

CI - 003M
C.P. – P.L. 98
Admission aux
professions

MÉMOIRE

Louise Champoux-Paillé

C.Q., F.ADM.A, ASC, MBA

Administratrice nommée et administratrice de
sociétés certifiée

*Consultations
particulières et
auditions
publiques sur
le projet de loi
N° 98*

Table des matières

| | |
|---|----|
| RÉSUMÉ | 2 |
| PRÉSENTATION DE L'AUTEURE | 2 |
| PARTAGE D'EXPÉRIENCE D'UNE ADMINISTRATRICE NOMMÉE..... | 4 |
| PRINCIPALES RECOMMANDATIONS DU PROJET DE LOI N° 98 | 6 |
| Rôle du conseil d'administration | 6 |
| Diminution du nombre d'administrateurs | 7 |
| Durée des mandats des administrateurs | 8 |
| Inclusion des jeunes professionnels | 9 |
| Formation en éthique et en déontologie | 10 |
| Imposition aux membres des Conseils de suivre une formation sur le rôle d'un conseil d'administration | 10 |
| .Représentation régionale..... | 11 |
| Création de la fonction direction générale. | 12 |
| Administrateurs nommés par l'Office | 13 |
| Introduction d'un code d'éthique et de déontologie des administrateurs | 15 |
| Au-delà du Projet de loi N° 98..... | 16 |
| Définir la protection du public | 16 |
| Divulguer une information normalisée sur l'importance des sommes investies dans la protection du public | 16 |
| Inspection des cabinets | 18 |
| CONCLUSION | 18 |
| Liste des recommandations | 19 |
| ANNEXE - Notes biographiques abrégées..... | 23 |

RÉSUMÉ

Plusieurs des modifications proposées par le projet de loi n° 98 concernant la gouvernance des ordres professionnels permettront d'assurer une meilleure gouvernance des ordres professionnels et une meilleure protection du public. Signalons ici l'augmentation du nombre de représentants non professionnels au sein des conseils d'administration des ordres professionnels, l'introduction d'une obligation de formation en éthique et en déontologie pour les candidats à la profession ainsi que pour les membres des ordres et une formation accrue des membres des Conseils d'administration des ordres en regard du rôle d'un conseil d'administration notamment en matière de gouvernance et d'éthique.

De telles modifications sont-elles suffisantes afin d'assurer que le système professionnel québécois joue pleinement son rôle de protection du public et bonifie son image auprès de la population en général qui perçoit ce système comme protégeant davantage les professionnels que le public ?

Je répondrai par la négative et propose quelques modifications qui, selon mon expérience de représentante du public au cours des vingt dernières années, permettraient d'opérer une transformation plus en profondeur des hautes instances en matière de gouvernance, d'accroître l'influence des non professionnels (représentants nommés par l'Office) dans les principales instances des ordres afin d'assurer un éclairage différent dans la prise de décision et de reconnaître le rôle que doivent jouer les titulaires de titres professionnels dans notre société en raison de leurs connaissances et de leurs expériences, soit celui de contribuer à l'établissement d'une société meilleure par leur participation à des débats publics et leur investissement dans des chantiers d'amélioration des conditions de vie des citoyens.

PRÉSENTATION DE L'AUTEURE

Économiste, MBA et titulaire d'une certification en gouvernance, je travaille dans le milieu des services financiers et professionnels depuis près de quarante ans. J'enseigne actuellement la gouvernance et la gestion des risques financiers et extrafinanciers à l'UQÀM à titre de chargée de cours au niveau de la maîtrise et du baccalauréat et je suis membre du Groupe de recherche international en éthique financière et fiduciaire (GIREF). Je siège à quelques conseils d'administration notamment la Société d'assurance automobile du Québec, le CHUM et le Centre hospitalier universitaire de Sainte-Justine, la Société du parc Jean-Drapeau, le Musée de la Mode de Montréal, de Bénévoles d'Affaires et l'Institut québécois de la planification financière (Annexe 1, notes biographiques abrégées).

Sur le plan des ordres professionnels, je siège présentement au Conseil d'administration de l'Ordre des architectes du Québec. Au cours de ma carrière, j'ai contribué aux ordres professionnels suivants à titre de représentant du public :

- l'Ordre des travailleurs sociaux et thérapeutes conjugaux du Québec (1994-1996) à titre de membre du conseil d'administration et du comité de formation;
- l'Ordre des administrateurs agréés du Québec (1997-1998 et 2016) à titre de vice-présidente exécutive et secrétaire, membre du comité de révision et présidente du comité de mentorat;
- l'Ordre des chimistes du Québec (2006-2012) à titre de membre du conseil d'administration et membre du comité de gouvernance;
- L'Ordre des orthophonistes et des audiologistes du Québec à titre de membre du conseil d'administration et membre des comités de gouvernance et d'audit (2012-2015);
- l'Ordre des infirmières et des infirmiers du Québec à titre de membre du comité de révision (2013-2014);
- l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec à titre de membre du comité de révision (2010 à aujourd'hui).

