

**Lignes directrices  
en matière de  
gouvernance**

Office des professions du Québec

Avril 2019

Québec 

Lignes directrices en matière de gouvernance a été rédigé et produit par l'Office des professions du Québec.

800, place D'Youville, 10<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1R 5Z3  
Téléphone : 418 643-6912  
Sans frais : 1 800 643-6912  
Courriel : [courrier@opq.gouv.qc.ca](mailto:courrier@opq.gouv.qc.ca)

Le lecteur peut également consulter ce rapport sur le site Web de l'Office à l'adresse suivante :  
[www.opq.gouv.qc.ca](http://www.opq.gouv.qc.ca)


Dépôt légal – 2019  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
ISBN : 978-2-550-83917-0 (PDF)

© Gouvernement du Québec, 2019

Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction, par quelque procédé que ce soit, la traduction ou la diffusion du présent document, même partielles, sont interdites sans l'autorisation préalable de l'Office des professions du Québec. Cependant, la reproduction partielle ou complète du document à des fins personnelles et non commerciales est permise, uniquement sur le territoire du Québec et à condition d'en indiquer la source.

---

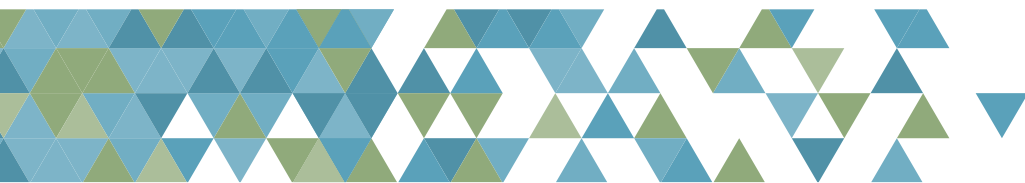


**Lignes directrices  
en matière de  
gouvernance**

Office des professions du Québec

Avril 2019

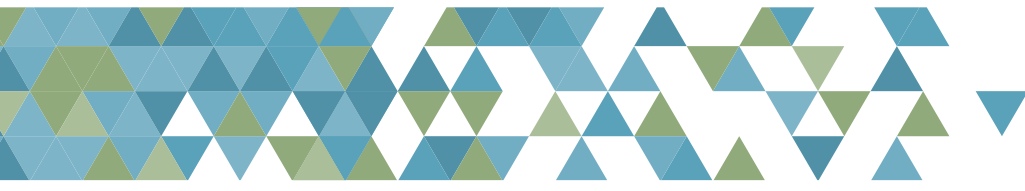




## Table des matières

Message de la présidente .....	<b>7</b>
Lignes directrices – énoncés .....	<b>11</b>
Schéma des lignes directrices .....	<b>13</b>
Structure du système professionnel au Québec .....	<b>14</b>
Structure de la gouvernance d'un ordre professionnel au Québec .....	<b>15</b>
Portée des lignes directrices .....	<b>19</b>
Ligne directrice – Protection du public .....	<b>21</b>
Ligne directrice – Culture de l'éthique .....	<b>23</b>
Ligne directrice – Planification stratégique .....	<b>25</b>
Ligne directrice – Surveillance générale .....	<b>29</b>
Ligne directrice – Reddition de comptes et diffusion de l'information .....	<b>33</b>
Ligne directrice – Composition du CA .....	<b>37</b>
Ligne directrice – Partage des responsabilités .....	<b>41</b>
Ligne directrice – Affaires du CA .....	<b>49</b>
Ligne directrice – Politiques de gouvernance .....	<b>53</b>
Références bibliographiques .....	<b>57</b>





## Message de la présidente

La saine gouvernance est aujourd'hui un enjeu incontournable de l'administration publique. Désormais, les citoyens exigent plus de transparence et d'éthique de la part de leurs institutions et de leurs dirigeants.

En confiant la mission de protéger le public aux ordres professionnels québécois, le législateur leur a délégué de lourdes responsabilités et des pouvoirs qui se doivent d'être exercés dans le plus grand respect des principes reconnus de saine gouvernance. En s'acquittant ainsi de leurs devoirs, les ordres professionnels contribuent à nourrir la confiance du public et à donner toute sa pertinence au système professionnel.

Les lignes directrices présentées dans ce document énoncent des principes de saine gouvernance dont les ordres professionnels doivent s'inspirer. Elles constituent les attentes de l'Office à leur égard. L'Office est d'avis que l'implantation de ces pratiques exemplaires qui s'appuient sur les principes de rigueur, d'intégrité, d'indépendance et de transparence devrait permettre aux ordres de remplir pleinement leur mission de protection du public.

Enfin, je tiens à transmettre mes plus sincères remerciements aux présidents, directeurs généraux et secrétaires des ordres ainsi qu'au Conseil interprofessionnel du Québec qui ont contribué par leur participation aux groupes de discussion et aux consultations à enrichir la présente réflexion.

Mes remerciements également à Madame Gisèle Gadbois et Monsieur Roland Larochelle pour leur contribution significative à l'élaboration du présent document.

Diane Legault







**Section I**  
**Lignes directrices**



# Lignes directrices – énoncés

## Portée des lignes directrices

Les lignes directrices sur la gouvernance, déterminées par l'Office des professions du Québec (Office) après consultation du Conseil interprofessionnel du Québec et des ordres professionnels, visent à guider les ordres dans l'implantation de règles de saine gouvernance au sein de leur organisation. Selon une approche fondée sur l'amélioration continue des pratiques, le conseil d'administration (CA) s'inspire des présentes lignes directrices et rend compte chaque année de ses avancées en matière de gouvernance.

## Lignes directrices

### ► Protection du public

La saine gouvernance est créatrice de confiance, une valeur qui fait partie intégrante de la protection du public; par conséquent, la gouvernance de l'ordre est une composante stratégique essentielle.

---

### ► Culture de l'éthique

Le CA a un devoir d'exemplarité en ce qui a trait au développement de la compétence éthique des administrateurs, laquelle repose notamment sur les lois, les règlements et les politiques applicables, ainsi que sur la mission et les valeurs de l'ordre. Il s'assure que cette culture est enracinée dans l'ensemble de l'organisation et de la profession en mettant en place des conditions qui favorisent la mobilisation de chacun autour de valeurs et de normes partagées.

---

### ► Planification stratégique

Le CA, en collaboration avec la direction générale, précise la mission, la vision, les valeurs, les objectifs et les stratégies de l'ordre.

### ► Surveillance générale

Le CA fait le suivi de la performance de l'ordre au moyen d'indicateurs qui permettent de mesurer l'atteinte d'objectifs portant sur la mission, la gouvernance éthique et compétente et la pérennité de l'ordre ainsi que la qualité des services offerts.

### ► Reddition de comptes et diffusion de l'information

Le CA a la responsabilité de démontrer l'adéquation entre, d'une part, la mission, les obligations légales, le plan stratégique, la déclaration de services aux citoyens et, d'autre part, les résultats atteints. Le cas échéant, il explique les mesures qui ont été prises ou qui seront prises pour régler les situations problématiques.

---

---

▶ **Composition du CA**

Le CA de l'ordre agit de façon proactive afin de constituer et de maintenir une équipe d'administrateurs indépendants voués à la mission de l'ordre, qui expriment une diversité de points de vue et dont les compétences collectives sont adaptées aux enjeux organisationnels.

▶ **Partage des responsabilités**

Le CA, dans le respect des dispositions légales, fournit aux administrateurs, employés et membres de comités des balises claires qui leur permettent de comprendre leurs responsabilités, les risques liés à leurs fonctions et les limites qui leur sont imposées.

---

▶ **Affaires du CA**

Le CA établit et fait respecter les règles et les valeurs qui permettent aux administrateurs d'exercer leurs fonctions de manière éthique et responsable et de considérer les risques associés à leurs décisions.

▶ **Politiques de gouvernance**

L'ordre, afin de guider ses décisions, se dote d'un ensemble intégré et évolutif de politiques et de procédures portant sur différents aspects importants de sa gouvernance, de sa gestion et de la pratique professionnelle de ses membres.

---

## Schéma des lignes directrices

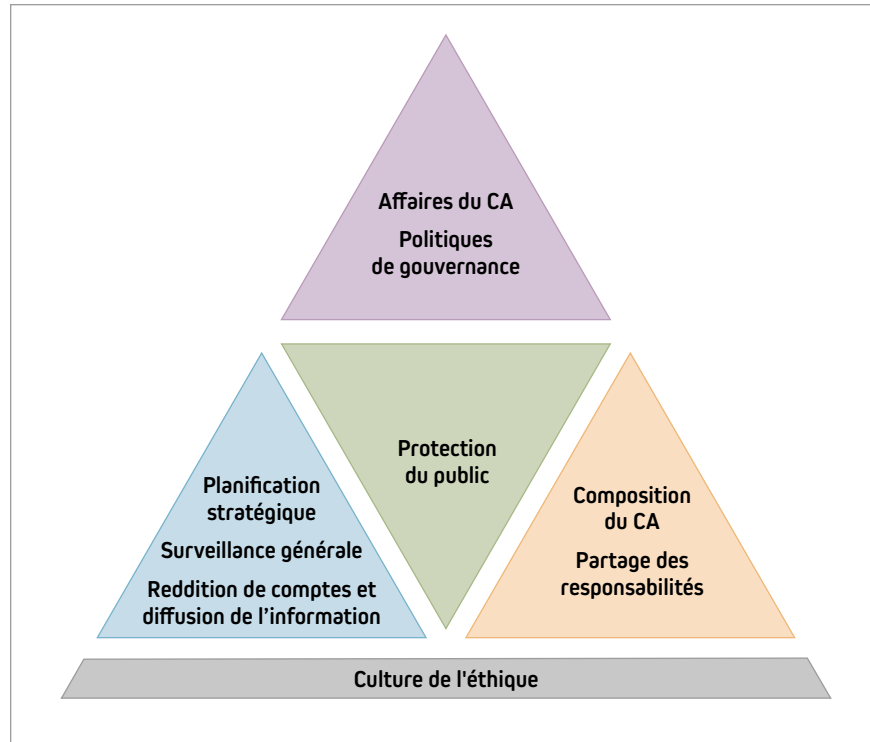


Figure 1 : Schéma des lignes directrices.

### Conceptualisation

#### Ligne directrice centrale

La ligne directrice centrale correspond à la mission de protection du public de l'ordre, sa raison d'être.

#### Lignes directrices complémentaires

Les lignes directrices complémentaires donnent un sens à la mission de l'ordre autour de laquelle elles gravitent.

#### Fondement

L'ensemble des lignes directrices repose sur le fondement de la culture de l'éthique.

