

**PARCE QUE LA CCQ N'EST PAS UNE SOCIÉTÉ D'ÉTAT,
ELLE DOIT ÊTRE EXCLUE DU PROJET DE LOI 4**

Commentaires et réactions de la CSD au projet de loi 4,
*la Loi renforçant la gouvernance des sociétés d'État et modifiant
d'autres dispositions législatives*

MÉMOIRE PRÉSENTÉ DEVANT LA COMMISSION DES FINANCES PUBLIQUES
LE 19 JANVIER 2022



**CENTRALE DES SYNDICATS DÉMOCRATIQUES
et CSD CONSTRUCTION**

Décembre 2021 – janvier 2022

TABLE DES MATIÈRES

	Page
PRÉSENTATION	1
INTRODUCTION.....	2
LE PARITARISME INJUSTEMENT REMIS EN QUESTION.....	3
LES PRINCIPAUX CHANGEMENTS PROPOSÉS PAR LE PROJET DE LOI 4.....	6
LES NOUVELLES RÈGLES APPLICABLES AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA CCQ.....	9
CONCLUSION	15

PRÉSENTATION

La Centrale des syndicats démocratiques (CSD) représente environ 72 000 membres qui œuvrent dans la plupart des secteurs d'activité économique du Québec, à l'exception des fonctions publiques fédérale et provinciale.

La CSD compte environ 250 syndicats affiliés et son syndicat affilié qui regroupe le plus de membres, avec ses quelque 20 000 membres, est le Syndicat des travailleurs de la construction du Québec (CSD), connu sous le nom de CSD Construction. La Centrale des syndicats démocratiques (CSD Construction) est une des cinq associations représentatives mentionnées à l'article 28 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*¹ et la CSD siège au conseil d'administration de la Commission de la construction du Québec (CCQ).

¹ Pour alléger le texte, nous référerons à cette loi en la désignant sous le nom de « *Loi R-20* » dans le reste du mémoire.

INTRODUCTION

Le projet de loi 4 présente des dispositions qui visent à renforcer la gouvernance des sociétés d'État et à harmoniser les règles les concernant, ce qui est un objectif louable. Sauf que nous sommes convaincus que le législateur se trompe quand il inclut la Commission de la construction du Québec (CCQ) dans la liste des sociétés d'État, la CCQ étant une organisation comme nulle autre pareille au Québec.

Il faut retenir que la Commission de la construction du Québec a dans ses principaux mandats la responsabilité de l'application de la loi R-20, *Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction*. Loi qui, comme son nom l'indique, a comme particularité tout l'aspect des relations du travail entre les employeurs visés par les associations d'employeurs ou d'entrepreneurs et les travailleurs et travailleuses de l'industrie de la construction représentés par l'une ou l'autre des cinq associations représentatives.

Elle a de plus notamment les mandats quant à la formation, la gestion de la main-d'œuvre, l'application des conventions collectives, la référence de la main-d'œuvre, les qualifications, les compétences de travail dans les métiers et occupations de l'industrie, la mobilité de la main-d'œuvre, la tenue du scrutin d'adhésion syndicale, l'administration des régimes d'avantages sociaux et des différents fonds, l'élimination de tout travail non déclaré et la lutte contre la corruption. Tout cela, exclusivement pour l'industrie de la construction.

Nul besoin de plus de détails pour saisir l'importance de la connaissance fine et connectée de l'industrie pour les membres du c.a. afin d'être en mesure d'agir adéquatement.

LE PARITARISME INJUSTEMENT REMIS EN QUESTION

Jusqu'en 2011, le conseil d'administration de la CCQ comptait 17 membres et sa composition, essentiellement fondée sur le paritarisme, était la suivante (article 3.2 de la Loi R-20) :

- Un président;
- Six membres nommés après consultation des associations d'entrepreneurs;
- Six membres nommés après consultation des associations représentatives;
- Trois membres recommandés par le ministre du Travail;
- Un membre recommandé par le ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS).

