



**ORDRE DES
ADMINISTRATEURS AGRÉÉS
DU QUÉBEC**

**MÉMOIRE RELATIF À LA
MODERNISATION DU CHAMP DESCRIPTIF
DE LA PROFESSION D'ADMINISTRATEUR AGRÉÉ
ET À LA PROPOSITION D'ACTIVITÉS RÉSERVÉES EN ADMINISTRATION**

**PRÉSENTÉ PAR
L'ORDRE DES ADMINISTRATEURS AGRÉÉS DU QUÉBEC**

À L'OFFICE DES PROFESSIONS DU QUÉBEC

22 AOÛT 2012

TABLE DES MATIÈRES

1. HISTORIQUE DE LA PROFESSION	3
a. <i>Création de l'OAAQ</i>	3
b. <i>Évolution de la profession</i>	3
2. PORTRAIT DE LA PRATIQUE DES ADMINISTRATEURS AGRÉÉS	4
a. <i>Contexte actuel</i>	4
b. <i>Domaines et activités pratiquées</i>	4
c. <i>Valeur ajoutée de la profession et clientèle cible</i>	5
d. <i>Formation initiale</i>	5
e. <i>Compétences des membres : pratique générale et chartes des domaines d'activités</i>	6
f. <i>Formation continue</i>	6
3. PROJET DE CHAMP DESCRIPTIF	7
a. <i>Nouveau libellé proposé</i>	7
b. <i>Explications et arrimage avec la formation initiale et les compétences</i>	7
4. ACTIVITÉS RÉSERVÉES	8
4.1 Gestion de copropriété	8
a. <i>Description des activités à réserver</i>	8
b. <i>Respect des critères</i>	9
4.2 Gestion de résidence-services pour personnes âgées	11
a. <i>Description des activités à réserver</i>	12
b. <i>Respect des critères</i>	13
5. INTERFACES ET EFFETS SYSTÉMIQUES POTENTIELS	14
5.1 Activités transversales	14
5.2 L'administrateur de sociétés d'État ou publiques	14
ANNEXES	16

ONT COLLABORÉ À LA RÉDACTION DE CE MÉMOIRE

- M^e Nicolas Handfield, notaire
- M^e Denise Brosseau, notaire, MBA, Adm.A., ASC

L'OAAQ tient à remercier les personnes suivantes pour la pertinence de leurs commentaires :

- Luc Caron, MBA, Adm.A.
- André Casaubon, Adm.A.
- Chantal Dalpé, MBA, É.A., Adm.A.
- M^e Jean Morin, notaire, Adm.A., ASC
- Ronald Pleau
- Henri Proulx, Adm.A.
- Yvon Rudolphe, MBA, Adm.A., É.A.
- M^e Jeanne Simard, LL.D., avocate, F.Adm.A.
- Yan Towarnicki, Adm.A.
- Jean-Guy Trottier, Adm.A.
- Josée Trudel, MBA, Adm.A.
- Thierry Vallette Viillard, Adm.A., Pl.Fin.
- Gaétan Veillette, F.Adm.A., Pl.Fin.

1. HISTORIQUE DE LA PROFESSION

a. *Création de l'OAAQ*

En 1959, la Corporation des administrateurs agréés a été créée à titre d'association regroupant des administrateurs de tous les secteurs souhaitant obtenir, pour les diplômés en commerce, le statut de professionnel. Le champ d'activités de l'administrateur professionnel était décrit comme suit :

Ce professionnel exerce ses compétences dans la petite, la moyenne et la grande entreprise, où des aptitudes en administration sont requises pour occuper des postes variés de conseil ou de direction, exigeant de fait des connaissances hautement spécialisées. Ses services sont aussi recherchés dans le secteur public, tant au municipal qu'au provincial ou encore au fédéral, à titre de cadre et de cadre supérieur. Finalement, un vaste champ d'activités s'ouvre également à l'administrateur professionnel comme consultant auprès des entreprises ou des personnes, en pratique privée.¹

Les cinq fonctions de base de l'administration élaborées par Henri Fayol, à savoir planifier, organiser, diriger, contrôler et coordonner (PODCC), sont au cœur de la pratique, étant même représentées par un pentagone dans le premier logo de la Corporation.

Ensuite, en 1967, la Corporation fut transformée en corporation professionnelle par l'adoption d'une loi privée. Cette loi a également réservé pour la première fois le titre d'administrateur agréé aux membres de la corporation. Les administrateurs agréés sont alors qualifiés par le premier ministre Daniel Johnson comme jouant un rôle important dans la vie économique du Québec.

b. *Évolution de la profession*

Le 27 mai 1988, le Bureau de l'OAAQ recommande de reformuler la définition officielle de l'administrateur agréé vers la suivante : « *Professionnel de la gestion doté d'une capacité reconnue de comprendre et de décider, dont la formation universitaire, l'expérience et la satisfaction aux critères d'admission de la Corporation, confirment la compétence à administrer les biens ou les ressources d'autrui, justifiant ainsi son appartenance au réseau d'experts que constitue la Corporation.* » L'OAAQ venait reconnaître ici l'impact de la pratique de ses membres auprès des particuliers.

Le 5 décembre 1991, l'Association des planificateurs financiers du Québec se joint à l'OAAQ. Deux cents (200) planificateurs financiers deviennent alors membres de l'OAAQ et le domaine de la planification financière est alors créé. En 2004, l'OAAQ a mis en œuvre le domaine de l'administration patrimoniale (intégrant la planification financière patrimoniale). L'OAAQ publie en 2008 l'ouvrage « *Gestion de patrimoine privé – Guide des meilleures pratiques* ». Cet ouvrage est maintenant une référence en administration patrimoniale.

Le 18 juin 1993, l'Assemblée nationale, par un amendement au *Code des professions*, reconnaissait le titre de conseiller en management certifié (C.M.C.) et conférait à l'OAAQ le mandat exclusif de gérer ce titre au Québec. Par cette décision, l'Assemblée nationale confirmait à quel point le fait de dispenser des services de conseil en management est une activité professionnelle spécifique qui nécessite une expérience, des connaissances et des habiletés particulières. Ce titre est une accréditation reconnue et respectée à l'échelle internationale par tous les Instituts membres de l'*International Council of Management Consulting Institutes* (ICMCI), dont est membre le Canada et pour lequel l'OAAQ agit à titre d'institut provincial au Québec.

Suite à ces changements, l'OAAQ publiait en 1999 le Guide de l'administrateur agréé qui comprenait une nouvelle définition de l'administrateur : « **personne physique qui, de par la nature de ses fonctions, pose des gestes administratifs compte tenu des ressources qui lui sont confiées en vue d'atteindre les objectifs spécifiés dans un environnement donné.** Elle englobe le gestionnaire, le manager, le dirigeant, le directeur, l'officier, le cadre et le gérant. »² L'OAAQ définissait alors l'acte administratif comme « les moyens requis pour atteindre un objectif par tous fait, geste, action, inaction ou parole exprimant une décision de planifier, d'organiser, de diriger, de contrôler ou de réviser les activités d'une organisation. »³ Ce guide comprend

¹ MORIN, Robert P. *Chronique de l'OAAQ des administrateurs agréés du Québec 1954-2004*, Montréal, OAAQ des administrateurs agréés du Québec, 2004, p. 23.

² COLLECTIF. *Guide de l'administrateur agréé*. Publications CCH, Farnham, 1996, p. 1101.

