

Allocution de Mme Denise Brosseau

Directrice générale et secrétaire de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec

Bonjour à tous et à toutes. Comme vient de le mentionner M. Sylvain Bernier, mon nom est Denise Brosseau et je suis directrice générale et secrétaire de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec (l'Ordre). Il me fait très plaisir d'être parmi vous dans le cadre de cette rencontre. Je vais vous parler aujourd'hui de ce qu'est un ordre professionnel et de tout ce que cela implique comme activités, autant sur le plan de la formation que des compétences et de la qualité des services offerts par ses membres.

Qu'est-ce qu'un ordre ?

Je crois qu'il convient d'abord et avant tout de définir ici ce qu'est un ordre professionnel. Disons d'abord qu'il existe deux types d'ordres professionnels : ceux à exercice exclusif et ceux à titre réservé. Dans le cas d'une profession à exercice exclusif, seuls les membres des ordres reconnus peuvent porter le titre et exercer les activités qui leur sont réservées par la loi. C'est le cas, par exemple, des médecins, des architectes et des avocats. Dans le cas d'une profession à titre réservé, seuls les membres détenant un permis valide de l'ordre sont autorisés à porter le titre qui y est attaché, même si des non-membres peuvent accomplir des actes caractéristiques de la profession. Par exemple, il n'est pas nécessaire de faire partie de l'Ordre des traducteurs, terminologues et interprètes agréés du Québec pour traduire des textes, mais il est obligatoire de faire partie de cet ordre pour utiliser le titre de traducteur agréé. L'Ordre des agronomes, l'Ordre des diététistes, tout comme l'Ordre des administrateurs agréés du Québec font partie de cette dernière catégorie.

C'est une distinction importante parce qu'une profession à titre réservé comme celle d'administrateur agréé implique que les gestionnaires qui adhèrent à l'Ordre le font de façon volontaire. Rien ne les oblige à se soumettre à ses exigences ou à ses contrôles. Leur geste est justifié par la seule volonté d'accéder à un titre professionnel qui se distingue par la garantie de compétence et la qualité d'intervention qu'il suppose.

Néanmoins, qu'il s'agisse d'une profession à exercice exclusif ou à titre réservé, tous les ordres professionnels ont le même mandat et se définissent de la même façon : il s'agit d'organisations dont le rôle est d'assurer la qualité des services professionnels offerts par leurs membres et de ce fait, la protection du public. Au Québec, en 2006, il existe quarante-cinq (45) ordres professionnels, dont vingt (20) à titre réservé.

L'Ordre a été créé pour sa part en 1954. En fait, l'organisation était à l'époque désignée sous l'appellation de la Corporation des administrateurs professionnels, dont les membres recevaient le titre d'Adm.A. ou administrateur professionnel. La Corporation va changer de raison sociale deux fois avant de finalement devenir officiellement en 1994, l'Ordre des administrateurs agréés du Québec.

L'Ordre est donc officiellement responsable de la gestion du titre d'Adm.A., ainsi que de trois (3) titres complémentaires. Ces titres complémentaires viennent préciser le domaine d'activités professionnelles de certains administrateurs ; à savoir :

- planificateur financier (pl.fin.)
- gestionnaire du milieu de la santé et des services sociaux (CHE)
- et conseiller en management certifié (CMC)

Pour remplir sa mission, l'ordre est investi de certains pouvoirs.

Un ordre professionnel a d'abord le pouvoir de *contrôler la compétence* de ses membres. Ne devient pas membre qui veut, évidemment. Avant d'admettre un candidat dans ses rangs, l'ordre professionnel s'assure que le candidat possède la formation, la compétence et les qualités requises. Par la suite, un ordre professionnel doit veiller au maintien de la compétence, notamment en organisant des activités de perfectionnement.

Un ordre a aussi le pouvoir de *contrôler l'intégrité des membres*. À cette fin, il impose notamment un code de déontologie et des chartes de compétences en les faisant appliquer au besoin par le syndic et le comité de discipline.