Seuls avaient droit de vote les douze membres nommés par les associations patronales ou syndicales et le président du c.a. ne votait que s'il y avait égalité des voix, et ce, probablement pour éviter qu'il y ait blocage (ancien article 3.9 de la Loi R-20). Ces douze membres agissaient à juste titre selon leur connaissance de l'industrie et selon les mandats confiés par leur association.

Cette composition fondée sur le paritarisme permettait d'alimenter un réel dialogue social entre les partenaires de l'industrie et le fait que cette composition ait été maintenue à travers le temps n'est pas un hasard. Les divers gouvernements qui se sont succédé ont toujours fait le choix judicieux de préserver, malgré les nombreuses modifications apportées à la Loi R-20, les conditions gagnantes d'un dialogue social des partenaires, axé sur le paritarisme. La CSD y tient également beaucoup et en fait un élément essentiel à sauvegarder puisque l'objectif principal

du dialogue social est « *d'encourager la formulation de consensus entre les principaux acteurs du monde du travail ainsi que leur participation démocratique* ». Il n'y a pas de doutes à nos yeux que les composantes essentielles de l'industrie de la construction se retrouvaient au conseil d'administration de la CCQ. Les structures et les processus d'un dialogue social fécond étaient donc présents dans l'industrie puisqu'ils permettaient, à n'en point douter, « *de résoudre des questions économiques et sociales importantes, de promouvoir la bonne gouvernance, de favoriser la paix et la stabilité sociale et de stimuler l'économie* »².

La ministre du Travail de l'époque, Lise Thériault, avait alors déposé le projet de loi 33 qui visait principalement à interdire le placement de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction et en avait profité pour modifier la composition du c.a. de la CCQ en y introduisant une nouvelle catégorie, les membres indépendants. Depuis l'adoption du projet de loi 33, le c.a. de la CCQ compte 15 membres (au lieu de 17) et sa composition est la suivante :

- Un président nommé par le gouvernement;
- Un membre nommé après consultation de l'association d'employeurs;
- Quatre membres nommés après consultation des associations d'entrepreneurs;
- Cinq membres nommés après consultation des associations représentatives;
- Quatre membres indépendants nommés en tenant compte des profils de compétence et d'expérience approuvés par le c.a.

² Selon la définition de dialogue social de l'Organisation internationale du travail (OIT) sur le web au www.ilo.org/public/french/dialogue/ifpdial/areas/social.htm. Un encadré complet portant sur cette définition figure dans le mémoire de la CSD de juillet 2011, reproduit en annexe, page 6.

Si les membres nommés après consultation des associations répondent toujours de mandats que leur ont confiés par leur association, le paritarisme au c.a. de la CCQ n'est plus la règle depuis ce changement puisqu'il est clair que les membres indépendants au c.a. ne répondent à personne d'autre qu'eux-mêmes. On peut se demander avec justesse au nom de qui ils parlent, où prennent-ils leurs mandats et auprès de qui et comment sont-ils redevables et valident-ils leurs décisions prises pour s'assurer qu'elles correspondent à l'intérêt supérieur de l'industrie de la construction?

Cette proposition de la ministre Thériault se voulait sans doute une tentative de répondre aux exigences de bonne gouvernance et de transparence qui sont maintenant de mise au sein des conseils d'administration. Cependant, si les intentions sont louables, les moyens nous apparaissaient et nous apparaissent toujours complètement inappropriés.

Nous étions opposés à la nouvelle composition du conseil d'administration introduite par le projet de loi 33 parce qu'elle remettait en cause le paritarisme qui existait entre les parties et parce qu'elle dénaturait le régime de relations du travail de l'industrie de la construction. Nous considérons et considérons toujours que les lois sur les relations du travail, caractérisées par leurs mécanismes de négociation collective et de règlement pacifique de différends, ne doivent pas être mises en péril par l'intervention de « tiers » dans l'établissement difficile d'un équilibre entre employeurs et salariés. Selon nous, l'intervention de membres soi-disant « indépendants » au conseil d'administration de la CCQ n'allait que déséquilibrer la délicate économie des relations du travail et menacer d'autant le dialogue social entre les partenaires.

Mais, bien que nous devions depuis ces années composer ainsi, rien ne nous préparait à ce que la situation empire au c.a. de la CCQ.

