

GUIDE D'APPLICATION DES DISPOSITIONS  
DU **CODE** DES PROFESSIONS SUR LA TENUE  
DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES ANNUELLES

# TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS . . . . .	3
SOMMAIRE . . . . .	4
PRÉALABLEMENT À L'AGA . . . . .	4
DÉROULEMENT DE L'AGA . . . . .	4
APRÈS L'AGA . . . . .	4
<b>PARTIE 1</b>	
<b>INTRODUCTION ET MISE EN CONTEXTE . . . . .</b>	<b>5</b>
<b>1.1 INTRODUCTION . . . . .</b>	<b>5</b>
<b>1.2 MISE EN CONTEXTE . . . . .</b>	<b>6</b>
<b>PARTIE 2</b>	
<b>PRÉALABLEMENT À L'AGA . . . . .</b>	<b>7</b>
<b>2.1 FIXATION DE LA DATE DE LA TENUE DE L'AGA . . . . .</b>	<b>7</b>
<b>2.2 CONSULTATION SUR LE MONTANT DE LA COTISATION ANNUELLE         PRÉALABLE À L'AGA (1<sup>RE</sup> CONSULTATION) . . . . .</b>	<b>8</b>
<b>2.3 INFORMATION SUR LES PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES . . . . .</b>	<b>9</b>
<b>2.4 VENTILATION DE LA RÉMUNÉRATION         DES ADMINISTRATEURS ÉLUS . . . . .</b>	<b>10</b>
<b>2.5 PROJET DE RAPPORT ANNUEL . . . . .</b>	<b>13</b>
<b>2.6 ADOPTION DE RÈGLES RÉGISSANT LA TENUE DES AGA . . . . .</b>	<b>14</b>
<b>2.7 PRÉSIDENT DE L'AGA . . . . .</b>	<b>14</b>
<b>PARTIE 3</b>	
<b>DÉROULEMENT DE L'AGA . . . . .</b>	<b>15</b>
<b>3.1 CONSULTATION SUR LA COTISATION ANNUELLE         AU COURS DE L'AGA (2<sup>E</sup> CONSULTATION) . . . . .</b>	<b>15</b>
<b>3.2 APPROBATION DE LA RÉMUNÉRATION . . . . .</b>	<b>16</b>
<b>PARTIE 4</b>	
<b>APRÈS L'AGA . . . . .</b>	<b>18</b>

## REMERCIEMENTS

L'Office des professions du Québec souhaite remercier chaleureusement les membres du Comité de travail sur la tenue des assemblées générales annuelles de leur précieuse collaboration et de leur participation active aux travaux ayant mené à la réalisation du présent guide :

- › M<sup>me</sup> Kathy Baig, présidente et directrice générale par intérim de l'Ordre des ingénieurs du Québec ;
- › M<sup>e</sup> Christiane Brizard, secrétaire et conseillère stratégique de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec ;
- › M<sup>e</sup> Nathalie Diamond, représentante du public ;
- › M<sup>me</sup> Danielle Gagliardi, secrétaire de la Chambre des notaires du Québec ;
- › M<sup>e</sup> Christian Gauvin, directeur des services juridiques du Collège des médecins du Québec ;
- › M<sup>me</sup> Manon Lambert, directrice générale et secrétaire de l'Ordre des pharmaciens du Québec ;
- › M<sup>e</sup> Claude Laurent, directeur général et secrétaire de l'Ordre professionnel de la physiothérapie du Québec ;
- › M<sup>e</sup> Marie-Laurence Lenfant, anciennement chargée d'affaires juridiques du Conseil interprofessionnel du Québec ;
- › M<sup>e</sup> Édith Lorquet, directrice des services juridiques de l'Ordre des psychologues du Québec ;
- › M<sup>e</sup> Marie-Claude Simard, directrice des affaires juridiques de l'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec.

Notons par ailleurs que les positions exprimées dans le présent guide n'engagent que l'Office et ne lient aucunement les membres du Comité.

# SOMMAIRE

La Loi modifiant diverses lois concernant principalement l'admission aux professions et la gouvernance du système professionnel (L.Q. 2017, chapitre 11) (ci-après Loi 11) introduit dans le Code des professions (RLRQ, c. C-26) (ci-après Code) de nouvelles dispositions sur la tenue de l'assemblée générale annuelle (AGA). Le présent guide vise à outiller les ordres professionnels en ce qui a trait à la préparation et à la conduite de l'AGA ainsi qu'en ce qui concerne les suites à donner à la tenue de cette dernière.

## PRÉALABLEMENT À L'AGA

Le conseil d'administration (CA) de l'ordre doit fixer la date de la tenue de l'AGA en tenant compte des nouvelles dispositions du Code.

Le CA doit également décider, de façon intérimaire, du montant de la cotisation annuelle et fixer la rémunération de ses administrateurs élus pour l'exercice financier suivant.

Par la suite, le secrétaire de l'ordre doit transmettre aux membres de l'ordre, au moins 30 jours avant l'AGA, l'information au sujet de la cotisation annuelle, accompagnée des documents suivants :

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

Cette information servira principalement aux membres afin qu'ils puissent donner leur avis concernant le montant de la cotisation annuelle lors des deux consultations qui doivent être menées à ce sujet. L'information les éclairera également en ce qui a trait à la rémunération des administrateurs élus qu'ils doivent approuver.

À la suite de la transmission de cette information, le secrétaire de l'ordre mène une première consultation concernant le montant de la cotisation annuelle qui sera en vigueur pour l'exercice financier suivant. Il reçoit les commentaires des membres de l'ordre dont il fera état lors de l'AGA.

Le CA devrait adopter des règles concernant la tenue d'une AGA et évaluer l'opportunité de proposer aux membres de l'ordre un président d'assemblée indépendant et rompu aux règles de procédure de ce type d'assemblée.

Il serait également souhaitable que le CA tienne une séance quelques jours avant l'AGA pour être au fait des commentaires reçus par le secrétaire de l'ordre.

