus de plusieurs milliards de dollars tirés d'une privatisation partielle pourraient servir à réduire la dette publique du Québec qui oscille aux environs de 100 milliards \$. Pierre Fortin achète la suggestion de Gérald Ponton tout en soulignant que d'autres avenues pourraient être envisagées. Citant le ministre des Finances du Québec, M. Bernard Landry, à l'effet qu'Hydro-Québec était en train de devenir une machine à imprimer des dollars, un journaliste a demandé à M. Fortin si une privatisation même partielle était à propos dans ce contexte. "Si Hydro-Québec est en train de devenir une machine à imprimer de la monnaie, et je pense que M. Landry a raison, cela va se refléter dans la valeur de vente d'Hydro-Québec", a répliqué l'économiste. Appelé à commenter la suggestion de privatiser partiellement Hydro-Québec, le ministre Landry l'a rejetée rapidement.



La Presse

Forum, lundi, 15 octobre 2001, p. A18

Opinion

### Sociétés d'État: il faut maintenir des administrateurs indépendants

Pour un renforcement des conseils d'administration des sociétés d'État.

Ménard, L. Jacques

AU COURS DES deux dernières décennies, la gestion de nos entreprises est devenue un sujet de préoccupation pour l'ensemble des gens. Un rapport de la Commission des valeurs mobilières du Québec, publié en 1999, rapportait en effet que près de 33 % des Québécois détenaient des actions de compagnies, comparativement à 4 % en 1977. Aux États-Unis, selon le président de la Securities and Exchange Commission, 49 % des foyers américains étaient actionnaires de compagnies. C'est donc une évolution remarquable qui s'est produite en un peu plus d'une vingtaine d'années. Dans ce contexte, il est normal que les actionnaires exigent des mesures de plus en plus rigoureuses pour protéger et faire fructifier leurs investissements. C'est pour répondre à ces préoccupations relativement nouvelles que plusieurs institutions boursières, de même que de nombreux investisseurs institutionnels ont graduellement défini des principes devant assurer une bonne **gouvernance** des entreprises. (...)

D'où qu'ils proviennent, les principes énoncés mettent tous l'accent sur le renforcement de l'indépendance et du rôle du conseil d'administration à l'égard de la direction des entreprises. Dans l'ensemble, les principes énoncés sont fondés sur la transparence, la responsabilité et l'imputabilité de la direction envers le conseil. De plus, ils favorisent la nomination au conseil de personnes indépendantes de la direction, la mise en place de comités du conseil ayant des responsabilités bien définies, son implication dans le choix des orientations et des stratégies de développement de l'entreprise et de leur suivi, ainsi qu'un droit de regard sur l'évaluation et la rémunération des membres de la haute direction des entreprises. Dans la foulée de ces recommandations, plusieurs grandes entreprises, au Québec et ailleurs au Canada et dans le monde, se sont dotées de normes de régie d'entreprise pour encadrer les activités de leur conseil d'administration. (...)

Bien sûr, il n'y avait qu'un pas à franchir pour étendre les exigences reliées à la saine gestion des entreprises aux sociétés qui sont sous la responsabilité de l'État. Dans un contexte où les choix deviennent de plus en plus difficiles à faire, les contribuables veulent avoir des garanties concernant la bonne utilisation des fonds publics. Au Canada, le Bureau du surintendant des institutions financières fédérales, Industrie Canada et d'autres instances ont formulé des exigences nouvelles à cet égard. Au Québec, le gouvernement a sanctionné, il y a un peu plus d'un an (mai 2000), la Loi sur l'administration publique, qui instaure un nouveau cadre de gestion de l'administration gouvernementale axée sur l'atteinte de résultats, sur le respect du principe de la transparence et sur une imputabilité accrue de l'administration devant l'Assemblée nationale. (...) **Hydro-Québec** n'a pas attendu l'adoption d'une telle loi pour adopter des normes rigoureuses et modernes de régie d'entreprise, même si, sur le plan juridique, elle n'a pas à s'y soumettre puisqu'elle n'est pas cotée en Bourse. Un des principaux objectifs que je poursuivais lorsque j'ai accepté la présidence du conseil de cette entreprise était d'ailleurs de la doter d'outils visant à assurer sa transparence aussi bien que son indépendance. (...) Globalement, et sans vouloir nous glorifier, je peux dire qu'**Hydro-Québec**s'est doté au cours des dernières années d'un processus de régie d'entreprise d'avant-garde qui consolide sa crédibilité auprès des investisseurs aussi bien qu'auprès du public en général. (...)

### **Une évolution nécessaire**

L'application de telles normes par l'ensemble des sociétés d'État est-elle réaliste? Personnellement, je pense que oui. Une telle évolution des politiques publiques m'apparaît même nécessaire. Trop souvent dans le passé, les conseils d'administration des sociétés publiques ont été apparentés à des nominations partisans. Les choses ont changé. Aujourd'hui, dans un contexte de ressources limitées et de choix souvent difficiles à faire, les conseils doivent constituer des entités solides et clairvoyantes. Les ministères et les organismes qui fournissent des services aux citoyens doivent rendre des comptes à des contribuables de plus en plus écrasés par la fiscalité. Cette reddition de comptes doit être transparente, c'est-à-dire qu'elle doit permettre d'évaluer les résultats reliés aux objectifs poursuivis, en regard des ressources qui leur sont consacrées. Selon moi, cette démarche passe en premier lieu par une plus grande valorisation, par le gouvernement, en tant qu'actionnaire, par les employés et l'ensemble des partenaires, du rôle que doivent jouer les conseils d'administration dans la régie des sociétés d'État.

Par ailleurs, je suis persuadé que la nécessaire indépendance des conseils d'administration des sociétés d'État exige que les fonctions de président du conseil et de président-directeur général soient assumées par des personnes différentes, comme c'est le cas à **Hydro-Québec**. Une telle mesure me semble indispensable, ne serait-ce que pour que les conseils disposent de la distance et de l'indépendance nécessaires pour exercer leur rôle et leurs responsabilités quant à l'évaluation de la gestion et de la direction de l'entreprise. Après tout, c'est là l'essence même du rôle du conseil. Je pense qu'il faudrait également revoir en profondeur les modalités qui guident le choix des administrateurs, pour des raisons que j'ai déjà évoquées. Compte tenu de l'importance accrue des responsabilités qui leur sont confiées dans l'environnement d'aujourd'hui, la gestion des sociétés d'État ne pourrait que bénéficier d'un mode de sélection des

candidats articulés, tenant compte, à la fois, de leur expérience comme administrateur, de leurs compétences et de la nécessaire complémentarité des expertises que l'on doit retrouver parmi eux.

Enfin, je crois qu'une rémunération raisonnable des administrateurs des sociétés d'État concrétiserait le sérieux et l'importance de ces instances administratives. (...) En définitive, l'adoption de mesures rigoureuses de régie d'entreprise, en plus d'assurer une nécessaire indépendance des administrateurs pour bien remplir leurs fonctions, ne peut que favoriser une plus grande indépendance des administrateurs, face, notamment, aux pressions des intervenants politiques. Qui plus est, elle permet aux élus eux-mêmes de mieux gérer les attentes nombreuses et parfois contradictoires du public en établissant des règles du jeu claires, connues et équitables. (...) Bref, la mise en place de pratiques rigoureuses en matière de régie d'entreprise constitue selon moi le meilleur garant de la solidité des sociétés d'État, de leur capacité à remplir adéquatement leur mission et de leur progression. En définitive, je suis persuadé que la pérennité du modèle québécois d'économie mixte et du rôle majeur qu'y jouent les sociétés d'État passe par une évolution et une remise en question continue des pratiques de régie d'entreprise chez nous. En bout de ligne, c'est la santé financière de ces organisations et, selon moi, leur survie même qui est en cause.

*Nous vous présentons ici un extrait d'une allocution prononcée par le président du conseil d'administration d'Hydro-Québec devant l'Association des MBA du Québec le 19 septembre dernier.*



La Presse

Québec, mercredi, 13 décembre 2000, p. A10

### **Le Vérificateur s'élève contre un camouflage financier à Québec**

Le gouvernement transfère ses surplus pour ne pas les afficher dans ses états financiers

Lessard, Denis

Québec - Le gouvernement Bouchard présente un portrait tronqué des finances publiques. Des "inexactitudes" font qu'on a camouflé des surplus de 730 millions l'an dernier, tandis que 300 millions de déficits étaient vite balayés sous le tapis.

Dans une annexe à son rapport annuel déposé hier à l'Assemblée nationale, le vérificateur général, Guy Breton, n'est pas tendre à l'endroit des stratagèmes déployés par le gouvernement pour présenter en fin d'année un budget équilibré. Québec a présenté un surplus de 30 millions seulement au bilan de 1999-2000, ce qui ne correspond pas à la réalité, plaide le vérificateur.

Surtout, il ne prise guère la pratique commencée en 1998-1999 par laquelle Québec verse d'importantes subventions en toute fin d'année financière à des organisations sans but lucratif. Au cours des deux dernières années financières, 830 millions ont ainsi été transférés à ce type d'organisations qui ne sont pas soumises aux mêmes règles d'imputabilité que le gouvernement - souvent, Québec y est même minoritaire au conseil d'administration. En mars 2000, soit juste avant la fin de l'année financière, 730 millions ont été envoyés à ces organismes, dont quatre n'étaient pas même créés. Selon M. Breton, il faut s'interroger sur les motivations du gouvernement: "C'est comme si pour régler un problème d'impôt, un contribuable payait à l'avance dix années d'assurance-vie", illustre hier le vérificateur en conférence de presse. La pratique respecte la lettre des conventions comptables, mais présente une image faussée des finances publiques, déplore M. Breton. Parmi les organismes subventionnés on retrouve des organisations comme Valorisation-Recherche (120 millions), Société de gestion du fonds jeunesse (120 millions), Innovation Papier (100 millions), Infrastructures-Québec (175 millions), Infrastructure-Transport (90 millions). Tous ces organismes réalisent des mandats qui, normalement, auraient relevé des ministères. Or, comme ils ne font pas partie du gouvernement, le vérificateur général ne peut y mettre le nez, ni garantir que les fonds y sont judicieusement dépensés.