LES PRINCIPAUX CHANGEMENTS PROPOSÉS PAR LE PROJET DE LOI 4

Le conseil d'administration (c.a.) de la CCQ demeurera composé de 15 personnes, mais le nombre d'administrateurs indépendants passera de 5 à 10 (en incluant la présidence du c.a.)³. Ce seront donc exactement les deux-tiers des administrateurs de la CCQ qui seront indépendants, suivant ainsi la recommandation du guide de référence de l'École nationale d'administration publique (ÉNAP) sur les « devoirs et responsabilité d'un conseil d'administration »⁴ publié en 2007 à la demande du Secrétariat aux emplois supérieurs du ministère du Conseil exécutif, un guide d'application de la *Loi sur la gouvernance des sociétés* qui avait été adoptée l'année précédente.

On peut y lire qu'« *au moins les deux tiers des membres du conseil, dont le président, doivent, de l'avis du gouvernement, se qualifier comme membres indépendants, c'est-à-dire ne pas avoir de manière directe ou indirecte, de relations ou d'intérêts susceptibles de nuire à la qualité de leurs décisions eu égard aux intérêts de l'organisation* » (page 23). Or, la CCQ n'est pas une organisation ordinaire, elle a un rôle de dialogue social entre les parties de l'industrie, ce qui n'est généralement pas le cas des autres organisations.

³ Le nouvel article 3.2 se lirait comme suit s'il était adopté tel quel :

« Les affaires de la Commission sont administrées par un conseil d'administration formé de 15 membres nommés par le gouvernement, dont un président du conseil et un président-directeur général.

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

1° cinq membres, dont au moins trois sont des membres indépendants, nommés après consultation de l'association d'employeurs et des associations d'entrepreneurs;

2° cinq membres, dont au moins trois sont des membres indépendants, nommés après consultation des associations représentatives;

3° trois membres indépendants » (article 242 du PL4).

⁴ ÉNAP, *Les devoirs et les responsabilités d'un conseil d'administration, guide de référence*, 2007; sur le web au [devoirs-et-resp-CA_ENAP.pdf](#)

Il est également recommandé dans le guide de l'ÉNAP ceci : « *la présidence du conseil est assumée obligatoirement par un membre indépendant et les fonctions de président du conseil et de président-directeur général ne peuvent être cumulées par la même personne* » (page 23). C'est aussi ce que propose de faire le projet de loi 4 : séparer les deux fonctions. Le nouvel article 3.2 de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* concerne la nomination du président du c.a., alors que le nouvel article 3.3 de cette même loi vise la nomination du président-directeur général⁵.

La plupart des articles abrogés de la Loi R-20 seront maintenant partie intégrante de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* et la CCQ est maintenant ciblée par cette loi (voir son annexe I).

On se demande sérieusement, du côté de la CSD, ce qu'un nombre plus élevé de membres indépendants apportera de plus à la gestion et la gouvernance de la CCQ. En fait, augmenter de manière aussi substantielle leur nombre au c.a. de la CCQ fera plutôt en sorte que nous aurons au c.a. une majorité de gens déconnectés de la réalité de l'industrie puisque pour être reconnu indépendant, le membre du c.a. ne devra pas avoir, « de manière directe ou indirecte, de relations ou d'intérêts, par exemple de nature financière, commerciale, professionnelle ou philanthropique, susceptibles de nuire à la qualité de ses décisions eu égard aux intérêts de la » CCQ⁶.

Au mieux, ces personnes ne seront que des porte-voix des organisations consultées avant leur nomination plutôt que d'être des personnes au fait de l'actualité de

⁵ Ces deux nouveaux articles, et quatre autres (3.1, 3.4, 3.5 et 3.6), sont insérés par l'article 3 du projet de loi.

⁶ Avec l'abrogation de l'article 3.2 de la Loi R-20, ce sera donc l'article 4 (non modifié) de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* qui s'appliquera et c'est ce que ce dernier prévoit.

l'industrie. Pour ce qui est de faire progresser l'industrie, on repassera si cette décision est maintenue.