## DÉROULEMENT DE L'AGA

Pendant l'AGA, le secrétaire de l'ordre fait rapport aux membres de l'ordre des commentaires reçus au cours de la première consultation concernant la cotisation annuelle, et les membres présents sont ensuite consultés une seconde fois à ce sujet.

Par la suite, la rémunération des administrateurs élus est approuvée par les membres de l'ordre.

## APRÈS L'AGA

Le CA fixe le montant de la cotisation annuelle pour l'exercice financier suivant, soit le même que celui pour lequel la rémunération des administrateurs aura été approuvée par l'AGA.

# PARTIE 1

## INTRODUCTION ET MISE EN CONTEXTE

### 1.1 INTRODUCTION

Le présent guide destiné aux ordres professionnels a pour objectif d'opérationnaliser l'application des nouvelles dispositions du Code des professions (RLRQ, c. C-26) (ci-après Code), introduites par la Loi modifiant diverses lois concernant principalement l'admission aux professions et la gouvernance du système professionnel (L.Q. 2017, chapitre 11) (ci-après Loi 11), sur la tenue des assemblées générales annuelles (AGA).

Il s'agit d'un guide rédigé par l'Office des professions du Québec (Office) et destiné à outiller les administrateurs du conseil d'administration (CA) et les dirigeants des ordres dans la préparation et la conduite d'une AGA. Conçu à partir de situations concrètes, le guide propose une méthode pour présenter l'information aux membres de l'ordre et contient des conseils concernant les actions à prendre.

Il convient de préciser qu'outre les dispositions du Code, la réglementation qui en découle et les positions exprimées par l'Office, les ordres ne sont pas tenus de retenir l'ensemble des suggestions mises en avant dans ce guide. Au final, chaque ordre a la latitude nécessaire pour appliquer les propositions qu'il juge pertinentes. D'ailleurs, le guide ne doit pas être figé dans le temps. Il sera adapté en fonction des expériences vécues par les ordres et certains de ses éléments pourront être précisés ou bonifiés ultérieurement.

Le guide est la résultante des travaux menés par l'Office avec la collaboration des membres du Comité de travail sur la tenue des assemblées générales annuelles formé de représentants des ordres. Leur apport a permis à l'Office de bien cerner les enjeux découlant des nouvelles obligations prévues au Code sur la tenue des AGA et de proposer des solutions réalistes, adaptées au vécu des ordres. Nous les remercions pour le travail mené ainsi que pour l'expertise qu'ils ont apportée.

## 1.2 MISE EN CONTEXTE

Le législateur a démontré, avec l'édiction de la Loi 11, sa volonté de voir s'implanter au sein des ordres des règles de gouvernance modernes fondées sur des principes de responsabilité, d'éthique et de transparence.

Au fil des travaux parlementaires concernant la Loi 11, l'enjeu de l'utilisation des ressources financières par les ordres pour des activités liées étroitement à la protection du public est devenu incontournable.

Le législateur a alors jugé qu'une approche fondée sur la transparence à l'égard de la rémunération des administrateurs élus permettrait de renforcer la confiance des membres de l'ordre, mais également du public envers le système professionnel.

De nouvelles obligations destinées aux ordres ont donc été introduites afin que soient soumis annuellement à leurs membres, au moins 30 jours avant l'AGA :

- › une ventilation complète de la rémunération du président et des autres administrateurs élus ;
- › un portrait des prévisions budgétaires ;
- › un projet de rapport annuel incluant les états financiers.

De plus, le Code prévoit que dorénavant le CA fixera le montant de la cotisation annuelle en tenant compte des commentaires exprimés par les membres de l'ordre dans le cadre de deux consultations. La première, d'au moins 30 jours, se déroulant avant la tenue de l'AGA et la seconde ayant lieu au cours de l'AGA.

Finalement, il a également été confié aux membres de l'ordre réunis en AGA le pouvoir d'approuver annuellement la rémunération des administrateurs élus, dont celle du président.

L'ensemble des dispositions pertinentes du Code relatives à la tenue des AGA seront reprises dans le présent guide.

## PARTIE 2

# PRÉALABLEMENT À L'AGA

### 2.1 FIXATION DE LA DATE DE LA TENUE DE L'AGA

Dispositions pertinentes du Code

- 103.** L'assemblée générale annuelle des membres d'un ordre est tenue dans les huit mois qui suivent la fin de l'année financière de cet ordre.
- 103.1.** Au moins 30 jours avant l'assemblée générale annuelle, le secrétaire de l'ordre doit communiquer à tous les membres de l'ordre, pour commentaires, l'information au sujet du montant de la cotisation annuelle. L'information est accompagnée du projet de résolution modifiant ce montant, le cas échéant, des prévisions budgétaires pour l'année financière visée par la cotisation, incluant une ventilation de la rémunération des administrateurs élus, et d'un projet de rapport annuel.
- 108.** L'année financière d'un ordre se termine le 31 mars.

En application des dispositions des articles 103 et 108 du Code, l'AGA d'un ordre doit se tenir au plus tard le 30 novembre.

La date de la tenue de l'AGA doit toutefois prendre en compte les délais occasionnés par la préparation et la production de l'ensemble des documents énumérés à l'article 103.1 du Code qui doivent être soumis aux membres de l'ordre au minimum 30 jours avant l'AGA, à savoir :

- › l'information au sujet de la cotisation annuelle pour commentaires ;
- › un projet de résolution modifiant la cotisation annuelle, le cas échéant ;
- › les prévisions budgétaires, y inclus une ventilation de la rémunération des administrateurs ;
- › un projet de rapport annuel.

En application de l'article 60 du Code, l'Office rappelle que l'ensemble de ces documents peut être transmis aux membres de l'ordre par courrier électronique à l'adresse que le professionnel est tenu de faire connaître à l'ordre.

Comme les ressources varient considérablement d'un ordre à l'autre, il revient au CA d'évaluer le moment opportun pour tenir l'AGA en fonction des délais pour se conformer aux nouvelles exigences.