Un ordre a également le pouvoir de *réglementer l'exercice de la profession*. Il adopte et applique donc divers règlements dans une perspective de protection accrue du public et d'évolution de la profession.

Vous l'aurez compris, ces « pouvoirs », qui sont en réalité des devoirs, n'ont qu'un seul et unique but : assurer la protection du public. Ces devoirs, avec les responsabilités qui y sont attachées, sont définis dans le Code des professions, loi cadre du système professionnel qui s'applique à l'ensemble des ordres.

Structure d'un ordre professionnel

Pour remplir ses obligations, un ordre est structuré en différents comités et conseils. Il y a d'abord le Bureau de l'Ordre, composé de seize (16) membres élus par région. Le Bureau est chargé de proposer et d'adopter des règlements et des résolutions en lien avec sa mission de protection du public. À l'Ordre, le Bureau est chapeauté par un président, soutenu par deux vice-présidents, un trésorier et neuf représentants des différentes régions du Québec. Le Bureau compte également trois administrateurs nommés par l'Office des professions du Québec.

La plupart de telles résolutions et règlements adoptés par le bureau auront auparavant fait l'objet de recommandations du comité administratif (CA). Le CA veille à l'administration courante des affaires de l'Ordre.

On compte aussi dans la structure d'un Ordre professionnel le Bureau du Syndic. Le rôle du syndic est de faire enquête lorsqu'il a des motifs de croire que des actes illégaux ont été posés par des membres de l'Ordre ou si une plainte est formulée par le public. Une fois l'enquête effectuée, le syndic détermine s'il y a lieu de déposer une plainte formelle devant le comité de discipline. Si le syndic ne porte pas plainte, il doit alors expliquer par écrit à la personne qui a demandé l'enquête, les motifs de sa décision. Si cette personne n'est pas satisfaite, elle peut contester la décision devant le comité de révision.

Au soutien du syndic, il y a le comité de discipline. Il est informé de toute plainte formulée à l'égard d'un administrateur agréé pour une infraction aux dispositions du Code des professions ou aux lois et règlements de l'Ordre. Le mandat de ce comité consiste à entendre les arguments des parties en cause, à rendre les décisions et à imposer une ou plusieurs sanctions prévues à l'article 156 du Code des professions. S'il y a lieu, il recommande au Bureau de l'Ordre les mesures disciplinaires appropriées à l'endroit du professionnel impliqué. L'intimé pourra, s'il y a lieu, en appeler au tribunal des professions.

Parallèlement, le comité d'inspection professionnelle (CIP) effectue environ soixante-dix (70) à cent (100) inspections dites de routine chaque année. Le CIP vérifie la conformité de la pratique de ses membres en s'appuyant notamment sur le code de déontologie, les principes et les normes de saine gestion généralement reconnues (PSGGR), les chartes de compétences ou tout autre règlement.

Le conseil d'arbitrage, de son côté, a comme mandat d'étudier et de statuer sur les différends pouvant opposer un client et un administrateur agréé quant aux honoraires professionnels réclamés.

Et comme un ordre professionnel, rassemblant les meilleurs administrateurs, doit prêcher par l'exemple, il y a aussi un comité de vérification qui s'assure de la qualité des états financiers et de l'efficacité des mécanismes de gestion.

Il y a également le comité de développement de la pratique qui a pour mandat de développer la profession d'administrateur, de conseiller et d'encadrer la pratique de saine gestion par des normes et des conventions. Les principaux axes d'intervention visent à accroître la compréhension de la profession par le praticien administrateur agréé, à définir l'orientation de la formation continue et des moyens de communiquer les concepts de saine gestion aux membres de l'Ordre.

Le conseil des gouverneurs, composé d'anciens présidents de l'Ordre, est pour sa part chargé d'émettre des recommandations au président et aux dirigeants de l'Ordre sur toutes les questions soumises à leur attention. Ils apportent également leur appui à la réalisation de la mission de l'Ordre.