## Structure du système professionnel au Québec

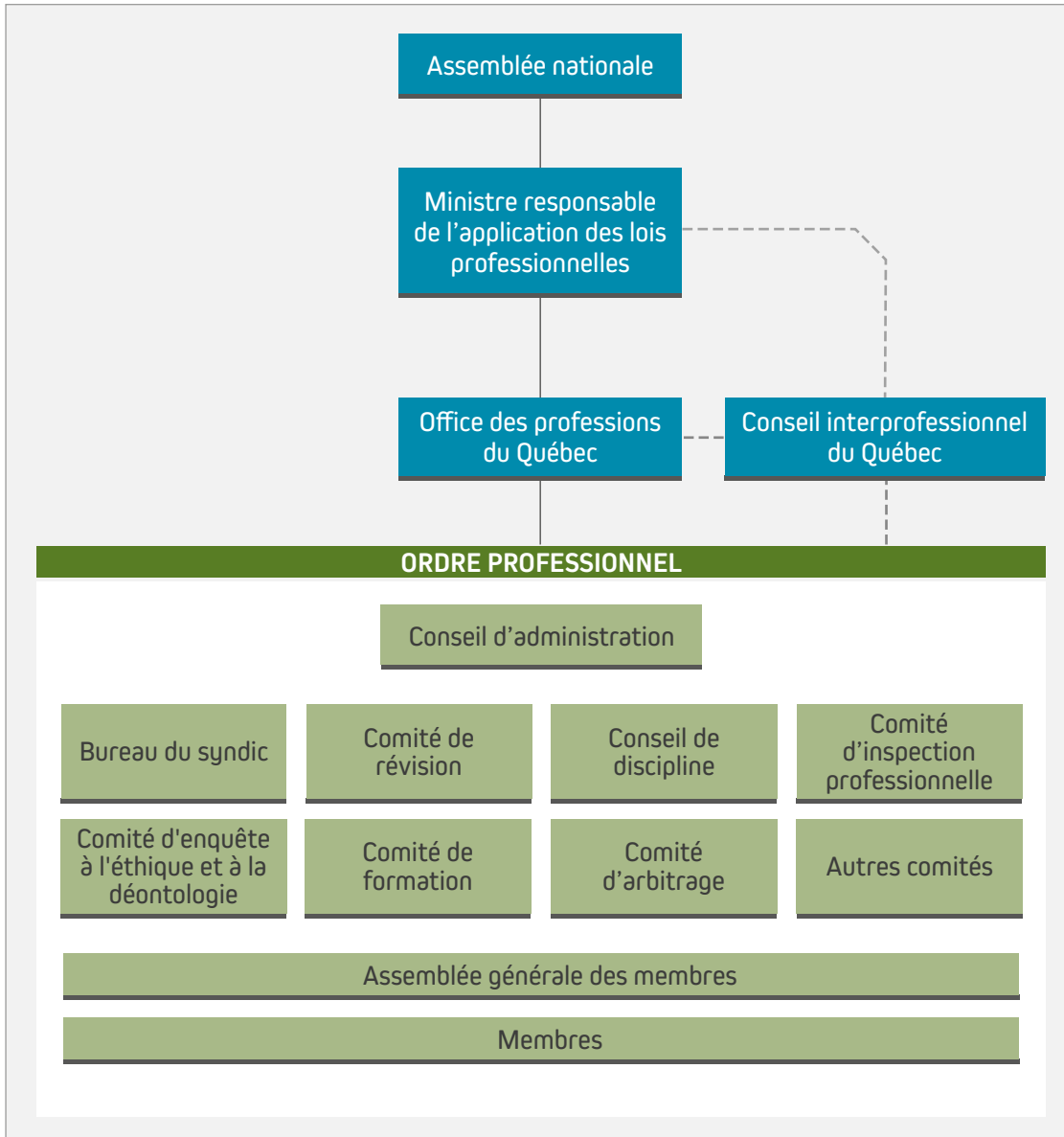


Figure 2 : Structure du système professionnel au Québec.

# Structure de la gouvernance d'un ordre professionnel au Québec

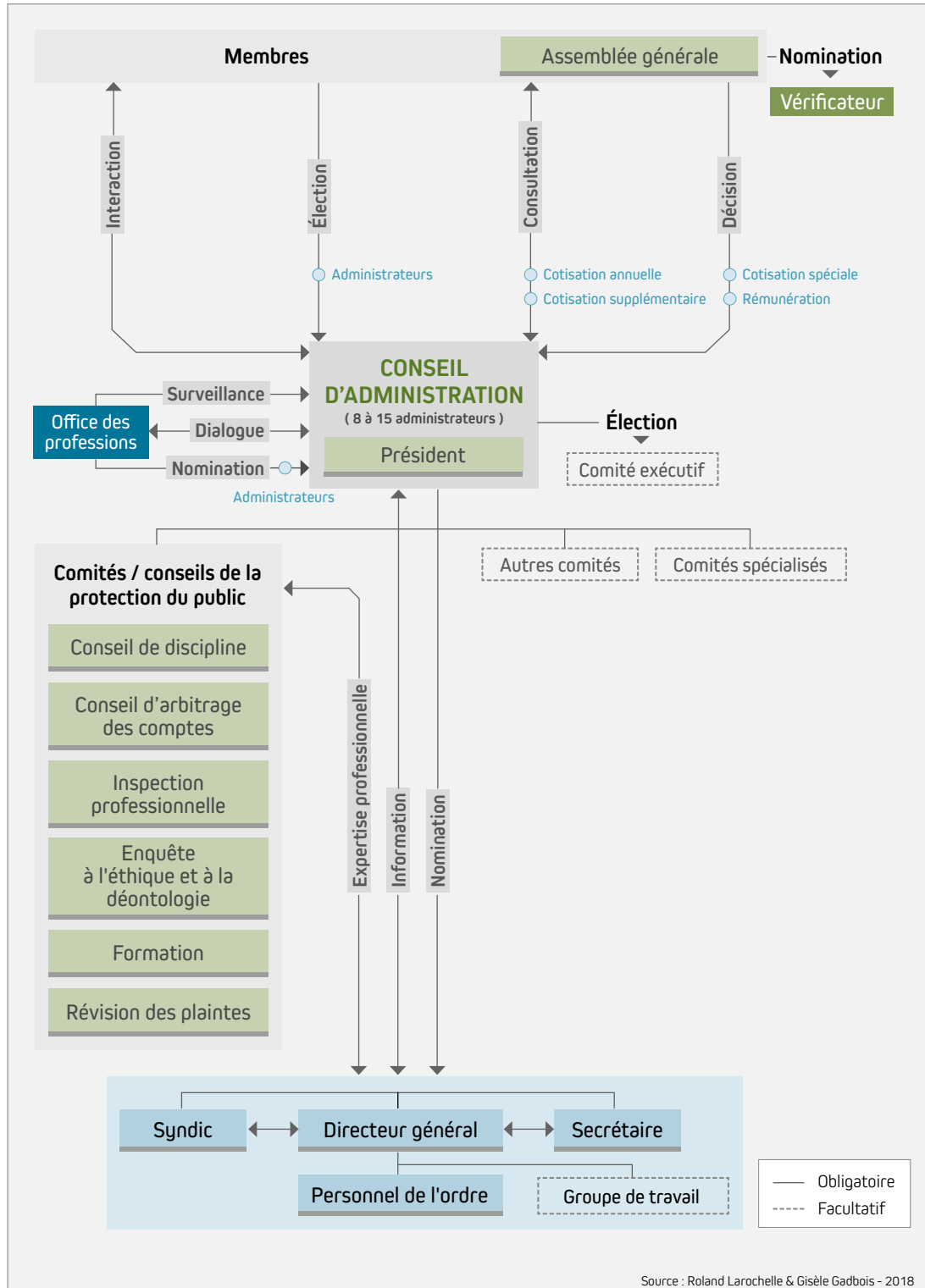


Figure 3 : Structure de la gouvernance d'un ordre professionnel au Québec.







**Section II**  
**Guide d'application**



## Portée des lignes directrices

### Énoncé

Les lignes directrices sur la gouvernance, déterminées par l'Office après consultation du Conseil interprofessionnel du Québec et des ordres professionnels, visent à guider les ordres dans l'implantation de règles de saine gouvernance au sein de l'organisation. Selon une approche fondée sur l'amélioration continue des pratiques, le CA s'inspire des présentes lignes directrices et rend compte chaque année de ses avancées en matière de gouvernance.

### Dispositions pertinentes du *Code des professions*

- > Article 62 – Lignes directrices

### Considérations pour la mise en œuvre

Les lignes directrices sur la gouvernance s'adressent à tous les CA des ordres professionnels, et chacun est tenu de s'en inspirer.

Les lignes directrices sur la gouvernance sont des énoncés qui établissent des balises sur les aspects les plus fondamentaux de la gouvernance d'un ordre. Elles permettent au CA d'évaluer le fonctionnement de l'ordre et de déterminer des aspects pour lesquels des améliorations sont requises. Elles constituent :

- > un document de référence à l'intention des administrateurs, des dirigeants et des collaborateurs de l'ordre destiné à guider le CA dans l'instauration d'une gouvernance fondée sur les bonnes pratiques;
- > un guide de planification pour aider le CA à établir ses priorités, étant entendu que l'évolution de la gouvernance d'une organisation est une affaire d'amélioration continue;
- > un guide fondé sur les meilleures pratiques déjà en vigueur dans le système professionnel.

Concernant les règles de gouvernance, les priorités à considérer sont :

- > la mise à jour du plan stratégique;
- > les mécanismes de supervision de la performance de l'ordre;
- > les mesures favorisant la culture d'éthique au sein de l'organisation.

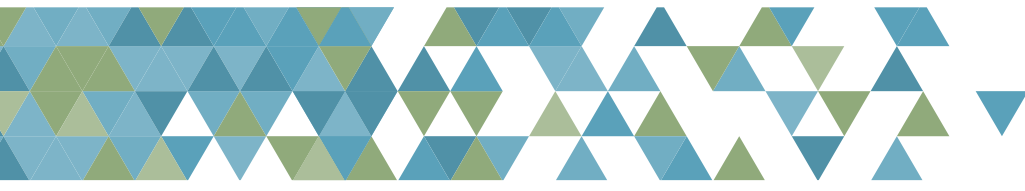
### La reddition de comptes

L'Office veille à la mise en œuvre de saines pratiques de gouvernance et voit au respect des lignes directrices, conformément à ses pouvoirs prévus au *Code des professions* (RLRQ, chapitre C-26).

De manière plus précise et non limitative, l'Office :

- > vérifie le fonctionnement des divers mécanismes de protection du public mis en place au sein de chaque ordre et veille à leur application efficace;
- > s'assure que les ordres détiennent et utilisent les moyens nécessaires à l'exécution de leur mandat de protection du public;
- > voit à ce que le public soit informé adéquatement de ses droits et des recours mis à sa disposition par les ordres conformément à la loi;
- > assure la présence du public en nommant des administrateurs au sein du CA de chacun des ordres professionnels.

L'implantation d'un modèle de gouvernance qui s'inspire des présentes lignes directrices se fera sur une période variable en fonction de la réalité de l'ordre. L'ordre devra rendre compte chaque année des avancées réalisées.