³ *Ibid.*, p. 1102.

également le compendium des normes de saine gestion, normes professionnelles de l'administrateur agréé, que vous pouvez trouver en annexe 1.

2. PORTRAIT DE LA PRATIQUE DES ADMINISTRATEURS AGRÉÉS

a. Contexte actuel

Il y a un lien fondamental et évolutif entre la complexité des problématiques de la gestion et les caractéristiques idéales que doivent posséder les gestionnaires. Cette adéquation est d'autant plus importante au cours de la période agitée que nous traversons. À la suite des récentes crises économiques, l'on constate, avec plus d'évidence, l'insuffisance des modèles de gestion centrés sur le gestionnaire. Ce dernier est de plus en plus assujéti à un cadre normatif, attachant celui-ci à des exigences particulières en matière de rendement, de techniques de management et de responsabilité socio-économique. De plus, cet horizon évolutif, qui se présente au regard du professionnel de la gestion, paraît souvent défier ses capacités de délibération tant sur le plan individuel que sur le plan de l'action collective, tel que dans l'organisation où il travaille par exemple. L'accumulation de problèmes et des enjeux de diverses natures lui rappelle sans cesse la complexité des situations, l'incertitude devant les risques, et nos capacités d'anticipation souvent bien limitées.

Dans ce contexte très global où **l'innovation (technologique ou organisationnelle) est devenue désormais la règle pour toutes les organisations**, on attend d'un professionnel de la gestion qu'il possède beaucoup plus que des recettes utilitaires données telles quelles en vertu d'une vision arrêtée dans le cadre d'approches traditionnelles. Dans un environnement plus statique, on pouvait se contenter d'attendre de lui la simple exécution conforme à des procédures établies. Or, le gestionnaire ne peut plus opérer en vase clos, au sein d'une vision mécanique des choses.

Dorénavant, l'administrateur agréé se doit d'être un « praticien réflexif » : un professionnel de l'administration généraliste qui, afin de préserver ou d'accroître le patrimoine de son client, doit poser les bonnes questions et oser sortir du confort engendré par le conformisme ambiant comme professionnel et comme citoyen responsable. Il doit discerner favorablement certaines valeurs traditionnelles garantes de la survie des sociétés, et se faire le **promoteur de nouvelles valeurs de développement durable et d'intégration de l'éthique dans la prise de décision** répondant aux défis sans précédent qui confrontent la communauté mondiale. On attend qu'il innove, mais dans le cadre de la protection du public. Par ailleurs, cette dernière notion est celle utilisée par les défenseurs de la profession : « *As a manager, I serve as society's fiduciary for one of its most important institutions : enterprises [...] My purpose is to serve the public's interest by enhancing the value my enterprise creates for society.*»⁴ Une plus grande indépendance lui est également demandée dans son travail par les différents législateurs nationaux, notamment avec la Loi Sarbanes-Oxley⁵, reprise en grande partie par ces derniers.

b. Domaines et activités pratiquées

Les administrateurs agréés sont des professionnels de l'administration, des décideurs, des **praticiens réflexifs, œuvrant dans toutes les sphères d'activité au Québec**. L'OAAQ a analysé l'étendue des activités de ses membres. Il a été établi que ces derniers œuvrent dans plusieurs secteurs d'activités, notamment : consultation et gestion immobilière, gestion de copropriété, conseil en management, gestion de patrimoine, environnement et développement durable, fiscalité, gestion de projets, gestion financière, gestion opérationnelle, gestion d'actifs, gestion de risques, gestion des ressources humaines, marketing, planification de la dette, planification des investissements, recherche et développement, redressement d'entreprises, réingénierie, santé et sécurité et administrateurs de sociétés publiques ou privées. Un tableau statistique des grands domaines d'activités vous est présenté en annexe 2.

L'administrateur agréé exerce à titre d'administrateur du bien d'autrui : l'implication et les activités des administrateurs agréés les amènent à être au cœur des activités économiques du Québec au sein d'organisations publiques ou privées dont les **contextes de gestion sont de plus en plus complexes, et ce, afin qu'ils contribuent de façon proactive et dynamique à leur développement ainsi qu'à celle de la société**. En ce sens, l'administrateur agréé est responsable de la conservation et du développement du bien d'autrui qui lui est confié dans l'exercice de ses fonctions.

⁴ KHURANA, Rakesh et Nitin NIHRIA. "It's Time to Make Management a True Profession" (2008) 86:10 HBR 70, à la p. 72

⁵ *Sarbanes-Oxley Act of 2002*, Pub L No 107-204, 116 Stat 745.

L'administrateur agréé peut également exercer sa fonction d'administrateur du bien d'autrui auprès des particuliers ou des fiduciaires, et ce, en matière de gestion du patrimoine et de planification financière patrimoniale.

L'administrateur agréé apprécie l'application des fonctions de gestion dans une entreprise et conseille les gestionnaires à ce propos : au risque de se répéter, les entreprises évoluent aujourd'hui dans un contexte de plus en plus complexe et concurrentiel. Les entreprises sont assujetties à un cadre réglementaire beaucoup plus serré. La mondialisation, l'innovation technologique et l'augmentation de la compétitivité remettent en cause les repères des entreprises qui sont le cœur de notre économie. Ces éléments nécessitent une transformation constante et rapide des entreprises. Pour les aider dans ce processus continu, les entreprises, plus particulièrement les PME, recourent de plus en plus aux administrateurs agréés et aux conseillers en management certifiés, à titre d'administrateur, de gestionnaire, d'employé ou de consultant. Leur rôle est d'accompagner les entreprises et leurs dirigeants sur des enjeux importants tels que la rentabilité, la croissance et la compétitivité. Les conseillers en management certifiés identifient les problèmes de gestion, apportent leurs analyses, leur expertise ainsi que leurs méthodes pour faciliter le processus de décision des dirigeants, **le tout d'une façon objective et indépendante**. En aucun cas, le conseiller en management certifié, s'il agit à titre de conseiller externe, ne prend de décision en lieu et place des dirigeants; il peut toutefois apporter son soutien aux dirigeants dans l'implantation de leurs décisions au sein de l'entreprise.

c. Valeur ajoutée de la profession et clientèle cible

L'administrateur agréé est un généraliste de l'administration, possédant des compétences globales dans l'ensemble des fonctions de l'administration, cela est sa particularité dominante, par rapport à la plupart des autres professionnels. À titre de professionnel généraliste de l'administration, l'impact de ses actions et les conséquences de ses gestes ne se répercutent pas uniquement sur les individus, mais sur les organisations, dont la finalité, les résultats et le fonctionnement se font sentir à grandes échelles sur des personnes, des groupes de personnes, des communautés, diverses clientèles ou la société. Ceci est d'autant plus vrai dans le domaine public.