J'offre donc une lecture des enjeux du système professionnel sur une période de plus de vingt ans tout autant dans les ordres d'exercice exclusif ou à titre réservé.

Je suis de plus très engagée dans le domaine de la gouvernance ayant été présidente du Cercle des administrateurs de sociétés certifiés (2011-2015) et j'ai publié différentes études sur l'inclusion des femmes et des jeunes au sein des conseils d'administration ainsi que sur la démocratie actionnariale et la rémunération des hauts dirigeants (Annexe 2 pour la liste des principales publications.). Je suis enfin une contributrice assidue depuis plusieurs années à des blogues portant sur la gouvernance, le management, la parité et la rémunération effectuant une revue des principales publications en ces matières tant au Québec, au Canada, aux États-Unis et au sein de la communauté européenne.

PARTAGE D'EXPÉRIENCE D'UNE ADMINISTRATRICE NOMMÉE

Ayant siégé au sein des ordres professionnels à compter du début des années 90, j'ai vécu l'expérience d'une administratrice sous deux approches de gouvernance. Une première jusqu'en 2008 où :

- l'administration des affaires générales de l'ordre était confiée à un Bureau;
- le président exerçait un droit de surveillance générale sur les affaires de l'ordre et présidait les réunions des membres du Bureau ainsi que les délibérations à l'occasion des assemblées générales; il était responsable de l'administration des affaires du Bureau ainsi que de l'application des décisions du Bureau et de celles des membres de l'ordre réunis en assemblée; il coordonnait les travaux du Bureau et de l'assemblée et en assurait la continuité;
- Dans les cas où un Bureau comptait seize membres ou plus, un comité administratif de cinq membres s'occupait de l'administration courante des affaires de l'ordre et pouvait exercer tous les pouvoirs que le Bureau lui délèguait; toutefois, le Bureau ne pouvait lui déléguer le pouvoir d'adopter un règlement. Dans les autres cas, un tel comité peut être formé aux mêmes fins.

Une telle structure de gouvernance centrée sur les affaires courantes avait pour impact, selon mes échanges avec d'autres administrateurs nommés de l'époque, de rendre plus difficile notre inclusion rapide au sein du Bureau et limitait, pendant la période d'acclimatation à nos fonctions d'administrateurs, notre contribution jusqu'à ce que nous devenions familiers avec les aspects curatifs et préventifs de l'Ordre.

Soulignons de plus l'absence de la fonction direction générale qui conduisait à différentes structures administratives : un président de l'Ordre et une direction générale, un président de l'Ordre cumulant les deux fonctions, un président de l'ordre et une vice-présidence exécutive et secrétaire, etc. À la complexité du milieu professionnel s'ajoutait ainsi une diversité de manière d'assurer l'administration de l'ordre.

La révision du Code en 2008 a permis d'introduire une uniformisation dans l'appellation des structures de gouvernance, permettant ainsi à des administrateurs externes de mieux s'y retrouver. Le nouveau code établissait ainsi le rôle de chacun :

- Le Conseil d'administration est chargé de l'administration générale des affaires de l'ordre et de veiller à l'application des dispositions du présent code, de la loi ou des lettres patentes constituant l'ordre, du décret de

- fusion ou d'intégration et des règlements adoptés conformément au présent code ou à ladite loi. Il exerce tous les droits, pouvoirs et prérogatives de l'ordre, sauf ceux qui sont du ressort des membres de l'ordre réunis en assemblée générale;
- Le président exerce un droit de surveillance générale sur les affaires de l'ordre. À cette fin, il peut requérir des informations d'un membre d'un comité formé par le Conseil d'administration, d'un employé de l'ordre ou de toute personne qui exerce au sein de l'ordre, une fonction prévue au code ou à la loi constituant l'ordre, dont un syndic en ce qui regarde l'existence d'une enquête ou le progrès de celle-ci.
 - Le président préside les séances du Conseil d'administration ainsi que les délibérations à l'occasion des assemblées générales; il est responsable de l'administration des affaires du Conseil d'administration ainsi que de l'application des décisions du Conseil d'administration et de celles des membres de l'ordre réunis en assemblée; il coordonne les travaux du Conseil d'administration et de l'assemblée et en assure la continuité.
 - Dans les cas où un Conseil d'administration compte 12 membres ou plus, un comité exécutif est formé. Dans les autres cas, un tel comité peut être formé. Le comité exécutif s'occupe de l'administration courante des affaires de l'ordre et peut exercer tous les pouvoirs que le Conseil d'administration lui délègue.