## Ligne directrice – Protection du public

« Par ailleurs, je ne suis pas certain [...] qu'on puisse tracer une cloison étanche entre la protection du public et la perception du public. La dernière n'est-elle pas une composante de la première? » — Cour d'appel du Québec, *Salomon c. Comeau*, 2001, CanLII 20328 (QC CA)

### Énoncé

**La saine gouvernance est créatrice de confiance, une valeur qui fait partie intégrante de la protection du public. Par conséquent, la gouvernance de l'ordre est une composante stratégique essentielle.**

### Dispositions pertinentes du *Code des professions*

- > Article 23 – Principale fonction d'un ordre
- > Article 62 – Lignes directrices

### Considérations pour la mise en œuvre

#### La protection du public

La notion de protection du public n'est pas définie dans le *Code des professions*.

La première réflexion essentielle porte donc sur la mission de protection du public de l'ordre. Considérant les pouvoirs dont il dispose pour exercer la mission de l'ordre, le CA a la responsabilité de s'assurer que la compréhension et la portée de cette notion font consensus au sein du CA. L'arrivée de nouveaux administrateurs constitue un moment privilégié pour consolider les acquis.

Le CA communique sa conception de la notion de protection du public aux principales parties prenantes : personnel de l'ordre, membres de comités, membres de l'ordre, public et Office.

Le CA a la responsabilité de s'assurer d'une compréhension commune de la notion de protection du public, notamment par les moyens suivants :

- > formation et information destinées aux nouveaux employés;
- > formation et information destinées aux membres de comités;
- > communication auprès des membres de l'ordre;
- > évaluation de la perception et des attentes du public.

Le CA s'assure également de la tenue de séances de formation ou d'information qui favorisent la connaissance des activités associées aux mécanismes de protection du public (admission, inspection, discipline, formation).

### La gouvernance

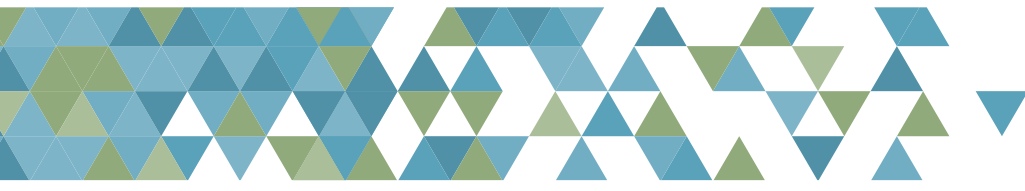
La mise en œuvre des principes de saine gouvernance constitue un levier de l'ordre pour réaliser sa mission et accroître la confiance du public.

Le développement d'une bonne gouvernance implique :

- > de faire périodiquement un état de situation, notamment en regard des lignes directrices sur la gouvernance;
- > d'énoncer des objectifs concernant le développement de la gouvernance de l'ordre dans un plan stratégique;
- > de fixer des cibles à atteindre et de faire le suivi des résultats;
- > de faire une reddition de comptes rigoureuse.

Le CA et chacun des administrateurs se donnent les moyens d'acquérir une compréhension commune des principes de la saine gouvernance au sein de leur ordre. Plus particulièrement, les administrateurs doivent avoir l'occasion de développer et de mettre à contribution leurs compétences dans les domaines fondamentaux de la gouvernance de l'ordre, notamment :

- > la planification stratégique;
- > la gouvernance et l'éthique;
- > la gestion des ressources;
- > la performance financière;
- > la gestion des risques;
- > la communication.



## Ligne directrice – Culture de l'éthique

« L'éthique met l'accent sur les valeurs pour donner un sens à nos actions et à nos décisions. »

— Société de l'assurance automobile du Québec<sup>1</sup>

### Énoncé

**Le CA a un devoir d'exemplarité en ce qui a trait au développement de la compétence éthique<sup>2</sup> des administrateurs, laquelle repose notamment sur les lois, les règlements et les politiques applicables, ainsi que sur la mission et les valeurs de l'ordre. Il s'assure que cette culture est enracinée dans l'ensemble de l'organisation et de la profession en mettant en place des conditions qui favorisent la mobilisation de chacun autour de valeurs et de normes partagées.**

### Dispositions pertinentes du *Code des professions*

- Article 62.0.1 – Obligations du CA
- Article 79.1 – Obligations des administrateurs
- Article 86.0.1 – Comités – normes d'éthique et de déontologie
- *Règlement sur les normes d'éthique et de déontologie des administrateurs du Conseil d'administration d'un ordre professionnel* (RLRQ, c. C-26, r. 6.1)

### Considérations pour la mise en œuvre

Le CA doit s'assurer que l'ensemble des administrateurs, dirigeants et employés de l'ordre mènent une réflexion sur les enjeux éthiques inhérents à leur fonction, notamment sur le leadership éthique de l'ordre au sein de la profession. Il en dégage une conception commune et concertée.

Le CA doit permettre le développement de la compétence éthique de l'ensemble de l'organisation.

Il doit également établir, dans le respect des normes édictées par le *Règlement sur les normes d'éthique et de déontologie des administrateurs du Conseil d'administration d'un ordre professionnel*, un code d'éthique et de déontologie applicable aux administrateurs.

Le président de l'ordre veille au respect par les administrateurs des normes d'éthique et de déontologie qui leur sont applicables. Ces normes ont pour objectifs :

<sup>1</sup> *L'éthique, une question de conduite fondée sur des valeurs*, SAAQ.

<sup>2</sup> On peut définir la compétence éthique comme la capacité à réfléchir et à agir lorsqu'une situation suscite des questions sur la façon de bien se conduire, et ce, de façon autonome et responsable, en mobilisant les ressources internes et externes appropriées (valeurs, personnes, lois, règles, etc.). (Voir LACROIX, A., A. MARCHILDON et L. BÉGIN, [2017])

- > de préserver et de renforcer le lien de confiance du public et des membres des ordres professionnels dans l'administration des ordres;
- > de favoriser la transparence au sein des ordres;
- > de responsabiliser les administrateurs aux enjeux éthiques et déontologiques et d'y sensibiliser la direction générale de l'ordre.

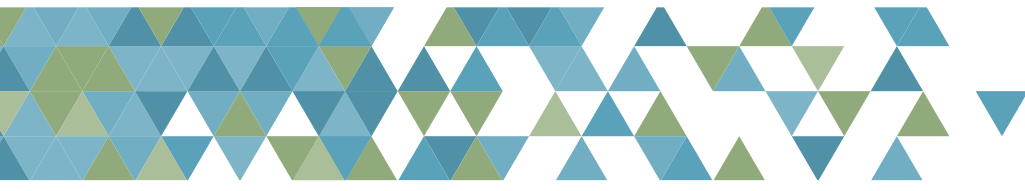
Conscient que l'éthique est la pierre angulaire sur laquelle se construit la confiance du public, le CA peut en particulier :

- > permettre un dialogue ouvert et participatif au sein du CA, des comités et de la direction générale sur la conception de chacun quant aux fondements d'un comportement éthique dans le cadre de ses fonctions;
- > préciser des valeurs partagées et cohérentes avec la mission de l'ordre et en faire une référence permanente à tous les niveaux de l'organisation;
- > soumettre les membres des comités au code d'éthique et de déontologie des administrateurs;
- > adopter un code d'éthique applicable aux employés et aux dirigeants de l'ordre selon une réflexion menée en sollicitant leur participation;
- > adopter une politique de prévention du harcèlement psychologique et sexuel pour les employés<sup>3</sup> et assurer son appropriation au sein de l'ordre;
- > exercer un suivi de la mise en œuvre du code d'éthique et de déontologie des administrateurs;
- > s'assurer que le comité d'enquête à l'éthique et à la déontologie exerce son mandat;
- > désigner un responsable de l'éthique au sein de l'ordre et lui donner accès à des conseils dispensés par des personnes compétentes en matière d'éthique;
- > recevoir périodiquement un bilan relatif à la façon dont l'organisation s'y prend pour développer la compétence éthique des administrateurs et des employés de l'ordre.

---

<sup>3</sup> Obligation prévue à l'article 81.19 de la *Loi sur les normes du travail* (RLRQ, c. N-1.1).





## Ligne directrice – Planification stratégique

« Le Conseil d'administration est responsable de voir à la pérennité et au développement de l'organisation. L'élaboration d'un plan stratégique constitue, par conséquent, l'une de ses tâches les plus importantes. » — Jean-Paul Gagné et Daniel Lapointe, 2016

### Énoncé

**Le CA, en collaboration avec la direction générale, précise la mission, la vision, les valeurs, les objectifs, les stratégies et les engagements de services de l'ordre.**

### Dispositions pertinentes du Code des professions

- > Article 23 – Mission de l'ordre
- > Article 62 – Fonctions du CA
- > Article 62.0.2 – Déclaration de services aux citoyens
- > Article 85.1 – Cotisation annuelle
- > Article 101.1 – Directeur général
- > Article 103.1 – Consultation des membres sur les prévisions budgétaires
- > Article 104 – Assemblée générale

### Considérations pour la mise en œuvre

#### 1. Planification stratégique : un processus fondamental

L'exercice de planification stratégique consiste en une démarche collaborative d'élaboration du plan stratégique de l'ordre.

La pertinence et la qualité de l'exercice de planification stratégique de l'ordre nécessitent :

- > un processus structuré;
- > un travail concerté du CA, du président et du directeur général;
- > un rôle actif des administrateurs à toutes les étapes du processus;
- > la consultation des parties prenantes;
- > l'accès aux informations pertinentes sur l'environnement interne et externe de l'ordre.

## 2. Plan stratégique

Le plan stratégique de l'ordre comprend :

### Les orientations stratégiques

- La mission

Chaque ordre a pour fonction d'assurer la protection du public. À cette fin, il doit notamment contrôler l'exercice de la profession par ses membres.

Dans le cadre de son plan stratégique, l'ordre pourra préciser sa vision et la portée de son mandat de protection du public et mettre l'accent sur les aspects qu'il juge fondamentaux, compte tenu de la nature de la pratique professionnelle de ses membres. (Voir aussi la Ligne directrice 1 à ce sujet.)

- La vision

La vision de l'ordre est la projection de la mission dans le futur, l'ambition qui donne le sens à l'action de chacun.

- Les valeurs

Les valeurs organisationnelles guident les décisions du CA, de la direction générale et des employés. Elles sont en phase avec les valeurs d'intégrité, de rigueur, de transparence et de responsabilité liées à la mission de l'ordre.

### Les objectifs

Les objectifs précisent les résultats quantitatifs ou qualitatifs attendus qui permettront à l'ordre de réaliser sa mission.

Les objectifs doivent être liés aux fonctions fondamentales de l'ordre en lien avec le contrôle de l'exercice de la profession, soit :

- > l'admission;
- > l'inspection professionnelle;
- > la formation;
- > la discipline.

Les objectifs s'intéressent également au développement de la gouvernance de l'ordre. Ils ont une portée à moyen terme (généralement trois ans) et sont formulés selon des résultats à atteindre. La qualité des objectifs implique, notamment, qu'ils soient spécifiques et mesurables.

## Les stratégies

Les stratégies déclinent les moyens généraux déployés pour atteindre les objectifs fixés.

Pour atteindre les objectifs, le CA approuve les stratégies, lesquelles sont souvent proposées par la direction générale ou un comité de l'ordre.