Enfin, les comités d'action, en quelque sorte des comités *ad hoc*, contribuent au rayonnement de la profession.

Finalement, il y a le comité de la formation.

La formation

Ce comité de la formation, en est un dit statuaire. Il est composé de deux (2) membres de la Conférence des recteurs et des principaux du Québec (CREPUQ), un (1) membre du ministère de l'éducation et de deux (2) membres du Bureau dont le mandat est exclusivement dédié à l'évaluation des programmes des établissements d'enseignement universitaire et du ministère de l'Éducation. Le comité s'assure ainsi de l'à-propos des programmes universitaires et de la qualité de la formation qui mèneront à l'admissibilité d'une personne au sein de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec. De tels critères d'admissibilité à la profession seront enchâssés dans un règlement. Le comité fait par la suite rapport à l'Office des professions du Québec.

Une fois admis, le membre sera sensibilisé au programme de la formation continue, un volet essentiel de la mission de l'Ordre parce qu'elle contribue, d'une part, à la compétence des membres, et d'autre part, au maintien de leurs connaissances à la fine pointe des développements. Avoir un diplôme en administration ne suffit plus. La profession est en constante évolution ; il est donc nécessaire tout au long de sa carrière d'acquérir les nouvelles notions et de développer les attitudes requises.

Il y a, au nombre des activités du programme de formation de l'Ordre : perfectionnement, colloques, congrès annuel, déjeuner-causerie, etc. Il faut aussi dire que lors des inspections professionnelles, des activités de mise à niveau et de perfectionnement sont proposées aux membres ayant fait état de lacunes. L'Ordre a d'ailleurs un calendrier de formation mis au point à partir, notamment, des constats généraux des inspecteurs.

La qualité de la formation, qui doit absolument répondre aux besoins des membres, est assurée par divers mécanismes.

Ainsi, l'Ordre conclut des ententes de formation avec des organismes d'une grande crédibilité pour la soutenir dans sa mission de formation dont les universités. Sur le plan de la bonne gouvernance, par exemple, l'Ordre a signé une importante entente avec l'Université Laval dans le cadre de son programme du Collège des administrateurs de sociétés, facilitant ainsi que l'admissibilité des gradués à la profession d'administrateur agréé.

Aussi, les formateurs et conférenciers invités lors des événements de l'Ordre cumulent une longue expérience et sont reconnus dans le milieu de la gestion. Ils sont aussi réputés comme d'excellents communicateurs.

Évidemment, les membres peuvent toujours exprimer leurs besoins, à la suite de lesquels l'Ordre se charge d'organiser les formations nécessaires.

Les orientations de l'Ordre

Pour mener à bien sa mission de protection du public, l'Ordre a donc des mécanismes qui répondent à des besoins ponctuels : l'inspection professionnelle, les enquêtes, la formation, etc. Mais il doit aussi avoir une vision à long terme. Un ordre professionnel ne peut pas fonctionner en vase clos. Il doit toujours adapter l'exercice de la profession au contexte social, économique, législatif, normatif, etc. Je dirais même plus : il doit être avant-gardiste, se montrer dynamique, être un moteur de changement parce qu'il est en quelque sorte le gardien de la profession. Ses membres doivent avoir une longueur d'avance sur les autres professionnels. C'est donc dire, surtout dans le cas des professions à titre réservé, que ses membres sont les meilleurs.

Le meilleur exemple d'adaptation en ce qui concerne l'Ordre des administrateurs agréés du Québec, c'est la période que nous vivons en ce moment. Depuis les années 2000, plusieurs événements ont contribué à changer le visage de la gestion. Les scandales financiers d'Enron et de Worldcom, avec l'adoption de la loi Sarbanes-Oxley, ont lancé le bal d'une réflexion en profondeur sur l'éthique. Puis le Québec a connu ses propres scandales financiers qui ont fait prendre conscience de l'urgence de promouvoir les principes de saine gestion.

