



ASSOCIATION DE LA
CONSTRUCTION DU QUÉBEC

CFP - 0012M-2
C.P. - PL 4
Gouvernance des
sociétés d'État
VERSION RÉVISÉE



Mémoire de l'Association de la construction du Québec
Présenté à la Commission des finances publiques

Projet de loi no 4

Loi renforçant la gouvernance des sociétés d'État et modifiant d'autres dispositions législatives

18 janvier 2022 (version amendée 19 janvier 2022)



Projet de loi no 4

Loi renforçant la gouvernance des sociétés d'État et modifiant d'autres dispositions législatives

Mémoire de l'Association de la construction du Québec
Présenté à la Commission des finances publiques

18 janvier 2022

TABLE DES MATIÈRES

Préambule	4
Introduction	5
1. Mandat de la CCQ et la place de la représentativité des associations d'entrepreneurs	6
Comité sur la formation professionnelle dans l'industrie de la construction (CFPIC).....	6
Comité des avantages sociaux (CASIC)	7
2. Proposition du projet de loi	7
La place de l'expertise de l'ACQ au sein du CA de la CCQ	9
3. Proposition	9
Conclusion	11

PRÉAMBULE

Principal groupe de promotion et de défense des intérêts des entrepreneurs de l'industrie québécoise de la construction, l'Association de la construction du Québec (ACQ) s'est imposée au fil des ans comme le plus important regroupement multisectoriel à adhésion volontaire de cette industrie.

Unique agent patronal de négociation pour tous les employeurs des secteurs institutionnel-commercial et industriel en vertu de la **Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction**, RLRQ c R-20 (ci-après loi R-20), l'ACQ représente à ce titre quelque **17 719 entreprises qui ont généré en 2021 près de 60 %** des heures totales travaillées et déclarées dans l'industrie.

Non seulement l'ACQ joue un rôle actif et crédible dans les prises de décisions concernant l'industrie dans son ensemble, mais elle offre à ses membres une multitude d'outils et de services, grâce à un important réseau de 10 associations régionales implantées dans 17 villes du Québec.

De mai 2012 à novembre 2014, l'ACQ a contribué à titre d'intervenante à l'ensemble des travaux de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction (CEIC).

INTRODUCTION

Nous avons pris connaissance du projet de loi n° 4, *Loi renforçant la gouvernance des sociétés d'État et modifiant d'autres dispositions législatives*, présenté à l'Assemblée nationale le 26 octobre dernier.

L'ACQ partage dans une très grande mesure les objectifs d'uniformité et de diversité visés par le gouvernement dans la gouvernance des sociétés d'État. D'ailleurs, une réforme au sein de notre propre organisation débute afin justement de moderniser notre gouvernance et favoriser, entre autres, la diversité au sein de notre propre Conseil d'administration.

Toutefois, nous considérons que l'assujettissement de la Commission de la construction du Québec (CCQ) au cadre très stricte de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* serait inapproprié, compte tenu du mandat particulier qui lui est dévolu en vertu de la loi R-20 et du pouvoir réglementaire qui lui est attribué.

Les relations du travail concernent avant tout les employeurs et les salariés de l'industrie, et ceux-ci doivent obtenir la garantie que les personnes qui prennent les décisions affectant leur quotidien et leurs activités professionnelles ont une connaissance directe et approfondie de l'industrie et de ses réalités quotidiennes. De plus, il faut avoir à l'esprit le très large pouvoir réglementaire dévolu au CA de la CCQ, prévu à l'article 123.1 de la loi R-20.

De fait, le projet de loi modifie la composition du conseil d'administration de la CCQ de façon telle qu'il ne permet pas de garantir une place à notre association au sein de celui-ci, alors que nous sommes désignés par la loi R-20 comme l'unique agent patronal de négociation de deux des quatre conventions collectives négociées pour les secteurs qui ont généré en 2021 près de 60 % des heures totales travaillées et déclarées dans l'industrie.

Étant donné également des réalités particulières des secteurs résidentiels et de génie civil, nous sommes d'opinion que la présence de l'APCHQ et de l'ACRGQTQ au sein du CA de la CCQ serait nécessaire pour s'assurer que les administrateurs ont tous les outils en main pour prendre des décisions éclairées pour l'industrie.

Pour ces raisons, nous demandons que le projet de loi soit modifié de manière à exclure la Commission de la construction du Québec de la liste prévue à l'annexe 1 de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, telle que modifiée par l'article 22 du projet de loi.

Subsidiairement, nous demandons que le projet de loi soit modifié de manière à assurer une place permanente à l'ACQ au sein du CA de la CCQ.

