

Commentaires sur les énoncés d'intention concernant le premier volet de la réforme du *Code des professions*

Présentés à l'Office des professions du Québec
et à la ministre de la Justice du Québec

Août 2015

ADMA

ORDRE DES
ADMINISTRATEURS AGRÉÉS
DU QUÉBEC



Un NIVEAU SUPÉRIEUR
de conseil en management
QUÉBEC

Table des matières

Mise en contexte.....	3
Gouvernance et fonctions de l'OPO.....	3
1.1. Composition du conseil d'administration de l'Office.....	3
1.2. Dépôt du rapport d'activités de l'OPO et du CIQ au 30 septembre.....	4
1.3. Fonctions de l'Office : vérification, enquête et tutelle.....	4
1.4. Pouvoir d'enquête de l'Office sans autorisation du ministre.....	5
1.5. Imposition du montant de la cotisation aux membres d'un ordre.....	5
1.6. Nomination par l'OPO d'un représentant du public au comité de révision.....	6
1.7. Autres éléments concernant la gouvernance de l'OPO.....	6
Organisation et gouvernance des ordres professionnels.....	7
2.1. Nouveau modèle de gouvernance des ordres.....	7
2.2. Composition du conseil d'administration d'un ordre professionnel.....	8
2.3. Pouvoirs accrues aux administrateurs nommés.....	9
2.4. Code de conduite du conseil d'administration et des comités.....	9
2.5. Éligibilité des administrateurs.....	10
2.6. Le président.....	10
2.7. Cotisation.....	10
2.8. Échange d'informations entre syndicats.....	10
2.9. Collusion et corruption.....	11
2.10. Formation en éthique et déontologie.....	11
2.11. Immunité disciplinaire pour les lanceurs d'alerte.....	11
2.12. Adresse électronique obligatoire.....	11
Autres propositions.....	12
3.1. Augmentation des sanctions.....	12
3.2. Conduite des candidats lors d'une campagne électorale d'un ordre.....	12
3.3. Convocation d'une assemblée générale extraordinaire.....	12
Champ évocateur de la profession d'administrateur agréé.....	12
Annexe.....	13
Description du poste de directeur général d'un ordre professionnel.....	13

Mise en contexte

Compte tenu de notre mission et du lien entre cette consultation et la pratique de notre profession, nous sommes ravis de vous fournir nos commentaires sur le projet de réforme sur la gouvernance des acteurs du système professionnel.

Nous sommes d'accord avec le principe menant à cette consultation et avec tout changement favorisant l'efficacité dans l'organisation du système professionnel et permettant de faciliter l'exécution de la mission de l'Office des professions (OPQ) et des ordres professionnels. Il faut cependant garder en tête qu'afin que la gouvernance d'une organisation soit efficace, elle doit s'imprégner de sa culture organisationnelle et de la diversité des compétences et des opinions de chacun des ordres professionnels, et ce, afin de favoriser la discussion et la meilleure décision possible. Conséquemment, la structure législative doit demeurer suffisamment flexible pour accommoder les ordres professionnels qui proviennent d'horizons très différents.

Gouvernance et fonctions de l'OPQ

1.1. Composition du conseil d'administration de l'Office

i. Augmenter le nombre de membres de cinq à sept, dont deux du public

Nous sommes d'accord avec l'ajout de deux administrateurs représentant le public au sein du système décisionnel de l'OPQ. Toutefois, nous proposons qu'il soit spécifié que ces deux postes représentent les utilisateurs des services professionnels, soit des personnes physiques, entreprises et organisations, sans nécessairement exclure les professionnels. Les professionnels, en vertu de leurs codes de déontologie respectifs, doivent être indépendants dans leurs activités. Aussi, au moins un professionnel est actuellement nommé comme représentant du public dans chaque ordre professionnel et ces représentants remplissent leur mandat sans problèmes.

ii. Nomination du président, du vice-président et des membres

En ce qui a trait à la nomination du président de l'Office, nous ne voyons pas la valeur ajoutée du retrait de cette nomination de la liste fournie par le Conseil interprofessionnel du Québec (CIQ). Une très grande connaissance du système professionnel et de ses enjeux est essentielle pour le poste de président de l'Office, compte tenu de la disparité des activités assujetties à ce système et des modes de fonctionnement des ordres. Le système professionnel a été capable de déceler quelles personnes étaient les plus compétentes pour comprendre ses enjeux. Ce changement ne devrait pas avoir lieu.

iii. Quorum

L'augmentation du quorum de 3 à 5 membres est, selon nous, nécessaire.