Pour M. Breton, des changements à la loi devraient permettre que le vérificateur puisse contrôler les dépenses "jusqu'au dernier utilisateur", la personne ou l'entreprise subventionnée. À l'inverse, Québec transgresse les conventions comptables quand il paie, en 2000-2001, des déficits d'hôpitaux qui auraient dû être inscrits comme dépenses l'année précédente. Cette méthode "inappropriée" a réduit artificiellement de 300 millions les dépenses de l'année 1999-2000. Le vérificateur général critique aussi vertement Hydro-Québec qui, année après année, lui interdit l'accès à ses livres. Sur Hydro-Québec, le gardien des dépenses publiques "n'a pas plus de connaissances que le lecteur (de journal) dans la rue", s'insurge M. Breton. "C'est anormal, avoir cette connaissance ne signifie pas aller la diffuser sur la place publique", souligne M. Breton irrité par l'obsession du secret de la société d'État. "C'est un peu

insultant, il y a un minimum qu'on devrait savoir. **Hydro-Québec** dépasse les bornes en se lavant les mains de toute reddition de comptes", lance-t-il. Cette sortie a trouvé écho à l'Assemblée nationale, où le député de Kamouraska, Claude Béchar, a relevé "l'obstruction et le manque de transparence" d'**Hydro** devant les demandes réitérées de M. Breton depuis trois ans. Pour le ministre Jacques Brassard toutefois, **Hydro** agit en totale transparence, produit tous les rapports nécessaires et vient de plus répondre chaque année aux questions des élus pendant plusieurs jours en commission parlementaire. Société commerciale, **Hydro** doit nécessairement maintenir confidentielles certaines informations, de relever M. Brassard.

## 1999

### LE SOLEIL

Le Soleil

Dimanche Magazine, dimanche, 21 novembre 1999, p. B5

Opinion

#### Rôle de l'état

L'éthique doit primer dans la prise des décisions

Arpin, Roland

Directeur du Musée de la civilisation

(Extraits d'une conférence prononcée le 17 novembre devant les membres de l'Institut de la gestion financière du Canada) Première observation: Toute réflexion sur le rôle de l'État débouche directement sur un devoir nouveau et de plus en plus lourd: la pratique de l'éthique. C'est une question qui n'occupe pas la place qui devrait lui revenir dans l'énoncé de politique gouvernemental. On peut évidemment augmenter le produit national brut en favorisant le développement d'une usine qui répand en masse des gaz toxiques et en en créant une seconde qui fabrique des masques à gaz. Est-ce là le genre de devoir qui se donnent les États modernes? Les larges vues du président de l'**Hydro-Québec** ou de la Caisse de dépôt rejoignent-elles les citoyens qui se sentent écrasés par les grands discours systémiques? Dans une société laïque, seule l'éthique peut se substituer à la morale pour fournir un cadre à certains grands choix s'appliquant aux structures lourdes. Lorsqu'une société est capable d'actions qui ont des effets cosmiques sur l'environnement, lorsque des hommes devenus démiurges peuvent modifier l'espèce humaine à volonté par des manipulations génétiques, la pratique de l'éthique dans les grandes décisions publiques devient un point de repère indispensable. Cette exigence nouvelle a fait naître des concepts nouveaux: la notion de retenue par exemple, l'abstention d'agir lorsque l'action va à l'encontre des valeurs reconnues (justice, intégrité, liberté, etc.). Ce qui nous éloigne de l'idéologie du progrès selon laquelle la fin justifie les moyens, idéologie qui permet la croissance illimitée et l'extension sans fin des connaissances et de leurs applications.

L'État ne peut plus poursuivre des objectifs sociaux qui ne sont pas soumis à des règles préalables d'évaluation. Le chômage, la société à deux vitesses, la destruction du territoire, la paupérisation des villes ne sauraient être des fatalités. Dans un monde où l'homme pousse toujours plus loin son exploration de l'infiniment petit et sa conquête de l'infiniment grand, il faut refuser d'accepter l'exclusion installée en fatalité. Ce qui suppose qu'il faut infléchir toutes les politiques gouvernementales pour qu'elles soient entièrement consacrées à une valeur unanimement reconnue en principe, mais encore trop peu respectée en pratique: la dignité humaine. Deuxième observation: La réforme administrative proposée ne respire pas l'obsession du service au public, même si en page couverture on a cru bon titrer "Pour de meilleurs services aux citoyens". La réforme proposée appartient davantage au style de la bonne **gouvernance**. Cette réforme, qui n'est pas sans mérite, ne repose pas avec assez d'évidence sur une pyramide inversée où on trouverait, au sommet, les responsables du service direct et quotidien aux citoyens et, à la base, les services de soutien comme le Conseil du trésor et son secrétariat. Troisième observation: Le pouvoir consenti au Conseil du trésor ne semble pas faire une place suffisante aux ministères et aux organismes. On n'y sent pas la volonté d'être au service des gens de première ligne. Une tout autre approche aurait consisté à mettre en vedette les ministères et organismes. Ce qui aurait suggéré une tout autre loi favorisant l'autonomie et l'innovation.

Quatrième observation: Dans le document gouvernemental on n'ose pas s'attaquer de plein front, pour des raisons qu'on devine, à la lourdeur de l'appareil, aux nombreux obstacles réglementaires, aux conventions collectives dogmatiques, à la sédimentation qui s'exerce dans les grands ensembles bureaucratiques. On connaît l'histoire des relations de travail au Québec: Centralisation des négociations afin d'exercer un plus grand contrôle sur les finances

publiques; définition de conditions de travail uniformes et homogènes; meilleurs services aux citoyens, voilà pour le rêve. La réalité est tout autre. Bloc syndical et bloc patronal s'affrontent selon une liturgie à répétition; les "fronts communs", tels de puissants robots, se parlent entre eux dans un langage inaccessible au commun des mortels. Et nous pourrions continuer la litanie: grèves générales, lois spéciales, prise en otage des malades et des écoliers, politisation à outrance des négociations et des relations de travail du secteur public.

Procéder à de grands changements dans un tel contexte est un défi surhumain, car il commande de combattre les sacro-saints droits acquis, l'immobilisme et la force des machines gouvernementales, corporatives et syndicales. D'où la prudence du ministre Léonard, qui se refuse à s'attaquer au "fondamental", en se disant sans doute qu'il n'aura pas assez de toutes ses énergies et de tous ses talents pour réformer à l'"enveloppe", la "périphérie", composée des pratiques de la gestion et du partage des pouvoirs administratifs. Cinquième observation: On ne trouve pas dans le document gouvernemental l'indispensable passion - à tout le moins l'enthousiasme - qui fera lever l'opération de modernisation de la gestion gouvernementale. On ressent plutôt un effet de chape de plomb. Sixième observation: La gestion publique devrait faire une place de choix à l'innovation; c'est le contraire de la monotonie. L'innovation, bien installée au coeur d'une organisation, agit comme un virus qui transforme l'action quotidienne et qui crée une saine émulation chez le personnel. L'innovation ne surgit pas nécessairement par elle-même. Elle commande du leadership au sein de l'organisation: elle se trouve là où il y a de l'énergie.

## Conclusion

Si je fais état, juste avant de conclure, du comportement d'entreprises parmi les meilleures à l'endroit de leur personnel, c'est pour redire ma conviction, fondée sur de nombreuses années d'observation, à l'effet que se sont les hommes et les femmes avec leur coeur et leur intelligence qui font les organisations et qui en assurent le succès. Moderniser l'administration gouvernementale du Québec est un impératif qui aurait dû se transformer en actions depuis plusieurs années. Personne n'a réussi à imposer une vision complète d'une telle opération; personne n'a réussi à mobiliser véritablement la fonction publique.

## LE SOLEIL

Le Soleil

La Une, mardi, 29 juin 1999, p. A1

### Hydro-Québec

Des primes, de la pluie et du beau temps

Asselin, Pierre

À compter de cette année, les primes de performance versées aux dirigeants et cadres d'Hydro-Québec seront ajustées pour tenir compte de la pluie et du temps qu'il fera. Le conseil d'administration d'Hydro a en effet apporté des modifications, cette année, aux règles qui déterminent le versement des primes de performance annuelles, afin de prévoir les situations de faible ou de forte hydraulité, et les hivers doux. Ces changements semblent avoir été en partie inspirés par l'expérience vécue en 1998, l'année du verglas. Car l'année dernière, malgré le surcroît de travail occasionné par ce désastre naturel, le président d'Hydro-Québec, André Caillé, n'a pas touché un sou de la prime prévue à son contrat de travail. Cette prime peut atteindre un maximum de quelque 110 000 \$ si tous les objectifs convenus avec le conseil d'administration d'Hydro étaient atteints, soit 30 % d'un salaire de 325 000 \$. Mais il ne suffit pas de faire du bon travail pour obtenir ce boni. Il faut avant tout que l'entreprise affiche un certain niveau de profits. La barre n'est d'ailleurs pas trop haute. Comme «déclencheur financier» de la prime, on se sert généralement des profits qui étaient prévus pour l'année précédente. Mais en 1998, tant à cause du verglas que des taux de change, les profits étaient plus bas que ceux de 1997. Il aurait fallu 760 millions \$, alors qu'Hydro avait dégagé seulement 679 millions \$ de bénéfices nets.