Autre effet indésirable de la proposition d'augmenter le nombre d'administrateurs indépendants est qu'elle résultera en la création de deux catégories d'associations, celles qui ont le droit d'avoir des membres au c.a. directement suggérés par elles (deux sur cinq pour les parties patronale et syndicale) et celles qui doivent suggérer des membres indépendants (trois sur cinq pour ces mêmes parties). Nous considérons que les administrateurs de la première catégorie seront favorisés au c.a. de la CCQ, si ce n'est par leur connaissance fine du terrain, ce sera par le fait tout simplement qu'elles auront des rétroactions plus directes que les trois autres associations, ce qui créera une iniquité dans la représentation au c.a., une situation non souhaitable.

Depuis les changements à la composition du c.a. de la CCQ de 2011, personne ne peut arguer qu'il y a blocage de l'une des parties et que les décisions ne peuvent être prises, tout simplement parce qu'aucune des parties ne disposent des sièges qui permettraient un tel blocage. Et surtout, depuis 2011, d'autres changements sont survenus qui font en sorte que les modifications apportées par le projet de loi 4 apparaissent superflues.

Nous nous attarderons particulièrement au Code d'éthique des membres du c.a. de la CCQ qui a été révisé dans la foulée des révélations de la Commission Charbonneau et, depuis 2016, il est considérablement resserré de manière à éviter tout potentiel conflit d'intérêt.

LES NOUVELLES RÈGLES APPLICABLES AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA CCQ

Selon l'École nationale d'administration publique (ÉNAP) qui, rappelons-le, a élaboré un guide de référence à la demande du Secrétariat aux emplois supérieurs du ministère du Conseil exécutif, « *le conseil d'administration a la responsabilité générale* :

- *de participer à l'élaboration et d'adopter les plans stratégiques et les plans d'action ;*
- *d'encadrer et de superviser la conduite des affaires de l'organisation ;*
- *de se doter de politiques et de pratiques de gouvernance efficaces, efficientes et transparentes ;*
- *d'assurer le suivi de ses décisions et de répondre de ses résultats »⁷.*

De plus, pour « *assumer leurs rôles et responsabilités, les membres du conseil [d'administration] et des comités se réunissent pour analyser les questions portées à leur attention, pour échanger et arriver à prendre une position commune au regard de la décision à prendre* »⁸.

Est-ce que l'« indépendance » des membres du c.a. les aidera à assumer leurs rôles et responsabilités? Nous pensons que non. Comme mentionné précédemment, la nature des responsabilités de la CCQ et par conséquent de son conseil d'administration nécessite une connaissance fine de l'industrie et une connexité avec cette dernière permettant d'assurer une rétroaction rapide, basée sur la réalité, afin que les membres du c.a. puissent véritablement assumer

⁷ ÉNAP, *Les devoirs et responsabilités d'un conseil d'administration. Guide de référence*, 2007, page 11.

⁸ Ibid., p. 23.

adéquatement leur rôle et prendre des décisions dans l'intérêt réel de l'industrie. S'ils connaissent mal l'industrie de la construction, ils pourront bien difficilement faire autre chose qu'approuver sans discussion les décisions fortement suggérées par l'équipe de direction de la CCQ.

Avec le nouveau *Code d'éthique des membres du conseil d'administration*⁹, adopté le 6 avril 2016, nous sommes convaincus que le c.a. de la CCQ a bel et bien répondu à sa responsabilité « *de se doter de politiques et de pratiques de gouvernance efficaces, efficientes et transparentes* ». En effet, le nouveau code a « *pour objet de préserver l'intégrité et l'impartialité de la CCQ, de favoriser la transparence au sein de celle-ci et de responsabiliser ses MEMBRES, tout en tenant compte des particularités de la composition du conseil d'administration* » (article 7)¹⁰. Comme indice de son resserrement, le nombre d'articles du code d'éthique est passé de 26 à 37 et le contenu même de nombreux articles portant sur les mêmes sujets a été renforcé.