1.2. Dépôt du rapport d'activités de l'OPO et du CIO au 30 septembre

Nous sommes en accord avec cette proposition. D'ailleurs, certaines statistiques doivent être produites par les ordres à l'Office dans des délais très serrés en début d'exercice financier et cela peut occasionner des inconvénients organisationnels pour certains petits ordres.

Notons que le nombre de copies papier minimales (50) du rapport annuel à produire en vertu de l'article 3 du *Règlement sur le rapport annuel d'un ordre professionnel* est peut-être une mesure dépassée, compte tenu de notre ère numérique et des préoccupations globales d'ordre environnemental.

1.3. Fonctions de l'Office : vérification, enquête et tutelle

Selon nous, l'esprit derrière ces articles est le suivant :

- Une vérification de l'Office en vertu de l'article 12 du *Code des professions* (CP) est effectuée pour aider un ordre dans la réalisation de sa mission. Il s'agit d'une mesure préventive.
- Une enquête (article 14 CP) ou une tutelle (article 14.5 CP) sont des mesures coercitives et elles visent un rétablissement immédiat suite à des avertissements.

Ici, nous voyons une analogie entre ces interventions de l'Office et le service d'inspection professionnelle et le rôle du syndic dans les ordres. Dans le premier cas, il s'agit de vérifications préventives, avec un rapport d'inspection pour amener le professionnel à améliorer sa pratique et à acquérir des compétences accrues. La deuxième intervention nous apparaît être de nature coercitive. Cette analogie est importante, car, dans le cas du professionnel, il peut consulter le processus utilisé, du début à la fin, soit par le Règlement sur l'inspection de l'ordre, soit par les dispositions sur la discipline dans le CP. Ce n'est pas le cas pour la relation entre l'Office et les ordres.

i. Renforcement de la fonction de vérification (article 12)

Conséquemment, les cas d'ouverture et la procédure relative aux interventions par l'article 12 devraient être précis et prévus par règlement. De cette façon, les interventions seraient plus harmonieuses et elles seraient plutôt faites dans un principe d'amélioration continue. L'état actuel est causé, selon nous, par les dispositions floues sur les droits et responsabilités de part et d'autre. Également, les demandes peuvent être importantes du point de vue de l'utilisation des ressources de l'ordre.

De plus, nous croyons que l'Office, avant tout renforcement de ces articles, devrait se doter de ressources ayant une expertise en enquête ou, du moins, que les normes susmentionnées devraient définir les critères relatifs aux compétences requises afin d'être nommé enquêteur.

Enfin, tout document, avis ou rapport produit dans le cadre des interventions prévues à l'article 12 devrait demeurer confidentiel et ne pas être soumis aux lois d'accès à l'information. Il s'agit d'un rapport de vérification, préparé à des fins préventives et relatif à la régie interne de l'ordre. Le contenu de ce rapport est amené à devenir obsolète rapidement et, pris hors contexte, il pourrait être mal interprété.

ii. Obligation d'apporter des mesures correctrices

L'Office demande d'élargir la portée de l'article 12 CP afin qu'il puisse obliger un ordre à apporter des corrections, plutôt que de seulement proposer des mesures. Ici, il est important que le principe d'autodétermination des ordres soit respecté. La discussion doit demeurer au détriment de l'attitude directive. Nous sommes donc réticents à ce changement.

Cette méthode fonctionne, tel qu'en fait foi le travail actuel du Commissaire aux plaintes en matière de reconnaissance des compétences professionnelles. Ce dernier, sans moyens coercitifs, amène des ordres à changer certaines pratiques. De cette façon, le changement est mieux intégré et accepté. Aussi, si le ministre de la Justice n'est pas intervenu depuis des années pour forcer un ordre à agir, c'est que le système actuel permet déjà un certain contrôle. Il doit simplement être mieux balisé, ainsi que nous l'avons explicité plus tôt.

Si l'on décide d'accorder un tel pouvoir à l'Office, celui-ci doit être utilisé avec parcimonie, dans des situations exceptionnelles, prévues dans un cadre réglementaire détaillé et prescrit à l'avance.

1.4. Pouvoir d'enquête de l'Office sans autorisation du ministre

Tel que mentionné plus haut, l'application de l'article 12 CP devrait être mieux balisée. Si tel est le cas, nous ne croyons pas que ce changement soit nécessaire, l'Office pouvant très bien effectuer sa mission en mode préventif. Il est nécessaire, selon nous, que l'Office puisse faire approuver par une autorité supérieure que tout ait été fait avant d'en arriver à une intervention plus ferme.