Cette nouvelle approche à la gouvernance a permis au système professionnel de mettre de l'avant une réflexion sur le rôle des conseils d'administration des ordres comparativement aux organismes à but lucratif et non lucratif ainsi que sur les devoirs et les responsabilités des administrateurs tant élus que nommés. Des thèmes tels que la planification stratégique, la gestion des risques, l'efficacité de l'organisation ont pris place au sein de l'ordre du jour du Conseil d'administration permettant aux administrateurs nommés, dotés généralement d'une plus grande expérience des conseils, de participer activement aux délibérations, ce qui était plus difficile lorsque les sujets portaient davantage sur les critères d'admission, les équivalences, l'émission des permis, les usurpations de titres, etc. L'administrateur nommé peut ainsi contribuer autant que l'administrateur élu aux affaires de l'ordre. À cet égard, il fut un temps où les représentants nommés par l'Office étaient identifiés comme représentants du public alors que les administrateurs élus pouvaient être davantage perçus comme représentants les intérêts des membres. Aujourd'hui, cette perception existe de moins en moins et tous les administrateurs se réunissent sous la même bannière de la protection du public.

Je terminerai en mentionnant que l'expérience d'administrateur nommé par l'Office est pour l'ensemble des administrateurs nommés que j'ai côtoyés, une expérience enrichissante qui leur permet de jouer *un rôle sociétal* dans le milieu. Ils sont reconnus comme des membres à part entière avec valeur ajoutée bien que des bonifications doivent être apportées au code proposé afin qu'ils puissent faire partager davantage les conseils d'administration des ordres de leur éclairage complémentaire et différent sur les enjeux traités par ces instances.

Le mémoire est structuré en deux parties :

- Souligner les améliorations du projet de loi n° 98 qui permettront d'améliorer la gouvernance des ordres professionnels;
- Proposer des pistes additionnelles de bonification qui m'apparaissent essentielles pour mieux comprendre le rôle des ordres et accroître la protection du public.

La liste des recommandations est présentée à la fin du document.

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS DU PROJET DE LOI N° 98

L'angle de ce mémoire privilégiant les sujets d'ordre de gouvernance et d'éthique, je tiens à souligner les modifications proposées suivantes :

Rôle du conseil d'administration

Le projet de loi n° 98 propose un rôle de conseil d'administration axé sur la surveillance générale de l'ordre, l'encadrement et la conduite des affaires de l'ordre alors que dans le code actuel celui-ci se limite à l'administration générale des affaires de l'ordre. Il y ajoute de plus des fonctions qui permettront aux ordres de bénéficier de la valeur ajoutée d'un conseil d'administration non pas seulement sur le plan de la surveillance, mais aussi sur le plan de la vision, des orientations et des choix stratégiques ainsi qu'en regard de l'établissement de politiques et de pratiques de gouvernance efficaces, efficientes et transparentes (article 28 du projet de loi).

Recommandation 1

Il est suggéré de bonifier cet article des responsabilités suivantes pour le Conseil :

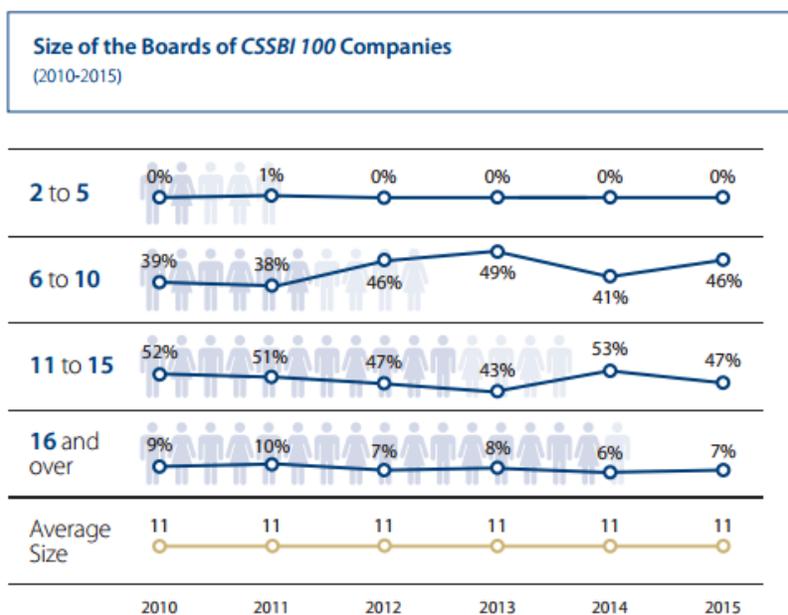
- ✓ S'assurer de la pertinence, de la qualité et de l'efficacité des services mis en place pour la protection du public;
- ✓ Veiller à la mise en place d'un processus de gestion de risques;

- ✓ S'assurer du traitement diligent des demandes d'enquête et des signalements des clients

Ce sont des éléments qui permettraient aux ordres de mieux évaluer leur performance en fonction de leur mission tout en rassurant la population dans son ensemble sur leur pertinence.