C'est particulièrement le cas pour les 17 ordres qui tiennent généralement leur AGA au printemps. Ceux-ci devront composer avec des délais plus serrés pour produire l'information, entre la fin de l'exercice financier fixée au 31 mars et la date de leur AGA.

Certains de ces 17 ordres devront évaluer la possibilité de reporter leur AGA à l'automne, tout en prenant soin d'en mesurer les incidences sur la conduite de leurs activités, notamment sur la tenue de leurs élections. En effet, les élections et la tenue de l'AGA sont parfois liées dans une séquence où les administrateurs entrent en fonction au moment de la clôture de l'AGA. Son report pourrait également nécessiter le report des élections ou des modifications réglementaires.

Déjà, l'Office est au fait que certains ordres ont opté pour déplacer l'AGA à l'automne. Le choix de l'automne offre également l'avantage de rapprocher la production des prévisions budgétaires à l'exercice financier visé, facilitant ainsi l'exercice prévisionnel.

Les ordres qui tiendront néanmoins leur AGA au printemps devraient consulter leurs auditeurs pour discuter de la forme que devraient prendre les états financiers d'un rapport annuel à l'état de projet à être communiqués aux membres de l'ordre.

## 2.2 CONSULTATION SUR LE MONTANT DE LA COTISATION ANNUELLE PRÉALABLE À L'AGA (1<sup>RE</sup> CONSULTATION)

Dispositions pertinentes du Code

**103.1** Au moins 30 jours avant l'assemblée générale annuelle, le secrétaire de l'ordre doit communiquer à tous les membres de l'ordre, pour commentaires, l'information au sujet du montant de la cotisation annuelle. L'information est accompagnée du projet de résolution modifiant ce montant, le cas échéant [...];

**104.** Au cours de l'assemblée générale annuelle :

[...]

2° le secrétaire fait rapport au sujet de la consultation prévue à l'article 103.1;

[...]

À l'instar de l'article 95.3 du Code, l'article 103.1 prévoit l'obligation pour le secrétaire de l'ordre de communiquer aux membres, pour commentaires, l'information concernant le montant de la cotisation annuelle, et ce, au moins 30 jours avant l'AGA. Le secrétaire transmet également un projet de résolution modifiant cette cotisation, le cas échéant. L'objectif de cette mesure est de permettre aux membres d'exprimer leur avis pour influencer le CA avant qu'il n'adopte une résolution fixant la cotisation annuelle ou décide de ne point le faire. Préalablement à cet envoi, le CA doit avoir déterminé le montant de la cotisation soumis à la consultation.

Cette consultation doit se faire annuellement que le CA prévoit ou non modifier le montant de la cotisation annuelle. La consultation ne vise pas les cotisations spéciales et les cotisations supplémentaires qui doivent être fixées conformément à l'article 85.1 du Code. Elle ne vise pas non plus la rémunération des administrateurs élus.



Comme décrit à la partie III, le secrétaire devra faire rapport aux membres de l'ordre lors de l'AGA du résultat de cette consultation.

Vu l'entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2018 de l'article 103.1, la question de la détermination de l'exercice financier visé par la consultation sur la cotisation annuelle se pose. Considérant qu'une AGA se tient au cours des huit premiers mois d'un exercice financier en cours, la fixation de la cotisation annuelle devrait se faire pour l'exercice financier suivant. Par exemple, préalablement à l'AGA tenue en 2018, les membres de l'ordre seraient consultés sur le montant de la cotisation annuelle pour l'exercice 2019-2020.

L'ensemble des commentaires reçus avant l'AGA devrait être considéré. Un commentaire pertinent d'un membre de l'ordre ne devrait pas être écarté du seul fait de sa tardiveté. L'ordre qui ne considérerait pas un tel commentaire pourrait de toute façon le recevoir à nouveau lors de la seconde consultation tenue au cours de l'AGA, ou se voir opposer le fait que les résultats de la consultation n'ont pas été entièrement exprimés par le secrétaire de l'ordre lors de son rapport devant l'AGA (voir le point 3.1).

Malgré ce qui précède, les ordres pourraient toutefois inviter leurs membres à transmettre leurs commentaires au secrétaire de l'ordre au cours d'une période déterminée (par exemple du 45<sup>e</sup> au 10<sup>e</sup> jour précédant l'AGA). Cette période devrait être

d'au moins 30 jours et son terme suffisamment éloigné de la date de la tenue de l'AGA afin que le secrétaire dispose d'un délai raisonnable pour traiter l'information reçue et en faire rapport au CA préalablement à l'AGA.

Par ailleurs, l'Office considère comme une bonne pratique qu'une séance du CA soit tenue avant l'AGA. Cette séance apparaît nécessaire pour que le secrétaire présente les commentaires reçus aux administrateurs de l'ordre. Ainsi, le CA sera bien préparé lorsqu'il se présentera devant l'assemblée pour, le cas échéant, défendre une proposition concernant le montant de la cotisation annuelle.

## 2.3 INFORMATION SUR LES PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES

Dispositions pertinentes du Code

**103.1** Au moins 30 jours avant l'assemblée générale annuelle, le secrétaire de l'ordre doit communiquer à tous les membres de l'ordre, pour commentaires, l'information au sujet du montant de la cotisation annuelle. L'information est accompagnée [...] des prévisions budgétaires pour l'année financière visée par la cotisation [...]

Toujours dans le but d'éclairer les membres de l'ordre, le secrétaire de l'ordre doit leur fournir les prévisions budgétaires pour l'exercice financier visé par la cotisation annuelle, au moins 30 jours avant l'AGA. Pour fournir de l'information utile et comparable, l'Office est d'avis que ces prévisions budgétaires devraient être accompagnées de celles de l'exercice financier en cours. Puisque le législateur n'a pas indiqué la forme que doivent prendre les prévisions, l'ordre dispose d'une grande latitude en ce qui concerne la présentation et le contenu des prévisions. Dans l'objectif d'éviter toute confusion chez les membres de l'ordre, l'Office est également d'avis que la présentation des prévisions budgétaires devrait se rapprocher de celle de l'état des résultats contenu dans le rapport annuel.