S'il est décidé d'exclure le ministre de ce processus, un comité indépendant, composé de personnes qui ne sont pas membres ou employés de l'Office, devrait avoir le pouvoir d'autoriser l'Office à agir. De cette façon, l'Office ne serait pas juge et partie et les pressions politiques seraient absentes de la décision.

1.5. Imposition du montant de la cotisation aux membres d'un ordre

Nous comprenons pourquoi l'Office souhaite cet ajout, considérant l'actualité des derniers mois, mais comment celle-ci a-t-elle la compétence requise pour déterminer le montant d'une cotisation alors que ses membres ne sont pas présents à l'interne pour comprendre les réelles causes du problème? Ceci serait une intervention musclée à l'encontre du droit de gérance des dirigeants de l'Ordre.

On rappelle que l'article 85.1 alinéa 2 CP prévoit déjà l'imposition par le Conseil d'administration d'un ordre d'une augmentation reliée à certaines mesures de protection du public¹. D'ailleurs, plus loin dans le document de consultation (section 2.7), il est proposé d'élargir l'étendue de cet article à l'ensemble des mesures de protection du public, mesure à laquelle nous sommes très favorables. Il est préférable de laisser aux administrateurs, plus aptes à comprendre les causes du manque à gagner, gérer ce processus, plutôt que faire intervenir un agent externe.

Si toutefois il est décidé à aller de l'avant avec ce changement, son application devrait être limitée uniquement suite aux résultats d'une enquête en vertu de l'article 14 CP, ou d'une tutelle imposée par l'article 14.5.

1.6. Nomination par l'OPO d'un représentant du public au comité de révision

Cette demande n'apporte aucune valeur ajoutée. Notre conseil d'administration nomme depuis des années ce représentant sans aucun problème et nous n'avons pas connaissance que nos collègues éprouvent des difficultés à ce niveau.

1.7. Autres éléments concernant la gouvernance de l'OPO

Nous croyons opportun que l'Office instaure au sein de son conseil les mêmes éléments relatifs à la gouvernance que ceux qu'il souhaite que les ordres professionnels adoptent, notamment la limitation du nombre de mandats des membres de l'Office, l'adoption d'un code de conduite et de règles de gouvernance, etc. De cette façon, l'Office prêterait par l'exemple.

¹ « (...) cotisation supplémentaire rendue nécessaire pour permettre à l'ordre de remplir les obligations qui lui sont imposées par un règlement de l'Office pris en vertu du paragraphe 6° du troisième alinéa de l'article 12 ou du gouvernement pris en vertu de l'article 184, de payer les dépenses dues à l'indemnisation, à la procédure de reconnaissance de l'équivalence des diplômes délivrés hors du Québec ou de l'équivalence de la formation ou à l'application des dispositions du présent code concernant la discipline ou l'inspection professionnelle »

Organisation et gouvernance des ordres professionnels

2.1. Nouveau modèle de gouvernance des ordres

i. Redéfinition du rôle du Conseil d'administration

L'OAAQ est d'accord avec l'esprit de la modification proposée, soit de centrer les fonctions du conseil d'administration (C.A.) d'un ordre professionnel sur la surveillance des activités, sans s'ingérer dans le management quotidien de l'organisation, et sur l'établissement de la stratégie des activités de l'ordre. Nous sommes également d'accord avec les responsabilités contemporaines confiées à un conseil d'administration qui sont mentionnées dans le document de consultation.

ii. Inclusion du rôle de directeur général au Code des professions

Nous sommes d'accord avec l'inclusion du titre et du rôle de directeur général d'ordre professionnel au sein du CP, de la confirmation de son rôle de gestionnaire et d'exécutant des décisions du C.A. ainsi que de la séparation claire entre les activités du C.A. et celles du management. En incluant ce rôle au Code, il s'agit d'un message que l'ordre doit se doter d'une structure administrative permanente afin d'exercer sa mission en tout temps, et ce, peu importe les changements politiques qui pourraient survenir.

Toutefois, nous trouvons que la définition du rôle du directeur général contenu dans le document de consultation est réductrice, compte tenu de sa présence et de son importance réelle dans les ordres. Le rôle et les fonctions qui seront contenus au Code devraient être plus raffinés. Minimale, les éléments suivants devraient être présents :

- Ajouter à l'administration des affaires courantes que celui-ci doit être fait en lien avec les orientations stratégiques approuvées par le conseil d'administration ;
- Spécifier les ressources qui sont gérées : humaines, financières, matérielles et informationnelles, etc. ;
- Modifier le libellé concernant la coordination d'employés. Le directeur général gère et mobilise l'ensemble des ressources humaines (tant salariés et travailleurs autonomes que bénévoles);
- Renforcer le libellé concernant la fonction de suivi des décisions du conseil d'administration. Le directeur général joue un rôle bien plus important, à savoir :
 - Rôle de soutien et de conseil auprès des administrateurs sur les recommandations à adopter;
 - Premier responsable de la mise en œuvre des orientations arrêtées par celui-ci.