Diminution du nombre d'administrateurs

Certains Conseils d'administration d'ordres professionnels comportent jusqu'à 28 administrateurs. Des nombres similaires d'administrateurs pouvaient se retrouver au début des années 2000 dans les grandes sociétés canadiennes cotées en bourse. Aujourd'hui, la tendance en regard de la taille de conseils est de favoriser des conseils de moyenne taille¹.



Des études ont montré qu'un nombre d'administrateurs idéal pourrait être d'environ 12² ce qui permet de regrouper un nombre de compétences et d'expériences suffisamment variées pour qu'un conseil puisse jouer pleinement son rôle.

¹

https://www.spencerstuart.com/~media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/2015_canada_board_index.pdf

² Does Optimal Corporate Board Size Exist? An Empirical Study
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2693077

La proposition de fixer la composition du conseil entre huit et quinze membres permet donc de tendre vers la taille optimale permettant une participation efficace de tous les membres aux décisions du conseil. Toutefois, il se peut qu'en réduisant le nombre de membres élus, on réduise la diversité de compétences et d'expériences sur lesquelles le Conseil pourra compter surtout chez les ordres structurés sur des spécialités. À cet égard, le conseil d'administration devrait avoir la responsabilité d'élaborer une grille de compétences et d'expériences souhaitées pour ses administrateurs afin qu'il puisse jouer pleinement son rôle. Une telle grille de compétences devrait être communiquée aux membres avant le processus électoral afin de susciter des candidatures qui respectent ses besoins. Cette grille pourrait enfin servir d'outil pour communiquer les besoins de l'ordre en regard des administrateurs que l'Office doit nommer à partir de sa banque de candidatures.

Recommandation 2

Le conseil d'administration des ordres professionnels devrait avoir pour responsabilité de se doter d'une grille de connaissances et de compétences souhaitables pour siéger à leurs conseils. À la suite de l'élection des membres professionnels, l'Office devrait avoir comme mandat de proposer des candidatures susceptibles de parfaire la composition des conseils d'administration en fonction des expertises et des expériences manquantes.

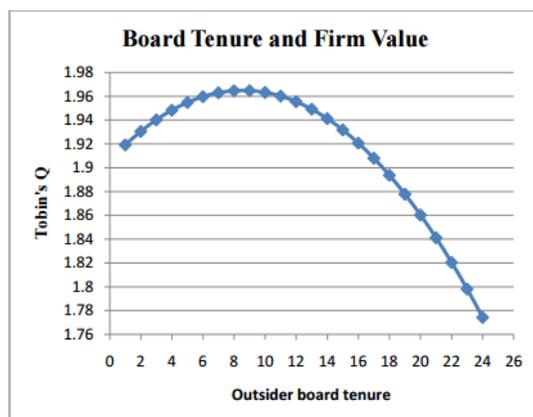
Durée des mandats des administrateurs

L'article 30 du projet de loi N° 98 prévoit une durée d'au moins 2 ans pour les mandats du président et des administrateurs sans excéder 4 ans. Mon expérience des vingt dernières années me conduit au constat que la courbe d'apprentissage des fonctions d'administrateur et de président d'ordre milite en faveur d'un minimum plus élevé pour la durée minimale d'un mandat d'administrateur étant donné la complexité du système professionnel et l'envergure de l'expérience requise par un administrateur nommé et élu pour contribuer efficacement à un conseil d'administration. Vous trouverez ci-dessous un graphique illustrant, dans le domaine des entreprises cotées en bourse, l'évolution de la contribution d'un administrateur à la création de la valeur au sein d'une organisation³.

³ Zombie Boards : Board Tenure and Firm Experience
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2302917

Figure 2 Firm Value against Board Tenure

Figure 2 plots the Tobin's Q as a function of board tenure and board tenure squared using the estimated coefficients from Table 2 Column 1, while holding all the control variables at their respective means.



On peut y observer qu'un administrateur atteint progressivement le maximum de sa contribution vers 8 ou 10 ans.

Recommandation 3

Prévoir un minimum de durée de mandats de 4 ans et un maximum de 8 ans pour les administrateurs qu'ils soient élus ou nommés afin de maximiser leur contribution à l'ordre professionnel. Cet allongement souhaité de la durée de mandats doit être lié à une recommandation ultérieure préconisant que les Conseils se dotent d'un processus d'évaluation de leur fonctionnement (recommandation 9) de manière à s'assurer que leurs administrateurs aient en tout temps les compétences et les expériences appropriées pour remplir leurs fonctions.

Inclusion des jeunes professionnels

Cette proposition d'inclure au sein du Conseil d'administration un administrateur qui est un membre inscrit au Tableau depuis 10 ans et moins (article 36) permettra d'enrichir les délibérations des perspectives des jeunes professionnels qui sont confrontés à des défis qui peuvent être différents de leurs aînés. Bien que certains pourraient être réticents à cette inclusion en invoquant leurs manques d'expérience des conseils d'administration, il faut se rappeler que le nouveau code proposé suggère que le Conseil impose à ses membres l'obligation de suivre une formation sur le rôle d'un conseil d'administration d'un ordre professionnel, notamment en matière de gouvernance et d'éthique. Ils pourront donc compter sur une formation de base qui leur permettra d'être de bons administrateurs.