Y a été notamment ajoutée une toute nouvelle section I intitulée « Mission et valeurs de la CCQ » qui se décline en trois articles et 11 sous-articles dont quatre portent sur les valeurs à respecter dans le cadre de la mission de la CCQ. Nous retiendrons la valeur d'intégrité parce qu'elle s'applique particulièrement bien aux membres du conseil d'administration, alors que les autres visent la CCQ en tant qu'institution : « *agir de façon éthique, honnête et transparente lors de toute prise de décision et dans toutes nos actions* » (article 3, paragraphe b du nouveau Code d'éthique).

⁹ On peut le trouver sur le web au [code.ethique.admin.indd\(ccq.org\)](http://code.ethique.admin.indd(ccq.org)). Les majuscules dans les citations touchant au Code d'éthique font partie du texte original.

¹⁰ Contenu inchangé par rapport au Code adopté le 25 août 1999 par le c.a. de la CCQ. C'était l'article 2 du Code à cette époque.

Alors que le précédent code ne s'appliquait qu'aux membres du c.a. (article 1), le « *présent Code s'applique aux membres du conseil d'administration et aux membres de ses comités (« MEMBRE »)* » (1^{er} alinéa de l'article 4 du nouveau code), ce qui en élargit l'application.

Il est aussi énoncé clairement que le nouveau code a :

pour but de préciser les modalités d'application de certaines dispositions de la loi et des articles 321 à 326 du *Code civil du Québec* (« LOI »), et de certaines dispositions du *Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics* (Décret 824-98 du 17 juin 1998, (1998) 130 G.O. II, 3474 (le « RÈGLEMENT »); et d'ajouter à ces normes légales des paramètres additionnels (2^e alinéa de l'article 4).

Il est utile de souligner que les articles 321 à 326 du *Code civil du Québec* (qui concernent aussi les situations de conflit d'intérêts), de même que le *Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics*, figurent en annexe du nouveau code d'éthique pour permettre aux administrateurs d'en prendre connaissance aisément avec le code d'éthique lui-même, sans avoir à chercher ailleurs.

La notion d'intérêt (qui ne se limite pas à un intérêt financier, mais inclut le rôle d'« *administrateur, dirigeant, associé, membre, représentant, employé, consultant ou répondant d'un organisme, d'une entreprise ou d'une association œuvrant dans l'industrie de la construction* ») et celle de personne liée sont dorénavant clairement définies dans la section II du code qui s'intitule « Portée et interprétation ». Ces deux nouvelles définitions sont essentielles à l'application de l'article 32 du Code de 2016 (sur lequel nous reviendrons plus loin) et, ensemble, ils donnent du poids à la

déclaration que les membres du c.a. sont obligés de faire. Cette déclaration¹¹, figurant à l'annexe A du Code d'éthique de 2016, permet en effet la détection de situations qui pourraient s'avérer problématiques, outils qui n'existaient pas dans le Code d'éthique de 1999.

Les devoirs et obligations des membres du c.a. eu égard aux conflits d'intérêts ont aussi été passablement resserrés. Sur la question des faveurs, l'interdiction a été étendue aux personnes liées au membre du c.a. et les circonstances ont été mieux définies¹². On a ajouté l'article 20 qui stipule qu'un « *MEMBRE doit éviter tout comportement incompatible avec les exigences de ses fonctions et, en particulier, qui serait susceptible de discréditer la CCQ, de porter atteinte à sa crédibilité ou à sa réputation, ou de compromettre la confiance en celle-ci* ». Jusqu'aux rapports d'influence entre les membres du c.a. et les employés de la CCQ qui sont mieux encadrés qu'avant. Avant, seulement la décision de l'employé ne devait pas être l'objet d'influence, dorénavant, il est interdit de tenter d'influencer jusqu'au « *cheminement d'un dossier* » (article 21 du nouveau code)¹³.

¹¹ Par cette déclaration, le membre du c.a. déclare non seulement avoir pris connaissance du Code d'éthique et d'en comprendre le sens et la portée, mais il doit déclarer tout « intérêt que [lui] ou une personne liée [ont] dans les organismes, entreprises ou associations, tel que cette expression est définie au Code d'éthique ». Le cas échéant, il doit déclarer, pour lui-même et pour la personne liée, le nom et le domaine d'activité de l'organisme, de l'entreprise ou de l'association, de même que la nature de l'intérêt qu'il y détient.