Donc, nous pourrions suggérer de modifier ce libellé pour celui-ci : « Le directeur général est responsable de la planification stratégique et assure la cohérence des orientations et des interventions des différents secteurs d'activités. À ce titre, il conseille le C.A. en matière d'orientations et d'objectifs à privilégier et il développe les orientations retenues ainsi que les politiques, stratégies et plans d'action nécessaires à leurs réalisations. »

Nous vous présentons en annexe une description très détaillée du poste de directeur général d'un ordre professionnel, et ce, afin d'enrichir la définition qui sera contenue au Code. Nous invitons également le législateur à s'inspirer des articles 210 à 212.3 du *Code municipal du Québec* et des articles 112 à 114.1.1 de la *Loi sur les cités et villes* qui décrivent les fonctions d'un directeur général.

Finalement, nous sommes en accord total avec l'ajout de l'incompatibilité entre le poste de président de l'ordre et celui de directeur général. Toutefois, ayant conscience que plusieurs ordres ont des moyens financiers limités, nous suggérons que, dans certains cas, le poste de directeur général puisse être exercé à temps partiel, notamment afin de gérer les ressources humaines bénévoles de l'ordre.

iii. Révision du rôle des comités exécutifs

L'OAAQ est d'accord avec le rôle-conseil que les comités exécutifs devraient exercer au sein des organisations. Le comité exécutif ne devrait pas jouer dans les plates-bandes du management.

Par ailleurs, l'OAAQ, en 2011, a déjà fait cet exercice afin d'accroître l'efficacité de sa gouvernance. Nous avons abaissé le nombre d'administrateurs de 17, dont 4 nommés par l'Office, à 8, dont 2 nommés par l'Office. Notre comité exécutif a été mis en veille et remplacé par un comité d'audit et un comité de gouvernance et des ressources humaines, lesquels comportent obligatoirement un minimum d'un membre nommé par l'Office. En sus du président, le C.A. nomme un vice-président et un trésorier qui rendent compte directement à celui-ci, et ce, pour partager les responsabilités et la participation aux comités. De ce fait, l'Ordre a amélioré le taux de présence et d'implication de ses administrateurs, allégé le travail lié au secrétariat corporatif et réduit ses coûts de fonctionnement.

De plus, l'OAAQ suggère que l'article 96.1 CP soit modifié, afin que le C.A. puisse déléguer certains de ses pouvoirs au directeur général ou au secrétaire de l'Ordre plutôt qu'au comité exécutif. De cette façon, il est certain que le comité exécutif conservera son rôle-conseil et l'Ordre pourrait gagner en efficacité sur certains actes de management actuellement confiés au conseil d'administration (ex. : émission des permis).

2.2. Composition du conseil d'administration d'un ordre professionnel

L'OAAQ croit nécessaire que le nombre d'administrateurs sur les conseils d'administration des organisations soit réduit. Cette tendance mondiale amène plus de dynamisme au sein des conseils, un fonctionnement plus efficace et une meilleure implication des administrateurs dans

leur rôle fiduciaire. Idéalement, le nombre maximal d'administrateurs dans une organisation devrait être de 10.

Nous sommes également d'accord avec l'imposition du seuil minimum de 25% d'administrateurs nommés représentant le public ainsi que la présence obligatoire d'un administrateur ayant moins de 10 ans de pratique. Cette proposition favorise la continuité et l'échange d'information au sein de la profession et du conseil d'administration.

Le nombre minimal d'administrateurs au sein d'un conseil d'administration devrait être le même, peu importe le nombre de membres de l'ordre, soit 8, incluant 2 membres du public et le président. Pour ce qui est du nombre maximal, si ce nombre ne peut être abaissé à l'idéal susmentionné, nous croyons que ce nombre devrait être de 15, dont 4 membres du public et le président, plutôt que 16. De cette façon, nous nous assurons d'un nombre impair qui limite la possibilité de votes égaux et l'introduction d'un membre ayant moins de 10 ans de pratique n'abaisserait pas le pourcentage de membres du public à moins de 25 %.

Nous sommes également en accord avec la proposition de durée du mandat d'un administrateur, soit entre 1 et 4 ans.