Qualifiés pour agir à titre d'administrateur de sociétés, de gestionnaires ou de conseiller en management pour des particuliers et des organisations publiques et privées, plusieurs dirigeants d'entreprise sentent donc la nécessité de faire appel à un administrateur agréé qui sera en mesure d'étudier les besoins particuliers de leur entreprise, d'en dégager les forces et les faiblesses à tous les niveaux, et de lui recommander un plan d'intervention adapté, s'il y a lieu. Les particuliers font appel également aux services d'un administrateur agréé à titre de gestionnaire de leur patrimoine, où l'administrateur agréé propose des stratégies facilitant l'atteinte des objectifs économiques, financiers et non financiers fixés par son client. De plus, l'administrateur agréé est reconnu pour la qualité de l'application de l'ensemble de ses actes professionnels.

d. Formation initiale

Le Comité de la formation des administrateurs agréés, dans son avis de 2010, décrivait que la formation initiale requise au futur administrateur agréé se devait d'être fondamentalement multidisciplinaire. En sus du management, fonction fondamentale des administrateurs agréés, l'administrateur agréé se doit d'avoir des connaissances très vastes, notamment dans les domaines suivants : la gestion comptable et la fiscalité, la gestion financière et les assurances, la gestion des opérations, la gestion des systèmes d'information de gestion, la gestion immobilière, la gestion des ressources humaines et des relations de travail, le droit des affaires, l'économie appliquée, le marketing et la gestion stratégique des organisations. Vous pouvez trouver le texte de l'avis en annexe 3.

Ce constat, présenté au législateur, a mené à la révision de l'article 1.27 du *Règlement sur les diplômes délivrés par les établissements d'enseignement désignés qui donnent droit aux permis et aux certificats de spécialistes des ordres professionnels*⁶, lequel prévoit les diplômes donnant droit au permis d'administrateur agréé. Peu après son entrée en vigueur, l'Office a approuvé le *Règlement sur les normes d'équivalence de diplôme et de formation*

⁶ *Règlement sur les diplômes délivrés par les établissements d'enseignement désignés qui donnent droit aux permis et aux certificats de spécialistes des ordres professionnels*, c. C-26, r. 2.

aux fins de la délivrance d'un permis de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec⁷, qui reprend les domaines susmentionnés.

Contrairement aux autres professions des affaires, les diplômes menant au permis de l'OAAQ sont extrêmement variés. En effet, à la base, l'administrateur agréé est un généraliste de l'administration. Leur expertise se développe non pas de leur formation initiale, comme pour d'autres professions du secteur des affaires où l'emphase est mise sur les concentrations, mais tout au long de leur pratique. C'est pour cette raison que les diplômes, menant aux professions du secteur des affaires, peuvent réciproquement mener au titre d'administrateur agréé. Ainsi, tous les diplômes de toutes les facultés d'administration des universités québécoises donnent accès au titre d'administrateur agréé.

À ce sujet, un tableau comparatif des formations initiales des professions du domaine des affaires vous est présenté en annexe 4.

Finalement, les candidats au titre C.M.C. doivent, en sus de la formation initiale de l'administrateur agréé, suivre des cours supplémentaires afin d'aiguiser leurs compétences et démontrer une expérience de travail pertinente. Ces normes sont pancanadiennes, voire internationales, et sont donc appliquées par l'ensemble des instituts provinciaux, dont l'OAAQ. Ces processus vous sont présentés en annexe 5.

e. Compétences des membres : pratique générale et chartes des domaines d'activités

En 2002, le Conseil d'administration de l'OAAQ a adopté la Charte de compétences des administrateurs agréés. Cette dernière a été développée selon la méthode DACUM (*Develop A Curriculum*). La Charte, présentée en annexe 6 du présent mémoire, prévoit 9 compétences de base, comportant chacune des compétences clés et complémentaires, ainsi que 15 compétences personnelles. **Elle s'applique à tous les administrateurs agréés, et ce, peu importe leur domaine d'activité.** Les compétences de base sont celles recherchées lors de l'admission à la profession, alors que les compétences clés, complémentaires et personnelles sont celles que l'OAAQ souhaite développées par ses membres au gré de leur expérience.

De plus, d'autres chartes de compétences ont été créées par l'OAAQ pour certains domaines d'activités afin d'encadrer les pratiques particulières. Pour les conseillers en management certifiés, l'OAAQ utilise le *Competency Profile of the Certified Management Consultant* préparé par CMC-Canada, et ce, afin d'évaluer les compétences de ses C.M.C. pour l'admission au titre complémentaire, pour l'inspection et la formation continue. Ce document vous est également présenté en annexe 7. Ces normes, existantes depuis 1999, sont utilisées par l'ensemble des instituts provinciaux et sont basées sur les normes internationales édictées par l'ICMCI. Aussi, les domaines d'activités de la gestion immobilière, dont la gestion de copropriétés et de résidences-services pour personnes âgées, et d'administration patrimoniale (planification financière et gestion de patrimoine), ont également leur propre charte de compétences. Nous vous présentons ces documents également en annexe 8 et 9.

f. Formation continue

Le *Règlement sur la formation continue obligatoire des administrateurs agréés du Québec*⁸ et le programme de formation continue de l'OAAQ permettent le maintien et l'approfondissement des compétences des administrateurs agréés. En effet, le Règlement exige 40 heures de formation continue obligatoire par période de référence de deux ans, ce qui en fait l'un des programmes les plus exigeants du système professionnel québécois. Ce souci provient de l'exigence constante envers l'administrateur agréé de s'adapter à son milieu professionnel, et ce, afin qu'il puisse intervenir efficacement. Les activités de formation continue portent notamment sur les sujets suivants : la comptabilité et la fiscalité, la finance, la gestion de l'entreprise et le contrôle budgétaire, la gestion des risques, les technologies de l'information, la déontologie et l'éthique, la gouvernance des organisations, la planification financière personnelle et corporative, les successions, les assurances, la gestion immobilière, les ressources humaines et la gestion stratégique des organisations. En sus des formations qu'il offre, l'OAAQ a établi des partenariats avec des dispensateurs de renom afin d'enrichir son programme de formation continue, dont notamment le Collège des administrateurs de sociétés (CAS), l'ENAP, l'Association de planification fiscale et financière (APFF) et l'Université McGill. Vous trouverez le guide de formation continue de

⁷ *Règlement sur les normes d'équivalence de diplôme et de formation aux fins de la délivrance d'un permis de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec*, c. C-26, r. 19.1.

⁸ *Règlement sur la formation continue obligatoire des administrateurs agréés du Québec*, c. C-26, r. 19.

l'OAAQ en annexe 10 et les activités de formation offertes par l'OAAQ depuis les deux dernières années en annexe 11 et 12.

De plus, en vertu de l'entente entre l'OAAQ et l'Autorité des marchés financiers (AMF) concernant l'encadrement du titre de Planificateur financier (Pl.Fin.), des exigences particulières sont demandées aux membres portant ce titre, à savoir l'accumulation de 15 heures en planification financière personnelle intégrée (PFPI) intégrant les sept domaines d'intervention en planification financière (finances, fiscalité, aspect légaux, retraite, placements, succession, assurance et gestion des risques.)