¹² On est passé de : « Le membre ne peut, directement ou indirectement, accorder, solliciter ou accepter une faveur ou un avantage indu pour lui-même ou pour un tiers » (article 16 du code de 1999) à « Un MEMBRE ne peut lui-même ou par une PERSONNE LIÉE, accorder, accepter ou solliciter une faveur d'une personne, un organisme, une entreprise ou une association faisant affaire avec la CCQ ou en agissant au nom ou au bénéfice de l'un de ceux-ci » (article 19 du nouveau code).

¹³ Article 17 du Code de 1999 : « Le membre ne peut utiliser son statut de membre afin d'influencer une décision d'un employé de la CCQ relative à un dossier dont celui-ci a la charge ». Article 21 du Code de 2016 : « Le MEMBRE ne peut intervenir auprès d'un employé de la CCQ qui n'est pas membre de la haute direction afin d'influencer le cheminement d'un dossier ou une décision relative à un dossier ».

Il est important de signaler que les administrateurs de la CCQ ont tout intérêt à respecter le Code d'éthique parce que les manquements sont l'objet de sanctions. Auparavant, le Code d'éthique ne comportait qu'un article (l'article 26) sur le processus disciplinaire et il se contentait de référer au processus disciplinaire du *Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics*.

Maintenant, la section « Application du code » comporte cinq articles. D'abord, le PDG peut désormais prendre appui sur le comité de gouvernance et d'éthique, créé par une modification de la *Loi R-20* en 2011, pour assurer le respect du Code d'éthique (article 27 du code de 2016) alors qu'auparavant, il pouvait faire appel au comité de vérification (article 23 du Code de 1999), ce qui nous semble déjà une assistance plus appropriée. Et, dans l'exercice de ses fonctions, le comité de gouvernance et d'éthique peut prendre connaissance des déclarations d'intérêts visées à l'annexe A du Code d'éthique¹⁴ (article 28 du code de 2016).

Le processus disciplinaire donne maintenant plus d'autorité au PDG de la CCQ. C'est lui qui a le devoir d'informer le secrétaire général associé responsable des emplois supérieurs au ministère du Conseil exécutif lorsqu'il a « *des motifs raisonnables de croire qu'un membre du conseil d'administration n'a pas respecté l'une ou l'autre des dispositions du présent Code* » (article 29 du Code de 2016). C'est aussi le PDG qui peut imposer directement une sanction à un membre d'un comité de la CCQ¹⁵ qui n'est pas membre par ailleurs du c.a. de la CCQ qui n'a pas respecté l'une ou l'autre des dispositions du Code d'éthique. Cette sanction peut aller jusqu'à la révocation de son statut de membre du comité (article 30 du Code d'éthique).

¹⁴ Que nous avons vu un peu plus tôt. Voir note de bas de page n° 7.

¹⁵ Parce que le « présent Code s'applique aux membres du conseil d'administration et aux membres de ses comités » (article 4 du Code, page 4).

La section « Déclaration » est totalement nouvelle et elle comporte six articles.
L'article 32 du Code d'éthique est sans équivoque.

Un MEMBRE doit déclarer les intérêts qu'il détient ou qui sont détenus par une PERSONNE LIÉE dans un organisme, une entreprise ou une association qui œuvre dans l'industrie de la construction, ou toute autre situation pouvant mettre en conflit son INTÉRÊT ou celui de la PERSONNE LIÉE à celui de la CCQ.

Pour bien montrer l'importance de la déclaration, l'article 33 prévoit qu'elle doit être transmise au secrétaire général de la CCQ, d'abord dans les 30 jours de l'adoption du Code d'éthique, ensuite, avant le 30 janvier de chaque année. De plus, il est prévu qu'un nouveau membre doit transmettre sa déclaration initiale dans les 30 jours de sa nomination. Un suivi serré doit aussi être fait puisque l'article 34 prévoit qu'un « MEMBRE doit informer par écrit le secrétaire général de tout changement à sa déclaration ».