La production des prévisions budgétaires est un exercice prévisionnel de l'état détaillé des dépenses et des revenus attendus. L'information doit permettre aux membres de l'ordre d'avoir un portrait général de la répartition prévue des sommes allouées pour les différents postes budgétaires de l'ordre.

L'information sur les prévisions budgétaires doit servir d'outil destiné à informer les membres de l'ordre sur les dépenses intrinsèques à la conduite de la mission d'un ordre et justifier la contribution attendue de chacun au moyen de la cotisation annuelle.

À titre d'exemple, les revenus de l'ordre sont notamment constitués des montants de la cotisation annuelle, des amendes, de la formation continue, de l'admission et des revenus de placement. Les dépenses sont notamment composées des sommes allouées à l'admission (délivrance de permis, tableau de l'ordre), à l'inspection professionnelle, aux activités du syndicat et à la formation continue.

## 2.4 VENTILATION DE LA RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS ÉLUS

La rémunération des administrateurs élus constitue une facette importante de la gouvernance d'une organisation, particulièrement pour celle qui, comme un ordre, porte sur l'intérêt public.

La rémunération des administrateurs élus devrait être fixée de manière à favoriser l'attraction de candidats crédibles qui détiennent les compétences spécifiques à la réalisation de la mission de l'ordre. Cependant, elle devrait reposer sur des critères précis et objectifs comme la complexité du mandat et le niveau d'engagement requis.

### Qu'entend-on par rémunération pour les administrateurs élus

*On peut définir le terme « rémunération » ou « rémunération globale » comme la valeur totale des composantes de la rémunération directe et de la rémunération indirecte que reçoivent, en contrepartie de l'accomplissement de leurs fonctions, les administrateurs élus d'un ordre.*

*La rémunération directe des administrateurs autres que le président est essentiellement constituée de jetons de présence pour assister à des réunions ou à des formations. Quant à celle du président, elle est généralement constituée d'un traitement annuel prenant la forme d'un salaire.*

*La rémunération indirecte comprend toutes les composantes pécuniaires qui ne sont pas incluses dans la rémunération directe et qui sont réputées faire partie des avantages accordés généralement par l'ordre au président et, de façon plus exceptionnelle, aux autres administrateurs (avantages sociaux : congés payés, assurances, régimes de retraite, services à l'administrateur).*

L'Office a constaté que certains ordres semblent considérer les frais de déplacement ou de voyage comme étant de la rémunération. Dans la mesure prévue par les lois fiscales, ces frais ne constituent pas de la rémunération et ne devraient pas faire l'objet d'une approbation par les membres de l'ordre lors de l'AGA, à condition qu'ils soient raisonnables.

Règlement pris en vertu du paragraphe a du premier alinéa de l'article 94 du Code

94. Le Conseil d'administration peut, par règlement :
- a) établir des règles [...] concernant la rémunération de ses membres élus [...];

La rémunération des administrateurs élus des ordres doit d'abord reposer sur des paramètres généraux établis dans un règlement pris en application du paragraphe a du premier alinéa de l'article 94 du Code. Lorsqu'un ordre entend rémunérer ses administrateurs élus, l'adoption d'un règlement approuvé par l'Office conformément à l'article 95.2 du Code devrait être une étape préalable à la fixation même de la rémunération. L'ensemble des pouvoirs habilitants prévus au premier alinéa de l'article 94 du Code confère aux ordres la faculté d'adopter différents règlements. Cette faculté ne peut être autrement exercée, à titre d'exemple, par simple résolution, puisqu'elle priverait l'Office de son pouvoir d'approbation. Le terme « peut » figurant au début du premier alinéa de l'article 94 ne donne pas aux ordres la possibilité de régir autrement les pouvoirs que cet article dresse, sans quoi l'article n'aurait aucune utilité.

Par ailleurs, un règlement adopté par un ordre qui conférerait au CA le plein pouvoir d'établir des règles concernant la rémunération des administrateurs élus pourrait être déclaré illégal. En effet, le Code n'autorise pas expressément la subdélégation de ce pouvoir et agir autrement irait à l'encontre de la maxime « *Delegatus non potest delegare* » voulant que le délégué ne peut pas déléguer, même à lui-même.

Il s'agit de prévoir au règlement les règles et les paramètres généraux de rémunération applicables au président et aux autres administrateurs élus sans toutefois fixer le montant des différents éléments de la rémunération. Une fois le règlement en vigueur, le CA fixe par résolution les montants de ces différents éléments. C'est le montant des différents éléments de la rémunération qui doit être approuvé par l'AGA, d'où l'importance de ne pas inscrire ces sommes dans le règlement de l'ordre.

Par ailleurs, le règlement ne peut exclusivement avoir trait à une politique de rémunération sans offrir plus de détails sur ses différents paramètres. Le CA ne peut sous-déléguer son pouvoir d'établir par règlement des règles concernant la rémunération, soustrayant ainsi ces règles au pouvoir d'approbation de l'Office.

En ce sens, l'Office propose, à titre d'exemple, certains éléments qui pourraient être prévus dans les règlements des ordres relativement à la rémunération des administrateurs élus :

- › Activités donnant droit à un jeton de présence pour les administrateurs autres que le président (ex. : réunion, formation) ;
- › Critères déterminant la valeur du jeton (ex. : durée de la présence, nature de la présence [en personne ou par un moyen technologique]) ;
- › Rémunération du président sur une base annuelle ;
- › Exclusivité ou non de la fonction du président ou équivalent de journée de travail (ex. : 2 jours/semaine) ;
- › Participation de l'ordre à un régime de retraite ou à un régime d'assurance ;
- › Conditions donnant droit à une indemnité de logement pour le président (ex. : si domicilié à plus de 50 km du siège de l'ordre) ;
- › Conditions donnant droit à une indemnité de transition pour le président (ex. : si le président occupe ses fonctions à titre exclusif pour l'ordre).