I - Mandat de la CCQ et la place de la représentativité des associations d'entrepreneurs

Comme le prévoit la loi R-20, la CCQ a pour principales fonctions de veiller à l'application des diverses conventions collectives conclues en vertu de la Loi, au respect des dispositions en matière de normes relatives à l'embauche et à la mobilité de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction et d'administrer des régimes complémentaires d'avantages sociaux conformément à la présente Loi.

Beaucoup d'autres fonctions lui sont dévolues, mais elles visent principalement à permettre à la CCQ de jouer son rôle de façon pertinente, en lui donnant les pouvoirs appropriés.

Sur le plan des pouvoirs réglementaires, la Commission peut adopter des règlements pour sa régie interne et pour toutes les fins de l'exécution de son mandat. Ces règlements sont soumis à l'approbation du gouvernement. Soulignons qu'actuellement, 56 règlements régissent l'application de l'un ou l'autre des aspects du mandat de la Commission.

Le régime actuel permet aux associations d'entrepreneurs, en l'occurrence l'**ACQ** (IC/I), l'**APCHQ** (résidentiel) et l'**ACRGTO** (génie civil et voirie), d'être assurées d'avoir un siège au sein du Conseil d'administration de la CCQ.

Le régime actuel permet également de tenir compte de la représentativité des associations d'entrepreneurs et des associations représentatives (syndicats) dans la nomination des différentes personnes au sein de certains comités clés.

Comité sur la formation professionnelle dans l'industrie de la construction (CFPIC)

Ainsi, en matière de formation, le Comité sur la formation professionnelle dans l'industrie de la construction (CFPIC), composé de 12 membres, est assujéti à un processus de dotation prévu à la Loi lequel précise que l'association d'employeurs et les associations d'entrepreneurs désignent chacune un membre, à l'exception des corporations qui n'en désignent qu'un seul pour les deux.

Pour ce qui est des associations représentatives, chacune désigne un membre. **Si les cinq postes auxquels ont droit les associations représentatives ne se trouvent pas ainsi comblés, ceux-ci sont comblés à tour de rôle par les associations, selon l'ordre de leur degré de représentativité, jusqu'à ce que tous les postes aient été pourvus.**

D'autre part, le CFPIC s'est doté de sous-comités, soit les sous-comités professionnels et régionaux, qui sont encadrés par un mode de dotation qui prévoit, pour les sous-comités professionnels que la partie patronale du CFPIC désigne sa représentation au sein desdits sous-comités. Même chose pour les sous-comités régionaux pour lesquels l'association d'employeurs et chacune des associations d'entrepreneurs désignent une ou un membre.

Comité des avantages sociaux (CASIC)

Pour le Comité des avantages sociaux (CASIC), notre représentativité est définie par l'article 18.14.4. de la loi R-20.

Ainsi, le CASIC est présidé par le président de la Commission ou par une personne qu'il désigne parmi le personnel de la Commission. L'association d'employeurs et les associations sectorielles d'employeurs désignent chacune un membre, **à l'exception de l'Association de la construction du Québec qui en désigne deux.**

Chaque association représentative désigne un membre. Si les cinq postes auxquels ont droit les associations représentatives ne se trouvent pas ainsi comblés, **ceux-ci sont comblés à tour de rôle par les associations, selon l'ordre de leur degré de représentativité, jusqu'à ce que tous les postes aient été pourvus.**

Bref, tous les acteurs directement concernés ont leur place aux différents comités et le degré de représentativité est évoqué pour pourvoir, le cas échéant, certains postes. Ce principe est donc respecté dans la composition des sous-comités jusqu'au conseil d'administration.

II- Proposition du projet de loi

Au niveau du conseil d'administration, le régime projeté ne permet pas aux associations d'entrepreneurs, responsables de la gestion quotidienne des dispositions de la Loi, ceux qui travaillent avec les employeurs et les salariés et ceux qui négocient les quatre conventions collectives, en l'occurrence l'**ACQ** (IC/I), l'**APCHQ** (résidentiel) et l'**ACRGTQ** (génie civil et voirie), d'être assurées d'avoir un siège au sein du conseil d'administration de la CCQ. Seuls deux postes sur 5 peuvent être dévolus aux associations d'entrepreneurs.

Or, la possibilité pour les employeurs de faire nommer 3 membres indépendants n'est que d'intérêt très limité pour combler ce vide. Comme l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP) le déclarait en 2011, la notion « d'intérêts susceptibles de nuire à la qualité des décisions » apparaissant à la définition d'administrateur indépendant est particulièrement vague et imprécise et de toute façon, le devoir de l'administrateur indépendant est très certainement de demeurer indépendant.

Le conseil d'administration de la CCQ exerce un pouvoir réglementaire, découlant d'une loi fort complexe, accompagnée de règlements d'application tout aussi complexes. L'ACQ, qui représente près de 60 % des heures déclarées dans l'industrie et qui fait des milliers d'interventions annuellement en chantier souhaite avoir minimalement un poste assuré au sein du CA, tout comme il serait opportun que l'APCHQ et l'ACRGTQ y siègent également de la même façon, compte tenu des réalités fort différentes de chacun des secteurs.