## La prévision des ressources

Le plan stratégique comprend une évaluation des besoins et des capacités internes de l'ordre en regard des stratégies et des objectifs entérinés.

À cette fin, le CA mandate le directeur général afin de formuler des objectifs opérationnels<sup>4</sup> et des scénarios financiers pour la période couverte par le plan stratégique.

Le plan stratégique comprend donc une prévision réaliste de l'évolution à moyen terme :

- > de l'effectif;
- > des besoins en immobilisations;
- > des budgets de fonctionnement;
- > des cotisations.

Par la suite, les plans d'action annuels<sup>5</sup> apporteront des précisions.

## 3. Choix stratégiques

Les choix stratégiques s'imposent ponctuellement pour donner suite à des situations imprévues dont les incidences peuvent avoir une grande influence sur l'efficacité et l'efficience de l'ordre.

Le CA continue d'exercer une vigie pour réagir adéquatement à toute situation et éviter ainsi d'être pris au dépourvu. À cette fin, il peut donner le mandat à un comité spécialisé d'effectuer une veille stratégique, notamment sur les aspects suivants :

- > la relève dans les postes clés de l'organisation;
- > les changements dans l'environnement externe susceptibles d'influencer la pratique professionnelle.

---

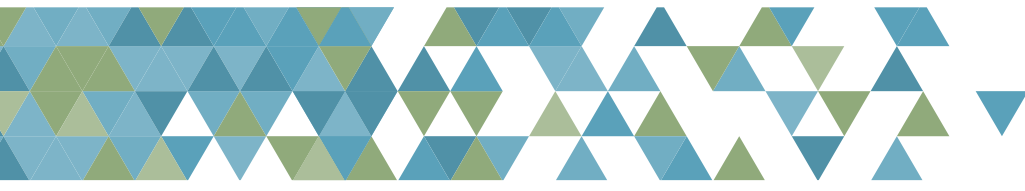
<sup>4</sup> Objectifs opérationnels : déclinaison des objectifs stratégiques en actions concrètes au moyen d'indicateurs intermédiaires (ex. : les actions spécifiques et les résultats mesurables de l'an 1, 2 et 3 du plan stratégique en regard de l'objectif stratégique de réviser le programme d'inspection professionnelle).

<sup>5</sup> Plan d'action : déclinaison de la planification stratégique (trois ans) en un plan d'action sur un an.

#### 4. Plan d'action

L'élaboration d'un plan d'action constitue un facteur clé de réussite pour concrétiser les engagements du plan stratégique et en faciliter le suivi.

Le plan d'action précise, en termes opérationnels, les objectifs à atteindre, les activités à réaliser et les personnes responsables de les réaliser, l'échéancier ainsi que l'état d'atteinte des cibles fixées. Il permet également de clarifier les attentes et de répartir la contribution de chacune des directions de l'ordre dans la réalisation du plan stratégique.



## Ligne directrice – Surveillance générale

« Si vous ne pouvez pas le mesurer, vous ne pourrez pas le gérer. » — Kaplan et Norton

### Énoncé

**Le CA fait le suivi de la performance de l'ordre au moyen d'indicateurs qui permettent de mesurer l'atteinte d'objectifs portant sur la mission, la gouvernance éthique et compétente et la pérennité de l'ordre ainsi que la qualité des services offerts.**

### Dispositions pertinentes du *Code des professions*

- > Article 62 – Surveillance générale
- > Article 62.0.1 – Saines pratiques de gestion

### Considérations pour la mise en œuvre

Le CA s'appuie sur un ensemble cohérent d'indicateurs de performance pour réaliser son rôle de surveillance générale de l'ordre. Il implante une culture d'amélioration continue fondée sur la remise en question des pratiques en place dans une perspective d'amélioration.

Les cinq dimensions suivantes devraient faire l'objet d'indicateurs de performance :

#### 1. Les objectifs du plan stratégique

Le CA est invité à considérer les activités suivantes :

- > recevoir du directeur général un tableau de bord permettant de suivre la mise en œuvre des décisions du CA;
- > recevoir du directeur général un rapport sur les plaintes et les autres insatisfactions des différentes clientèles;
- > recevoir régulièrement un tableau de bord du syndic permettant de suivre sa performance sur les éléments de gestion (ex. : nature des plaintes, délai de traitement des plaintes, fréquence des communications avec le demandeur d'enquête);
- > recevoir régulièrement les résultats quantitatifs et qualitatifs des comités, notamment ceux du comité d'inspection professionnelle;
- > s'assurer de la conformité de l'information financière et non financière contenue au rapport annuel de l'ordre et l'approuver.

## 2. Les saines pratiques de gestion

Les ancrages fondamentaux de la saine gestion d'un ordre professionnel sont les compétences en gestion du directeur général, le mandat responsabilisant qui lui est confié et la possibilité pour le directeur général de compter sur les conseils et les informations du président et du CA.

Le CA est invité à considérer les activités suivantes :

- > recevoir du directeur général un tableau de bord au regard de l'utilisation judicieuse des ressources conformément aux politiques;
- > recevoir périodiquement les états financiers de l'ordre;
- > évaluer la performance du directeur général selon les paramètres élaborés dans une politique;
- > procéder au besoin à une évaluation indépendante du climat organisationnel.

## 3. La gestion des risques

Le CA développe les outils nécessaires pour gérer les risques qui relèvent directement de lui (gouvernance et risques stratégiques) et pour superviser la conduite des affaires de l'ordre.

Le CA est invité à considérer les activités suivantes :

- > évaluer les risques associés aux objectifs et stratégies du plan stratégique;
- > recevoir périodiquement du directeur général, ou d'un comité spécialisé, un rapport précisant et pondérant les risques (cartographie des risques) ainsi que les mesures prises pour atténuer ces derniers;
- > demander au directeur général d'attester (au moins une fois par année) que l'ordre a rempli ses obligations légales et qu'il a respecté les politiques adoptées par le CA;
- > offrir une formation aux administrateurs concernant la gestion des risques et le rôle de surveillance du CA;
- > s'assurer que la police d'assurance responsabilité des administrateurs est adéquate et faire régulièrement le suivi des réclamations et des litiges :
  - remettre une copie de la police d'assurance responsabilité des administrateurs à chaque administrateur au moment de son entrée en fonction,
  - réserver au CA le pouvoir d'approuver le contrat d'assurance responsabilité des administrateurs,
  - recevoir chaque année un rapport sur les réclamations ainsi que sur les enjeux financiers, juridiques et de réputation associés à la fonction d'administrateur.

#### 4. La gouvernance

Le CA s'assure de mettre en place de saines pratiques de gouvernance et de les actualiser de façon régulière.

Le CA est invité à considérer les activités suivantes :

- > évaluer l'adéquation entre les compétences recherchées et la composition du CA et des comités (matrice des compétences);
- > exercer un suivi relativement à l'efficacité des mesures visant à assurer une relève compétente et diversifiée au sein du CA et des comités;
- > recevoir périodiquement un état de la situation concernant l'actualisation de la réglementation et des politiques de gouvernance et de gestion.

#### 5. La déclaration de services

La déclaration de services aux citoyens répond aux attentes légitimes du public par rapport aux services offerts : c'est l'engagement qualité de l'ordre. L'engagement public contribue à établir un lien de confiance entre l'ordre et ses différentes clientèles.

Conformément à l'article 62.0.2 du *Code des professions*, le CA doit, notamment, développer chez les employés de l'ordre un souci d'offrir des services de qualité et les associer à l'atteinte des résultats.

La déclaration de services s'adresse aux citoyens en général, aux candidats à l'exercice de la profession et aux membres de l'ordre.

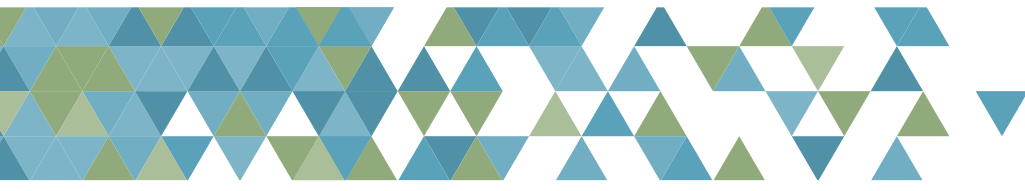
Les engagements de l'ordre devraient porter sur les éléments suivants :

- > la nature des services offerts par l'ordre;
- > ses approches utilisées ou privilégiées;
- > les délais de réponse et de traitement;
- > l'attitude attendue des employés interagissant avec le public.

Le CA reçoit du directeur général des indicateurs capables de mesurer l'atteinte de cibles sur ses engagements de service à l'égard des citoyens.







## Ligne directrice – Reddition de comptes et diffusion de l'information

« *Le temps des administrateurs et conseils d'administration n'ayant pas de compte à rendre est révolu.* »<sup>6</sup> — Richard Leblanc, Inside the Boardroom

### Énoncé

**Le CA a la responsabilité de démontrer l'adéquation entre, d'une part, la mission, les obligations légales, le plan stratégique, la déclaration de services aux citoyens et, d'autre part, les résultats atteints. Le cas échéant, il explique les mesures qui ont été prises ou qui seront prises pour régler les situations problématiques.**

### Dispositions pertinentes du *Code des professions*

- Article 104 – Rapport à l'assemblée générale
- Article 108.9 – Documents accessibles

Voir aussi à ce sujet :

- *Le Règlement sur le rapport annuel d'un ordre professionnel* (RLRQ c. C-26, r. 8)
- *Le Guide explicatif du Règlement sur le rapport annuel d'un ordre professionnel*
- *Le Guide d'application des dispositions du Code des professions sur la tenue des assemblées générales annuelles*

### Considérations pour la mise en œuvre

L'ordre justifie ses actions et ses interventions en communiquant de façon efficace et transparente avec l'Office, ses membres et le public en général.

### Rapport annuel de l'ordre

Le rapport annuel constitue le principal moyen par lequel l'ordre rend compte de son administration et de l'atteinte de ses résultats dans le cadre de sa mission de protection du public.

<sup>6</sup> Traduction libre de : « *The days of non-accountable director and board are clearly coming to end.* »

Le CA doit notamment :

- > approuver le rapport annuel;
- > s'assurer que les informations financières et non financières que contient le rapport annuel sont objectives, exemptes d'erreurs et vérifiables;
- > s'assurer de la conformité du rapport annuel avec le *Règlement sur le rapport annuel d'un ordre professionnel*, notamment concernant la présentation de l'information financière.

Le *Règlement sur le rapport annuel d'un ordre professionnel* détermine les normes relatives à la confection et au contenu du rapport annuel d'un ordre professionnel<sup>7</sup>.

Le *Guide explicatif du Règlement sur le rapport annuel des ordres professionnels* précise et explique, à l'aide d'exemples, les renseignements nécessaires et utiles qui doivent apparaître au rapport annuel d'un ordre et établit, le cas échéant, la manière dont ces renseignements sont présentés.

#### Information à l'Office

Le CA s'assure que l'Office est informé de toute situation pouvant affecter sa capacité à réaliser son mandat ou encore nuire à la confiance du public ou à la réputation du système professionnel.