Notons, par ailleurs, que les règlements portant sur la rémunération des administrateurs élus ont la plus simple des procédures d'édiction. Une fois adoptés par l'ordre, ils sont approuvés par l'Office en application de l'article 95.2 du Code. Par conséquent, aucune publication à titre de projet à la *Gazette officielle du Québec*, ni aucune démarche auprès du gouvernement n'est nécessaire. Au surplus, ils n'ont pas à être transmis préalablement aux membres de l'ordre ni à être traduits. Une fois approuvés par l'Office, ils sont toutefois publiés à la *Gazette officielle du Québec*. Les délais de traitement et d'approbation s'en trouvent donc réduits.

### Élaboration d'une politique de rémunération

L'Office recommande l'élaboration rigoureuse et transparente d'une *politique de rémunération* qui précisera chacun des éléments de rémunération des administrateurs élus. Il s'agit ici de livrer dans les détails et à l'intérieur d'un tout cohérent, les sommes allouées pour chacun des éléments de rémunération contenus dans le règlement de l'ordre.

La réalisation de la politique de rémunération devrait idéalement être confiée à un comité de gouvernance ou de ressources humaines au sein duquel certains membres seraient des experts indépendants du CA. La rigueur et l'indépendance du processus de détermination de la rémunération auront inévitablement un effet positif sur l'adhésion des membres de l'ordre à la politique.

La technique d'étalonnage (*benchmarking*), qui consiste à comparer la rémunération des administrateurs avec celle d'autres administrateurs siégeant au sein d'organismes semblables, est souhaitable. Néanmoins, des données comparatives réalistes doivent être utilisées : les responsabilités liées à la fonction, le budget de fonctionnement de l'organisation, sa portée géographique, son exposition médiatique, doivent entre autres être considérés.

L'Office est d'avis qu'aucun contrat de travail liant le président et l'ordre ne devrait exister, puisque la présidence d'un ordre est une charge élective, à l'instar des élus municipaux, et son titulaire n'a pas de lien de subordination avec l'ordre. La subordination juridique demeure la caractéristique la plus importante pour qualifier un contrat de « contrat de travail ». La subordination suppose qu'il y a acceptation par un employé du pouvoir de contrôle et de direction de son employeur, ce qui n'est pas le cas du président et des autres membres du CA.

La pratique de conclure un contrat de travail entre le président et l'ordre pouvait être utile lorsque le président cumulait ses fonctions avec celles de directeur général, mais à la suite de l'entrée en vigueur du dernier alinéa de l'article 80 du Code, cette pratique de cumul n'est plus permise.

En effet, d'une part, des raisons de saine gouvernance peuvent être alléguées et, d'autre part, des difficultés d'application peuvent survenir. Le président d'un ordre est un mandataire élu par les membres de l'ordre ou du CA et il doit maintenir une distance critique par rapport à la direction générale pour entre autres assurer avec les autres membres du CA une surveillance générale adéquate de l'ordre. L'existence d'un contrat de travail pourrait contribuer à créer, dans une certaine mesure, un lien de subordination du président vis-à-vis de la haute direction et cela nuirait à son indépendance.

De plus, le respect d'un contrat de travail apparaît difficilement applicable dans un contexte où les éléments de rémunération doivent être fixés par le CA et faire l'objet d'une approbation par l'AGA.

### Communication aux membres de l'ordre de la ventilation de la rémunération des administrateurs élus

Dispositions pertinentes du Code

**103.1** Au moins 30 jours avant l'assemblée générale annuelle, le secrétaire de l'ordre doit communiquer à tous les membres de l'ordre [...] prévisions budgétaires pour l'année financière visée par la cotisation, incluant une ventilation de la rémunération des administrateurs élus [...]

Le secrétaire doit fournir aux membres de l'ordre, à chaque année et au moins 30 jours avant l'AGA, une ventilation de la rémunération des administrateurs élus. L'obligation peut être remplie en transmettant aux membres l'intégralité de la politique de rémunération de l'ordre ou un résumé de celle-ci.

L'exercice consiste à fournir dans le détail chacun des éléments de rémunération qui seront alloués aux administrateurs élus pour l'exercice financier suivant. Par exemple, préalablement à l'AGA tenue en 2018, le secrétaire devra transmettre une ventilation de la rémunération prévue pour l'exercice financier 2019-2020. Comme pour les prévisions budgétaires, il serait souhaitable que la ventilation de la rémunération contienne des données comparatives avec l'exercice en cours. Les membres de l'ordre pourraient ainsi comparer la rémunération sur trois ans des administrateurs, puisque le rapport annuel de l'ordre indique désormais cette rémunération.

L'Office prône la plus grande transparence en matière de divulgation de la rémunération des administrateurs élus par les ordres. Ceux-ci devront donc communiquer l'information complète de chacun des éléments de rémunération des administrateurs élus, et ce, pour chacun des différents postes (ex. : président, administrateurs).

Le tableau ci-dessous recense les éléments susceptibles de faire partie de la rémunération d'un administrateur élu qui doivent être présentés aux membres de l'ordre. Il ne s'agit pas ici d'une liste exhaustive; d'autres éléments pourraient devoir être communiqués.