2.3. Pouvoirs accrus aux administrateurs nommés

Nous sommes en accord avec le fait qu'aucune différence ne devrait être imposée entre les administrateurs élus et ceux nommés. D'ailleurs, la responsabilité des administrateurs est la même, peu importe la voie de sa nomination au sein du conseil.

Il serait intéressant que les administrateurs nommés produisent un rapport de leur appréciation des activités de l'Ordre dans le rapport annuel. À titre d'administrateur indépendant, leurs commentaires renforcent la crédibilité de l'information contenue au rapport ainsi que sa valeur pour le lecteur. Dans ses trois derniers rapports annuels, l'OAAQ a inclus une telle section et nous obtenons une rétroaction très positive.

2.4. Code de conduite du conseil d'administration et des comités

L'OAAQ croit nécessaire que les conseils d'administration se dotent de codes de conduite afin d'assurer une gestion efficiente de leurs activités. D'ailleurs, sans ces dispositions, un comportement inapproprié d'un administrateur serait difficilement punissable, les compétences et les responsabilités d'un administrateur étant différentes de celles liées à l'exercice de la majorité des professions québécoises, et donc de leur déontologie. Ce code de conduite devrait, selon nous, être adopté à titre de politique interne de l'ordre et non à titre de Règlement, et ce, afin de laisser une certaine flexibilité dans son élaboration et sa modification. Toutefois, la disposition habilitante dans le CP pourrait prévoir des éléments minimaux à inclure.

Nous suggérons que les membres des comités statutaires de l'Ordre soient également soumis à ce code, à l'exception des membres du conseil de discipline, qui seront assujettis au futur *Code de déontologie des membres de conseil de discipline*.

Aussi, l'utilisation du terme « code d'éthique » n'est pas idéale, étant une traduction littérale de l'expression anglaise « *Code of Ethics* ». Nous suggérons plutôt que l'expression « code de conduite » ou « code de déontologie » soit utilisée. En effet, l'éthique est un processus réflexif menant à la détermination de la bonne chose à faire. La déontologie provient du grec *deontos*, soit l'idée de devoirs, d'obligations, de prescriptions concrètes par opposition à l'analyse et la réflexion².

2.5. Éligibilité des administrateurs

Nous constatons que l'Office a décidé de reprendre la proposition du CIQ à l'effet que nul ne puisse « être nommé ou élu administrateur ou le demeurer s'il occupe une fonction d'administrateur, de dirigeants ou une fonction incompatible au sein d'une association ou d'un organisme dont le but est de défendre les intérêts des membres ». Nous appuyons cette proposition, car cette disposition permet de réaffirmer l'indépendance requise d'un administrateur afin qu'il défende l'intérêt de l'Ordre et non d'un groupe d'intérêt.

Il devrait être spécifié que c'est le secrétaire de l'ordre qui prend la décision concernant l'éligibilité des administrateurs, comme c'est présentement le cas pour un administrateur qui change son domicile professionnel de région électorale (article 75 CP).

2.6. Le président

L'OAAQ est en accord avec l'ensemble des propositions soumises dans cette section. Nous suggérons toutefois, en ce qui a trait à la limitation du nombre de mandats, d'inscrire un nombre d'années plutôt que de mandats, car la durée du mandat à la présidence est différente pour chaque ordre. Le nombre d'années maximales à la présidence pourrait être de 6 ans.

2.7. Cotisation

Tel que mentionné plus tôt, nous sommes d'accord avec la proposition d'élargir l'étendue du montant de la cotisation adoptée par le C.A. prévue à l'article 85.1 CP à l'ensemble des mesures de protection du public. Les ordres doivent avoir les moyens de répondre à leur mission. Seules les cotisations spéciales qui ne sont pas liées aux mesures de protection du public devraient être soumises au vote de l'assemblée des membres.

2.8. Échange d'informations entre syndicats

L'OAAQ croit nécessaire que ce changement soit implanté dans les meilleurs délais, d'autant que plusieurs de nos membres exercent dans plusieurs professions. D'ailleurs, nous croyons que

² Guy Durand, « Morale, éthique, droit, déontologie », Bibliothèque de l'Agora, 2012 [En ligne] http://agora.qc.ca/documents/action--morale_ethique_droit_deontologie_par_guy_durand

l'échange d'informations devrait être favorisé pour tout processus d'enquête (disciplinaire ou pratique illégale) ou avec d'autres organismes d'autorégulation tels que l'Autorité des marchés financiers, l'Organisme d'autorégulation du courtage immobilier du Québec, les chambres disciplinaires pour les services financiers ou les ordres professionnels hors Québec.