La situation a affecté aussi les huit vice-présidents et tous les cadres de l'entreprise, bien que dans une moindre mesure. Pour ces groupes, la performance de l'entreprise ne détermine pas toute la prime. Une partie est en effet accordée en fonction des objectifs propres à chaque unité. Cette situation touche plus de 1300 personnes, jusqu'aux contremaîtres qui ont droit à une prime de 3 % en fonction de la performance globale, et de 7 % pour leurs résultats individuels.

## La pluie



Pour 1999, le déclencheur financier a été fixé à 810 millions \$, soit le niveau prévu au plan d'affaires révisé 1998, indiquent les documents qu'**Hydro-Québec** a transmis au SOLEIL, à notre demande. Il s'agit déjà là d'une diminution des exigences, puisque le plan d'affaires original de 1998, avant le verglas, prévoyait plutôt des profits de 925 millions \$. Mais le conseil a aussi ajouté une nouvelle clause: «Dans le cas où les apports hydrauliques seraient inférieurs ou supérieurs à la moyenne, et la température supérieure à la normale, le déclencheur ainsi que les objectifs corporatifs affectés seraient ajustés jusqu'à un seuil minimal...» Ainsi, advenant qu'il ne pleuve pas beaucoup cette année et qu'Hydro doive utiliser des moyens de production plus coûteux, le déclencheur peut être révisé, mais en fonction de critères précis établis selon les coûts moyens d'emprunt et l'avoir des actionnaires. «Ça permet aux gestionnaires d'utiliser d'autres moyens de production, mais pas à n'importe quel prix, et sans que la rentabilité soit affectée», expliquait la secrétaire d'**Hydro-Québec**, Marie-Josée Nadeau. On a voulu éviter, dit-elle, de rendre «l'ensemble des cadres tributaires de la pluie et du beau temps». Et pour être équitable, on a prévu la situation inverse. S'il pleuvait beaucoup et que les réservoirs se remplissaient, le déclencheur serait alors plus élevé.

De cette façon, tout en se protégeant contre une baisse de l'hydraulicité, on évite en même temps de prendre avantage d'une hausse imprévue des niveaux d'eau, explique la secrétaire. Par contre, poursuit Mme Nadeau, le conseil n'a pas cru bon établir de protection contre un nouveau désastre naturel. «Si la rentabilité tombe, que ce soit dû à un *act of god* ou non, il n'y en a pas de boni. Si vous aviez une petite entreprise de 30 employés et qu'elle ne faisait pas de ventes, que ce soit leur faute ou non, il n'y aurait pas d'argent à se partager. C'est malheureux mais ce sont les risques du métier.»

## LE DEVOIR

Le Devoir

Les Actualités, samedi, 20 mars 1999, p. A2

### Avenir de la Régie de l'énergie

Michel Clair se défend d'avoir été en situation de conflit d'intérêts

Francoeur, Louis-Gilles

Écologistes et industriels font un rapprochement entre les tergiversations du gouvernement à mettre en place une Régie de l'énergie vraiment fonctionnelle et capable d'assumer toutes les responsabilités que lui confie la loi et la situation pour le moins ambiguë qui a présidé à la nomination des premiers régisseurs. Québec avait-il un «plan B» pour le dossier de l'énergie? Michel Clair, président-directeur général d'**Hydro-Québec** International, «*n'a pas contrevenu au code d'éthique du conseil d'administration d'Hydro-Québec*» et ne s'est pas placé en situation de conflit d'intérêts, a soutenu hier la porte-parole de la société d'État, Claudine Aucuit. Mme Aucuit réagissait à la manchette du *Devoir* qui rapportait hier la plainte adressée par le Centre d'études sur les industries réglementées (CESIR) de l'université McGill à la ministre de la Justice, Linda Goupil. Le CESIR demande la nomination d'un procureur indépendant pour faire la lumière sur les conflits d'intérêts qui auraient entouré la sélection des premiers membres de la Régie.

Le CESIR notait que l'ancien sous-ministre, Michel Clair, aujourd'hui p.-d.g. d'**Hydro-Québec** International, était membre du conseil d'administration d'Hydro au moment où il présidait le comité de sélection de la future régie qui allait avoir autorité sur **Hydro-Québec**. M. Clair aurait aussi, selon la requête, négocié son passage du ministère à **Hydro-Québec** au moment où il présidait le même comité. Pour Mme Aucuit, M. Clair n'était pas en conflit d'intérêts parce qu'il n'était pas, d'une part, un membre votant du conseil d'administration d'**Hydro-Québec**, ce qui ne le dispensait pas cependant de respecter son code d'éthique. Mais, ajoute-t-elle, le conflit d'intérêts n'existe pas du fait que M. Clair n'avait pas un pouvoir décisionnel sur la nomination des régisseurs mais seulement un pouvoir de recommandation en tant que président du comité de sélection. Devait-il personnellement refuser de présider le comité de sélection des futurs régisseurs en autorité sur **Hydro-Québec** en raison de l'incompatibilité de ses responsabilités au sein d'**Hydro-Québec**? Mme Aucuit répond que c'est là «une interprétation» qu'elle ne partage pas.

La porte-parole d'Hydro ajoute que rien dans le dossier du CESIR ne démontre, d'autre part, que M. Clair était membre du comité de sélection au moment où il a négocié son passage à la haute direction d'**Hydro-Québec**. Le dossier du CESIR ne contient «aucune preuve», a-t-elle dit, que M. Clair n'avait pas démissionné avant que ne s'amorcent les pourparlers en ce sens. M. Clair a été nommé responsable des Affaires internationales d'**Hydro-Québec** le 5 mai 1997 et a été remplacé à la direction du comité de sélection deux jours plus tard. Il avait été nommé président du comité de sélection des régisseurs le 12 février précédent. Par ailleurs, Danièle Mondoux, porte-parole de la ministre de la Justice, Linda Goupil, a précisé que cette dernière ne ferait aucun commentaire sur la requête, d'autant plus que la haute direction du ministère ne l'avait reçue qu'hier matin, une journée s'étant écoulée entre la signification à Montréal par le CESIR et l'acheminement du dossier à Québec. L'attachée de presse de la ministre

Goupil a précisé que cette dernière allait étudier la requête au cours de la prochaine semaine alors que ses hauts fonctionnaires et leurs experts allaient en faire autant.

Quant au porte-parole du Regroupement des organismes environnementaux en énergie (ROEE), Éric Michaud, il a appuyé la démarche entreprise par le CESIR. Les écologistes du ROEE, a-t-il dit, avaient dénoncé l'an dernier le fait que Michel Clair ait présidé le comité de sélection de la Régie juste avant son passage à **Hydro-Québec** mais, dit-il, peu de gens avaient alors pris la mesure de ce fait. *«Ça explique peut-être certaines craintes que nous entretenons actuellement quant à l'indépendance de certains régisseurs, même si dans les faits le bilan de la Régie, après un an de travail, demeure relativement satisfaisant. Ce qu'on voit, c'est plutôt que le gouvernement tente de neutraliser cet organisme ou de récupérer le contrôle qu'il lui a cédé par la loi, ce qui pourrait aller dans le même sens qu'une possible tentative d'en contrôler l'orientation au départ par les nominations.»*

Luc Boulanger ajoutait, au nom des consommateurs industriels, que cet aspect douteux des décisions gouvernementales dans le dossier de la Régie semble aller de pair avec le fait que *«présentement le gouvernement ne joue pas franc jeu en évitant de mettre en application les pouvoirs de la Régie, en adoptant des décrets qui limitent ses pouvoirs ou en ne promulguant pas ceux qui lui*

## LE DEVOIR

Le Devoir

Économie, mercredi, 27 octobre 1999, p. B4

### Plan stratégique d'**Hydro-Québec** 2000-04

Gel des tarifs et amélioration des services

Galipeau, Silvia

Les consommateurs québécois ne verront pas leurs factures d'hydroélectricité bouger pendant encore au moins deux ans. C'est ce qu'a garanti hier **Hydro-Québec** en livrant son plan stratégique pour 2000-2004, lequel ressemble sensiblement à celui annoncé en 1998. Seules différences de taille: la baisse anticipée des activités d'exportation et le désir d'améliorer le service à la clientèle, un service quelque peu souillé par la crise du verglas il y a bientôt deux ans. Quant au bénéfice net consolidé d'**Hydro-Québec**, il devrait passer de 925 millions en 1999 à 1,6 milliard en 2004, tandis que le rendement sur l'avoir propre passera de 6,8 % à 9,8 %, un rendement semblable à celui de Gaz Métropolitain, a pris soin de préciser Thierry Vandal, vice-président à la planification stratégique et au développement des affaires. Ces bénéfices seront en partie dus à l'augmentation nette des ventes au Québec. *«Au Québec, on vend également un service de distribution. Hors du Québec, on ne vend pas ce service»*, précisait toujours Thierry Vandal. Autre explication: les frais financiers. *«Compte tenu des anticipations sur le taux d'intérêt et le taux de change du dollar canadien, on va atteindre un seuil de rentabilité qui nous permettra de réduire notre dette.»* Les Québécois bénéficieront de cette rentabilité, notamment par le versement d'un dividende au gouvernement et par la création d'emplois. *«On prévoit d'embaucher 1500 employés pour remplacer les retraités»*, a renchéri le p.-d.g. de la société d'État, André Caillé. Parmi les points saillants du plan stratégique dévoilé hier, les tarifs seront gelés jusqu'en 2002 et **Hydro-Québec** souhaite maintenir cette stabilité des prix jusqu'en 2004. *«Ceci devrait permettre aux clients (toutes catégories confondues) de faire des gains de l'ordre de 10 % par rapport à l'évolution anticipée des prix à la consommation»*, a déclaré Thierry Vandal, lors de son explication du nouveau plan de l'entreprise. Ce gel est d'autant plus appréciable que les prix ailleurs dans l'industrie seraient plutôt à la hausse. *«Ailleurs, pensez-vous que les prix vont baisser? En Ontario? Ça n'a pas l'air. Au Nouveau-Brunswick non plus. Au contraire. En Nouvelle-Angleterre? Au contraire.»*