Formation en éthique et en déontologie

La proposition (article 29) de donner aux Conseils d'administration des ordres professionnels l'obligation de s'assurer que des activités, des cours ou des stages de formation continue, notamment en éthique et en déontologie, soient offerts aux membres de l'ordre permettra sûrement de rehausser auprès de certains membres, leur degré de sensibilité à ces questions et répondra à l'une des recommandations du Rapport de la Commission Charbonneau⁴ d'imposer une formation en éthique et déontologie aux membres des ordres professionnels et aux candidats de la profession. Toutefois, cette obligation devrait être assortie d'un minimum d'heures.

Recommandation 4

L'obligation d'une formation en éthique et déontologie pour les membres de l'Ordre ainsi que les futurs membres devrait être assortie d'un minimum d'heures tout autant pour les candidats à la profession que pour les membres de la profession et faire l'objet d'un rappel obligatoire tous les cinq ans afin d'éviter que les enseignements tombent dans l'oubli.

Imposition aux membres des Conseils de suivre une formation sur le rôle d'un conseil d'administration

Il ne fait aucun doute que l'imposition d'une formation en gouvernance permettra d'accroître l'efficacité et l'efficacités des Conseils d'administration. Les formations en gouvernance sont encore récentes. Au Québec, par exemple, le Collège des administrateurs de sociétés n'existe que depuis 2005. Grâce à ses efforts, plus de 1000 administrateurs d'organisations à but lucratif et non lucratif ont reçu une formation. Ses efforts de formation sont des plus appréciés des administrateurs qui, dans la majorité des cas, ont déjà siégé à au moins un conseil d'administration. Dans les cas des ordres professionnels, les administrateurs sont issus de différents milieux (droit, administration et affaires; génie, aménagement et sciences; santé et relations humaines). Un bon nombre d'entre eux n'ont pas suivi de formation universitaire en administration et n'ont jamais siégé à un conseil d'administration. Comme le soulignait la Commission Charbonneau dans son rapport final: *«Comme ils ne sont pas des administrateurs professionnels, rien ne garantit qu'ils ont la formation ou les connaissances nécessaires afin d'exercer adéquatement leur rôle. En fait, de l'avis même de l'OPQ, les administrateurs ne saisissent pas nécessairement la mission de protection du public de l'Ordre et ne sont pas toujours en mesure de*

4

https://www.ceic.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_client/fichiers/Rapport_final/Rapport_final_CEIC_Integral_c.pdf Recommandation 29

prendre les bonnes décisions pour s'assurer que l'Ordre remplit sa mission de protection du public. Le cas vécu à l'Ordre des ingénieurs du Québec constitue en cela un exemple flagrant. Les administrateurs d'un ordre professionnel ont un rôle crucial à jouer dans la gouvernance de l'ordre et, ultimement, dans la protection du public. Il est nécessaire qu'ils reçoivent une formation adéquate afin de pouvoir exercer correctement ce rôle⁵».

Pour être contributive à l'amélioration de la gouvernance de ces Conseils, une telle initiation à la gouvernance des ordres professionnels devrait être effectuée dans les trois premiers mois du mandat du nouvel administrateur. Pour ce qui est des administrateurs en fonction au moment de l'entrée en vigueur de la Loi, ceux-ci devraient suivre une formation dans les plus brefs délais. J'aimerais ici préciser que le système professionnel québécois comporte des mécanismes de gouvernance différents et que cette obligation de formation devrait également s'appliquer aux représentants nommés par l'Office des professions lesquels, s'ils sont peut-être davantage familiers avec la gouvernance, ont une connaissance moins grande quant aux particularités du système professionnel. L'excellence d'un conseil d'administration dépend des connaissances et des expériences de chacun de ces membres. Il est donc important de compter sur l'apport de tous les membres, quelle que soit leur source de nomination le plus rapidement possible, avec leurs forces et faiblesses en matière de gouvernance. Les Conseils devraient avoir l'obligation de mettre en place des processus d'accueil des nouveaux administrateurs.

Recommandation 5

Imposer une formation de mise à niveau en gouvernance pour tous les administrateurs dans les trois premiers mois de leur arrivée et donner au Conseil l'obligation de mettre en place un processus d'accueil des nouveaux administrateurs.

.Représentation régionale

La précision apportée à l'article 65 concernant le fait que les administrateurs élus ne représentent pas les professionnels de la région dont ils sont issus méritent d'être signalés. C'est encore une perception que certains membres peuvent avoir lorsqu'ils sont élus. Une telle précision permettra également de combattre la

5

https://www.ceic.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_client/fichiers/Rapport_final/Rapport_final_CEIC_Integral_c.pdf Recommandation 30

perception de certaines personnes du public qu'un ordre professionnel est aussi une association professionnelle qui se porte à la défense de ses membres.