3. PROJET DE CHAMP DESCRIPTIF

a. Nouveau libellé proposé

« **37.** Tout membre d'un des ordres professionnels suivants peut exercer les activités professionnelles suivantes, en outre de celles qui lui sont autrement permises par la loi : (...)

i) l'Ordre des administrateurs agréés du Québec : planifier, organiser, diriger, coordonner et contrôler les opérations, les ressources et les activités économiques, financières et non financières à l'égard de l'administration du patrimoine d'une personne, d'une fiducie, d'une entreprise ou d'une organisation, gérer les risques dans un contexte de rentabilité, d'innovation, de continuité, de mondialisation et de compétitivité, apprécier les activités susmentionnées et fournir des services de conseil en ces matières, selon les règles de l'art reconnues dans les sciences de l'administration, et ce, dans le but de favoriser une saine gouvernance et d'atteindre les objectifs spécifiés dans un environnement donné; »

b. Explications et arrimage avec la formation initiale et les compétences

- i) « *consiste à planifier, organiser, diriger, coordonner et contrôler les opérations, les ressources et les activités économiques, financières et non financières* » : un concept large reprenant les cinq fonctions de base de l'administration, enseignées dans toutes les facultés des sciences de l'administration des universités québécoises, nationales et internationales, lequel nous permet de refléter la diversité des activités professionnelles des administrateurs agréés. Le fait que l'administrateur agréé soit un généraliste de l'administration est l'élément qui le distingue des autres professionnels. Sa formation initiale et ses compétences sont celles d'un généraliste lui permettant d'avoir une vision globale sur l'ensemble des activités, des ressources et des opérations, lui permettant ainsi de déployer les synergies appropriées. De plus, l'administrateur agréé est un acteur proactif, imputable, dynamique et impliqué, plutôt qu'un simple participant, tel que le libellé actuel le suggère.
- ii) « *à l'égard de l'administration du patrimoine d'une personne, d'une fiducie, d'une entreprise ou d'une organisation* » : le titre professionnel d'administrateur agréé indique que le membre de l'OAAQ est un administrateur. Les compétences des administrateurs agréés sont telles qu'ils peuvent offrir leurs services non seulement aux organisations publiques et aux entreprises, mais aussi aux particuliers et aux fiducies. Ces compétences sont également reconnues dans la *Loi sur la distribution des produits et services financiers*⁹, où l'OAAQ est autorisé à gérer le titre de Pl.Fin.
- iii) « *gérer les risques dans un contexte de rentabilité, d'innovation, de continuité, de mondialisation et de compétitivité* » : l'innovation permet au gestionnaire – et à son organisation – de se démarquer de la compétition souvent mondiale. Or, il doit ajouter à ces préoccupations l'augmentation des risques causée par la remise en cause constante des repères ainsi que le respect des normes applicables, et ce, afin de protéger le patrimoine qu'il administre, d'en accroître la rentabilité et d'en assurer la continuité. Sa formation initiale, ses compétences de base ainsi que les compétences clés et

⁹ *Loi sur la distribution des produits et services financiers*, L.R.Q., c. D-9.2

complémentaires qu'il acquiert tout au long de sa pratique lui permettant d'arriver à ces résultats.

- iv) « *apprécier les activités susmentionnées et à fournir des services de conseil en ces matières* » : l'ajout de l'action d'apprécier cadre avec la nécessité de l'administrateur agréé et du conseiller en management certifié de faire un examen critique de l'application des fonctions de gestion dans une organisation avant de pouvoir offrir un conseil efficace.
- v) « *selon les règles de l'art reconnues dans les sciences de l'administration* » : la diversité des domaines d'activités amènent l'administrateur agréé à exercer sa profession dans le domaine des sciences de l'administration relevant de sa compétence, selon les méthodes et normes reconnues requises pour effectuer les travaux. Ces dernières sont également en constante évolution.
- vi) « *dans le but de favoriser une saine gouvernance et d'atteindre les objectifs spécifiés dans un environnement donné* » : souci de l'OAAQ et de ses membres, compte tenu de l'impact des décisions de ces derniers sur l'ensemble de la société. Il s'agit de l'élément qui distingue l'administrateur agréé à titre de professionnel.

4. ACTIVITÉS RÉSERVÉES

MISE EN GARDE : Dans les prochaines semaines, l'OAAQ se réserve le droit de réviser, modifier, ajouter, compléter les activités réservées qu'il propose, et ce, suite aux consultations.

Pour que l'OAAQ puisse accomplir sa mission de protection du public, et ce, à titre d'organisation efficace, il nous paraît indispensable de se voir attribuer des activités réservées. En effet, son statut d'ordre à titre réservé ne lui permet pas d'y pallier suffisamment par rapport aux attentes et obligations qui lui sont imposées. Cette conjoncture pose un problème majeur: si l'OAAQ, ordre à titre réservé, a les mêmes devoirs et obligations que les ordres à exercice exclusif, nous sommes loin d'avoir les mêmes pouvoirs et moyens. Nous sommes, devant ces faits, en droit de nous poser la question suivante : l'OAAQ pourra-t-il continuer d'assumer optimalement la fonction de protection du public qui lui est reconnue par le législateur, si des actes ne lui sont pas réservés, comme c'est le cas pour la quasi-totalité des professionnels membres des 44 autres ordres?

De plus, suite à son analyse de l'activité de la profession, des critères déterminés par l'Office et de la rétroaction reçue de certains membres, l'OAAQ constate que les activités suivantes nécessitent un contrôle plus sévère, et ce, afin de mieux protéger le public. Aussi, l'OAAQ croit qu'il est essentiel d'obtenir les activités réservées suivantes.

4.1 Gestion de copropriété

Au cours des quatre (4) dernières décennies, le domaine de l'immobilier, au Québec, a changé substantiellement son mode de fonctionnement, et ce, autant dans l'ampleur des édifices de toutes catégories que dans la façon de gérer et de faire les choses. L'évolution du domaine de l'immobilier a eu un impact des plus importants sur la société québécoise et continuera de la moduler dans les prochaines années.

Les grandes villes ont notamment vu apparaître des immeubles en copropriété divise, de plus en plus modernes et caractérisés comme « intelligents ». Cette appellation découle du fait que les équipements, assurant la qualité de vie et la sécurité des lieux et de leur usage, interagissent entre eux afin de maintenir cet environnement en tout temps. La gestion de ces nouvelles composantes technologiques demande une formation adéquate, en mutation constante et d'application requérant une expertise exceptionnelle. Malheureusement, cette vague ne fut toutefois pas suivie par une prise de conscience des défis liés à la complexité de la gestion opérationnelle et prévisionnelle d'une copropriété.

a. Description des activités à réserver

La gestion immobilière se définit par une gamme étendue d'opérations et d'expertises menant à l'acquisition, la possession, au maintien en bon état de conservation et à la disposition de biens immobiliers. Ces opérations consistent à : concevoir, planifier, évaluer, analyser, financer, acheter, construire, développer, louer, aménager,

entretenir, gérer, administrer, rénover, recycler et disposer. Chacun de ces champs d'actions se subdivise en champs spécialisés d'intervention occupés par diverses catégories de professionnels qui rendent les services requis au public utilisateur, en l'occurrence les copropriétaires.

Dans tout type d'immeuble, l'administrateur agréé agissant comme gestionnaire de copropriété a trois rôles en surplus de ceux susmentionnés : il exécute, conseille et éduque. En effet, l'administrateur agréé agit, tel un chef d'orchestre, afin d'assurer la direction et la cohésion de l'intervention des personnes dont les habiletés et les compétences spécifiques sont requises, qu'il s'agisse des ouvriers, des entrepreneurs spécialisés, des techniciens ou des professionnels.

L'administrateur agréé, gestionnaire de copropriété, est un professionnel reconnu et imputable, possédant les habiletés, compétences et qualifications nécessaires à assurer la saine gestion des immeubles tenus en copropriété, en fonction des contraintes techniques, économiques et légales applicables afin, notamment, d'assurer la conservation et la pérennité des biens du syndicat ainsi que l'harmonie des relations entre les copropriétaires.