Par ailleurs, **Hydro-Québec** vise aussi à améliorer la qualité de son service à la clientèle dans les années à venir. *«Notre plan stratégique se veut d'abord et avant tout une réponse aux attentes de nos clients. Ils veulent une baisse en nombre et en durée des pannes, ils ne veulent pas d'augmentation des tarifs, ils veulent une facturation plus précise et des réponses à leurs questions livrées avec diligence»*, a poursuivi André Caillé, en conférence de presse. En plus de l'amélioration du service à la clientèle, **Hydro-Québec** a annoncé son intention d'améliorer la fiabilité de l'alimentation électrique. L'entreprise investira 175 millions de dollars dans son réseau de distribution et 620 millions dans son réseau de transport pour augmenter la robustesse de l'ensemble du réseau. Le but? Faire passer le nombre moyen d'heures d'interruption de 3,13 heures en 1998 - un chiffre qui exclut les aléas climatiques, notamment la tempête de pluie verglaçante - à 2,35 heures en 2004 pour l'ensemble de la clientèle et 1,3 heure pour les clients des zones urbaines.

### Le climat

À titre de comparaison, en 1998, la tempête de pluie verglaçante a fait passer le nombre moyen d'heures d'interruption à 73 heures. C'est d'ailleurs sur ce point précis que l'entreprise a du chemin à faire. «*Il faut pouvoir gérer les événements climatiques majeurs et on espère le pouvoir en augmentant la robustesse du réseau*», a souligné Thierry Vandal. Hydro-Québec s'engage aussi à investir dans l'enfouissement de certaines lignes de distribution en zones urbaines. Elle allouera jusqu'à 100 millions par année à ces fins. «*Un premier 25 millions ira dans les régions pour des sites que les municipalités désigneront comme ayant une valeur patrimoniale. Notre contribution constituera 70 % des coûts visant l'amélioration de l'esthétique. Avec les 75 millions restants, on va s'asseoir avec nos partenaires, les câblodistributeurs et les municipalités, pour établir un partage équitable des frais.*» À l'heure actuelle, seulement 9,3 % du réseau québécois est sous-terre, un chiffre bien en deçà de ce qui existe en Europe, par exemple. Finalement, Hydro-Québec prévoit pour son bilan 1999-04 une hausse nette des ventes au Québec, tandis que les ventes à l'extérieur devraient baisser sensiblement. «*Ce sont des contrats qui arrivent à échéance. On va se servir de cela pour mieux répondre aux besoins des Québécois.*» Si les exportations vont diminuer, l'entreprise prévoit de faire de l'arbitrage de prix pour accroître davantage ses profits. «*Le marché des exportations va diminuer, mais nos activités d'achat et de reventes, donc de ventes nettes, vont nous permettre de tirer nos épingles du jeu*», a ajouté Jacques Ménard, président du conseil d'administration. Pour «tirer ses épingles du jeu», Hydro-Québec va donc «*acheter de l'énergie dans des moments de faible consommation pour la stocker et la revendre dans des moments de forte consommation*», a expliqué Thierry Vandal. Tout en réalisant ces projets, Hydro-Québec devra s'assurer une croissance rentable, laquelle tentera de répondre à trois critères: une rentabilité de 3 ¢ le kWh, des projets acceptables du point de vue de l'environnement et un accueil favorable au niveau local. De plus, l'entreprise alignera ses activités de recherche et développement sur les métiers de base, à savoir la production hydroélectrique, le transport et la distribution, en maintenant ses investissements à environ 100 millions par année «*pour que le réseau, qui est déjà rentable, le soit encore plus*», a souligné André Caillé. Pour toujours garantir sa rentabilité, l'entreprise cherchera à saisir des occasions d'affaires, notamment dans le secteur du transport à haute tension et dans le développement de partenariat pour des projets à l'échelle internationale.

## LE DEVOIR

Le Devoir

Idées, samedi, 6 février 1999, p. A11

### Réplique à Pierre Paquette

La concertation mérite un élargissement radical

Proulx, Marc-Urbain

Professeur à l'Université du Québec à Chicoutimi

Vice-président de l'Association canadienne des sciences régionales

Par l'article paru le 1er février dans cette rubrique, Pierre Paquette proposait un certain nombre de mesures pour améliorer la concertation sur les choix budgétaires du gouvernement du Québec. Ses propos sont fort pertinents. Ils illustrent bien le bouillonnement actuel dans plusieurs cercles québécois, à propos de notre avenir collectif. Qu'il faille renouveler la concertation, beaucoup de gens en conviennent parfaitement. Toutefois, l'intéressante option offerte par Paquette ne semble pas nous conduire collectivement très loin, même si la destination choisie est tout à fait justifiée. En se référant à la Norvège, il considère la formation d'une Commission du budget composée de grands groupes nationaux. Une telle commission serait appuyée par une cellule indépendante responsable du diagnostic économique du Québec. Sans s'attarder à la composition réelle et aux modalités de fonctionnement d'un tel mécanisme de concertation, notre propos concernera surtout ses limites réelles dans un contexte de multiples enjeux sociétaux, autres que budgétaires. Dans l'esprit d'un modèle québécois mobilisateur, le nécessaire renouvellement de la concertation mérite beaucoup plus que le mécanisme proposé, certes pertinent mais néanmoins marginal par rapport à l'oeuvre à effectuer.

### Le modèle québécois

Beaucoup d'encre a coulé ces dernières années afin de bien cerner le modèle original de développement qui caractérise le Québec des quarante dernières années. D'aucuns l'appellent Québec inc. Ce modèle plongerait ses racines historiques aussi loin qu'à l'époque de la Nouvelle-France: la perception d'un vaste espace à conquérir; l'éthique catholique; les règles du mercantilisme émergent; la nécessité de coopération pour survivre; et les codes culturels des coureurs des bois. La Conquête n'aurait pas cassé ces traits sociétaux fondamentaux. À partir de la mise en place d'une Chambre d'assemblée en 1791, le modèle québécois de société fut désormais largement inspiré par la quête démocratique de l'autonomie gouvernementale. Au XVIIIe et au XIXe siècle, l'ouverture de vastes espaces à la colonisation lui a confirmé sa dimension régionale. Au cours des années 1930, la concertation s'est lentement imposée comme valeur et modalité à privilégier dans la prise de décisions publiques. Des gains importants furent ainsi acquis, notamment en matière de

législation du travail et de protection des plus démunis. Avec la Révolution tranquille, Québec inc. fut renouvelé substantiellement par l'intervention devenue massive de l'État. La politique sociale en fut totalement bouleversée. La profonde réforme toucha aussi les institutions financières et les associations coopératives, provoquant ainsi le deuxième envol de Desjardins. Dans ce même mouvement, l'État devint entrepreneur en créant des sociétés telles que la SGF, **Hydro-Québec**, SOQUEM, SIDBEC, REXFOR, etc. qui, avec la Caisse de dépôts et placements, les Instituts de recherche appliquée, Innovatech et les actuels Centres de transferts de technologie représentent les outils d'une politique industrielle audacieuse. Celle-ci a largement favorisé la prise en main de notre économie, notamment en supportant l'émergence d'une classe d'affaires francophone. Au cours de cette période aussi, la concertation a cheminé dans sa deuxième génération. À l'échelle nationale d'abord, les Sommets générèrent les consensus collectifs sur les modalités de régulation socioéconomique. Ensuite, on a institué des conférences dans la plupart des secteurs d'activité afin d'oeuvrer à la consolidation des filières de production. Plus récemment, cette concertation sectorielle fut revigorée par la stratégie de réseautage appliquée dans le cadre de la politique des grappes industrielles. Finalement, la concertation fut instaurée comme modalité de planification régionale. Les Sommets régionaux permirent ainsi, pendant une période, l'aboutissement de nombreux petits outils de développement local et régional. Le modèle québécois apparaît actuellement bien essoufflé dans ses composantes reconnues. Mis à part les serveurs de l'autoroute de l'information, il apparaît que les outils innovateurs de développement national se font hélas rarissimes. Les grands investissements sociaux de l'État dans les équipements d'éducation, de transport, de santé, de loisirs, etc., sont à peu près terminés. La concertation nationale se cherche une voie innovatrice. Et la concertation régionale se limite désormais aux grandes orientations de développement et à l'allocation de ressources financières devenues bien minces. Finalement, si certains domaines vont bien dans le secteur privé, l'importante vague de création d'entreprises qui a déferlé jadis attend elle aussi un nouveau souffle. Bref, le hiatus actuel nécessite une rupture et un bond en avant vers une autre étape.