Création de la fonction direction générale.

Le Code actuel ne prévoit pas la fonction de direction générale. C'est le Conseil d'administration qui est chargé de l'administration générale des affaires de l'ordre. Ce dernier peut par ailleurs créer un comité exécutif qui, selon l'article 96,1 du code actuel, peut s'occuper de l'administration courante des affaires de l'ordre et exercer tous les pouvoirs que le Conseil d'administration lui délègue. Cette absence d'existence de la fonction de la direction générale a conduit plusieurs ordres – ce qui est aujourd'hui une situation plus rare – à confier au président du Conseil d'administration de l'ordre les fonctions de direction générale alors que, selon le Code, le président exerce un droit de surveillance générale sur les affaires de l'ordre (article 80). Un président et directeur général est, dans une pareille situation, à la fois le surveillant et le surveillé, et peut conduire à des conflits d'intérêts.

Le Code proposé codifie l'existence d'un directeur général qui est chargé de l'administration générale et courante de l'ordre (article 101.1). La reconnaissance de cette fonction et l'impossibilité pour le président du Conseil de cumuler d'autres fonctions attribuées en vertu du nouveau code (article 40 du nouveau code) permettront d'éviter les principales problématiques liées au cumul de fonctions :

- ✓ La concentration trop grande de pouvoirs entre les mains d'une seule personne;
- ✓ L'absence de contrepoids : le président et directeur général n'ayant aucun organe pour assurer une surveillance effective puisque selon le code actuel, s'il y a existence d'un directeur général, la surveillance des activités de la direction générale est assurée par le président du Conseil;
- ✓ La négligence d'un des rôles au profit de l'autre;
- ✓ L'absence de continuité dans la fonction de direction générale puisque cette fonction est assumée par une présidence dont le mandat est limité dans le temps;
- ✓ Une direction générale pouvant souffrir d'une expérience moins pertinente puisque celle-ci est fonction des compétences et qualifications du président du conseil d'administration de l'ordre.

Toutefois, on peut se demander si cette interdiction de cumul de fonctions ne pourrait pas être nuancée pour les ordres de très petite taille avec des moyens financiers très limités qui auraient l'opportunité de retrouver au sein de leurs

membres une personne capable de remplir ces deux fonctions de manière efficiente. Dans de telles circonstances, il serait opportun de prévoir une reddition de compte spécifique pour cette question ou l'ordre expliquerait les raisons de sa non-conformité et présenterait les moyens pour assurer que le Conseil d'administration puisse jouer pleinement son rôle et de manière indépendante. Le concept **d'administrateur principal** pourrait alors être emprunté au secteur des entreprises cotées en bourse qui sont confrontées à des situations de cumul de fonctions. Ce dernier a pour rôle d'assurer que le Conseil d'administration puisse agir avec indépendance vis-à-vis des enjeux de la direction générale en dirigeant les discussions des membres du conseil d'administration en l'absence du président du Conseil.

Recommandation 6

Pour les petits ordres professionnels tant en nombre qu'en moyens financiers, prévoir une approche « se conformer ou s'expliquer » dans les cas de cumul de fonctions et prévoir l'existence d'un administrateur principal pour assurer que le Conseil d'administration joue pleinement son rôle.

Administrateurs nommés par l'Office

Pour garantir un regard externe au sein des conseils d'administration composés principalement de membres élus au sein de l'ordre, le Code prévoit qu'au sein du conseil d'administration de chacun des ordres siègent 2, 3 ou 4 membres nommés par l'Office, le nombre variant selon la taille de l'ordre. Ainsi, près de 160 personnes siègent, à ce titre, au sein des conseils d'administration des ordres.

Bien que dans la réforme proposée le nombre de membres nommés par l'Office est limité à quatre comme actuellement, leur importance relative au sein des conseils d'administration augmentera puisque le nombre total de membres sera réduit.

Effectifs d'administrateurs élus et nommés

| | Code actuel | | Code proposé | |
|------------------------|-------------|-------------|--------------|-------------|
| | Nombre | Pourcentage | Nombre | Pourcentage |
| Administrateurs élus | 603 | 80% | 437 | 73% |
| Administrateurs nommés | 152 | 20% | 160 | 27% |
| Total | 755 | 100% | 597 | 100% |

Cette augmentation de l'importance relative des membres nommés est-elle suffisante pour assurer un éclairage différent pour la prise de décision et assurer que le point de vue de l'un et l'autre de ses deux sources de nomination

d'administrateurs puissent jouer pleinement leur rôle? Mon expérience m'incite à proposer un nombre plus élevé. Permettez-moi ici de mentionner que pour certains chercheurs, il serait suffisant qu'un groupe minoritaire – comme le sont les administrateurs nommés – ait une représentation de 30 % pour qu'ils puissent avoir une influence sur un groupe de référence. Pour d'autres, comme la professeure Rosabeth Kanter⁶, ce pourcentage devrait davantage atteindre les 40-50 % pour qu'on puisse dire qu'un groupe soit composé d'une manière équilibrée.