Pendant ses 52 années d'existence, l'Ordre a justement œuvré à définir et à promouvoir les plus hauts standards dans le domaine de l'administration au Québec. Comment ? En dotant la profession d'administrateur agréé d'un code de déontologie et d'une charte de compétences sans cesse peaufinés et mis à jour en fonction des besoins des organisations québécoises. Les administrateurs agréés sont donc des spécialistes de la saine gestion. Et ils sont au cœur des enjeux parce qu'ils sont appelés à contribuer de façon proactive et dynamique au développement des entreprises et des organisations publiques.

L'Ordre a toujours été à l'avant-garde en termes d'éthique, de professionnalisme et de compétence. Afin d'assurer la valeur du titre Adm.A., mais aussi parce que la profession requiert de plus en plus de compétences, il revoit aujourd'hui ses critères d'admission à la profession. Dès l'an prochain, nous le souhaitons, le niveau maîtrise, plus des années d'expérience, seront exigées pour être certifié administrateur agréé. Aussi, l'Ordre est à revoir son cadre législatif et réglementaire pour assurer une protection accrue du public. Les nouveaux règlements visent principalement la formation et l'encadrement des membres.

Les six principes de saine gestion

J'ai parlé un peu plus tôt des principes de saine gestion généralement reconnus ou, plus communément, les PSGGR. C'est le credo de l'Ordre. Ces principes sont importants parce qu'ils s'appliquent partout et à tous les niveaux : dans les entreprises, les organismes, dans les relations entre employeurs, employés et

clients, sur le plan des finances, etc. D'ailleurs, sans doute est-ce que vous appliquez vous-même la plupart de ces principes dans l'exercice de vos fonctions.

En fait, les PSGGR sont un cadre de gestion. Ainsi, le principe de *transparence* régit la relation entre l'administrateur agréé et son client ou mandant. Il doit rendre des comptes, communiquer toute l'information pertinente et brosser un portrait non biaisé de la réalité.

Le principe de *continuité* est lié à l'évolution et au changement de l'organisation, ce qui oblige l'administrateur agréé à gérer le succès à long terme et à faire preuve de prévoyance. On touche ici, notamment, à tout ce qui concerne le patrimoine, la conservation des infrastructures, la prévention des conflits, la préparation de la relève, et j'en passe.

Le principe d'*efficience*, pour sa part, fait appel aux concepts d'efficacité et d'économie des moyens. Il doit obtenir le maximum de résultats avec un minimum de ressources. Pour un administrateur agréé, c'est aussi d'offrir à ses clients le meilleur rapport qualité/prix. D'ailleurs, les honoraires d'un administrateur agréé peuvent être contestés devant le comité d'arbitrage de l'Ordre.

L'*équilibre*, un autre principe, concerne le comportement général de l'administrateur agréé. On dit souvent que la vérité se trouve au milieu. C'est exactement ce que préconise ce principe. On prône par exemple la répartition du pouvoir, le risque mesuré, l'économie des moyens.

Avant-dernier principe : l'*équité*. Celui-là fait référence au comportement de l'administrateur agréé relativement aux ressources humaines. Il doit viser un traitement juste et égal dans l'embauche, l'emploi et le climat de travail.

Enfin, le principe d'*abnégation* balise la conduite de l'administrateur agréé en lui faisant éviter tout conflit d'intérêt dans l'exercice de ses fonctions. En effet, ce principe a cruellement fait défaut à certains gestionnaires impliqués dans des scandales financiers... et on constate qu'il fait aussi défaut à certains fonctionnaires qui font passer leurs intérêts avant ceux de leur donneur d'ouvrage.