### **Il faut aller plus loin**

La concertation proposée sur les choix budgétaires de l'État n'est pas une mauvaise idée en soi. Mais nous fait-elle progresser dans la recherche de nouveaux outils de développement social, culturel et économique? Un développement dont le Québec a tellement besoin pour nourrir son modèle original et s'épanouir parmi les nations progressistes de la planète. Pour ce faire, le renouvellement de la concertation doit s'effectuer en élargissant radicalement la mobilisation du leadership. Avec de grands groupes nationaux devenus beaucoup plus autonomes vis-à-vis de l'État, tout en l'incluant, l'exploration collective récente de nouveaux enjeux a certes généré plusieurs orientations intéressantes. Force est de constater cependant que les grands événements ponctuels sur les thèmes de l'emploi, du monde rural, de la décentralisation, de l'économie sociale, de la coopération, du paysage, de la pauvreté, de l'eau, de l'agroalimentaire et du développement social n'ont généré que trop peu d'actions concrètes. Le drame du modèle québécois en manque de renouvellement réside bel et bien là. Et la véritable question concerne les modalités d'une troisième génération de concertation moins événementielle, plus ouverte sur les enjeux concrets, plus continue dans le temps, plus conséquente et plus près de l'action. Il faut alors changer de cible. La perspective nationale doit faire place à une perspective territoriale. C'est-à-dire stimuler fortement la concertation à de petites échelles, précisément là où s'effectue l'interaction quotidienne des nombreux acteurs que sont les PME, les coopératives, les travailleurs autonomes, les gestionnaires locaux, les groupes communautaires, les agents de développement, les leaders actuels et potentiels et les nombreux élus locaux. Car le réseautage tant désiré au Québec s'inscrit bien sûr dans le cyberspace, mais possède aussi concrètement des limites spatiales bien circonscrites. Le Fonds de solidarité a bien saisi cet enjeu. Les collectivités territoriales de dimension humaine correspondent bien à l'assise idéale pour le déploiement des facteurs de faisabilité des petits projets d'action et de développement. Les bassins homogènes de ressources humaines y logent. Les entreprises y puisent de nombreux intrants. Les services spécialisés y fourmillent. Les agents de développement y supportent les initiatives. L'information y circule facilement par l'entremise des face-à-face quotidiens. Le leadership communautaire y émerge spontanément. Et un système de **gouvernance** territoriale permet de coordonner tant bien que mal tous ces éléments. Bref, les nombreux et divers territoires qui composent l'espace national représentent une échelle appropriée pour la concertation directement effectuée sur l'action. Idéalement, le processus pourrait ensuite remonter jusqu'à l'échelle nationale, en passant par l'échelle régionale. Le modèle québécois trouvera éventuellement dans cette formule une source très importante de renouvellement.

### **'Staring at a problem'; Government: Policy expert warns worsening fiscal situation could force sale of more assets**

[Brett Bundale. \*\*Telegraph-Journal\*\*. Saint John, N.B.: \*\*Dec 28, 2009\*\*. pg. A.1](#)

A public policy expert is issuing a grim warning about New Brunswick's worsening fiscal state, cautioning that the province could face dramatic spending cuts, tax increases or even the sale of its Crown liquor corporation to deal with spiraling budget shortfalls. Donald Savoie, the Research Chair in Public Administration and **Governance** at the Universite de Moncton, says there are two major issues confronting New Brunswick in 2010: the sale of NB Power to **Hydro-Quebec** and the province's deteriorating finances. "The shakedown from the NB Power initiative will dominate the agenda in the coming year but I think there is another issue that has been overshadowed that is no less critical and that is the province's fiscal situation. It's very worrisome," he says in a recent interview from Moncton.

New Brunswick is in a structural deficit and must rein in spending on bloated bureaucracies and institutions before changes are forced on the province through cuts to federal transfer payments or uneasy bond markets, Savoie says. "I think we're staring at a major problem down the road," he says. "I think the federal government can no longer sustain the level of transfer payments that they're throwing at this province." As both major political parties begin campaigning for the September 2010 provincial election, Savoie says it's incumbent on both the Liberals and the Progressive Conservatives to explain how they plan to deal with the fiscal state of affairs. "We need some straight talking on how we're going to deal with this as a province," he says. "It needs to be addressed with a sense of urgency. If we don't deal with the issue now in five years we'll be forced to deal with it in a way that may not be very palatable to a lot of New Brunswickers." Savoie says the global money markets may soon see New Brunswick as a high-risk borrower, which means interest rates could triple. "If that happens the cost of servicing the debt could be \$1 billion," he says. Savoie says there are three ways to address the problem: increasing taxes, cutting spending or growing the economy.

"We're at the point where growing the economy is not going to do it so we have a structural deficit," he says. "If we also get squeezed through federal transfer payments, if we get squeezed in servicing the net debt, we could very quickly have to choose which universities and hospitals we want to close and which taxes we want to increase." Savoie also suggests selling Crown corporations in order to pay down the province's mounting net debt. "I absolutely take the option of selling publicly owned assets seriously," he says. "If we could sell NB Liquor "[broken bar] and apply that against the debt right away, that's a hell of a good chunk." "I think the private sector can run NB Liquor better than government," he adds. "They don't have to deal with patronage appointments. And it will still generate taxes for the province." Savoie also says that New Brunswick's population cannot sustain what he calls a "parallel bureaucracy-" an army of consultants being contracted out to do work for the government.

For example, when a University of New Brunswick finance student challenged a critical element in the government's proposed sale of most of NB Power to Hydro- Quebec, the government hired a global consulting firm to respond. "The government of New Brunswick borrowed money to pay a consulting firm out of Washington to take on a paper by a fourth year student. That speaks volumes to me," Savoie says. "There is the Centennial building full of people and you're telling me there is not a single person who could take a fourth year student paper and deal with it?" he says. "We've established a parallel bureaucracy through consultants and New Brunswick cannot afford it." While Savoie says he understands the historic NB Power deal will continue to dominate debate in the legislature in 2010, he says the fiscal state should be top of mind. "I think New Brunswickers have been so consumed by the NB Power debate that we are losing sight of this critical public policy issue."

## **Province to tighten rules for crown corporations' donations**

[PHILIP AUTHIER](#). [The Gazette](#). Montreal, Que.: [Aug 26, 2009](#). pg. A.4

Tighter rules are in the works for crown corporations like Hydro-Quebec making donations, Natural Resources Minister Nathalie Normandeau said yesterday. And it seems those new rules will put an end to donations to private schools. Normandeau said she has asked Hydro-Quebec president and CEO Thierry Vandal to produce a new set of rules by Sept. 8. She's expecting a package that will put distance between those giving the money and those receiving it to eliminate any appearance of conflict of interest. "I expect big changes," Normandeau said. "We have to tighten the rules. We are not asking Hydro to stop donating to cultural groups. We want a more rigorous policy and more independence between the directors and the organizations they are connected to." Normandeau's comments follow controversial donations by Hydro. College Notre Dame decided to return a \$250,000 allotment after it was revealed that Vandal was also chairman of the board at the college, a governor of its fundraising foundation and an ex-student. College Jean de Brebeuf returned \$200,000, also from Hydro, the same week. Yesterday, on her way into a meeting of the Quebec Liberal caucus here, Normandeau insisted Vandal does not have to resign over the issue, as opposition politicians including Parti Quebecois leader Pauline Marois have demanded.

Premier Jean Charest waded into the debate too, saying Normandeau is correct in asking for a clearer policy. "I can tell you one thing, we have to review the donations that were made to private schools," Charest said at few moments



later. "It's not acceptable. "Hydro-Quebec" has criteria but they are sufficiently broad for things like this to happen. There's an issue of **governance**. It's clear there is a problem there."

## **New rules enhance gender diversity on boards; Bill 53. Connecting dots of supply and demand**

[KATHRYN LEGER](#). [The Gazette](#). Montreal, Que.: [Apr 12, 2007](#). pg. B.3

For Claude Delage, the answer to the question of why there are not more women on company boards of directors can be summed up in one simple phrase. "Supply and demand are not connecting - that has been the obstacle, in a nutshell," she said. Delage is a member of the board of directors of the New York- affiliated Financial Women's Association of Quebec, a 4-year-old executive networking association that links professional women in Quebec's financial world. It is holding its second annual gala in Montreal tonight. Now, Delage said, a new Quebec law that obliges 24 government- funded corporations and agencies in the province to ensure that half of their board members are women within the next five years, is stoking a movement to work at connecting those demand and supply dots.

"There really is the beginning of a momentum - and the law is there to force it a bit - to create (gender) diversity on boards of directors, boards with a new vision, new competencies and new angles on seeing things in order to improve how companies are run," Delage said. As investment director for industrial innovations, and environment, computer and electronic products for the \$6.8-billion development capital fund Solidarity Fund QFL, she is among the small minority of Quebec women who have experience sitting on boards of directors. Bill 53 was adopted by Quebec's National Assembly last Dec. 13 as the result of a Finance Department policy statement the previous April on the modernization of the **governance** of government corporations. It aims to improve transparency, integrity and responsibility through new rules for the forming and running of boards of government corporations and agencies, from **Hydro-Quebec** and the Caisse de depot et placement du Quebec to those that oversee health care and automobile insurance, lotteries, rents, real estate, liquor sales, and ports, among others.

In the year that has gone by since the policy was first announced, at least nine women have been appointed to government corporations, according to FWA-Quebec, and the organization has been approached for lists of possible candidates for more nominations. Moreover, Delage said, "the effect the law is creating goes beyond the 24 corporations and people (in the private sector) are now asking the question: 'Where are we on the question of women on boards?'" Statistics unveiled last week by Catalyst Canada, a research and advisory organization that tracks women in corporate leadership positions, provide a partial look at the answer. Catalyst's 2006 Census of Women Corporate Officers and top earners in Financial Post 500 companies throughout the country found that 12 per cent of FP500 boards of directors members are women. That was the same number as in 2005, up from 11.2 per cent in 2003. "At this rate, it will take 95 years before we reach 50 per cent," FWA-Quebec said in a brief to a parliamentary committee hearing on Bill 53 last November.