L'administrateur agréé, gestionnaire de copropriété, relève du Conseil d'administration (le Syndicat) et il exerce, en lieu et place de ce conseil, la totalité des tâches d'administration courante qui lui sont confiées dans l'exercice de ses fonctions. Il agit également comme conseiller auprès du Conseil d'administration dans les domaines qui sont de son expertise, mais de la compétence de ce conseil.

Actuellement, la fonction de gestionnaire de copropriété, encadré par un ordre professionnel ou non, est intrinsèquement compatible avec les modalités prescrites notamment à l'égard du fiduciaire d'assurance lors de sinistres importants (article 1075 du *Code civil du Québec*). De plus, le gestionnaire de copropriété peut, sans égard à ce que l'Assemblée des copropriétaires ait décidé, mettre fin à la copropriété ou décider de reconstruire le bâtiment en cas de sinistre, gérer les sommes remises au Syndicat, effectuer les déboursements qu'il désire, et ce, sans aucun contrôle externe. Cette activité n'est pas sans conséquence pour le public que sont les copropriétaires.

Dans ce contexte, nous demandons de réserver les actes suivants aux administrateurs agréés, tout en excluant les copropriétaires-gestionnaires **bénévoles** de l'application de cette obligation :

- a) **Édicter, mettre à jour et gérer un plan de sécurité d'un immeuble en copropriété divise, et ce, contre rémunération;**
- b) **Édicter un budget et effectuer des contrôles budgétaires d'un immeuble en copropriété divise, et ce, contre rémunération;**
- c) **Édicter, mettre à jour et gérer un plan d'entretien préventif ou coercitif d'un immeuble en copropriété divise, et ce, contre rémunération;**
- d) **Gérer le fonds de prévoyance d'un immeuble en copropriété divise ainsi qu'édicter ou mettre à jour un plan de gestion du fonds de prévoyance, et ce, contre rémunération;**
- e) **Édicter, mettre à jour et gérer les registres obligatoires d'un immeuble en copropriété divise, et ce, contre rémunération;**
- f) **Gérer les travaux et le paiement des fournisseurs sur un immeuble en copropriété divise, et ce, contre rémunération;**
- g) **Percevoir et gérer les sommes remises à un syndicat de copropriété, et ce, contre rémunération;**
- h) **Agir à titre de fiduciaire d'assurance aux termes de l'article 1075 du *Code civil du Québec*, et ce, contre rémunération;**
- i) **Donner des conseils et des avis d'ordre administratif ou sur les éléments mentionnés aux paragraphes a) à h) au conseil d'administration ou à l'assemblée des copropriétaires d'un syndicat de copropriété, et ce, contre rémunération.**

b. Respect des critères

- i) Activité potentiellement préjudiciable pour le public*

On constate encore trop souvent des situations où les copropriétaires ne saisissent pas l'importance d'une bonne planification financière et matérielle de leur copropriété, notamment en implantant un plan d'entretien préventif et un plan de gestion récurrent définissant les activités quotidiennes, en constituant un fonds de prévoyance adéquat, tenant compte des particularités de leur immeuble et en respect des lois et règlements. De plus, il est

démontré que les copropriétés en général nécessitent plus d'entretien et de frais que les propriétés unifamiliales¹⁰. Dans un souci d'équité et d'efficacité, nous croyons que la prévention est essentielle à la protection des copropriétaires actuels et futurs où chacun, successivement, assume sa quote-part proportionnelle au coût de vieillissement prévisible de l'immeuble. Une mauvaise planification initiale de l'entretien et des travaux entraîne nécessairement une cotisation inadéquate au fonds de prévoyance et, conséquemment, entraîne des cotisations extraordinaires monstrueuses. Les propriétés et les copropriétaires se retrouvent donc en difficulté.

Par ailleurs, la gestion de copropriété est une activité complexe qui comporte à certains égards un haut degré de technicité. Si elle n'est pas faite adéquatement, les conséquences sont susceptibles d'entraîner la perte de droits ou de biens. À ce titre, le risque de porter préjudice aux copropriétaires, aux syndicats de copropriété et, dans une plus large mesure, à l'ensemble de la société québécoise, est réel. En sus, près des deux tiers des propriétaires d'unités sont composés de personnes de moins de 35 ans et de personnes âgées de 65 ans et plus¹¹, c'est-à-dire des personnes souvent peu expérimentées ou plus vulnérables. L'OAAQ prend pour preuve les témoignages entendus lors des journées d'audiences publiques du Groupe de travail sur la copropriété qui ont eu lieu au printemps dernier. Outre les préjudices pécuniaires, les relations dysfonctionnelles entre copropriétaires et administrateurs affectent la paix sociale et ont même eu des conséquences sur la santé des intéressés. Les coûts économiques et sociaux ne sont pas donc restreints au ministère de la Justice, mais notamment au ministère des Finances et au ministère de la Santé et des Services sociaux.

Tel que mentionné, les fonctions d'intendance de la copropriété nécessitent la manipulation d'importantes sommes d'argent. Il n'existe présentement aucune obligation relative à la gestion des fonds confiés par le Syndicat au gestionnaire de copropriété, exception faite, par exemple, des gestionnaires inscrits à l'OAAQ qui exige le respect du *Règlement sur la comptabilité en fidéicomis des administrateurs agréés*¹² et de son *Code de déontologie*¹³. Cette situation est grandement problématique. Malheureusement, de nombreux scandales, ayant fait grande presse au cours des dernières années, nous prouvent qu'un encadrement plus sévère des gestionnaires de copropriétés est nécessaire pour protéger le public.

ii) *Compétences et habiletés des membres pour l'exercice de l'activité*

Quelles que soient les fonctions assumées dans la pratique de la gestion immobilière, la profession requiert, à la base, une formation universitaire de généraliste assurant une certaine polyvalence, qui n'exclut pas diverses formes de développement d'expertise par les études ou l'expérience de travail. Cette expérience est possédée par les administrateurs agréés, telle que démontré en l'espèce. De plus, l'OAAQ, en collaboration avec l'Université McGill, a créé un programme universitaire de 180 heures sur la gestion de la copropriété au Québec dans son programme de formation continue. Il s'agit d'une première au Québec. Ce programme vous est présenté en annexe 10.

iii) *Situation hors Québec*

Cette fonction est réservée dans plusieurs juridictions à travers le monde, où la copropriété divise est présente.

Au Canada, la fonction de *Strata Manager* est règlementée en Colombie-Britannique par le *Real Estate Council of British Columbia*. Par ailleurs, cette province est celle au Canada où la population adhère le plus au concept de la copropriété¹⁴. L'article 1 de la *Real Estate Services Law* prévoit que l'activité est réservée :

means any of the following services provided to or on behalf of a strata corporation:

(a) collecting or holding strata fees, contributions, levies or other amounts levied by, or due to, the strata corporation under the Strata Property Act;

(b) exercising delegated powers and duties of a strata corporation or strata council, including

¹⁰ DUTIL, Dany. *Portrait de la copropriété au Québec en 2006*, Québec, Société d'habitation du Québec, 2009, p. 13.

¹¹ *Ibid* à la p. 6

¹² *Règlement sur la comptabilité en fidéicomis des administrateurs agréés*, c. C-26, r. 16

¹³ La récente décision Ayotte, *ès qualité de syndic*, c. Paquet, 2011 CDA 01, rappelle ces règles, notamment le fait d'éviter de confondre le patrimoine des syndicats de copropriété avec le sien ou celui de ses autres clients, de garder ouvert un compte bancaire séparé au nom du syndicat, de payer les fournisseurs à temps, d'effectuer les réconciliations bancaires mensuellement, assurer la préparation des documents pour l'Assemblée générale dont les états financiers, de rendre compte de sa gestion sur demande, etc.