### Rémunération des administrateurs élus

Ventilation des éléments de rémunération à présenter aux membres de l'ordre		
Rémunération globale (directe et indirecte)	Éléments de base (revenus)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salaires et traitements;</li> <li>• Jetons de présence;</li> <li>• Indemnité de transition;</li> <li>• Primes;</li> <li>• Bonis;</li> <li>• Honoraires;</li> <li>• Indemnité de transition.</li> </ul>
	Autres allocations et avantages imposables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logement gratuit ou subventionné;</li> <li>• Automobile mise à la disposition ou allocation fixe pour l'utilisation d'un véhicule;</li> <li>• Remboursement d'un laissez-passer de transport;</li> <li>• Formation et éducation à des fins personnelles;</li> <li>• Remboursement pour frais de déménagement;</li> <li>• Remboursement pour frais de stationnement;</li> <li>• Remboursement de services de téléphone cellulaire et d'Internet à des fins personnelles;</li> <li>• Cotisations versées à un régime d'assurance collective (ex. : régime privé d'assurance maladie, police d'assurance vie collective);</li> <li>• Cotisation à un ordre professionnel ou à une association professionnelle payée par l'ordre;</li> <li>• Cotisation versée à un régime enregistré d'épargne-retraite (REER) ou à un compte d'épargne libre d'impôt (CELI);</li> <li>• Cotisation au Régime québécois d'assurance parentale (RQAP) payée par l'ordre;</li> <li>• Cotisation au Régime de rentes du Québec (RRQ) payée par l'ordre;</li> <li>• Prime d'assurance payée par l'ordre;</li> <li>• Cadeaux, récompense, billets pour usage personnel;</li> <li>• Frais médicaux.</li> </ul>
	Avantages non imposables à ajouter au facteur d'équivalence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cotisations versées à un régime privé de retraite.</li> </ul>

Sources : <https://www.revenuquebec.ca/documents/fr/publications/in/in-253%282017-11%29.pdf>, <https://www.canada.ca/content/dam/cra-arc/formspubs/pub/t4130/t4130-17f.pdf>.



Certaines allocations non imposables versées par l'ordre ne sont pas considérées comme de la rémunération et n'ont pas à être divulguées si les sommes allouées sont raisonnables. Dans le cas inverse, ces allocations sont imposables et devraient être divulguées.<sup>1</sup>

Parmi les avantages non imposables qui n'ont pas à être présentés aux membres de l'ordre, notons ceux touchant l'utilisation d'un véhicule selon le kilométrage parcouru (à un taux raisonnable) et le remboursement de frais de déplacement ou de frais de voyage (repas, hébergement, déplacements, etc.) pourvu qu'il s'agisse de frais réels, non personnels et raisonnables.

Notons finalement que la ventilation de la rémunération transmise par le secrétaire devra être soumise à l'approbation des membres au cours de l'AGA. Cet aspect sera abordé ultérieurement dans le présent guide.

## 2.5 PROJET DE RAPPORT ANNUEL

Dispositions pertinentes du Code

**103.1** Au moins 30 jours avant l'assemblée générale annuelle, le secrétaire de l'ordre doit communiquer à tous les membres [...] un projet de rapport annuel.

Le secrétaire de l'ordre doit enfin fournir aux membres de l'ordre, au moins 30 jours avant l'AGA, un projet de rapport annuel. Pour satisfaire à cette exigence, les ordres transmettent aux membres une version à jour, mais pas nécessairement finale, du rapport annuel accompagné d'états financiers.

Cette obligation vise à permettre aux membres de l'ordre d'avoir un portrait global de l'ensemble des activités de l'ordre préalablement à l'AGA, notamment pour les éclairer dans le cadre des consultations portant sur le montant de la cotisation annuelle. C'est pourquoi les administrateurs et dirigeants des ordres devront s'attendre à être questionnés plus en profondeur pendant l'AGA sur les éléments du rapport annuel, et devoir justifier l'utilisation des ressources financières de l'ordre.

Le législateur n'a pas précisé ce qu'il entendait par « projet de rapport annuel ». L'Office est d'avis qu'un tel projet doit contenir l'information prévue au Règlement sur le rapport annuel d'un ordre professionnel (chapitre C-26, r. 8) et disponible au moment de la transmission du document aux membres de l'ordre.

Les ordres qui choisissent de tenir leur AGA au printemps pourraient ne pas être en mesure de transmettre, 30 jours avant la tenue de celle-ci, un projet de rapport annuel contenant des états financiers audités, à savoir des états financiers ayant fait l'objet d'un audit par un comptable professionnel agréé. L'Office considère qu'une telle pratique n'est pas à favoriser, puisque l'ordre transmettrait à ses membres de l'information financière n'ayant pas été certifiée par un expert indépendant.

Néanmoins, si un ordre décide tout de même de transmettre des états financiers non audités, il devra s'assurer que ces états financiers sont clairement marqués comme non audités sur toutes les pages. De plus, l'avis suivant devrait les accompagner : « Les états financiers ci-joints ont été préparés par la direction ». Finalement, aucune mention de l'identité de l'auditeur ne devrait y figurer. L'objectif de ces mesures est que le membre de l'ordre sache qu'aucun auditeur n'a émis d'opinion sur la fidélité de l'image de la situation financière de l'ordre, ni sur sa performance financière et ses flux de trésorerie, et que cette information ne lui sera transmise qu'à l'occasion de l'AGA.

<sup>1</sup> <https://www.revenuquebec.ca/documents/fr/publications/in/in-253%282017-11%29.p>

## 2.6 ADOPTION DE RÈGLES RÉGISSANT LA TENUE DES AGA

L'Office est d'avis que l'adoption par l'ordre de règles concernant la tenue des AGA est une bonne pratique en matière de gouvernance. De telles règles devraient être contenues dans le règlement intérieur de l'ordre, à savoir un règlement ou une politique prévoyant l'ensemble des règles de fonctionnement de celui-ci. L'adoption d'un tel règlement se fait par simple résolution depuis la modification, en 2008, du paragraphe *a* du premier alinéa de l'article 94 du Code, qui a retiré du pouvoir d'approbation de l'Office, les règlements prévoyant des règles relatives à la conduite des affaires de l'ordre. Toutefois, bien qu'il s'agisse de règles de fonctionnement interne, la fixation du quorum et du mode de convocation des AGA doit être adoptée dans un règlement pris en application du paragraphe *a* de l'article 93 du Code devant être approuvé par l'Office.