It noted that women in Canada "are responsible for 80 per cent of all household consumption decisions and (that women) contribute more than 50 per cent of tax revenues, retirement savings plans and a variety of mutual funds." As well as fielding requests for nominations for government corporations from its ranks of more than 200 members, FWA-Quebec is also supporting the use of a directory listing 600 women as qualified for those looking to fill board memberships. The Vancouver- based organization Women in the Lead created the directory. The number of Quebec-based women in the third annual edition of the directory, arranged in 22 sectors, from entertainment to finance to biotechnology, insurance and governmental affairs, is 165, up from 88 women the previous year. Delage is quick to point out that it is not only about talent, merit and degree of financial literacy or even the new law. "It is very important that women network to make themselves known and to know the decision-makers who are active in building boards of directors and filling future board of directors positions," she said. "In a training session I gave in March at the Institute for Governance of Private and Public Organizations (a research, reference and training centre launched in 2005 by HEC Montreal and Concordia University), I recommended women make at least two networking contacts a week. There is our association, all kinds of conferences and lunch meetings in the community, where you can start to get known, start new relationships and update your address book."

## **Shiny shoes are sign - budget day is here**

[KEVIN DOUGHERTY](#). [The Gazette](#). Montreal, Que.: [Feb 20, 2007](#). pg. A.2

Finance Minister Michel Audet has non-skid rubber soles on the shoes he bought to deliver his final budget today. But his new black Rockport Oxfords are not made in Canada. Rockport is a U.S. company with factories in China. "They are probably a typical product of globalization," Audet said. Audet will not be a candidate in the election Premier Jean Charest is expected to call tomorrow. He will remain finance minister until his replacement is chosen, from among the Liberals elected if Charest wins, or from the opposition Parti Quebecois if they win. "There will be no change of government," Audet predicted. In any event, tax breaks and other measures in the budget he presents today will come into effect at midnight, as was the case with the budget Pauline Marois presented for the PQ in 2003.



Audet noted the new government was bound by those measures, until it brought down its own budget two months after the election. Audet's third budget is seen as a key element in the Liberal re-election campaign, whose theme is continuity. But Charest has given away much of the punch, promising five income tax cuts of \$250 million, starting this year. The budget will also formalize the Liberal government's plan to phase in a \$500-a-year increase in university tuition fees. The minister's spending plans will include adding 20,000 new daycare places to the existing 200,000. And he will present Quebec's registered education savings plan, topping up parents' contributions by 10 per cent, in addition to the 20 per cent offered in the existing federal plan. The government intends to continue the phasing out of the capital tax on Quebec businesses. It can also be expected to offer measures intended to please the vote-rich outlying regions of the province, and to meet Montreal's ever-growing demands for new revenues. Audet has already announced that income splitting would be allowed for pension income, matching a plan announced by federal Finance Minister Jim Flaherty. The Quebec minister said he is proud of the generations fund, announced in his 2006-2007 budget to pay down Quebec's \$120-billion debt. He also takes pride in the reform of corporate **governance** for Quebec's publicly owned enterprises, such as **Hydro-Quebec** and the Caisse de depot et placement du Quebec, ensuring there will be more outside directors and establishing the requirement that 50 per cent of board members must be women. On Audet's watch, the bond-rating agencies raised Quebec's credit rating twice, an achievement Charest referred to during the weekend as equivalent to winning the Stanley Cup two years in a row. "It affects not only the government of Quebec, but all the public sector, including the municipalities," Audet said, explaining that higher credit ratings mean lower interest payments. "All the taxpayers benefit," he said.

## Of fat cats and men

*Hugh Mackenzie. The Ottawa Citizen. Ottawa, Ont.: Jan 17, 2007. pg. A.13*

It will take most of us the entire year to earn as much as the top CEOs made in the early hours of 2007. We need to re-examine how we value work. Many Canadians woke up on Jan. 2 to the sobering news that by the time they'd had their morning coffee and settled into another year of work, the average of Canada's best-paid 100 CEOs had already earned what the rest of us on average will spend all of 2007 trying to make. The CEOs reached this goal by 9:46 a.m. Jan. 2, to be precise. We all know that time is money, but that's a bit rich in this case. For minimum-wage workers, the bad news had arrived much earlier. Just after noon on New Year's Day. Even for the lowest-paid of Canada's top 100 CEOs the picture isn't too shabby: That person passed the average Canadian at about 12:40 a.m. on Jan. 4. He'll earn about \$2.8 million this year.

No matter how you look at it, the disparity between these CEOs and the rest of us is stunning. As a group, they make in a year as much as the entire city of Brandon, Man. -- population 44,000, workforce 27,000. It doesn't make sense. Most Canadians would freely concede that someone who assumes a leadership position at a large corporation works hard and is expected to deliver for those who depend on the corporation -- so it's natural they get paid more than the lowest worker on the assembly line. Perhaps even a lot more. Maybe 10 times as much. But 240 times as much? That's hard to swallow. You can't even say "it's always been like that" or "that's just the way it is" -- because it hasn't always been like that. In 1998, the average of the top 100 CEOs made 104 times the earnings of the average Canadian. By historical standards, even that was pretty extreme, but since then the gap has exploded into the stratosphere.

Once the shock has worn off, it is tempting to say, "so what?" It's not a good thing, but neither is bad weather or getting older, and we can't do anything about those things. Besides, many of these CEOs work for companies whose shares are traded on public stock exchanges and whose shareholders are represented by boards of directors who make the decisions about how much to pay their top guy. But before we move on to the return of winter as the topic of conversation around the water cooler, let's ask some questions.

How does the decision get made to pay a CEO -- let alone 100 of them -- such outrageous amounts? Are the compensation committees and boards of directors really independent of the CEOs? Who does the comparative studies that are driving the recent explosion in executive salaries? We know, for example, that when Hydro One's board decided on how much to pay its CEO Tom Parkinson, it ignored CEO pay at other Canadian public utilities, paying Mr. Parkinson an amount equal to the pay of the CEOs of Hydro Quebec, Manitoba Hydro and B.C. Hydro combined. Are CEO salaries out of control? Institutional investors -- particularly in the United States -- think so. They are raising tough questions about the corporate-governance practices that result in CEO pay moving so far out of line. They're questioning the doubtful relationship between CEOs' pay and their job performance. They are questioning the practice of using stock prices and other factors over which a CEO has no control as a measure of performance in the first place. Outrageously high pay for CEOs, however, doesn't just raise questions for shareholders and corporate governance experts. It raises important questions for all of us. Questions about how we value work in our society. Questions that juxtapose the excessive pay of the CEO against the incomes of middle-class families that have seen no real increase in 30 years. Questions about how we can justify minimum wages so low that in every jurisdiction in Canada, working full-time for a full year can't get your family out of poverty.

It's one thing to ask whether our top 100 CEOs are really worth that much. It's quite another to ask ourselves, are workers at the low end of the pay scale truly worth that little? There's no single response, no magic-bullet solution to the questions raised by excessive executive pay. But there are some simple and straightforward things that could shift the balance in the right direction. - We could base our minimum-wage policies on the reasonable proposition that someone working full-time for a full year should be able to lift his or her family out of poverty. - We could tax stock-option income at the same rate as the wages the rest of us earn, instead of half the rate. - We could put greater stock in the idea that a buck is a buck is a buck and tax all income the same way, ending the special treatment of windfall capital gains. The possible solutions are endless, and worth debating. But first, we have to get over the shock that it'll take us all the rest of the new year to earn what our highest paid 100 CEOs pocketed in a matter of hours and days.

Hugh Mackenzie is an economist and research associate of the Canadian Centre for Policy Alternatives.

## **Proposal would make Quebec a model of good governance**

*RhéAl SéGuin. [The Globe and Mail](#). Toronto, Ont.: [Apr 7, 2006](#). pg. B.1*

Quebec plans to raise the bar on governance at Crown corporations with tough guidelines that it says will limit patronage appointments and improve performance. The government proposes a bigger role for women on the boards of directors of the corporations, along with tighter auditing and other mechanisms to govern management and ethics. "This is an unstoppable movement in both the private and public sectors," said Yvan Allaire, chairman of the Institute for Governance of Private and Public Organizations. "The Quebec government has not only decided to examine the situation, it is now acting on it." He said the province is taking a giant step in making Crown corporations more accountable and will likely influence other provinces to follow. He added that the next step likely will be to implement similar rules for other public institutions, such as universities and hospitals. The government would retain final say over who is appointed to the boards, but it would have to choose from among candidates proposed by existing members of those boards based on know-how and experience rather political affiliation. "It would be difficult for the government to overlook the recommendations of the board unless it were bent on creating a backlash. Governments usually want to avoid being publicly embarrassed," Mr. Allaire said. Like many private corporations, Quebec jumped on the good-governance bandwagon in the wake of the Enron and WorldCom accounting scandals. The government consulted Mr. Allaire and other experts, such as Denis Desautels, the former auditor-general of Canada, Stephen Jarilowski and Claude Lamoureux, co-founders of the Canadian Coalition for Good Governance, and Henri-Paul Rousseau, president and chief executive officer of the Caisse de dépôt et placement du Québec. They proposed a system of checks and balances that, according to Quebec Finance Minister Michel Audet, would place Quebec at the forefront of accountability for government-owned corporations.