Les ordres utilisent l'application de saisie Web mise à leur disposition pour rendre compte à l'Office de leurs activités.

#### Information au public

Le CA s'assure que les informations à caractère public sont disponibles sur le site Internet de l'ordre :

- > les rapports annuels de gestion des cinq dernières années;
- > la déclaration de services aux citoyens;
- > la politique sur l'accès aux documents et aux renseignements à caractère public sans restriction;
- > les politiques de gouvernance et de pratique professionnelle.

#### Information aux membres de l'ordre

Le CA s'assure que les membres de l'ordre sont informés régulièrement des décisions importantes du CA et des progrès réalisés en regard du plan stratégique.

---

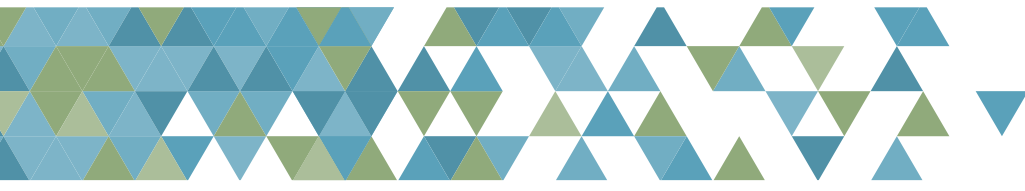
<sup>7</sup> *Règlement sur le rapport annuel d'un ordre professionnel* (RLRQ, C-26, r. 8.).

L'obligation de reddition de comptes aux membres n'implique pas que ceux-ci puissent assister aux séances du CA ou avoir accès aux comptes rendus des délibérations et aux résultats détaillés des votes. Les délibérations du CA et le résultat détaillé des votes ne sont pas publics.

Comme énoncé dans le *Guide d'application des dispositions du Code des professions sur la tenue des assemblées générales annuelles*, le secrétaire de l'ordre doit transmettre, au moins 30 jours avant l'assemblée générale annuelle :

- > un projet de rapport annuel;
- > les prévisions budgétaires, incluant une ventilation de la rémunération des administrateurs élus;
- > un projet de résolution modifiant la cotisation annuelle, le cas échéant.





## Ligne directrice – Composition du CA

« Un conseil d'administration doit posséder deux propriétés essentielles et distinctes : légitimité et crédibilité. » — Allaire et Firsirotu, 2003

### Énoncé

**Le CA de l'ordre agit de façon proactive afin de constituer et de maintenir une équipe d'administrateurs indépendants voués à la mission de l'ordre, qui expriment une diversité de points de vue et dont les compétences collectives sont adaptées aux enjeux organisationnels.**

### Dispositions pertinentes du Code des professions

- > Article 61 – Composition et taille du CA
- > Article 62.1 – Délégation des pouvoirs du CA
- > Article 64 – Élection du président
- > Article 65 – Représentation régionale
- > Article 66.1 – Éligibilité au poste d'administrateur élu
- > Article 77 – Nomination en cas de poste vacant
- > Article 77.1 – Administrateur de moins de 35 ans
- > Article 78 – Administrateurs nommés
- > Article 78.1 – Parité entre hommes et femmes et identité culturelle
- > Article 79 – Élection en cas de vacance à un poste
- > Article 80 – Le président est un administrateur
- > Article 93 – Modalités de l'élection et critères d'éligibilité

### Indications pour la mise en œuvre

L'autorégulation pose un défi d'indépendance aux administrateurs de l'ordre à l'égard de la défense des intérêts socioéconomiques des membres.

Au-delà des aspects légaux, la bonne gouvernance passe par une interprétation large de la notion d'indépendance qui implique que chaque administrateur puisse agir personnellement sans influence indue.

Dans le contexte d'un ordre professionnel, les relations entre les différents administrateurs ou avec un membre de la direction ne doivent pas décourager les administrateurs de présenter leur point de vue. Le CA doit veiller à maintenir l'indépendance d'esprit et de jugement des administrateurs et prévenir le risque de la pensée unique en favorisant l'apport de points de vue diversifiés.

Pour favoriser l'indépendance des administrateurs, le CA considère les mesures suivantes :

- > établir, en sus de ceux prévus au *Code des professions*, des critères d'éligibilité à la fonction d'administrateur élu fondés sur des fonctions incompatibles :

Par exemple :

- ne pas être, ou avoir été, employé de l'ordre au cours d'une période déterminée,
- ne pas cumuler d'autres fonctions qui risquent de compromettre l'indépendance d'un administrateur (ex. : être administrateur d'un fournisseur de produits offerts par des membres de l'ordre);
- > éviter que les administrateurs cumulent des fonctions de dirigeant ou d'employé de l'ordre;
- > limiter, si nécessaire, le nombre de mandats consécutifs que peut exercer un administrateur.

Pour constituer une équipe optimale, le CA détermine :

- > La taille du CA
  - Facteurs déterminants :
    - le nombre et la diversité des milieux de pratique;
    - le nombre de professions encadrées par l'ordre;
    - les diverses spécialités;
    - le rôle que les administrateurs seront appelés à jouer au sein des comités;
    - la délégation de pouvoirs;
    - la complexité des activités de l'ordre;
    - la formation ou non d'un comité exécutif.
- > La représentation régionale
  - Facteurs déterminants :
    - le principe d'équité quant au poids relatif des différentes régions;
    - le principe de la contiguïté des régions administratives.

> Les profils de compétences

Le CA devrait établir une matrice des compétences qui énonce clairement les qualités et les domaines d'expertise recherchés au CA, et la diffuser à l'intention des membres de l'ordre :

■ Facteurs déterminants :

- les qualités et compétences de base de tout administrateur : intégrité, sens des responsabilités, leadership éclairé, perspective stratégique, bonne communication, engagement envers l'ordre, sain jugement en affaires, indépendance d'esprit, esprit d'équipe;
- les domaines de compétences et les expériences recherchés : planification stratégique, gouvernance et éthique, gestion des ressources, performance financière, gestion des risques, communication.

> Les objectifs de diversité et de représentativité

■ Facteurs déterminants :

- définition, dans une politique, des objectifs concernant la diversité au sein du CA et des comités de l'ordre, notamment l'attraction de personnes dont l'identité culturelle reflète les différentes composantes de la société québécoise;
- mesures favorisant la parité des hommes et des femmes;
- mesures favorisant la représentation des jeunes.

> Des mesures favorisant la relève

Établir une stratégie favorisant l'identification, l'attraction et la préparation de la relève :

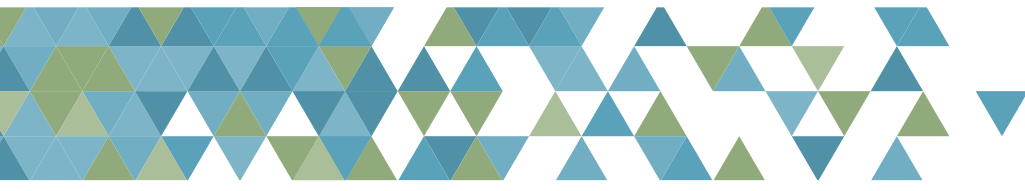
■ Facteurs déterminants :

- une rémunération associée à la fonction d'administrateur et de membre de comité, en fonction des capacités financières de l'ordre;
- la promotion des fonctions du CA et des administrateurs auprès des membres;
- une stratégie favorisant le cheminement des membres des comités statutaires vers le CA.

Afin d'éclairer les candidats et les électeurs, le CA est invité à adopter une politique et des procédures concernant les élections ou les nominations au CA.







## Ligne directrice – Partage des responsabilités

« La gouvernance se divise en deux grands rôles exercés en complémentarité par le Conseil d'administration et la haute direction de l'entreprise : la conformité et la performance. » —  
Collège des administrateurs de sociétés

### Énoncé

**Le CA, dans le respect des dispositions légales, fournit aux administrateurs, employés et membres de comités des balises claires qui permettent de comprendre leurs responsabilités, les risques liés à leurs fonctions et les limites qui leur sont imposées.**

### Dispositions pertinentes du *Code des professions*

- > Article 62 – Fonctions (rôle) du Conseil d'administration
- > Article 62.0.1 – Fonctions administratives du Conseil d'administration
- > Article 62.0.2 – Responsabilités du Conseil d'administration pour la Déclaration de services
- > Article 62.1 – Pouvoirs de délégation du Conseil d'administration
- > Article 80 – Fonctions du président
- > Article 96 – Constitution d'un Comité exécutif
- > Article 96.1 – Pouvoirs délégués au Comité exécutif
- > Article 97 – Composition et fonctionnement du Comité exécutif
- > Article 100 – Conduite des affaires du Comité exécutif
- > Article 101.1 – Fonctions du directeur général
- > Article 101.2 – Cumul des fonctions du directeur général
- > Article 104 – Assemblée générale annuelle

### Considérations pour la mise en œuvre

La saine gouvernance s'appuie sur un partage clair des responsabilités entre les instances politiques et les instances de gestion.

Le CA documente, dans une politique, le mandat des principaux acteurs de la gouvernance de l'ordre :

> Le CA

Le CA est chargé de la surveillance générale de l'ordre ainsi que de l'encadrement et de la supervision de la conduite des affaires de l'ordre.

- La politique précise :
  - la manière dont le CA exerce son rôle de surveillance et son rôle stratégique;
  - comment il assume son rôle de décideur administratif;
  - les décisions qu'il se réserve, dans le respect des responsabilités attribuées au directeur général par le *Code des professions*.

> Le Comité exécutif (s'il y a lieu)

- Le Comité exécutif n'ayant plus de fonctions statutaires, la politique précise :
  - les pouvoirs et les fonctions que le CA lui attribue (ex. : veille stratégique);
  - les modalités de reddition de comptes au CA.

> Le président de l'ordre

Le modèle de gouvernance d'un ordre professionnel voue une grande autorité morale au président de l'ordre.

Le président bénéficie de ressources humaines, financières et informationnelles nécessaires à la réalisation de son mandat. Le président peut signifier ses besoins au CA, notamment dans le cadre de l'exercice de planification budgétaire.

Le président peut participer aux travaux des comités spécialisés (non statutaires) du CA, notamment des comités suivants : ressources humaines, audit et gouvernance. Il peut également en assumer la présidence.

Le président ne peut toutefois cumuler d'autres fonctions attribuées en vertu du *Code des professions* ou de la loi constituant l'ordre dont il est membre.

De même, aucune fonction de dirigeant ne lui est attribuée, le CA n'ayant pas l'autorité de lui déléguer des fonctions de gestion attribuées au directeur général, notamment celles relatives à la gestion des ressources financières de l'ordre.

Le CA établit les fonctions du président et celles du directeur général, conformément à la séparation des pouvoirs politiques et administratifs souhaitée par le législateur.