Un tel règlement intérieur pourrait notamment énoncer les règles à l'égard des éléments suivants :

- › l'ordre du jour ;
- › la recevabilité et les effets d'une proposition ;
- › la nomination du président de l'AGA ;
- › le rôle des principaux acteurs : président de l'AGA, secrétaire ;
- › le huis clos de l'AGA : participants autorisés ;
- › la gestion des interventions ;
- › la tenue des votes ;
- › la diffusion ou l'enregistrement ;
- › les règles concernant la tenue des séances du CA (quorum, mode de convocation).

À défaut d'adopter un tel règlement intérieur, les dispositions applicables à certaines personnes morales prévues au Code civil trouveront, à titre supplétif, application (art. 334 et suivants).

Par ailleurs, certains ordres ont adopté les règles prévues au Guide de procédure des assemblées délibérantes de l'Université de Montréal<sup>2</sup>, ou encore le code Morin pour encadrer la tenue de leur AGA.

## 2.7 PRÉSIDENT DE L'AGA

Présider une AGA peut constituer un défi de taille, d'autant plus lorsque des enjeux sensibles et susceptibles de faire polémique doivent être débattus, notamment si l'approbation de la rémunération du président de l'AGA est en cause.

Certains ordres ont décidé de confier la présidence de l'AGA à des « présidents de séance » indépendants et rompus aux règles de procédure de ce type d'assemblée. Avant la tenue de l'AGA, le CA de l'ordre devrait donc évaluer l'opportunité de proposer aux membres de l'ordre un tel président et de s'assurer de sa présence le jour de l'AGA.

<sup>2</sup> *Guide de procédure des assemblées délibérantes*, Les Presses de l'Université de Montréal, 2001.

## PARTIE 3

# DÉROULEMENT DE L'AGA

### 3.1 CONSULTATION SUR LA COTISATION ANNUELLE AU COURS DE L'AGA (2<sup>E</sup> CONSULTATION)

104. Au cours de l'assemblée générale annuelle :
- [...]
- 2° le secrétaire fait rapport au sujet de la consultation prévue à l'article 103.1 ;
- 3° les membres de l'ordre sont consultés à nouveau au sujet du montant de la cotisation annuelle ;

L'article 104 du Code prévoit qu'au cours de l'AGA le secrétaire de l'ordre fait d'abord rapport aux membres de l'ordre des commentaires reçus lors de la première consultation sur la cotisation annuelle qui s'est tenue préalablement. Le Code ne mentionne pas de quelle façon doit être rendu ce rapport, si ce n'est qu'il s'agit d'une responsabilité du secrétaire. Ce dernier peut décider de le faire uniquement de façon verbale, de remettre un document-synthèse ou procéder à une présentation assistée par ordinateur.

Ce n'est qu'après le rapport du secrétaire que les membres de l'ordre sont consultés une deuxième fois sur le montant de la cotisation annuelle. Tout comme la consultation préalable à l'AGA, cette consultation ne vise pas les cotisations spéciales et les cotisations supplémentaires qui doivent être fixées conformément à l'article 85.1 du Code.

Le président de l'assemblée devrait clarifier les règles du déroulement de la seconde consultation et diriger les délibérations. Par exemple, une période de délibération pourrait être fixée ou, encore, les temps de parole des intervenants limités. Le président de l'assemblée doit veiller à ce que les délibérations soient constructives, notamment en s'assurant de la pertinence des interventions.

Le rôle du CA à l'égard de la protection du public doit être clairement campé auprès des membres de l'ordre réunis en AGA pour éviter toute ambiguïté sur la portée des consultations tenues au sujet du montant de la cotisation annuelle.

Puisqu'il s'agit d'une consultation et que l'AGA n'a aucun pouvoir décisionnel sur le montant de la cotisation annuelle, aucune résolution n'a besoin d'être prise par l'AGA au terme de la consultation.

Certes, le CA est tenu de considérer les commentaires reçus des membres de l'ordre avant et pendant l'AGA, mais l'exercice de consultation ne doit en aucun temps faire place à une forme de marchandage entre les intérêts pécuniaires des membres et les besoins de l'ordre en matière de protection du public. Ultimement, il revient au CA de fixer le montant de la cotisation annuelle.

## 3.2 APPROBATION DE LA RÉMUNÉRATION

104. Au cours de l'assemblée générale annuelle :
- 1° les membres de l'ordre approuvent la rémunération des administrateurs élus et notamment les vérificateurs chargés de vérifier les livres et comptes de celui-ci ;
- [...]

Avant l'entrée en vigueur des nouvelles dispositions de l'article 104 du Code, les membres de l'ordre réunis en AGA avaient le pouvoir d'approuver la cotisation annuelle, conformément à l'ancien texte de l'article 85.1 du Code. Cette approbation de la cotisation annuelle venait, en quelque sorte, reconnaître les besoins financiers de l'ordre, dont la rémunération de ses administrateurs élus.

Le législateur a déterminé que désormais seule la rémunération des administrateurs élus devait être approuvée par les membres de l'ordre réunis en AGA, puisque cette charge est moins intrinsèque à la mission de l'ordre, par opposition notamment aux charges liées à l'inspection professionnelle ou à celles du bureau du syndic. En d'autres termes, le législateur semble considérer que le niveau de la rémunération accordée aux administrateurs élus n'a pas d'incidence sur la protection du public. Cette mission de l'ordre doit tout autant être réalisée que les administrateurs élus soient rémunérés ou non.

Cette approbation ne porte que sur la rémunération des administrateurs élus, puisque l'article 104 du Code ne vise pas la rémunération des administrateurs nommés par l'Office.

À la lecture du paragraphe 1° du premier alinéa de l'article 104 du Code, quelques constats s'imposent. Premièrement, le législateur a donné deux devoirs à l'AGA, soit celui d'approuver la rémunération des administrateurs élus et celui de nommer les auditeurs. Ces devoirs semblent d'égale importance aux yeux du législateur qui s'attend à ce que l'AGA les accomplisse. Il y aurait défaut d'accomplir ces devoirs si, à son terme, la rémunération n'était pas approuvée ou, encore, si aucun auditeur n'était nommé.