¹⁴ *Supra* note 10 à la p 19.

- (i) *making payments to third parties on behalf of the strata corporation,*
- (ii) *negotiating or entering into contracts on behalf of the strata corporation, or*
- (iii) *supervising employees or contractors hired or engaged by the strata corporation.*¹⁵

En France, la fonction de syndic de copropriété est comprise dans une activité réservée de gestion d'immeuble, où les personnes qui « se livrent ou prêtent leur concours, même à titre accessoire, aux opérations portant sur les biens d'autrui et relatives [...] à la gestion immobilière »¹⁶ se doivent de détenir une carte professionnelle « G » émise par le préfet. Ces personnes, pour démontrer leur compétence, doivent détenir un Bac+3 (licence) en études juridiques, économiques ou commerciales ou démontrer 10 ans d'expérience pertinente¹⁷.

En Belgique, la fonction est exercée par les agents d'immeubles et l'activité de syndic de biens immobiliers en copropriété est réservée par la loi¹⁸. Le fonctionnement de l'Institut professionnel des agents immobiliers (IPI) est très comparable à celle des ordres professionnels québécois, avec l'imposition de l'inscription au Tableau, d'un code de déontologie et d'une chambre exécutive comparable aux conseils de discipline. Les diplômes admissibles au titre sont les licences en commerce, comptabilité, droit, génie et architecture ou une expérience professionnelle comparable de 3 ans¹⁹, donc l'équivalent minimum d'un baccalauréat en administration exigé au Québec pour les administrateurs agréés. Un stage minimal d'un an est également nécessaire pour l'accès à la profession.

Ces juridictions n'obligent pas le copropriétaire qui gère son immeuble (communément appelée le gestionnaire bénévole) à détenir une autorisation pour agir. Ici, la notion de bénévole est importante : dès qu'une rémunération est versée, la personne est soumise aux règles. D'ailleurs, ces juridictions ont décidé de ne pas faire de différence entre les petites et les grandes copropriétés, estimant que les petits ensembles (4 à 5 unités) pouvaient générer des problèmes très importants en cas de carence de fonctionnement²⁰.

Étant donné l'évolution de notre réflexion, nous en sommes maintenant à croire que le critère d'assujettissement devrait être la rémunération du gestionnaire et non la taille de la copropriété. Un gestionnaire bénévole (donc non rémunéré) est en toute logique un copropriétaire de l'immeuble et il ne devrait pas être assujéti à la réglementation de l'OAAQ.

4.2 Gestion de résidence-services pour personnes âgées

Ce type de gestion immobilière comporte les mêmes activités en ce qui a trait à la gestion de l'immeuble qu'en matière de gestion de copropriété. Nous ne reprendrons donc ici que les activités que l'on souhaite réservées et qui s'ajoutent à celles en matière de gestion de copropriété (section 4.1.)

Le taux d'accroissement des personnes âgées de plus de 65 ans au Québec est l'un des plus élevés au sein de l'OCDE et est bien supérieur à celle de la population totale ou active. En conséquence, la pression sur les finances publiques sera accrue, étant donné le nombre de personnes du 3^e âge qui nécessitera des soins de longue durée. Ce nombre doublera dans les 20 prochaines années²¹.

Présentement, il existe trois grands types de résidences-services pour personnes âgées : la résidence privée, la résidence intermédiaire et la résidence de type familial. Le nouvel alinéa 2 de l'article 346.0.1 de la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* (ci-après LSSSS) définira la résidence privée pour aînés comme :

¹⁵ *Real Estate Services Act*, SBC 2004, c 42, art 1 "strata management services"

¹⁶ *Loi n° 70-9 du 2 janvier 1970 réglementant les conditions d'exercice des activités relatives à certaines opérations portant sur les immeubles et les fonds de commerce*, JO, 4 janvier 1970, 142, art. 1

¹⁷ *Décret n° 72-678 du 20 juillet 1972*, art. 11-16

¹⁸ *Arrêté royal du 6 septembre 1993 protégeant le titre professionnel et l'exercice de la profession d'agent immobilier*, Moniteur belge, 13 octobre 1993, 22447, art. 3

¹⁹ *Ibid*, art. 5.

²⁰ Le législateur belge, lors de la réforme de 2010 de la copropriété, a d'ailleurs eu cette réflexion, et ce, en exigeant des syndics de petites copropriétés les mêmes obligations de reddition de compte. Voir *Code civil belge*, art. 577-8.

²¹ Notamment CHOINIÈRE, Robert. *Vieillesse de la population, état fonctionnel des personnes âgées et besoins futurs en soins de longue durée au Québec*, Québec, Institut national de santé publique du Québec, 2010, p. 42.

« tout ou partie d'un immeuble d'habitation collective occupé ou destiné à être occupé principalement par des personnes âgées de 65 ans et plus et où sont offerts par l'exploitant de la résidence, outre la location de chambres ou de logements, différents services compris dans au moins deux des catégories de services suivantes, définies par règlement : services de repas, services d'assistance personnelle, soins infirmiers, services d'aide domestique, services de sécurité ou services de loisirs. Le coût de ces services peut être inclus dans le loyer ou être payé suivant un autre mode. »²²

Il n'y aura donc plus de différences entre les types de résidences-services, le critère étant dorénavant l'offre de services. Ce changement est logique, les risques de préjudice pour les résidents étant aussi importants dans l'une ou l'autre de ces catégories.

Le nombre de ces résidences augmente et continuera d'augmenter, conséquence directe du vieillissement de la population. De surcroît, depuis les vingt dernières années, le gouvernement tend à transférer au secteur privé les services offerts aux personnes âgées. En 2008, le rapport Castonguay expliquait que le secteur privé offre un service beaucoup moins coûteux que le secteur public²³. Présentement, plus de 99 000 unités sont louées dans le secteur des résidences privées pour aînés²⁴. De plus, le nombre de places en CHSLD étant de plus en plus restreint, une augmentation de 58 % des places en ressources intermédiaires fut remarquée depuis quelques années²⁵. Ce transfert croissant des activités en matière de soins aux personnes âgées vers le secteur privé amène un défi d'adaptation constant pour les gestionnaires.