Les fonctions du président s'articulent autour de trois grandes responsabilités :

## 1. La performance du CA

- À titre d'exemple, le président :
  - recommande le programme annuel<sup>8</sup> du CA et l'ordre du jour de chacune des séances, après consultation du directeur général;
  - s'assure que le processus de planification stratégique permet une participation active des administrateurs;
  - contribue activement à la détermination des enjeux et suggère lui-même des orientations;
  - dirige et coordonne les travaux du CA de façon efficace, dans le respect des règles prescrites par le CA;
  - s'assure que les administrateurs travaillent en collégialité et, au besoin, fait les mises au point qu'il juge nécessaires auprès d'eux;
  - s'assure que les comités relevant du CA réalisent leur mandat dans le respect des règles sur la gouvernance des comités;
  - s'assure du respect par les administrateurs des normes d'éthique et de déontologie qui leur sont applicables;
  - accueille les nouveaux administrateurs et les membres de comités et s'assure qu'ils aient accès aux activités de formation prescrites par le *Code des professions* et à un programme de formation continue adapté à leurs besoins;
  - s'assure de l'adoption et de la mise en œuvre d'une politique d'évaluation de la performance du CA, des comités et de leurs membres.

## 2. La liaison avec le directeur général

Le président est le gardien du rôle de surveillance attribué au CA. Il voit à ce que cette fonction soit assumée par le CA et y participe activement à titre d'administrateur à part entière de l'instance.

La responsabilité de veiller, auprès de la direction générale, à la mise en œuvre des décisions du CA constitue notamment un rôle-conseil auprès du directeur général.

- Suggestions de responsabilités qui peuvent être attribuées au président à cet égard :

---

<sup>8</sup> Programme annuel : sélection des dossiers prioritaires qui occuperont le CA et établissement d'un calendrier de dépôt des rapports et tableaux de bord permettant au CA de faire le suivi de la performance (moyen le plus efficace pour le CA d'indiquer au directeur général et à son équipe ce qu'ils doivent prioriser).

- conseiller le directeur général et préciser les décisions et orientations du CA<sup>9</sup>;
- faire le suivi auprès du directeur général sur la mise en œuvre des décisions du CA;
- signifier au directeur général les attentes des administrateurs, notamment celles exprimées à l'occasion d'un huis clos des administrateurs tenu au cours d'une séance du CA, s'il y a lieu;
- participer activement au processus annuel de fixation des objectifs et d'évaluation de la performance du directeur général.

### 3. La représentation de l'ordre

L'autorité morale du président fait de lui un représentant incontournable auprès des membres de la profession, des autorités publiques et des élus politiques.

La fonction principale de représentation du président est celle qu'il doit exercer auprès des membres pour leur rappeler le mandat de protection du public de l'ordre et leurs obligations en matière de compétences, d'éthique et de déontologie.

« *Le président de l'ordre ce n'est pas la voix des membres, c'est la voix du public.* » —  
Stéphanie Vallée, ministre de la Justice lors de l'étude du projet de loi 98, avril 2017

Le CA doit déterminer dans quelle mesure le président agit à titre de porte-parole et de représentant de l'ordre.

Le titre de « président »

Les fonctions définies au *Code des professions* représentent un équilibre entre, d'une part, les besoins de séparation entre les volets politiques et administratifs de l'organisation et, d'autre part, les pouvoirs du président auprès de la permanence et des membres des comités de l'ordre, à savoir celui de requérir l'information pour informer le CA.

Ainsi, le titre de « président du CA » ne traduit pas fidèlement le rôle de « président de l'ordre ». Il est donc souhaitable de s'en tenir aux titres prévus au *Code des professions*.

#### > L'administrateur de l'ordre

L'administrateur a accès à toute l'information nécessaire pour lui permettre de comprendre ce que l'on attend de lui et dans quelles conditions il exercera ses fonctions :

- nombre approximatif d'heures à consacrer à ses fonctions sur une base annuelle;
- participation aux comités non statutaires;
- conditions d'exercice (rémunération, remboursement des frais, etc.).

<sup>9</sup> En cas de désaccord avec la permanence ou un comité de l'ordre, le président saisit le CA de la question.

L'administrateur agit dans l'intérêt supérieur de l'ordre et accorde la primauté à la mission de l'ordre sur tout autre objectif conciliable. Il reconnaît les limites de son rôle : l'administrateur n'a pas de pouvoir, sauf lorsqu'il agit en collégialité avec les autres administrateurs ou sur mandat du CA.

Tous les administrateurs de l'ordre doivent être indépendants, c'est-à-dire qu'ils ne devraient pas être employés ou dirigeants de l'ordre et qu'aucun membre de leur famille immédiate ne devrait occuper le poste de directeur général.

Un administrateur qui exercerait des fonctions à temps partiel à l'ordre ne serait pas considéré comme un administrateur indépendant. S'il exerce des fonctions d'encadrement, il est un dirigeant de l'ordre; s'il exerce ses fonctions sous l'autorité du directeur général, il est un employé.

Responsabilités qui peuvent être attribuées à l'administrateur, sous réserve des dispositions applicables du *Code des professions* :

- contribuer à l'élaboration de la mission, de la vision, des valeurs et des stratégies de l'ordre, et y adhérer;
- contribuer à assurer la viabilité et à la pérennité de l'ordre (surveillance et gestion des risques);
- acquérir et maintenir une connaissance appropriée des activités de l'ordre;
- participer aux réflexions sur le développement des compétences éthiques des administrateurs;
- participer activement aux travaux du CA;
- participer aux activités de formation prévues au *Code des professions* et à celles qui pourraient lui être offertes par l'ordre;
- participer à l'évaluation de son rendement et à celle du CA.

➤ Le directeur général de l'ordre (DG)

Le directeur général est chargé de l'administration générale et courante des affaires de l'ordre. Il suit de saines pratiques de gestion sous l'autorité du CA.

À titre d'exemple, le DG :

- gère le processus d'élaboration de la planification stratégique et son déploiement;
- collabore avec le président à la planification du programme annuel du CA;
- recommande la structure organisationnelle;

- établit les budgets annuels (opérations, immobilisations, projets);
- assure une gestion efficace des ressources humaines, en conformité avec les politiques adoptées par le CA;
- procède à l'évaluation du syndic et des autres dirigeants;
- autorise les engagements financiers en conformité avec les budgets et la politique de gouvernance financière;
- fait rapport de sa gestion au CA de la façon requise par ce dernier;
- développe les tableaux de bord permettant de suivre les résultats;
- soumet un plan de gestion des risques et en fait le suivi;
- prépare le projet de rapport annuel au CA pour approbation par ce dernier;
- procède à l'embauche et à la fin d'emploi du personnel, à l'exception des personnes dont l'embauche et la fin d'emploi sont réservées au CA;
- assiste le président dans ses fonctions;
- fait une gestion rigoureuse du processus de gestion des plaintes et des insatisfactions.

#### Cumul de fonctions

Le directeur général ne peut cumuler d'autres fonctions que celle de secrétaire de l'ordre (responsable de la gestion du tableau et du processus électoral, notamment).

#### Appellation ambiguë

Vu l'interdiction du cumul des fonctions de président et de directeur général, il n'apparaît pas souhaitable d'utiliser le titre de « président-directeur général » pour désigner le directeur général.

#### > Les conseils et comités de l'ordre

La gouvernance des conseils et comités constitue un aspect important de la gouvernance de l'ordre.

Le CA a l'obligation de former certains conseils et comités liés directement à la protection du public (« comités statutaires »).

Le CA peut également former des comités spécialisés permanents ou ad hoc pour l'aider à exercer ses fonctions, notamment le conseiller.

Exemple de comités spécialisés :

- comité de gouvernance;

- comité d'audit;
- comité des ressources humaines.

Une politique claire et bien communiquée concernant la gouvernance des conseils et comités a pour effet de favoriser le recrutement, le développement des compétences et l'atténuation des risques.

Principales règles à établir dans une politique concernant la gouvernance des comités de l'ordre :

- le mandat de chacun des comités;
  - la procédure de chacun des comités;
  - la composition des comités;
  - le rôle du président, des administrateurs, du directeur général et du secrétaire de l'ordre au sein des comités;
  - les compétences recherchées;
  - les fonctions incompatibles;
  - les modalités relatives à l'appel de candidatures et à la nomination des membres et des présidents de comités;
  - la durée des mandats et le remplacement des membres;
  - les conditions d'exercice (disponibilité requise, rémunération, s'il y a lieu);
  - les responsabilités du président et du secrétaire d'un comité;
  - les responsabilités des membres de comités.
- > L'assemblée générale des membres

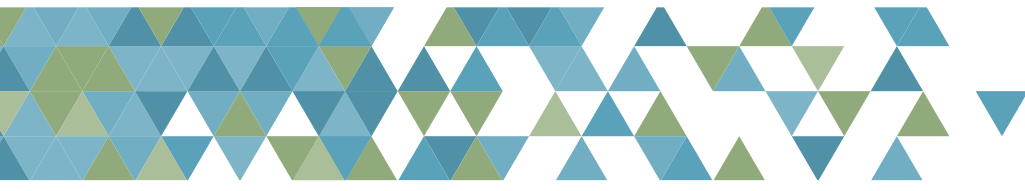
Les fonctions de l'assemblée générale sont énoncées au *Code des professions*. L'ordre peut se doter d'une politique s'inspirant du *Guide d'application des dispositions du Code des professions sur la tenue des assemblées générales annuelles*<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Site Web de l'Office : <https://www.opq.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/Publications/Guides/GuideApplicationTenueAssembleesGenerales2018.pdf>.







## Ligne directrice – Affaires du CA

« Il ne sert à rien de dire “Nous avons fait de notre mieux”. Il faut réussir à faire ce qui est nécessaire. » — Winston Churchill

### Énoncé

**Le CA établit et fait respecter les valeurs et les règles qui permettent aux administrateurs d'exercer leurs fonctions de manière éthique et responsable tout en considérant les risques associés à leurs décisions.**

### Dispositions pertinentes du Code des professions

Article 62 – Le CA exerce ses pouvoirs par résolution

Article 62.1 – Conduite des affaires du CA

Article 82 – Réunions du CA

Article 83 – Séances extraordinaires du CA

Article 84 – Quorum et vote du CA

Article 85 – Destitution de fonctions désignées

### Considérations pour la mise en œuvre

Le CA peut adopter, par résolution, les règles concernant la conduite de ses affaires.

L'ordre doit donc remplacer son règlement sur les affaires du CA par une ou des politiques concernant la conduite des affaires du CA, du comité exécutif et de l'assemblée générale.

Le CA sert de modèle à toute l'organisation en se dotant de règles rigoureuses qui favorisent une conduite efficace de ses affaires.

À cette fin, le CA peut :

- Accentuer la planification de ses activités
  - Adopter le programme annuel de ses activités

Le programme annuel vise à déterminer et à prioriser les dossiers ou enjeux qui occuperont le CA ainsi que le calendrier du dépôt des rapports et tableaux de bord qui permettent au

CA de faire le suivi de la performance. C'est le moyen le plus efficace pour le CA d'indiquer au directeur général et à son équipe ce qu'ils doivent prioriser.