2.9. Collusion et corruption

Nous ne pouvons pas être en désaccord à l'ajout de dispositions dans les codes de déontologie d'interdictions concernant la collusion et la corruption, surtout suite aux événements des derniers mois, mais le CP le prévoit déjà à son article 59.1.1.

Le fait de consulter un seul texte pour connaître ses obligations déontologiques serait plus simple pour les professionnels, surtout si l'intention de l'Office est d'éliminer des redondances entre les textes. Il serait donc préférable de modifier l'article 87 CP, soit l'article décrivant les éléments minimums devant être présents dans les Codes de déontologie, afin d'obliger les ordres à inclure dans leurs Codes respectifs les interdictions déontologiques actuellement prévues au CP, notamment aux articles 57 (actes racistes), 59.1 (relations sexuelles avec un client), 59.1.1 (collusion, corruption, malversation, abus de confiance et trafic d'influence) et 59.2 (fonctions incompatibles).

2.10. Formation en éthique et déontologie

L'OAAQ est heureux que l'Office souhaite obliger les candidats à suivre une formation ou à réussir un examen sur l'éthique et la déontologie afin d'être admissibles au permis, et ce, sans passer par un Règlement comme c'est le cas présentement.

Il faut toutefois prévoir un processus d'équivalence de l'examen ou de la formation pour des cas où l'ordre est convaincu qu'un tel processus n'est pas nécessaire (ex. professeur en éthique, cours d'éthique suivi à l'université avec succès, etc.), soit par le Règlement sur les équivalences de l'ordre, soit par une disposition dans le CP.

2.11. Immunité disciplinaire pour les lanceurs d'alerte

Nous croyons, à l'instar du CIQ, qu'une réflexion plus approfondie doit être poursuivie sur ce sujet, car il s'agit d'une immunité lourde de conséquences.

2.12. Adresse électronique obligatoire

Nous sommes d'accord avec cet ajout. De plus, considérant que les membres utilisent de plus en plus l'Internet, l'adresse de leur site Internet professionnel (ou des réseaux sociaux desquels ils offrent des services professionnels) devrait être également requise et publique.

Autres propositions

3.1. Augmentation des sanctions

Considérant l'augmentation importante du coût des enquêtes et cela en comparaison avec les amendes réclamées par d'autres organismes d'autorégulation, l'OAAQ est en accord avec la proposition d'augmenter le montant minimum des peines pénales. De plus, le montant des amendes en matières disciplinaires devrait être augmenté, et ce, pour les mêmes raisons³.

3.2. Conduite des candidats lors d'une campagne électorale d'un ordre

Considérant les événements récents dans d'autres ordres professionnels, nous sommes d'accord avec l'établissement de balises pour encadrer les campagnes électorales dans les ordres. Toutefois, à l'instar du code de conduite du C.A. tel que mentionné plus tôt, ces balises devraient également faire partie d'une politique interne de l'ordre et non d'un règlement. D'ailleurs, l'OAAQ a déjà adopté une politique en ce sens et celle-ci a été mise en application lors des deux dernières élections.

3.3. Convocation d'une assemblée générale extraordinaire

Nous sommes d'accord avec la proposition d'étendre le délai de convocation à une assemblée générale extraordinaire demandée par les membres de 5 à 30 jours.

Champ évocateur de la profession d'administrateur agréé

En terminant, nous aimerions soumettre que les travaux concernant le champ évocateur des professions du secteur des affaires, dont celui de la profession d'administrateur agréé, sont finalisés depuis février 2014. Les trois Ordres concernés sont d'accord avec les libellés.

Afin d'assurer une saine gouvernance de l'OAAQ et le renforcement des mesures de protection du public, ce changement doit avoir lieu rapidement. Nous croyons que ce projet de loi pourrait être une belle occasion pour faire avancer ce dossier.

³ Par exemple, l'article 376 alinéa 2 de la *Loi sur la distribution de produits et services financiers* prévoit que les comités de discipline des chambres disciplinaires peuvent imposer une amende minimale de 2000\$. Il s'agit du seul article qui n'est pas repris du CP à propos de leur fonctionnement!

Annexe

Description du poste de directeur général d'un ordre professionnel

Sous l'autorité du Conseil d'administration, le directeur général dirige les activités quotidiennes, en plus de voir au maintien d'une situation financière saine et au contrôle des revenus et dépenses, en accord avec le budget approuvé par le Conseil d'administration.

Le directeur général exerce un rôle apolitique, doit agir en toute transparence et doit maintenir en tout temps son indépendance.