Au risque de se répéter, le rôle de l'administrateur agréé dans une résidence-services est identique à celui en gestion de copropriété, à la différence cruciale que « l'humain » est au cœur de ses activités. Le résident, la personne âgée, est quotidiennement au centre de ses activités de gestionnaire de résidence-services pour personnes âgées, notamment par le contrôle de la qualité des services et des soins. D'ailleurs, la Société canadienne d'hypothèques et de logement indique que l'administrateur doit :

« connaître les résidents de l'immeuble et leurs préférences. Le rôle de l'administrateur est presque celui d'un concierge. L'expérience a démontré que lorsque l'administrateur et les résidents "apprennent à se connaître", ces derniers (et leur famille) sont beaucoup plus à l'aise d'aborder avec lui les questions qui les préoccupent, quelles qu'elles soient. Il est donc important que les administrateurs sachent écouter, tout comme il est important qu'ils sachent quand il faut intervenir pour aider un résident et quand il faut s'en abstenir. »²⁶

Donc, le rôle omniprésent de l'administrateur agréé de résidence-services et l'impact de ses décisions de gestion nous porte à considérer la nécessité d'un acte réservé dans ce domaine.

a. Description des activités à réserver

En sus des activités préalablement citées à la section 4.1 :

- a) Édicter, mettre à jour et gérer un plan de sécurité d'une résidence-services pour personnes âgées, et ce, contre rémunération;**
- b) Édicter, mettre à jour et gérer un plan de gestion des soins de santé des résidents d'une résidence-services pour personnes âgées, et ce, contre rémunération;**
- c) Édicter un budget et effectuer les contrôles budgétaires d'une résidence-services pour personnes âgées, et ce, contre rémunération;**
- d) Édicter, mettre à jour et gérer un plan d'entretien préventif ou coercitif d'une résidence-services**

²² Loi sur les services de santé et les services sociaux, L.R.Q., c. S-4.2, art. 346.0.1 al. 2 tel que modifié par Loi modifiant diverses dispositions législatives en matière de santé et de services sociaux afin notamment de resserrer le processus de certification des résidences privées pour aînés, L.Q. 2011, c. 27. Cette nouvelle définition entre en vigueur le 30 novembre 2012.

²³ CASTONGUAY, Claude et al. *Rapport du Groupe de travail sur le financement du système de santé*, Québec, Gouvernement du Québec, 2008, p. 117 et ss.

²⁴ COLLECTIF. *Rapport sur les résidences pour personnes âgées – Québec*, Ottawa, Société canadienne d'hypothèques et de logement, 2012, p. 20. Ce nombre n'inclut pas les unités du système public, les ressources intermédiaires ou de type familial, les OSBL, les coopératives, les HLM et les communautés religieuses.

²⁵ *Ibid.* à la page 37.

²⁶ RODRIGUEZ, Luis, dir. *Le logement-services pour les aînés – Rapport de recherche*, Ottawa, Société canadienne d'hypothèques et de logements, 2000, p. 22.

- pour personnes âgées, et ce, contre rémunération;**
- e) Édicter, mettre à jour et gérer les registres obligatoires d'une résidence-services pour personnes âgées, et ce, contre rémunération;**
- f) Gérer les services offerts par une résidence-services pour personnes âgées, et ce, contre rémunération;**
- g) Percevoir et gérer les sommes remises à une résidence-services pour personnes âgées, et ce, contre rémunération;**
- h) Demander une attestation temporaire, un certificat de conformité ou une certification du gouvernement pour l'accréditation d'une résidence-services pour personnes âgées ou en demander son renouvellement;**
- i) Donner des conseils et des avis d'ordre administratif ou sur les éléments mentionnés aux paragraphes a) à h) aux propriétaires d'une résidence-services pour personnes âgées, et ce, contre rémunération.**

b. Respect des critères

i) Activité potentiellement préjudiciable pour le public

D'entrée de jeu, les conséquences **d'une mauvaise gestion** d'une résidence-services peuvent être dramatiques tant sur le plan humain, financier ou matériel, en ce sens qu'elles peuvent affecter autant les résidents que les propriétaires de ces centres, tous deux clients du gestionnaire dans le cas en l'espèce. Outre les services liés à leur sécurité, les services de santé aux personnes âgées ne sont pas tous couverts par le régime de l'assurance-maladie et les particuliers sont de plus en plus sollicités financièrement²⁷. En somme, il s'agit d'un défi constant d'organisation du travail et d'utilisation des ressources.

En sus des risques liés à la gestion des ressources, la grande proximité du gestionnaire et sa relation de confiance avec le résident peut augmenter également, et ce, de façon exponentielle, les **risques d'abus de confiance** auprès de ce dernier. Ces exemples de gestion abusive peuvent donc entraîner une pression financière et psychologique additionnelle pour la personne âgée et sa famille.

Plus précisément, l'implication du gestionnaire auprès des résidents se passe sur plusieurs niveaux :

- gestion d'ordre financière (paiements de la location et des services);
- gestion des soins de santé (psychologiques et physiques) de grande qualité et offerts de façon récurrente;
- gestion préventive de la santé (programmes professionnels d'exercices physiques et programmes de valorisation et de divertissements);
- gestion des dispositifs de sécurité (systèmes de surveillance, de caméras, d'intrusions, d'appels d'urgence, etc.);
- gestion des mesures d'évacuation;
- gestion de l'entretien (hygiène);
- gestion des services alimentaires (contrôle d'hygiène et de salubrité).

L'administrateur agréé doit donc agir à titre d'aiguilleur à d'autres professionnels de la santé (médecins, infirmières, pharmaciens) et du bâtiment (ingénieurs, architectes, technologues professionnels, évaluateurs agréés.)

Au niveau du propriétaire de la résidence, en sus des risques habituels liés à la gestion immobilière, l'administrateur agréé doit s'assurer de l'entretien d'équipement spécialisé pour ce type d'habitation et doit gérer de nombreuses ressources humaines provenant de diverses disciplines. Seuls des administrateurs agréés agueris peuvent accomplir l'ensemble de ces activités de façon efficiente.

Récemment, une étude a démontré que la probabilité était plus élevée à l'effet « que les établissements à but lucratif sont plus susceptibles d'offrir aux aînés des soins de moindre qualité »²⁸. Toutefois, il fut également

²⁷ *Supra* note 21 à la page 47.

²⁸ M^cGREGOR, Margaret J. et Lisa A. RONALD. *Residential Long-Term Care for Canadian Seniors*, Montréal, Institut de recherche en politiques publiques, 2011, p. 2

démontré qu'un contrôle plus serré de ces établissements²⁹ et une plus grande proportion de professionnels dans l'organisation³⁰ amènent une amélioration considérable de la qualité des soins aux aînés. La corrélation est évidente : une mauvaise gestion quotidienne des ressources et de l'organisation crée nécessairement un impact direct et négatif dans cet environnement.

Finalement, en 2005, un régime obligatoire de certification de conformité des résidences pour personnes âgées a été introduit aux articles 346.0.3 et suivant de la LSSSS. Réformé en 2011, ce régime prévoit des normes socio-sanitaires minimales pour les résidences. Or, ce régime n'a aucun effet sur les possibles abus de confiance à l'égard des résidents ou sur une gestion inefficace de l'immeuble dans son ensemble.

ii) *Compétences et habiletés des membres pour l'exercice de l'activité*

La qualité de l'administrateur dans ce secteur d'activité est sa capacité de se démarquer dans plusieurs domaines d'activités (multidisciplinarité), par exemple la coordination des professionnels de la santé ou autres, de la restauration, de la mécanique du bâtiment, la satisfaction des objectifs financiers convenus avec le propriétaire tout en priorisant l'approche à la personne âgée avec respect et dignité.

iii) *Situation hors Québec*

Il n'existe pas, à notre connaissance, de reconnaissance des administrateurs de résidences à titre professionnel à l'extérieur du Québec.

5. INTERFACES ET EFFETS SYSTÉMIQUES POTENTIELS

5.1 Activités transversales

À la lumière de la section 2 c) et d) du présent rapport, il est évident que les administrateurs agréés partagent des compétences transversales en gestion, management, fiscalité, ressources humaines et finances avec d'autres professionnels du domaine des affaires. Toutefois, comme il fut mentionné précédemment, le travail des administrateurs agréés a une portée plus globalisante et plus intégratrice des grandes fonctions administratives. A contrario, nous croyons, à la lecture du *Code des professions*³¹ et du *Règlement sur les diplômes délivrés par les établissements d'enseignement désignés qui donnent droit aux permis et aux certificats de spécialistes des ordres professionnels*³² que d'autres professionnels du domaine des affaires ont des activités spécifiques, des expertises plus pointues, mais seulement dans une ou quelques-unes des grandes fonctions administratives.