- > Préciser les règles relatives à la tenue de ses réunions :
  - fréquence, durée et modalités de communication (réunions en présence ou virtuelles);
  - prescription quant à l'information à transmettre aux administrateurs;
  - l'ordre du jour type d'une réunion ordinaire;
  - les attentes envers les administrateurs : préparation, protocole;
  - les modalités concernant le vote;
  - les délibérations lors des séances et le rôle du président (procédure);
  - les procès-verbaux (format, adoption, accès);
  - le huis clos des délibérations des administrateurs;
  - le rôle du directeur général et du secrétaire du CA;
  - la participation de certains membres du personnel aux séances du CA.

- > Établir un processus et se doter d'outils structurés de prise de décision

La prise de décisions éclairées et la surveillance de l'ordre s'appuient sur une information juste, analysée, obtenue en temps opportun et dans le format adapté.

Le CA a la responsabilité d'établir ses attentes à ce sujet.

Outils et processus suggérés :

- sommaire décisionnel : normaliser son contenu en rapport avec tout point « pour décision » de l'ordre du jour;
- tableaux de bord : demander qu'on lui soumette des tableaux de bord permettant de suivre les résultats (plus que les activités).

- > Déterminer son rôle en regard des travaux des comités

Le rôle du CA n'est pas de refaire le travail sur le fond, mais de s'assurer que les comités qui font des recommandations suivent un processus rigoureux et respectent leur mandat.

- > Évaluer sa performance et celle des administrateurs

L'évaluation de chacune des séances constitue un excellent moyen d'améliorer la performance du CA en continu. Cette pratique peut s'intégrer à une politique plus large sur l'évaluation du CA, des comités et de leurs membres.

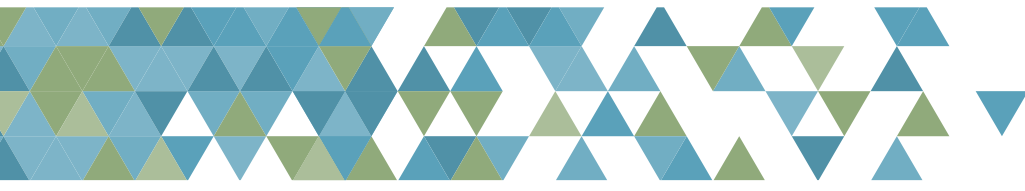
> Former et informer les administrateurs

Des savoir-faire et des savoir-être individuels et collectifs sont à la base du fonctionnement harmonieux, efficace et efficient du CA. Ils sont l'objet d'une attention soutenue, notamment de la part du président et du comité de gouvernance.

Suggestions d'activités de développement :

- mentorat;
- formation;
- échanges en atelier sur les règles de fonctionnement du CA.





## Ligne directrice – Politiques de gouvernance

« Un bon gouvernement est le résultat de bonnes règles bien respectées. » — Aristote

### Énoncé

**L'ordre, afin de guider ses décisions, se dote d'un ensemble intégré et évolutif de politiques et de procédures qui portent sur différents aspects importants de sa gouvernance, de sa gestion et de la pratique professionnelle de ses membres.**

### Dispositions pertinentes du *Code des professions*

- Article 62 – Politiques et pratiques de gouvernance

### Considérations pour la mise en œuvre

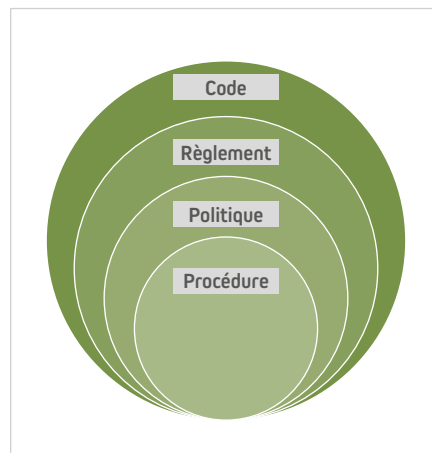


Figure 4 : Hiérarchisation des règles.

Une politique est un énoncé formel de principes ou de règles que doivent respecter ceux à qui elle s'applique.

En plus du *Code des professions* et des règlements, les politiques et les procédures de l'ordre constituent le langage commun des administrateurs, du personnel, des membres de comités et, à plusieurs égards, des membres de l'ordre.

Chaque politique regroupe un aspect important de la mission ou des activités. Selon la complexité de ses activités, l'ordre adopte une ou plusieurs politiques pour chaque aspect.

L'ordre est invité à rendre accessibles au public, sur son site Internet, ses politiques et procédures

ayant un lien direct avec la protection du public. Rendre les règles du jeu accessibles constitue le premier niveau de la transparence, une valeur essentielle de la gouvernance moderne.

Les politiques et procédures constituent un guide pour l'ordre, ce qui implique :

> Qu'elles soient connues

L'accueil des nouveaux administrateurs comprend la remise du manuel des politiques et procédures et une séance d'information sur les principales politiques de l'ordre. Les politiques sur la gouvernance et sur la pratique professionnelle sont accessibles au public.

> Qu'on s'y réfère régulièrement

Le sommaire décisionnel fait référence aux politiques qui ont guidé les recommandations. Ces politiques peuvent être jointes en annexe aux projets de résolution.

> Qu'elles soient appliquées

Désigner un gardien des politiques peut constituer une mesure utile pour le CA. C'est un mandat qui convient bien aux membres du comité de gouvernance.

> Qu'elles soient valides, cohérentes et à jour

Une politique tire sa légitimité du *Code des professions*. Les politiques et procédures de l'ordre font référence aux principaux articles pertinents du *Code des professions*.

Chaque politique et procédure de l'ordre fait l'objet d'une révision planifiée.

S'il s'avère qu'une politique n'est plus adaptée, le CA demande à son comité spécialisé désigné (ex. : comité de gouvernance) de la revoir avant même la date de révision prévue, en ayant un souci de cohérence avec les autres politiques en vigueur.

### La nature des politiques de l'ordre

> Politiques et procédures liées à la pratique professionnelle (accessibles au public)

Adoptées<sup>11</sup> par le CA, sur recommandation de la direction générale souvent appuyée d'un groupe d'experts.

> Politiques et procédures de gouvernance (accessibles au public)

Adoptées par le CA, généralement sur recommandation d'un comité spécialisé (le comité de gouvernance dans bien des cas)

---

<sup>11</sup> Adopte : le CA fait sienne la proposition d'un tiers. Celui qui adopte a le pouvoir de modifier la proposition en tout ou en partie.

> Politiques et procédures de gestion

Approuvées<sup>12</sup> par le CA, sur recommandation du directeur général ou d'un comité statutaire (ex. : comité de révision des plaintes concernant la procédure de ce comité).

---

<sup>12</sup> Approuve : le CA donne son accord à l'acte fait par un tiers qui détient le pouvoir de le poser. Celui qui approuve un acte n'a pas le pouvoir de le modifier. En cas de désaccord avec cet acte, il doit retourner le dossier à la personne qui détient le pouvoir de le poser, sans pouvoir lui substituer sa propre décision ni imposer à cette personne qu'elle exerce son pouvoir selon certaines exigences.

## Nature des politiques d'un ordre professionnel (à titre indicatif)

Politiques et procédures concernant la pratique professionnelle	Politiques et procédures de gouvernance <sup>13</sup>	Politiques et procédures de gestion <sup>14</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Normes de pratique A</li> <li>&gt; Lignes directrices B</li> <li>&gt; Guide C</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Plan stratégique</li> <li>&gt; Code d'éthique et de déontologie des administrateurs</li> <li>&gt; Politiques sur le partage des responsabilités               <ul style="list-style-type: none"> <li>■ CA</li> <li>■ Président</li> <li>■ Administrateur</li> <li>■ Directeur général</li> <li>■ Assemblée générale</li> </ul> </li> <li>&gt; Politiques sur la gouvernance des conseils et comités               <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Conseils et comités statutaires</li> <li>■ Comités spécialisés</li> </ul> </li> <li>&gt; Politiques sur les affaires du CA               <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Élection et nomination des administrateurs</li> <li>■ Fonctionnement du CA</li> <li>■ Accueil et formation continue des administrateurs</li> <li>■ Évaluation de la performance du CA, des comités et de leurs membres</li> <li>■ Conditions d'exercice du président et des administrateurs</li> <li>■ Gouvernance financière</li> <li>■ Gestion des risques</li> <li>■ Diversité au CA et au sein des conseils et comités de l'ordre</li> <li>■ Vacance à la présidence ou au CA</li> </ul> </li> <li>&gt; Politiques relatives aux dirigeants de l'ordre               <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Code de conduite des dirigeants</li> <li>■ Rémunération des dirigeants</li> <li>■ Évaluation de la performance du directeur général</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Politiques et procédures liées aux opérations de protection du public               <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Programme de surveillance générale (inspection professionnelle)</li> <li>■ Révision des plaintes</li> <li>■ Traitement des demandes d'équivalence de diplôme et de formation</li> <li>■ Révision des demandes d'équivalences de diplôme et formation</li> </ul> </li> <li>&gt; Politiques de gestion des ressources humaines               <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Harcèlement psychologique</li> <li>■ Code de conduite des employés</li> <li>■ Dotation</li> <li>■ Rémunération et autres conditions d'emploi des employés</li> <li>■ Évaluation de la performance et formation continue des employés</li> <li>■ Évaluation de la performance du syndic</li> </ul> </li> <li>&gt; Politiques de gestion des ressources financières, matérielles et informationnelles</li> <li>&gt; Politique de communication</li> <li>&gt; Politique de gestion documentaire</li> <li>&gt; Politique d'acquisition des biens et services</li> <li>&gt; Politique de placements</li> </ul>

<sup>13</sup> Les politiques et procédures de gouvernance sont adoptées par le CA sur recommandation d'un comité spécialisé.

<sup>14</sup> Les politiques et procédures de gestion sont approuvées par le CA et adoptées par le directeur général. Les comités statutaires recommandent la procédure de leur comité respectif.



## Références bibliographiques

ALLAIRE, Yvan, et Michel NADEAU. « Projet de loi 141 : Les conseils d'administration doivent demeurer responsables », *Le Devoir*, Opinion, 6 janvier 2018.

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS. *Ligne directrice sur la gouvernance*, publication initiale, avril 2009, mise à jour : juillet 2016, 29 p.

CHAMPOUX-PAILLÉ, Louise. « Gouvernance et parties prenantes », [En ligne] Association des MBA du Québec, 21 octobre 2016, 9 p. [<https://ambaq.org/news-disp.asp?i=11>].

CHEBIN, Sophie-Emmanuelle. « Ordre du jour de consentement : guide d'utilisation pour les conseils d'administration », [En ligne], 26 octobre 2016. [<https://arsenalconseils.com/2016/10/26/ordre-du-jour-de-consentement-guide-dutilisation-pour-les-conseils-dadministration/>].

COLLÈGE DES ADMINISTRATEURS DE SOCIÉTÉS. *Être un administrateur de sociétés d'État*, Québec, Université Laval, 2007, 32 p.

COLLOQUE DES DIRIGEANTS DES ORDRES PROFESSIONNELS, 7<sup>e</sup> édition. *Conseil d'administration d'un ordre professionnel – gouvernance, gestion stratégique et gestion de la performance*, cahier du participant, atelier 5, septembre 2017.