Recommandation 7

Étant donné le caractère particulier de la gouvernance des ordres professionnels, je propose que le nombre de membres nommés varie entre 3 et 5 selon la taille de l'ordre de manière à tendre vers la masse critique de représentation nécessaire pour que le Conseil puisse bénéficier de leur éclairage différent.

Recommandation 8

Toujours dans le but de reconnaître cet apport des administrateurs nommés par l'Office, je propose les éléments suivants:

- ✓ Que la majorité requise pour prendre une décision au sein du Conseil d'administration inclut au moins un membre nommé par l'Office (article 84 du code actuel);
- ✓ Que le nombre requis pour convoquer une séance extraordinaire, soit le quart des membres plus le président, inclut au moins un membre nommé par l'Office (article 83 du code actuel);
- ✓ Que le nombre requis pour destituer de leurs fonctions le secrétaire de l'ordre, un syndic, ainsi qu'une personne visée par un règlement adopté en vertu du paragraphe a de l'article 94, soit les deux tiers des membres, fasse référence à la participation d'au moins un membre nommé par l'Office (article 85).

L'objectif de cette recommandation étant d'assurer aux administrateurs nommés une égalité de participation dans la gouvernance des ordres, je me permettrai d'ajouter que ceux-ci devraient avoir les mêmes droits en regard des éléments suivants, ce qui n'est pas le cas actuellement dans le Code des professions :

⁶ Rosabeth Kanter.

https://www.researchgate.net/publication/242529720_Some_Effects_of_Proportion_on_Group_Life_Skewed_Sex_Ratios_and_Response_to_Token_Women

- ✓ élection du président de l'ordre (article 64 du Code);
- ✓ élection des membres du conseil d'administration (article 71);
- ✓ comblement d'une vacance à un poste d'administrateur (article 79);
- ✓ élection des administrateurs élus au comité exécutif (articles 97 et 99);
- ✓ vote lors d'une assemblée générale (article 102).

Notons que cette reconnaissance de l'apport des administrateurs externes devrait être déclinée au niveau de l'Office lesquels, selon les propositions du Projet de loi n° 98, devraient être au nombre de deux. L'article 6 traitant du quorum de l'Office devrait être modifié de manière à prévoir que ce quorum inclut au moins un membre non professionnel.

Introduction d'un code d'éthique et de déontologie des administrateurs

L'ajout proposé d'ajouter aux responsabilités du Conseil l'obligation d'adopter par règlement un code d'éthique et de déontologie applicable aux administrateurs de l'ordre est un élément important dans cette réforme et se doit d'être salué.

Recommandation 9

Toutefois, on peut se poser des questions sur la charge de travail additionnel que devra accomplir le Conseil d'administration dans le cadre de cette transformation du rôle du Conseil. Il est permis de penser que ces nouvelles obligations de gouvernance pourraient ne pas jouir de toute l'attention nécessaire vu les autres changements que devront apporter les conseils d'administration à leurs façons de faire. Dans cette optique, n'y aurait-il pas lieu de prévoir la création d'un comité de gouvernance qui aurait notamment comme responsabilité de :

- ✓ élaborer des règles de gouvernance pour la conduite des affaires de l'ordre;
- ✓ un code d'éthique et de déontologie applicable aux membres du Conseil;
- ✓ des profils de compétence et d'expérience pour la nomination des membres nommés par l'Office avec le souci d'identifier les compétences diversifiées qui sont requises ainsi que les programmes de formation nécessaires pour s'assurer de compter sur des administrateurs compétents;
- ✓ des critères pour l'évaluation du fonctionnement du Conseil;
- ✓ un programme d'accueil et de formation continue pour les membres du conseil d'administration.

C'est la seule solution pour assurer la transformation souhaitée d'une manière pérenne.

Au-delà du Projet de loi N° 98

Le projet de loi N° 98 propose des modifications au Code qui permettra de renforcer la gouvernance des ordres professionnels. Mais, sont-elles suffisantes pour accroître la confiance du public dans le système professionnel. Rappelons à cet égard que, selon les résultats d'un récent sondage CROP réalisé pour le compte du Conseil interprofessionnel du Québec (2014), seulement 12 % de la population affirme que les ordres professionnels sont là pour protéger le public et non leurs membres. L'année précédente, cette proportion était de 11 %.

Je me permettrai de suggérer d'autres pistes d'amélioration qui ne sont pas abordées dans le projet de loi.

Définir la protection du public

Mon expérience des vingt-cinq dernières années au sein du système professionnel me conduit au constat que le public dans son ensemble, mais également les ordres professionnels n'ont pas une vision partagée de la protection du public. Certains l'associent principalement aux recours disciplinaires, d'autres aux exigences d'entrée dans la profession ou à la définition des champs d'exercices.