"These new rules are designed so that the public bodies have an exemplary form of governance that goes further than anything else in North America," he said yesterday. Mr. Audet said he expected legislation to be adopted in the fall for the new measures to come into force early in 2007. The new rules would impose a clear separation of the responsibilities of senior management, who will look after the day-to-day operations, and the boards of directors, who will be required to define the corporations' long-term strategies. It also means the board chairmanship will be separate from the president and CEO. Each board of directors will be required to adopt high standards of accountability and integrity by naming three committees to supervise enforcement of audits, human resources and ethics guidelines.

One the most innovative changes would require that, within five years, the boards of the province's 24 Crown corporations must have an equal number of men and women. Women now make up 28 per cent of the total number of board members of Quebec Crown corporations. Another change would allow the Caisse, as well as six other financial and commercial Crown corporations, such as the province's liquor board, lottery corporation and Hydro-Québec, to pay board members an annual salary that could vary between \$12,000 and \$20,000 a year. The proposal is aimed at eliminating controversial perks, such as paid trips abroad and generous expense accounts that some Crown corporations awarded board members in lieu of remuneration. "This tells board members that they have a responsibility to the public and that their work is taken seriously. This is a welcome change that I requested years ago," said Pierre Ménard, former board chairman of Hydro-Québec. To ensure that the rigorous, new governance rules are strictly enforced, the government would increase the provincial auditor's authority to investigate Crown corporations. By 2010, the provincial auditor would team up with specialists from private firms to conduct joint audits of the province's seven major Crown corporations. "These government-owned corporations have highly specialized missions . . . It is important for auditing to be entrusted in part to a firm very familiar with their sector," the policy paper stated. The authority to conduct joint audits could be extended to the remaining 17 smaller Crown corporations in the future, Mr. Audet said.

## **New office symbolizes Quebec's change of management; [Final Edition]**

*L. IAN MAC DONALD. [The Gazette](#). Montreal, Que.: [May 19, 2003](#). pg. A.23*

After more than 30 years at the Hydro-Quebec building, the premier's Montreal office moved this weekend, to a downtown address in the Mercantile Place at the corner of McGill College and Sherbrooke Sts. This means that when protesters storm the premier's office, as they inevitably will, they'll be blocking Sherbrooke St. rather than Rene Levesque Blvd. It also means Jean Charest will have a lovely view of the McGill University campus and a constant reminder of the funding crisis in higher education. The move is cost free, since Charest is occupying space already rented by the government. And it's long overdue. The optics of the premier's office being a tenant of a government-owned utility have always been wrong. By moving out within a month of taking office, Charest is sending a signal that Quebec, including Hydro-Quebec, is under new management. And since Charest could hardly move into the new Place E- Commerce, after scorching the previous government for giving IBM \$172 million worth of free space, his entourage located some square footage the government was already paying for. At his new uptown address, Charest will be just up the street from his old office and Bernard Landry's new one as opposition leader on the 15th floor of 1 Place Ville Marie. One of the messages Charest will be sending is a new day of corporate **governance** at Quebec Inc., notably **Hydro-Quebec**, the Caisse de depot et placement du Quebec, and the Societe generale de financement. Look for Hydro to get a new non-executive chairman to work with president and CEO Andre Caille. A new chair will not be paid anything like the six-figure salary of Landry appointee Jacques Laurent, but more like the \$50,000 stipend drawn by BMO Nesbitt Burns chairman Jacques Menard during his five-year term that ended in 2001, when he declined Landry's offer of re-appointment.

One of the questions Charest would like answered is how Hydro got roped into a deal to deliver hundreds of megawatts of electricity at preferential rates to the back door of a new Alcoa aluminum plant, another one of the dumb deals Landry announced on the eve of the election. The answer is that Hydro was ordered to do it, which might be why Caille went nowhere near the press conference announcing it. And this just in: Alcoa, a \$40-billion-a-year company, does not need the government's help to create jobs. If there is a way of unwinding this deal, Charest will find it, to Caille's undoubted delight. There's already a major housecleaning under way at the Caisse de Depot since the arrival of president and CEO Henri-Paul Rousseau, former head of the Laurentian Bank. The spectacular \$13-billion shrinkage in the Caisse's portfolio over the last two years can be attributed in part to underperforming markets, but also to politically motivated investments, such as its position in Quebecor. As a result of Quebecor outbidding Rogers Cable for Videotron, a cable company renowned for bad service has remained in Quebec hands, as if a hard asset like that had anything remotely to do with our heritage or cultural security. As a result, Ted Rogers got \$150 million to walk away from his deal, and bought the Toronto Blue Jays. There's a long history of stupid deals at the Caisse. One of the worst was ordered by Robert Bourassa in 1989, when Steinberg wanted to sell to Loblaws. Bourassa brought in shipping executive Michel Gaucher, who knew nothing about groceries, and lost the company to Provigo. Meantime, the Caisse ended up with Stenberg's Ivanhoe real estate division, and today the pension fund is the biggest landlord in Montreal. And yes, Loblaws did come to Quebec a decade later, swallowing up Provigo and corrupting our children with President's Choice Chocolate Chip cookies.

It wouldn't be at all surprising if the Caisse, under Rousseau's management and with the Charest government's encouragement, got out of real estate and became an investor again. Some of its investments under the previous management weren't even politically inspired, they were just stupid. Why, for example, would a pension fund invest \$100 million in a Hollywood studio? Why not just lose it all at the casino? At least the money would have stayed in Quebec. There is certain to be a shakeup at the Societe generale de financement, the capital development and financial holding company, where the president, Claude Blanchet, happens to be married to former Parti Quebecois finance minister Pauline Marois. Short of abolishing the SGF, his first preference, Charest will probably settle for installing his own team with a new set of marching orders. There's a new boss of Quebec Inc., and starting tomorrow he'll be at a new address.

## **Quebec **governance** reform urged: Same rules should apply as for public firms: Menard; [National Edition]**

*Sean Silcoff. [National Post](#). Don Mills, Ont.: [Apr 24, 2003](#). pg. FP.1.Fr*

MONTREAL - One of the most powerful and influential voices in Quebec Inc. yesterday urged premier-elect Jean Charest to introduce some sweeping reforms to the boards of the province's state-owned companies and agencies. Jacques Menard, the chairman of BMO Nesbitt Burns and past chairman of Hydro-Quebec, said boards of major public entities such as the provincial utility, pension fund manager Caisse de depot et placement du Quebec and the Societe generale de financement du Quebec --the province's finance arm-- should be subject to the same tough

rules and guidelines that have been imposed on public companies in the past two years. "The beginning of a new government's term in office is an especially appropriate time to take a serious look at its practices in the areas of governance," Mr. Menard told the Chamber of Commerce of Metropolitan Montreal. Mr. Menard called on Mr. Charest -- elected with a majority Liberal government last week -- to ensure the boards of the public bodies are independent and composed of qualified, impartial directors without political agendas. "In the past, I think we have all found ourselves questioning the worthiness of some of the nominations," he said. "It's evident the choice of certain people ... was based on all kinds of factors other than their competence. "Times have changed ... the complexity and needs and issues facing government corporations and agencies require real and varied skills, which are unfortunately harder to find but much more required in the current environment." Mr. Menard said the roles of chairman and CEO should be split between two people, and that boards should be free to select the CEO, rather than have the post filled by government decree. Board positions, which are now unpaid, should come with a modest stipend, which "would make it easier to recruit quality directors. "We're essentially relying on people's volunteer spirit and sense of altruism to manage billions [in public funds] and make big decisions that impact society at large," he said. Mr. Menard, who has spent a dozen years on the boards of such public entities as the SGF and the Economic Council of Canada, said boards should develop strategic plans, implement rigorous risk assessment policies, regularly evaluate the performance of top management and the chair, and update their mission statements, many of which were written in the 1960s.

"In very well defined cases, and no doubt with the best intentions, boards and management teams of certain of these organizations became progressively diverted from their mission," he said in a reference to years of mismanagement and empire building at the Caisse. Mr. Menard's speech comes as Mr. Charest readies an ambitious platform that includes the introduction to the Caisse of many of the sorts of reforms Mr. Menard called for yesterday. New Caisse chairman and CEO Henri-Paul Rousseau has himself proposed many of the same changes and said he wants to see them introduced by year's end. Christian Barrette, a spokesman for Mr. Charest, said reform of the Caisse's governance structure remains a top priority of the new government, "and we're going to try to do this as soon as possible. Mr. Charest is very open to certain changes proposed by Mr. Rousseau." Mr. Charest is set to introduce his cabinet next week.



LaPresseAffaires.com

Dimanche, 25 avril 2010

## Québec permettra des bonus à la performance malgré l'austérité

Denis Lessard

**Certaines sociétés d'Etat « commerciales » pourront encore donner des bonus à la performance à leurs dirigeants et à leurs employés en dépit de la politique d'austérité du gouvernement. C'est ce qu'a indiqué dimanche le premier ministre Charest, en marge d'une réunion spéciale de son conseil des ministres.**

Le gouvernement déposera prochainement à l'Assemblée nationale un projet de loi pour proscrire ces bonus à l'ensemble de la fonction publique ainsi que pour les réseaux de l'Éducation et de la Santé. Les sociétés d'Etat seront touchées à l'exception de celles placées sous l'égide de la Loi sur la **gouvernance**. On retrouve dans ce groupe la Caisse de dépôt et placement, mais aussi la Société générale de Financement, Investissement Québec, la Financière agricole, la Société des Alcools et la Société d'assurance automobile du Québec.