Le directeur général participe aux travaux du Conseil d'administration et des comités avec voix consultative et assure la liaison entre les instances de l'Ordre et avec les membres. Le directeur général voit à la réalisation et au suivi des décisions du Conseil d'administration. De plus, il doit faire siennes toutes les décisions prises par le Conseil d'administration et s'assurer de leur application.

Il exerce une autorité fonctionnelle sur tous les comités de l'Ordre et prend tous les moyens pour s'assurer du bon fonctionnement du siège social et de l'efficacité de ses processus de gestion. De plus, il dirige et coordonne les comités et les activités de l'Ordre dans le respect des lois, des règlements, des priorités, objectifs et politiques de l'Ordre.

Le directeur général analyse toutes les activités et agit comme conseiller auprès des comités qui ont besoin d'un support administratif.

Il planifie, dirige et supervise l'ensemble des activités reliées à la mission de l'Ordre et à son rayonnement.

1. FONCTIONS

1.1 Planification stratégique et tactique

Tenant compte des développements sociaux, démographiques, technologiques, économiques et politiques, il :

- Participe et recommande au Conseil d'administration un exercice de planification stratégique afin d'assurer la croissance, la pertinence et la pérennité de l'Ordre dans le respect de sa mission.
- Assure la mise en œuvre du plan stratégique une fois approuvé par le Conseil d'administration et contrôle son implantation afin que le déploiement se fasse selon les approbations reçues.
- Identifie, élabore et recommande les plans d'action découlant de la mission et des buts de l'Ordre.
- Prépare annuellement un plan d'action des besoins en ressources humaines et matérielles du siège social.
- Révise le plan stratégique périodiquement à la lumière des changements dans l'environnement interne et externe et recommande au Conseil d'administration les modifications appropriées.

1.2 Gestion des actifs et planification financière

Afin d'assurer une saine gestion des actifs de l'Ordre, il :

- Développe les budgets annuels de fonctionnement et d'immobilisation, les recommande au Conseil d'administration et en assure le suivi.
- Met en place des politiques, programmes et structures afin de protéger les actifs de l'Ordre et s'assurer de l'utilisation adéquate et efficiente de toutes les ressources.

- Est responsable de la préparation et de la présentation des prévisions budgétaires et des états financiers au Conseil d'administration.
- Analyse et commente le rapport de la trésorerie puis les états financiers, en relation avec les objectifs de l'Ordre.
- Collabore avec le comité d'audit.

1.3 Gestion du personnel et des comités

Afin d'assurer la réalisation des objectifs de l'Ordre, il :

- S'assure que la gestion de comités et du personnel se fait selon les valeurs institutionnelles, les politiques, les objectifs de l'ordre dans le respect des lois, règlements et ententes signées avec les partenaires notamment en :
 - Veillant à la production des ordres du jour, des procès-verbaux ou comptes rendus de réunions
 - Donnant les suivis nécessaires aux décisions ou aux recommandations prises en comités
- S'assure de la croissance de l'organisation selon les orientations prises par le conseil d'administration incluant le recrutement et le perfectionnement des employés, y compris la formation, l'évaluation, l'avancement et le congédiement des employés.
- Met en place des politiques, programmes et structures afin de maintenir un climat de travail visant l'excellence, l'efficacité, et offrant un environnement stimulant.
- Met en place et assure le suivi d'un plan de relève afin d'assurer un personnel de fort calibre.
- S'assure du développement et de la mise en place de programmes de formation qui répondent aux besoins des comités.
- S'assure de l'adéquation des services aux membres avec la protection du public et des services administratifs avec les besoins de la clientèle à qui ils sont destinés.

1.4 Relations internes et externes

Afin de se doter de tout le soutien nécessaire à la réalisation de son mandat, il :

- Maintient des relations étroites avec le Conseil d'administration, les différents partenaires, les divers paliers de gouvernement et les associations et autres acteurs du système professionnel.
- Met à contribution les membres des comités, l'(es) employé(s) ainsi que le président et les membres du Conseil d'administration.
- S'assure que les principes de gestion sont conformes aux valeurs de l'Ordre, à ses règlements, à ses politiques et aux objectifs d'une organisation ayant comme mission la protection du public.
- Assure un système d'information efficace entre les différentes instances de l'organisation.
- Développe et maintient un réseau de communication utile et efficace avec l'ensemble des intervenants et organismes, dans le cadre des activités de l'Ordre.
- Peut agir comme personne-ressource sur tous les comités de l'Ordre, à la demande du Conseil d'administration.