5.2 L'administrateur de sociétés d'État ou publiques

Les scandales financiers des dernières années ont amené l'OCDE à édicter des *Principes de gouvernement d'entreprise*³³ afin d'établir des normes plus exigeantes en matière de gouvernance d'entreprise, tous secteurs confondus. Ces principes ont été grandement réutilisés par les législateurs nationaux. Notamment, le gouvernement québécois s'en est inspiré afin d'adopter son énoncé de politique sur la modernisation de la gouvernance des sociétés d'État³⁴ et la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*³⁵ en 2006.

Le but avoué de ces actions est de maintenir les relations de confiance du public face à nos institutions publiques et privées, et, pour les sociétés d'État, de faire en sorte également que l'intérêt public soit mieux respecté en ce qui a trait aux deniers publics.

Ces normes ont donc apporté une modification du rôle du Conseil d'administration, la nomination d'un nombre imposant d'administrateurs indépendants et la création i) d'un comité de vérification, dont l'un de ses membres

²⁹ BRAVO, Gina *et al.* "Quality of care in unlicensed homes for the aged in the Eastern Townships of Quebec" (1999) 160 CMAJ 1441

³⁰ *Supra* note 28 à la page 15.

³¹ *Code des professions*, L.R.Q., c. C-26

³² *Supra* note 6

³³ COLLECTIF. *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*, Paris, ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES. 2004.

³⁴ COLLECTIF. *Moderniser la gouvernance des sociétés d'État – Énoncé de politique*, Québec, Gouvernement du Québec, 2006.

³⁵ *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, L.R.Q., c. G-1.02

doit être membre de l'Ordre des CPA, ii) d'un comité des ressources humaines et iii) d'un comité de gouvernance et d'éthique. Les membres de ce dernier comité doivent édicter un code d'éthique d'entreprise, des profils de compétence et d'expérience pour la nomination des membres du Conseil d'administration ainsi que les structures et les procédures afin de conserver l'indépendance du Conseil face à la direction. Or, alors que le gouvernement indique lui-même que ce dernier comité « a un rôle aussi important que le comité de vérification »³⁶, aucune exigence quant au profil et aux compétences des membres de ce comité n'est précisée dans l'énoncé de politique ni dans la loi, contrairement aux membres du comité de vérification.

En juillet 2012, une équipe de l'ENAP a dévoilé les résultats d'une évaluation de l'entrée en vigueur de l'énoncé de politique ainsi que de la Loi précités³⁷. Selon les auteurs, la Loi est appréciée et bien appliquée. Toutefois, il fut notamment décelé un problème de formation des administrateurs relativement aux notions d'optimisation des ressources et sur le fonctionnement de l'État. Il fut également suggéré que la Loi s'applique à un plus grand nombre d'organismes publics.

De plus, malgré l'adoption de codes « d'éthique » ou de déontologie au sein des conseils d'administration des sociétés d'État ou publiques, les gestionnaires et administrateurs peuvent être confrontés à des problèmes éthiques qui ne sont pas toujours considérés comme tels. Ces problèmes imposent plusieurs coûts injustifiés. Effectivement, les manquements éthiques ne se présentent pas sous la forme d'avantages financiers personnels, mais peuvent se présenter sous la forme de tolérance de situations de conflits d'intérêts interprofessionnels ou d'abstention devant des situations difficiles, et ce, au fait que l'on ne veut pas gérer certaines situations. Les ambitions personnelles de carrière peuvent aussi donner place à des écarts éthiques. Finalement, la plupart des entreprises ciblées par les scandales financiers des dernières années avaient des codes « d'éthique » et ces scandales n'ont pas été évités...

En ce sens et tout en ayant conscience de la nécessité de l'innovation au sein de ces sociétés, nous croyons que les administrateurs siégeant au sein des conseils d'administration de sociétés d'État et publiques devraient être composés de professionnels régis par les ordres professionnels du secteur du droit et des affaires, au prorata de celui exigé des administrateurs indépendants. Le public sera alors assuré que les administrateurs de ces sociétés sont mieux encadrés, notamment au niveau déontologique, ayant à respecter un code de déontologie d'un ordre professionnel, et au niveau de leurs connaissances (formation initiale et continue, maintien des compétences.) Aussi, l'administrateur, fautif d'un manquement déontologique, sera donc jugé par ses pairs et passible d'une sanction (ce qui n'est pas prévu par les lois sur les sociétés par actions.)

Le cadre légal nécessaire pour mettre en place une telle mesure pourrait ressembler à celle mise en place récemment pour le permis de psychothérapeute aux articles 187.1 et suivants du *Code des professions*³⁸, c'est-à-dire un permis commun afin d'agir à titre d'administrateur de société qui serait émis par les ordres professionnels du domaine du droit et des affaires. L'OAAQ serait responsable d'accréditer les personnes n'étant pas membre de l'un des ordres autorisés, notamment en vérifiant qu'ils détiennent une formation adéquate. Un conseil consultatif interdisciplinaire, composé de représentants des ordres autorisés à émettre le permis, serait mis en place afin de donner des avis sur la pratique professionnelle.

Dans le même ordre d'idée, un administrateur agréé devrait obligatoirement être nommé sur chaque comité de gouvernance et d'éthique³⁹. L'administrateur agréé, de par sa nature et ses compétences, pourrait aider les membres de ces comités à réaliser leur mandat plus efficacement.

Compte tenu de l'impact systémique de ces mesures, nous estimons que l'avis des intervenants du milieu et des autres ordres professionnels du domaine des affaires et des différents organismes consultés est essentiel. Un mémoire plus élaboré sur cette question sera soumis à l'automne, et ce, notamment suite aux consultations.

³⁶ *Supra* note 34 à la page 21.

³⁷ TREMBLAY, Martine, Guy MORNEAU et Jean PRONOVOST. *La nouvelle gouvernance des sociétés d'État – Une évaluation qualitative*, Québec, École nationale d'administration publique, 2012.

³⁸ *Supra* note 31

³⁹ Cf. *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, *Supra* note 35 à l'art. 22.

ANNEXES

Annexe 1 : Compendium des normes de saine gestion

Annexe 2 : Tableau statistique des grands domaines d'activités des administrateurs agréés

Annexe 3 : Avis de 2010 du comité de la formation sur la formation initiale des administrateurs agréés

Annexe 4 : Tableau comparatif des formations initiales des professions du domaine des affaires

Annexe 5 : Processus d'admission pancanadien au titre C.M.C.

Annexe 6 : Charte de compétences des administrateurs agréés

Annexe 7 : *Competency Profile of the Certified Management Consultant*

Annexe 8 : Charte de compétences dans le domaine de l'administration patrimoniale (planification financière)

Annexe 9 : Charte de compétences dans le domaine de la gestion immobilière

Annexe 10 : Guide de formation continue 2011-2013

Annexe 11 : Activités de formation offertes par l'OAAQ depuis les deux dernières années

Annexe 12 : Programme universitaire en gestion de copropriété de McGill