Dimanche, M. Charest ne pouvait dire combien de cadres et de gestionnaires de ces boîtes recevront tout de même des primes au rendement et il ne pouvait davantage chiffrer le montant de ces bonus. En revanche, le total des primes qui ne seraient plus versées s'élèverait à 9 millions \$ par année. Selon Jean Charest, certains bonus se justifient, comme ceux pour les spécialistes en placement de la Caisse de dépôt dont les compétences sont prisées. La bonification fait partie de leur rémunération, «il ne faut pas jeter le bébé avec l'eau du bain», de souligner M. Charest. Les sociétés qui donneront des bonus à leurs cadres devront compenser par des mesures «équivalentes» et trouver des économies de la même ampleur dans leur administration. Le conseil des ministres s'est aussi réuni pour faire le point sur plusieurs mesures découlant du budget. Par exemple, la décision d'étendre aux réseaux Santé et Éducation la politique de remplacer un départ sur deux a été arrêtée. Toutefois, ce calcul sera basé sur la masse salariale, plutôt que sur des postes précis, afin d'assurer plus de souplesse aux établissements. Le projet de loi précisera aussi que le gouvernement doit retrancher 25 % de ses dépenses en publicité, et sabrer 10% de ses dépenses de fonctionnement. À terme, en 2013-2014, les décisions annoncées hier permettront des économies de 500 millions \$ annuellement, d'expliquer M. Charest. Les ministres réunis ont reçu une visite rassurante, celle de leur collègue Claude Bécharde. En convalescence, il est passé échanger quelques minutes. Amaigri, M. Bécharde a rassuré ses collègues. M. Charest a souligné sa hâte de le revoir occuper son siège autour de la table du conseil des ministres.



## Hydro rate hike may fund bonuses; Consumer group wants 2.4% cut

[LYNN MOORE](#). [The Gazette](#). Montreal, Que.: [Dec 8, 2009](#). pg. B.1

Hydro-Quebec wants rate payers to cover almost \$33 million in incentive bonuses that it contemplates paying some employees of two key divisions in 2010, consumer watchdog groups said yesterday. Although the utility is seeking a rate increase of just 0.2 per cent - or about \$20 million in additional revenue - consumer groups say the utility should lower rates next year. If the regulatory body "allows this rate increase, effective April 1, 2010, consumers will have suffered accumulated hikes of 18.4 per cent since 2004 even though inflation for the same period was only 12.6 per cent," Richard Dagenais, spokesman for the Coalition des associations de consommateurs du Quebec, said. His association, which contends that the utility should drop rates by 2.4 per cent, is among the parties contesting the rate increase during hearings under way at the Regie de l'energie where Hydro-Quebec has deposited a brief in support of the measure. One key reason Hydro's rate increase should be rejected is that it includes anticipated bonuses of \$32.8 million for employees in two divisions: distribution (\$22.5 million) and transportation (\$10.3 million), Dagenais said. "This expense should come out of Hydro-Quebec profits, especially during these difficult economic times ... but it wants them to be considered service costs," he said in an interview. If, as the utility contends, the bonuses translate into more profit, they should be taken from that pool of money, said Dagenais, noting that remuneration and benefit packages for utility employees are about 20 per cent higher than private-sector employees and government workers. According to material submitted to the regie by Hydro-Quebec, it expects to pay its distribution staff \$15.7 million under its "corporate incentive plan" and another \$6.8 million under the "performance management plan" in 2010. Another \$22.5 million is to be paid for such things as shift differential and premiums for working in remote locations. The total will be \$45 million in incentive and bonus pay.

In 2008, the utility paid its distribution staff \$50.5 million in incentive bonuses, \$19.5 million of which fell under the corporate incentive plan. Base salaries for those employees was just over \$505 million with almost \$69 million paid in overtime. **Hydro-Quebec** spokesman Guy Litalien said that incentive and bonus packages are commonplace in the private and public sectors and those offered by the utility have been approved by its **board of directors**. Bonuses are paid only if preset targets are reached, he said. The rate increase is needed to offset the cost of aligning some of Hydro-Quebec's accounting procedures to new international standards that come into force in 2011. It needs to revamp its way of calculating the amortization and depreciation of projects and assets of its distribution and transport divisions, Litalien said. The 0.2-per-cent rate increase is a record-low rate request, said Litalien, noting that the utility had a five year rate freeze that ended in 2004. Should it be approved, the average Quebec family of two adults, two children in a home with electric heating would see their annual bill rise by a mere \$5 to \$1,905, he said. Hearings before the Regie continue this week and next. A decision is not expected until early 2010.

[lmoores@thegazette.canwest.com](mailto:lmoores@thegazette.canwest.com), Credit: LYNN MOORE; The Gazette

## Shiny shoes are sign - budget day is here;

[KEVIN DOUGHERTY](#). [The Gazette](#). Montreal, Que.: [Feb 20, 2007](#). pg. A.2

Finance Minister Michel Audet has non-skid rubber soles on the shoes he bought to deliver his final budget today. But his new black Rockport Oxfords are not made in Canada. Rockport is a U.S. company with factories in China. "They are probably a typical product of globalization," Audet said. Audet will not be a candidate in the election Premier Jean Charest is expected to call tomorrow. He will remain finance minister until his replacement is chosen, from among the Liberals elected if Charest wins, or from the opposition Parti Quebecois if they win. "There will be no change of government," Audet predicted. In any event, tax breaks and other measures in the budget he presents today will come into effect at midnight, as was the case with the budget Pauline Marois presented for the PQ in 2003. Audet noted the new government was bound by those measures, until it brought down its own budget two months after the election. Audet's third budget is seen as a key element in the Liberal re-election campaign, whose theme is continuity. But Charest has given away much of the punch, promising five income tax cuts of \$250 million, starting this year. The budget will also formalize the Liberal government's plan to phase in a \$500-a-year increase in university tuition fees. The minister's spending plans will include adding 20,000 new daycare places to the existing 200,000. And he will present Quebec's registered education savings plan, topping up parents' contributions by 10 per cent, in addition to the 20 per cent offered in the existing federal plan. The government intends to continue the phasing out of the capital tax on Quebec businesses. It can also be expected to offer measures intended to please the vote-rich outlying regions of the province, and to meet Montreal's ever-growing demands for new revenues. Audet has already announced that income splitting would be allowed for pension income, matching a plan announced by federal Finance Minister Jim Flaherty. The Quebec minister said he is proud of the generations fund, announced in his 2006-2007 budget to pay down Quebec's \$120-billion debt. He also takes pride in the reform of corporate governance for Quebec's publicly owned enterprises, such as **Hydro-**

**Quebec** and the Caisse de depot et placement du Quebec, ensuring there will be more outside **directors** and establishing the requirement that 50 per cent of **board** members must be women. On Audet's watch, the bond-rating agencies raised Quebec's credit rating twice, an achievement Charest referred to during the weekend as equivalent to winning the Stanley Cup two years in a row. "It affects not only the government of Quebec, but all the public sector, including the municipalities," Audet said, explaining that higher credit ratings mean lower interest payments. "All the taxpayers benefit," he said.

## **Quebec's crown corporations to get shakeup; [Final Edition]**

[KEVIN DOUGHERTY](#). [The Gazette](#). Montreal, Que.: [Apr 7, 2006](#). pg. A.10

Overhaul intends to tighten controls, make companies more transparent

A proposed overhaul of government-owned companies, such as **Hydro-Quebec** and Loto-Quebec, will ensure that independent **directors** make up two-thirds of their **boards** and that within five years equal numbers of women and men will sit on such **boards**. Directors would also be paid and Quebec's auditor-general would have broader powers to review company operations. The Charest Liberals ran on a platform calling for these changes after questionable investments by the provincially owned companies, pledging to make their operations transparent. More recently, the auditor-general began investigating the Societe des alcools du Quebec liquor monopoly over allegations of price-fixing, undeserved bonuses and junkets for directors. While Finance Minister Michel Audet wants to give the boards greater autonomy, he also announced he would tighten controls, giving himself the power to issue directives. "The government is the shareholder," Audet said. "That's the responsibility of the government to do so. It's as simple as that." At present, senior civil servants and directors doing business with the government sit on the boards. The independent directors would have no ties to the government. Audet said because the directors will have added responsibilities, they would be paid between \$2,000 and \$10,000 a year, depending on their responsibilities. They would also receive attendance payments of between \$200 and \$800 a meeting. But Mario Dumont, leader of Action democratique du Quebec, said "Chapter 1" of Audet's report was missing, suggesting that the first priority should have been to end political appointments to the boards. Dumont said Audet is proposing a way to ensure continued Liberal control: Current board members would recommend their successors.

kdougherty@thegazette.canwest.com

## **Nomination**

[The Globe and Mail](#). Toronto, Ont.: [Jan 25, 2006](#). pg. B.3

### **Michael L. Turcotte**

**Hydro-Québec** is pleased to announce the appointment of Michael L. Turcotte as Chairman of the **Board of Directors**.

Born in Montréal, Mr. Turcotte is a graduate of the University of Montréal (Collège Jean-de-Brébeuf) and of the School of Business of Laval University. He enjoyed a distinguished career with the Royal Bank of Canada and, since his retirement from the bank, has been active as a corporate director. He was more recently Chair of the Board of Management of the Canada Customs and Revenue Agency, Chairman of the Clinical Research Institute of Montréal Foundation and Québec Chair of the Canadian Forces Liaison Council. Hydro-Québec, a Government of Québec corporation, is a world leader in the generation, transmission and distribution of electricity. Ninety-six percent of its power output is hydroelectric. With assets of \$58 billion and sales exceeding \$10 billion, it generated net earnings in excess of \$2 billion for the year ended December 31, 2004.