Ces principes font appel au gros bon sens, bien sûr, mais leur application dans chacune des actions de l'administrateur agréé n'est pas toujours aussi limpide. L'application de certains principes, conjugués avec les fonctions de l'administrateur, qui sont de planifier, diriger, organiser, coordonner et contrôler, peut parfois sembler délicate. D'où l'utilité de faire partie d'un Ordre qui agit comme référence, comme guide, et qui donne l'occasion de fréquenter d'autres administrateurs agréés expérimentés.

Comme je vous le disais plus tôt, « administrateur agréé » est une profession à titre réservé. Il y a cependant un acte professionnel qui est exclusif aux membres de l'Ordre et qui a trait aux PSGGR : l'audit de saine gestion, qui est un diagnostic rigoureux et systématique de l'application des valeurs de saine gestion dans le processus de gestion de l'organisation. Il est à prévoir que ce type d'audit sera de

plus en plus requis au cours des prochaines années par des clients désireux de s'assurer de l'intégrité de ceux avec qui ils font affaire.

Pourquoi se joindre à l'Ordre

Comme vous le voyez, un ordre professionnel a une structure imposante et est soumis à plusieurs lois et règlements, tout comme ses membres. Pourquoi se joindre à un ordre professionnel alors ? D'abord, parce que ça confère un statut professionnel reconnu et de la crédibilité aux yeux des clients et des employeurs. Il est aussi possible pour un administrateur agréé de faire reconnaître son domaine d'activités, c'est-à-dire d'obtenir une certification distincte telle que planificateur financier, conseiller en management certifié ou gestionnaire du milieu de la santé. Ces certifications sont autant de gages de compétences et de garanties de qualité pour les personnes qui mandatent un administrateur agréé.

Les mandants sont d'ailleurs beaucoup mieux protégés que s'ils faisaient affaire avec un administrateur qui ne fait pas partie de l'Ordre. Pourquoi ? Plusieurs raisons.

1. Tous les mécanismes de contrôle en place comme les inspections professionnelles et les enquêtes commandées par le syndic à la suite d'une plainte formulée par quelqu'un du public concourent à la protection du public.
2. L'accent mis sur le développement professionnel, la mise à niveau des connaissances et le perfectionnement contribue largement aux compétences de l'administrateur agréé qui maximise du coup son offre de services et ses résultats.
3. L'accès à des outils professionnels élaborés régulièrement mis à jour et augmentés comme le code de déontologie, les chartes de compétences et les cahiers de normes pour chacune des spécialisations.

L'administrateur agréé lui-même est aussi beaucoup mieux protégé, car il a accès à un programme d'assurance groupe complet incluant l'assurance responsabilité professionnelle, ce qui par voie de conséquence permet d'indemniser un client en cas de faute professionnelle reconnue par l'Ordre.

Faire partie d'un ordre professionnel, comme l'Ordre des administrateurs agréés du Québec par exemple, c'est aussi avoir accès à une foule de services aux membres. Il y a des outils d'information comme le site Internet, le bulletin saisonnier *Dimensions* et la revue *Gestion*. Il y a aussi des activités de réseautage. C'est aussi faire partie d'un organisme qui compte plus de 2500 membres. En fait, vous bénéficiez d'une structure qui est déjà en place et bien rodée.

En terminant, je voudrais vous inviter au congrès annuel de l'Ordre qui aura lieu les 17 et 18 mai prochain au Manoir Richelieu. Parmi les activités au programme : le code de déontologie qui sera analysé et des tables rondes sur des sujets d'actualité avec des conférenciers de renom.

Enfin, je souhaite remercier les organisateurs de cette rencontre de m'avoir invitée ainsi que vous, membres de la SQÉP, et qui sait, futurs administrateurs agréés, de m'avoir prêté votre attention.

Au plaisir de vous compter parmi les membres de l'Ordre. Bon colloque ! Merci.

Denise Brosseau, LL.L., D.D.N., MBA. Adm.A.
Directrice générale et secrétaire
Ordre des administrateurs agréés du Québec