1.5 Technologies de l'information

Afin d'assurer la sécurité et les risques reliés à la gestion des informations et la conservation des informations relatives aux activités de l'Ordre :

- Assure la mise en œuvre du plan directeur des technologies de l'information.
- Assure la disponibilité du parc informatique, des systèmes d'information et des logiciels de bureautique.
- Maintient une vision intégrée des développements technologiques et à leur utilisation optimale.
- Met en œuvre des solutions informatiques répondant aux besoins de l'organisation.

2. GESTION COURANTE

2.1 Réglementation

- S'assurer de l'application des différents règlements.
- Coordonner les travaux de mise à jour des règlements (rédaction, transmission, publication et information)

2.2 Présidence

- Appuyer, soutenir et seconder la présidence du conseil dans son rôle
- Assurer la préparation des diverses présentations ou allocutions pour la présidence
- Accompagner la présidence dans certaines activités de représentation.

2.3 Conseil d'administration

- Préparer l'Ordre du jour avec la présidence
- Faciliter le travail des administrateurs en leur fournissant régulièrement l'information pertinente pour mieux remplir leurs fonctions et responsabilités.
- Produire les procès-verbaux et s'assurer de leur conformité et de leur signature
- Donner les suivis nécessaires aux décisions prises lors des conseils d'administration
- Préparer et présenter les dossiers pour décision au conseil d'administration
- S'assurer du processus d'accueil pour les nouveaux membres du conseil d'administration
- Veiller au respect du calendrier des grandes décisions (nomination des officiers et des membres de comités, adoption du budget, montant de la cotisation, etc.)
- Contribuer au développement de politiques de gouvernance
- Exécuter toutes autres décisions prises par le conseil d'administration

2.4 Service aux membres

- Répondre aux demandes diverses des membres
- Traiter les demandes d'admission et d'émissions de permis
- Gérer le Tableau des membres (réinscription, inscription annuelle, gestion du Tableau ...)

2.5 Relations publiques et communications

- Coordonner toute intervention publique du personnel avec des organisations extérieures.
- Représenter l'Ordre sur demande du Conseil d'administration lors d'événements spéciaux (congrès, colloques, symposiums).
- Établir et maintenir les relations professionnelles et politiques que sa fonction exige.
- Protéger la réputation et l'image de l'Ordre
- Vérifier avant publication, tout document, bulletin ou communiqué de presse émanant de l'Ordre.

2.6 Activités annuelles

- *Élections*
 - Superviser l'envoi, dans les délais prescrits, les bulletins de mise en candidature, l'avis d'élection et les bulletins de votation, si l'élection a lieu
 - S'assurer de la nomination des scrutateurs
- *Rapport annuel*
 - Produire, en collaboration avec les membres des différents comités, le rapport annuel selon le Règlement

- Transmettre le rapport annuel à l'Office des professions, aux parties prenantes et aux membres lors de l'Assemblée générale annuelle
- *Assemblée générale annuelle*
 - Préparer l'avis de convocation et l'ordre du jour
 - Transmettre aux membres l'avis de convocation et l'ordre du jour, dans les délais prescrits
 - Coordonner et préparer l'assemblée générale (présentation, discours du président ...)
- *Audit des états financiers*
 - Préparer le dossier annuel
 - Superviser l'audition des états financiers par l'auditeur nommé
 - Répondre aux interrogations de l'auditeur
 - Prévoir annuellement une rencontre avec l'auditeur et le comité d'audit
- *Cotisation annuelle*
 - Préparer le formulaire de renouvellement de l'inscription au tableau
 - Envoyer l'avis de cotisation annuelle et le formulaire
 - S'assurer de la mise à jour du Tableau des membres

2.7 Autres activités de gestion

- Élaborer et documenter les politiques et procédures pour les grandes activités de l'Ordre
- Élaborer les plans d'action annuels et les faire adopter au conseil d'administration
- Élaborer des tableaux de bord
- Gérer la trésorerie
- Diversifier les sources de financement de l'Ordre
- Gérer la paie (versement, fin d'année, fin d'emploi...)
- Gérer le dossier des assurances (responsabilité des dirigeants, professionnelle, collectives)
- Veiller au respect du calendrier des grandes activités
- Assumer toutes autres tâches connexes

L'Ordre des administrateurs agréés du Québec assure la protection du public et valorise la profession d'administrateur agréé en priorisant l'excellence, l'intégrité et la compétence de niveau supérieur en administration et gouvernance.

www.adma.qc.ca

ADMA

ORDRE DES **ADMINISTRATEURS AGRÉÉS** DU QUÉBEC



Un **NIVEAU SUPÉRIEUR**
de conseil en management
QUÉBEC