Toute l'importance donnée à la représentativité aux différents comités statutaires ne doit pas non plus être occultée par des débats incomplets au sein d'un conseil d'administration formé de neuf administrateurs indépendants sur treize, en excluant le président-directeur général et le président du conseil, dans le cadre de l'adoption ou de modifications de règlements visant par exemple¹ à :

- Déterminer les compétences que requiert l'exercice des métiers;
- Déterminer les activités comprises dans un métier;
- Déterminer la durée de l'apprentissage des métiers;
- Déterminer les modalités d'application des ratios compagnon/apprenti sur les chantiers;
- Établir les règles de gestion des bassins de main-d'œuvre, de priorité régionale en matière d'embauche et de gestion de la mobilité de la main-d'œuvre;
- Adopter toute autre disposition connexe ou supplétive jugée nécessaire pour donner effet aux dispositions de la loi relatives à la formation professionnelle.

La réforme selon nous ne peut être uniquement fondée sur un calcul générique, sans tenir compte de l'économie à l'origine de la *Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main d'œuvre dans l'industrie de la construction* (R-20), sans s'assurer d'une connaissance appropriée de la vaste et complexe réalité de l'industrie.

Comme le mentionnait M. Yvan Allaire, PDG de l'Institut sur la gouvernance des organismes privés et publics dans un article paru dans le journal *le Devoir*, le 18 juin 2018 :

«Les agences de réglementation et tous les observateurs de la gouvernance durent admettre que l'indépendance des membres du conseil et leur expérience de gestion dans des secteurs d'activité sans similarité avec l'organisme à gouverner étaient des facteurs nettement insuffisants pour assurer une gouvernance efficace. Les membres des conseils doivent également posséder des compétences et une expérience à la mesure des enjeux et des défis précis de la société qu'ils sont appelés à gouverner. Ils doivent également être perçus comme intègres et dignes de confiance par les parties prenantes de la société. C'est ce qu'on entend par la crédibilité du conseil.

*Un conseil d'administration n'est crédible que dans la mesure où une grande partie de ses membres peuvent soutenir un échange avec la direction sur des aspects de la performance et sur les multiples facteurs qui exercent une influence dynamique sur cette performance. **Ce type de questionnement suppose, de la part du conseil, une fine et systémique compréhension de l'organisation.**»*

Le caractère unique de la loi R-20, tant au Canada qu'ailleurs dans le monde, limite significativement le bassin d'administrateurs pouvant être à la fois indépendants et crédibles.

¹ Lettre de l'Association des entrepreneurs en construction du Québec (AECQ) adressée au ministre des Finances, 6 janvier 2022

La place de l'expertise de l'ACQ au sein du CA de la CCQ

L'équipe des relations du travail de l'ACQ regroupe près d'une trentaine de conseillers actifs partout au Québec appelés annuellement à faire plus de **12 000** interventions annuellement auprès des employeurs des deux secteurs qui lui sont attribués (IC/I), dont plus de **1500** sur le terrain.

En plus de siéger aux différents comités statutaires et /ou ad hoc mis en place par la CCQ, les représentants de l'ACQ ont mis en place depuis plus de 25 ans un Comité de relations du travail, responsable du suivi de l'ensemble :

- Des problématiques vécues par les employeurs des secteurs IC/I;
- Des enjeux liés à l'application des différents règlements découlant de la loi R-20;
- Des enjeux de vérification et d'inspection;
- Des enjeux liés à l'application des conventions collectives et des négociations.

Aucun expert, quel qu'il soit, ne peut détenir autant d'informations à l'égard des secteurs institutionnel, commercial et industriel au Québec susceptibles d'éclairer l'ensemble des administrateurs de la CCQ, qu'un représentant ou une représentante de l'ACQ. Sans présumer, il est raisonnable de croire que c'est le cas pour les associations œuvrant dans les deux autres secteurs.

III - Proposition

La nature très particulière du mandat de la CCQ, conjuguée aux nombreuses dispositions de la loi R-20 en matière de gouvernance garantissant un siège au CA de la CCQ à toutes les parties concernées par les conventions collectives tout en prévoyant déjà la nomination d'administrateurs indépendants font en sorte que l'ajout de la CCQ à l'annexe 1 de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* n'apportera pas de changements significatifs ni à la gouvernance ni à la gestion de la CCQ.