Deuxièmement, ces devoirs doivent être accomplis annuellement. Il ne s'agit pas de sujets optionnels à inscrire à l'ordre du jour de l'AGA. Il en est de même des autres dispositions des paragraphes 2° à 4° de ce premier alinéa.

L'Office est d'avis que le législateur souhaitait que l'approbation de la rémunération se fasse annuellement, même si aucune rémunération n'est versée ou qu'aucune hausse de celle-ci n'est prévue. Par exemple, les membres d'un ordre pourraient se prononcer sur l'absence d'attractivité de la rémunération adoptée par rapport aux efforts demandés aux administrateurs.

Par ailleurs, comme pour la fixation du montant de la cotisation annuelle, la rémunération des administrateurs élus à approuver devrait être celle qui sera en vigueur pour l'exercice financier suivant. Ainsi, lors de l'AGA tenue en 2018, les membres de l'ordre approuveront la rémunération des administrateurs élus pour l'exercice 2019-2020.



## Procédure d'approbation

La procédure d'approbation de la rémunération est propre à chaque ordre. Elle peut varier selon les règles que l'ordre s'est données (règlement intérieur, Guide de procédure des assemblées délibérantes) ou, le cas échéant, des règles particulières applicables à l'ordre suivant sa loi constitutive.

Pour disposer d'une proposition d'approbation de la rémunération, l'ordre devrait présenter la politique de rémunération des administrateurs élus adoptée par le CA en optant pour une approche basée sur la pédagogie. Cette présentation devrait avoir pour assise la ventilation de la rémunération transmise préalablement à l'AGA conformément à l'article 103.1 du Code.

Cette approche pédagogique permettrait ainsi à l'ordre de justifier la rémunération en insistant sur le niveau de complexité du mandat des administrateurs, particulièrement celui du président, en décrivant l'ensemble des tâches qu'ils accomplissent. Il est nécessaire que les membres de l'ordre prennent la mesure du niveau d'engagement requis par les administrateurs pour juger du bien-fondé de leur rémunération.

Une période de délibération (prise en considération) devrait s'ensuivre et, par la suite, les membres de l'ordre devraient approuver la rémunération des administrateurs élus au moyen d'un vote.

Pour ce faire, l'Office est d'avis qu'un ordre devrait soumettre au vote de ses membres réunis en AGA l'entièreté de la politique de rémunération de celui-ci portant sur la rémunération globale de tous les administrateurs élus. Les membres ne se prononceraient ainsi qu'une seule fois sur la politique de rémunération visant tous les administrateurs élus, dont le président.

Un ordre pourrait également décider de tenir deux votes distincts, un premier sur la rémunération globale du président et un second sur la rémunération globale des autres administrateurs élus. Les membres de l'ordre se prononceraient donc une première fois sur la politique de rémunération du président et, par la suite, sur celle des autres administrateurs élus. La séquence des votes demeure bien entendu à la discrétion des ordres, c'est-à-dire que le vote sur la rémunération du président pourrait se tenir après celui portant sur les administrateurs.

La décision de privilégier l'une ou l'autre des méthodes relève d'un choix de stratégie propre à chaque ordre.

Suivant le règlement intérieur de l'ordre, même s'il n'y avait qu'une seule proposition, une motion de scission pourrait être présentée par un participant à l'AGA pour qu'un vote distinct soit tenu pour le président et pour les autres administrateurs.

## En cas de rejet de la proposition

En cas de rejet par l'AGA de la proposition visant à approuver la rémunération des administrateurs élus, l'Office est d'avis que la rémunération pour l'exercice financier en cours devrait demeurer en vigueur, et ce, tant et aussi longtemps qu'une autre résolution sur la rémunération n'aura pas été approuvée par l'AGA. Cette interprétation tient compte du fait que le législateur ne souhaitait pas, par l'adoption du nouveau premier alinéa de l'article 104 du Code, entraîner la fin de toute rémunération des administrateurs élus et ainsi fragiliser la gouvernance des ordres. Une interprétation contraire serait contre-productive et pourrait mener à une démission en bloc des administrateurs élus et paralyser ainsi les activités des ordres.

En adoptant l'interprétation de la fin de la rémunération, une AGA hostile à une réforme favorisant la protection du public pourrait, par mauvaise foi et dans le but de provoquer la démission des administrateurs, refuser l'approbation de leur rémunération. Ceci mènerait à une situation absurde que le législateur n'a pas souhaitée en adoptant une réforme destinée à renforcer la gouvernance des ordres, notamment par le retrait aux membres de l'ordre du pouvoir d'approuver le montant de la cotisation annuelle.

La même situation absurde pourrait se produire par simple défaut de quorum, ce que le législateur n'a sans doute nullement souhaité.

## PARTIE 4 APRÈS L'AGA

### Fixation de la cotisation annuelle par le CA

Dispositions pertinentes du Code

**85.1** Le Conseil d'administration fixe le montant de la cotisation annuelle, après consultation des membres réunis en assemblée générale et après avoir considéré le résultat de la consultation prévue à l'article 103.1 [...].

À la suite de l'AGA, le CA pourra fixer le montant de la cotisation annuelle pour l'exercice financier suivant, soit le même que celui pour lequel la rémunération des administrateurs aura été approuvée par l'AGA.

Le pouvoir conféré au CA de fixer le montant de la cotisation annuelle vise à s'assurer que les ordres disposent des ressources nécessaires pour s'acquitter de leurs obligations en matière de protection du public. Il s'agit d'ailleurs du critère absolu qui doit guider le CA dans sa décision. Ce pouvoir s'inscrit dans l'exercice des charges et des devoirs prévus à l'article 62 du Code.

En confiant cette responsabilité au CA, le législateur a voulu qu'il ait les coudées franches pour mener à bien sa mission. Le CA doit donner suite à cette volonté exprimée.



Office  
des professions

Québec