DELOITTE. *L'efficacité du conseil d'administration d'un OBNL, un catalyseur de valeurs*, 2013, 54 p.

DELOITTE. *Mener ou suivre : il est temps de tirer parti de la nouvelle réalité du marché, questions particulières pour les conseils d'administration d'organismes à but non lucratif*, 2013, 26 p.

DENAULT, Daniel. *La surveillance des risques par le conseil d'administration*, Mémoire (M. Sc.), HEC Montréal, 2014, 122 p.

DESHARNAIS, Gaétane. *La professionnalisation : entre la protection du public et l'intérêt des professionnels*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2008, 1112 p.

DUNHAM, Sandra. « Modèles de gouvernance du CA : oser la différence! », [En ligne], Imagine Canada, 16 janvier 2018. [<http://www.imaginecanada.ca/fr/blog/modèles-de-gouvernance-du-ca-osser-la-différence>].

QUÉBEC. *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, chapitre G-1.02*, Éditeur officiel du Québec, 1<sup>er</sup> septembre 2016.

ENAP. *Les devoirs et les responsabilités d'un conseil d'administration*, 2007, 59 p.

GAGNÉ, Jean-Paul, et Daniel LAPOINTE. *Améliorez la gouvernance de votre OSBL : un guide pratique*, Montréal, Les Éditions Transcontinental, 2016, 256 p.

GAGNÉ, Jean-Paul. « L'éthique est une affaire de valeurs, pas une affaire de règles », *Les Affaires*, 16 septembre 2017, p. 7

GAUVIN, Christian, Carole GORDON et Caroline MALO. *Le guide du décideur administratif*, Montréal, Éditions Yvon Blais, 192 p.

GOVERNEMENT DU CANADA. *Lignes directrices de Santé Canada*, [En ligne], 27 septembre 2017. [<https://www.canada.ca/fr/sante-canada/organisation/a-propos-sante-canada/legislation-lignes-directrices/lignes-directrices.html>].

GRISÉ, Jacques. « Adapter le modèle de gouvernance à la réalité des OBNL de petite taille », dans *jacquesgrisegouvernance.com*, [En ligne], 17 janvier 2018. [<https://jacquesgrisegouvernance.com/2018/01/17/adapter-le-modele-de-gouvernance-a-la-realite-des-obnl-de-petite-taille/>].

GRISÉ Jacques. « Éléments clés à considérer par les administrateurs dans la gouvernance des organisations », dans *jacquesgrisegouvernance.com*, [En ligne], 24 janvier 2018. [<https://jacquesgrisegouvernance.com/2018/01/24/aspects-fondamentaux-a-considerer-par-les-administrateurs-dans-la-gouvernance-des-organisations/>].

GRISÉ, Jacques. « Indicateurs de mesure de la performance des fonctions d'audit interne », dans *jacquesgrisegouvernance.com*, [En ligne], 18 novembre 2017. [<https://jacquesgrisegouvernance.com/2017/11/18/indicateurs-de-mesure-de-la-performance-des-fonctions-daudit-interne-2/>].

GRISÉ, Jacques. « Les énoncés de principes de saine gouvernance ne peuvent s'appliquer rigoureusement à toutes les organisations ! », dans *jacquesgrisegouvernance.com*, [En ligne], 31 janvier 2018. [<https://jacquesgrisegouvernance.com/2018/01/31/les-enonces-de-principes-de-saine-gouvernance-ne-peuvent-sappliquer-rigoureusement-a-toutes-les-organisations%E2%80%89/>].

GRISÉ, Jacques. « L'utilisation des huis clos lors des sessions de C.A. », dans *jacquesgrisegouvernance.com*, [En ligne], 8 novembre 2017. [<https://jacquesgrisegouvernance.com/2017/11/08/lutilisation-des-huis-clos-lors-des-sessions-de-c-a-3/>].

GRISÉ, Jacques. « Principes simples et universels de saine gouvernance », dans *jacquesgrisegouvernance.com*, [En ligne], 20 février 2018. [<https://jacquesgrisegouvernance.com/2018/02/20/principes-simples-et-universels-de-saine-gouvernance-en-reprise/>].

INSTITUT SUR LA GOUVERNANCE D'ORGANISATIONS PRIVÉES ET PUBLIQUES. *L'indépendance des administrateurs : un enjeu de légitimité*, 2008, 22 p.

INSTITUT SUR LA GOUVERNANCE D'ORGANISATIONS PRIVÉES ET PUBLIQUES. *Mémoire sur le projet de loi 98 présenté à la Commission des institutions*, 2016, 26 p.

INTERNATIONAL CORPORATE GOVERNANCE NETWORK. *ICGN Global Governance Principles*, Londres, 5<sup>e</sup> édition, 2017, 36 p.

INTERNATIONAL CORPORATE GOVERNANCE NETWORK. *ICGN Guidance on Non-executive Director Remuneration*, 2016, 11 p.

JOURNAL DES DÉBATS DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. Commission des institutions, Étude détaillée du projet de loi no 98, Loi modifiant diverses lois concernant principalement l'admission aux professions et la gouvernance du système professionnel, février à mai 2017.

KPMG. *Bouleversement des ordres professionnels : le numérique en cause*, [En ligne], 2017, 16 p. [[https://professions-quebec.org/wp-content/uploads/2018/03/18438\\_WhitePaper\\_vF.pdf](https://professions-quebec.org/wp-content/uploads/2018/03/18438_WhitePaper_vF.pdf)].

LACROIX, André, Allison MARCHILDON et Luc BÉGIN. *Former à l'éthique en organisation. Une approche pragmatiste*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 2017, 180 p.

LAROCHELLE, Roland. *Revoir notre structure de gouvernance à la lumière des grandes tendances et du PL 98*, présentation au Conseil d'administration de l'Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec, juin 2016, 12 p.

LAURIN, André. *Les administrateurs des ordres professionnels*, Lavery avocats, 2016, 8 p.

LEBLANC, Richard, et James GILLIES. *Inside the Boardroom: How Boards Really Work and the Coming Revolution in Corporate Governance*, Mississauga, John Wiley & Sons Canada, 2005, 336 p.

LEBLANC, Richard. « Forty Proposals to strengthen; The public company Board of Director's role in value creation; management accountability to the Board; and Board accountability to shareholders », *International Journal of Disclosure and Governance*, 2013, vol. 10. n° 4, p. 1-16.

MAESSCHALCK, Jeroen. « Une politique d'intégrité dans l'organisation : comment dépasser les bonnes intentions ? », *Pyramides*, 2008, p. 15-44.

MALENFANT, Roméo. *Comités et Réunions*, Les guides pratiques pour une gouvernance stratégique, série Gouvernance, guide n° 8, Éditions D.P.R.M., 2012, 59 p.

MALENFANT, Roméo. *Comprendre votre Conseil d'administration en 20 réponses*, Les guides pratiques pour une gouvernance stratégique, série Gouvernance, guide n° 2, Éditions D.P.R.M., 2010, 55 p.

MALENFANT, Roméo. *La responsabilité financière des administrateurs*, Les guides pratiques pour une gouvernance stratégique, série Gouvernance, guide n° 6, Éditions D.P.R.M., 2009, 57 p.

MALENFANT, Roméo. *Le directeur général en action*, Les guides pratiques pour une gouvernance stratégique, série Gouvernance, guide n° 3, Éditions D.P.R.M., 2007, 54 p.

MALENFANT, Roméo. *Le président du Conseil d'administration*, Les guides pratiques pour une gouvernance stratégique, série Gouvernance, guide n° 1, Éditions D.P.R.M., 2006, 43 p.

MALENFANT, Roméo. *Le procès-verbal (et l'ordre du jour)*, Les guides pratiques pour une gouvernance stratégique, série Gouvernance, guide n° 4, Éditions D.P.R.M., 2010, 57 p.

MALENFANT, Roméo. *Les administrateurs*, Les guides pratiques pour une gouvernance stratégique, série Gouvernance, Guide n° 5, Éditions D.P.R.M., 2010, 58 p.

MALENFANT, Roméo. *Valeurs et Éthique*, Les guides pratiques pour une gouvernance stratégique, série Gouvernance, guide n° 7, Éditions D.P.R.M., 2010, 59 p.

OFFICE DES PROFESSIONS DU QUÉBEC. *Élection au Conseil d'administration des ordres professionnels : aspects légaux et pratiques d'un scrutin tenu par un moyen technologique*, document destiné aux ordres professionnels, juillet 2017, 18 p.

OFFICE DES PROFESSIONS DU QUÉBEC. *Le rôle de surveillance de l'Office des professions : un tournant guidé par l'actualisation de la notion de protection du public*, rapport du groupe de travail sur le rôle de surveillance de l'Office, octobre 2012.

OFFICE DES PROFESSIONS DU QUÉBEC. *Sommaire du plan stratégique 2015-2019*, Québec, 2015, 20 p.

ORDRE DES COMPTABLES PROFESSIONNELS AGRÉÉS DU QUÉBEC. *Description des attentes à l'égard des membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif – Élections*, 26 février 2016, 5 p.

ORDRE DES TRAVAILLEURS SOCIAUX ET DES THÉRAPEUTES CONJUGAUX ET FAMILIAUX DU QUÉBEC. *Déclaration de services aux citoyens*, [En ligne], septembre 2018, 8 p. [[https://beta.otstcfq.org/sites/default/files/declaration\\_services\\_aux\\_citoyens\\_otstcfq.pdf](https://beta.otstcfq.org/sites/default/files/declaration_services_aux_citoyens_otstcfq.pdf)].

PROTECTEUR DU CITOYEN. *Déclaration de services aux citoyens*, [En ligne], 17 septembre 2018. [<https://protecteurducitoyen.qc.ca/fr/declaration-de-services-aux-citoyens>].

PROTECTEUR DU CITOYEN. *Mémoire sur le projet de loi 98 présenté à la Commission des institutions*, 2016.

QUÉBEC. *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, chapitre G-1.02*, à jour au 1<sup>er</sup> juin 2017, [Québec], Éditeur officiel du Québec, 2017.

SAUCIER, Guylaine. « Au-delà de la conformité, la gouvernance », Rapport final du Comité mixte sur la gouvernance d'entreprise, Institut canadien des comptables agréés et Bourse de Toronto, 2001.

SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU QUÉBEC. *Guide sur la déclaration de services aux citoyens*, juin 2005, 46 p.

SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU QUÉBEC. *Guide sur le rapport annuel de gestion*, 2002, 33 p.

SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC. *L'éthique, une question de conduite fondée sur les valeurs*, Bureau-conseil en éthique, formation de base en éthique, 2012.

THUOT, Jean-François. « Les principes de saine gouvernance (PSG) sont-ils valables et applicables à toutes les organisations? », [En ligne], 2018. [www.adma.qc.ca].

TREVINO, Linda K., et Katherine A. NELSON. *Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right*, Hoboken, John Wiley & Sons, 2011, 480 p.

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL. *Bureau de la vérification interne, Cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance*, 2017, 19 p.

WATSON, Elizabeth. *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la constitution et le maintien d'un conseil d'administration efficace*, Comptables professionnels agréés du Canada, 2015, 56 p.