La loi R-20 prévoit déjà diverses modalités ayant pour objectif d'assurer une saine gouvernance de la CCQ. Ainsi un comité de gouvernance et d'éthique ayant notamment la responsabilité d'élaborer un code d'éthique applicable aux membres du conseil d'administration est déjà prévu. De plus, un comité de vérification ayant pour fonction de veiller à la mise en œuvre des mécanismes de contrôle interne, d'examiner les états financiers avec le vérificateur général et de réviser toute activité susceptible de nuire à la bonne situation financière de la CCQ est également prévu à la loi. Ces comités sont majoritairement composés de membres indépendants. Bref, la loi R-20 comporte des mécanismes offrant des garanties suffisantes pour assurer un degré d'efficacité, de transparence, d'imputabilité et d'intégrité.

Bref, après analyse, les changements proposés sont susceptibles de causer plus de tort à la conduite des affaires de la CCQ qu'ils ne vont l'aider à réaliser son mandat.

Dans ce contexte, nous demandons que le projet de loi soit modifié de manière à exclure la Commission de la construction du Québec de la liste prévue à l'annexe 1 de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, telle que modifiée par l'article 22 du projet de loi et qu'aucune modification ne soit apportée à la composition actuelle ou la dotation de postes d'administrateurs au sein du CA de la CCQ.

Subsidiairement, si le gouvernement maintient sa position et souhaite s'assurer du succès de la réforme tout en maintenant le ratio de 2/3 d'administrateurs indépendants prévu à la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, un ajustement du nombre d'administrateurs nommés après consultation des associations d'entrepreneurs devra être effectué afin qu'il passe minimalement de deux à trois et, par le fait même, celui du CA de 17 à 20.

Actuellement, les 15 membres du CA, sauf le président, sont nommés de la façon suivante :

- 1° Un, après consultation de l'association d'employeurs (AECQ);*
- 2° Quatre, après consultation des associations d'entrepreneurs (ACQ, APCHQ, ACRGTQ, et à tour de rôle CMMTQ et CMEQ);*
- 3° Cinq, après consultation des associations représentatives (syndicats);*
- 4° Quatre membres indépendants, en tenant compte des profils de compétence et d'expérience approuvés par le conseil d'administration [...].*

Afin de permettre aux associations d'entrepreneurs responsables des négociations d'avoir un siège permanent au CA de la CCQ tout en respectant le ratio d'administrateurs indépendants et l'équité face aux associations représentatives, nous suggérons une composition décrite idéalement de la façon suivante :

Les membres du conseil, autres que le président, de celui-ci et le président-directeur général, se répartissent comme suit :

- 1. Un membre désigné par l'association sectorielle d'employeurs du secteur résidentiel;***
- 2. Un membre désigné par l'association sectorielle d'employeurs des secteurs institutionnel-commercial et industriel;***
- 3. Un membre désigné par l'association sectorielle d'employeurs du secteur génie civil et voirie;***
- 4. Trois membres indépendants nommés après consultation des associations sectorielles d'employeurs et l'association d'employeurs ;***
- 5. Six membres, dont au moins trois sont des membres indépendants, nommés après consultation des associations représentatives;***
- 6. Six membres indépendants.***

CONCLUSION

Comme nous l'avons mentionné d'entrée de jeu, nous partageons les objectifs d'uniformité visés par le gouvernement dans la gouvernance des sociétés d'État. Toutefois, nous considérons que l'assujettissement de la Commission de la construction du Québec (CCQ) au cadre très stricte de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État serait inapproprié, compte tenu du mandat particulier qui lui est dévolu en vertu de la loi R-20 et du pouvoir réglementaire qui lui est attribué.

DANS CE CONTEXTE, NOUS RECOMMANDONS :

Que le projet de loi soit modifié de manière à exclure la CCQ de la liste prévue à l'annexe 1 de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, telle que modifiée par l'article 22 du projet de loi et qu'aucune modification ne soit apportée à la composition actuelle ou la dotation de postes d'administrateurs au sein du CA de la CCQ;

Subsidiairement, si le gouvernement souhaite maintenir le ratio de 2/3 d'administrateurs indépendants prévu à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État au CA de la CCQ, procéder à un ajustement du nombre d'administrateurs afin qu'il passe minimalement de 17 à 20, et leur mode de nomination afin qu'il soit effectué de la façon suivante:

- 1. Un membre désigné par l'association sectorielle d'employeurs du secteur résidentiel;***
- 2. Un membre désigné par l'association sectorielle d'employeurs des secteurs institutionnel-commercial et industriel;***
- 3. Un membre désigné par l'association sectorielle d'employeurs du secteur génie civil et voirie;***
- 4. Trois membres indépendants nommés après consultation des associations sectorielles d'employeurs et l'association d'employeurs;***
- 5. Six membres, dont au moins trois sont des membres indépendants, nommés après consultation des associations représentatives;***
- 6. Six membres indépendants.***

Le tout soumis respectueusement,
Association de la construction du Québec



**ASSOCIATION DE LA
CONSTRUCTION DU QUÉBEC**

acq.org