Enfin, pour boucler la boucle, un « MEMBRE ne peut siéger à une séance du conseil d'administration ou d'un comité s'il n'a pas transmis sa déclaration au secrétaire général » (article 37 du Code d'éthique).

Pour nous, il est donc clair que les membres du c.a. de la CCQ, même s'ils sont nommés après consultation des associations d'employeurs et d'entrepreneurs et des associations représentatives, ne peuvent dévier de la bonne gouvernance, ils n'ont absolument pas besoin d'être indépendants pour ce faire.

CONCLUSION

Le projet de loi 4 vise à uniformiser les politiques et les pratiques de gouvernance au sein des c.a. des sociétés d'État, ce qui est sans doute sain afin d'éviter que les pratiques soient trop différentes d'une organisation à l'autre. Mais il faut au législateur viser juste. Nous sommes convaincus qu'il erre en incluant la CCQ dans la liste des sociétés d'État, presque aucune autre organisation de cette liste n'ayant un rôle de maintien et d'approfondissement du dialogue social entre les parties parmi ses responsabilités.

Déjà, ce dialogue social a été affaibli avec les modifications apportées en 2011 avec l'adoption du projet de loi 33, ce serait mettre le dernier clou dans le cercueil que de forcer que les associations d'entrepreneurs et les associations représentatives de nommer des administrateurs indépendants parmi leur délégation au c.a.

De plus, depuis 2011, des changements sont également survenus pour renforcer les règles d'éthique et de déontologie auxquelles les membres du c.a. de la CCQ doivent se soumettre. Et aujourd'hui, le législateur propose par-dessus ceux-là d'autres changements, comme si les premiers ne s'étaient jamais produits.

Sans rappeler tous les changements survenus au Code d'éthique des membres du c.a. de la CCQ, soulignons que les administrateurs publics de la CCQ doivent maintenant signer une déclaration initiale et, par la suite, tant que leur mandat dure, une déclaration annuelle d'adhésion au Code d'éthique qui s'applique à eux. Il est donc on ne peut plus clair, depuis 2016, que les membres des c.a. ont pris connaissance du Code d'éthique et qu'ils en comprennent le sens, ce n'est plus quelque chose d'accessoire, c'est au cœur de leur rôle en tant qu'administrateur public.

De plus, le Code d'éthique de la CCQ a pris du volume – passant de 26 à 37 articles – et de nombreux articles ont été resserrés dans leur libellé pour clarifier encore plus ce qui est permis et ce qui ne l'est pas. Et il est devenu très clair que les manquements au Code d'éthique peuvent être l'objet de sanctions, celles-ci pouvant aller jusqu'à la révocation du mandat d'administrateur public. Personne ne peut penser dorénavant que les codes d'éthique n'ont été adoptés que pour répondre à une exigence du *Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics* adopté en 1998 et qu'ils peuvent être enfreints sans conséquence.

Enfin, la nature des responsabilités de la CCQ et par conséquent de son conseil d'administration nécessite une connaissance fine de l'industrie et une connexité avec cette dernière permettant d'assurer une rétroaction rapide, basée sur la réalité, afin que les membres du c.a. puissent véritablement assumer adéquatement leur rôle et prendre des décisions dans l'intérêt réel de l'industrie. Avec la proposition du gouvernement, seuls les membres du c.a. pouvant avoir des relations professionnelles avec une association bénéficieront des conditions maximales pour réunir ces qualités (soit deux sur cinq pour chacune des parties patronale et syndicale), les trois autres étant plutôt défavorisés à cet égard.

Insérer un grand nombre d'administrateurs indépendants au c.a de la CCQ risque fort d'avoir un effet contre-productif puisque ce ne seront plus les gens qui connaissent l'industrie à fond qui seront majoritaires au c.a. Au lieu d'être au fin fait de l'évolution de l'industrie, on aura des adeptes bien intentionnés de la bonne gouvernance, mais rendus plus vulnérables aux influences extérieures. Dans ces circonstances, c'est l'équipe de direction de la CCQ qui prendra le contrôle du conseil d'administration parce qu'il sera impossible aux autres administrateurs d'assumer leurs responsabilités adéquatement.