Recommandation 10

Il y aurait lieu que les notes explicatives du nouveau Code des professions proposent une définition générale du rôle des ordres professionnels qui a un volet autant préventif que disciplinaire. Je m'en voudrais à cet égard de ne pas insister sur le rôle sociétal que devrait avoir les ordres professionnels, notamment en prenant part à des débats de société, en portant une attention au contexte de prestation des services professionnels, en prenant position sur des questions d'intérêt public ou en investissant dans des projets communautaires ou d'économie sociale qui permettraient de contribuer au mieux-être de la société dans son ensemble soit ici ou sur la scène internationale.

Divulguer une information normalisée sur l'importance des sommes investies dans la protection du public

Dans son rapport, la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics déplorait qu'aucune donnée normalisée ne permettait de comparer les ordres entre eux en ce qui a trait à la suffisance des sommes et ressources qu'ils consacrent aux activités liées à la protection du public, tels le syndicat, le comité

de discipline et l'inspection professionnelle. Elle mentionnait de plus qu'aucune balise ne permettait à d' «évaluer si les actions réalisées par les ordres professionnels sont suffisantes du point de vue de la protection du public⁷».

Au cours de ma pratique au sein des ordres professionnels, cette problématique a été soulevée par certains administrateurs.

Recommandation 11

Un chantier de réflexion devrait être créé sur la normalisation des informations en regard de la protection du public afin que le public et l'ensemble des parties prenantes des ordres professionnels puissent apprécier le travail accompli.

À cet égard, j'aimerais ouvrir une parenthèse sur la reddition de comptes prévue à l'article 12 du Code des professions actuel et portant sur les normes relatives à la confection et au contenu du rapport annuel d'un ordre que l'Office doit déterminer par règlement et après consultation du Conseil interprofessionnel. Étant donné les modifications qui pourraient être apportées à la gouvernance des ordres professionnels dans l'éventualité que le Projet de loi N° 98 soit adopté, une reddition de comptes appropriée devrait être prévue dans le rapport annuel des ordres afin de renseigner les membres, le public et les parties prenantes, sur la gouvernance des ordres professionnels. Cette reddition de compte pourrait porter notamment sur :

- ✓ -la composition du conseil d'administration et sa grille de compétences et d'expérience;
- ✓ -le mandat du conseil d'administration, de ses comités et des présidents de ces instances;
- ✓ -les efforts de formation continue réalisés pour les membres du Conseil;
- ✓ -le processus d'évaluation du Conseil;
- ✓ -le processus de fixation de la rémunération du président du Conseil et du plus haut dirigeant.

Une telle reddition de comptes permettrait de rassurer le public quant à la qualité des mécanismes mis en place par les ordres pour bien encadrer leur gouvernance.

7

Inspection des cabinets

Dans son rapport final, la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction (CEIC) constatait que certaines firmes offrant des services professionnels pouvaient encourager des professionnels à adopter des pratiques déviantes. Elle constatait que le syndicat d'un ordre ne pouvait que sanctionner les professionnels.

Il est permis de penser que de telles situations ne se présentent pas exclusivement dans le milieu des firmes d'ingénieurs.

Recommandation 12

Des pouvoirs accrus d'inspection devraient être accordés aux ordres professionnels en regard des cabinets offrant des services offerts par leurs membres. Un meilleur encadrement des firmes de professionnels assurerait à ces derniers d'œuvrer dans un environnement propice à la pratique de leur profession et faciliterait la découverte par le syndicat de documents dans les enquêtes en matière de corruption, collusion et financement politique.

CONCLUSION

Je m'en voudrais de ne pas insister sur l'importance d'adopter ce nouveau code rapidement. Toutes les organisations qu'elles soient privées, publiques ou parapubliques sont aujourd'hui évaluées à l'aune de la qualité de leur gouvernance. Les modifications suggérées dans le projet de loi no 98 permettent de moderniser la gouvernance des ordres professionnels tout en mettant l'accent sur l'éthique et la déontologie et en étant respectueuse de l'autoréglementation et l'autogestion, fondements de notre système professionnel.

Liste des recommandations

Recommandation 1

Il est suggéré de bonifier cet article en ajoutant les responsabilités suivantes pour le Conseil d'administration :

- ✓ S'assurer de la pertinence, de la qualité et de l'efficacité des services mis en place pour la protection du public;
- ✓ Veiller à la mise en place d'un processus de gestion de risques;
- ✓ S'assurer du traitement diligent des enquêtes demandées par les plaignants ou des signalements.

Recommandation 2

Le conseil d'administration des ordres professionnels devrait avoir pour responsabilité de se doter d'une grille de connaissances et de compétences souhaitables pour siéger à leurs conseils. À la suite de l'élection des membres professionnels, l'Office devrait avoir comme mandat de proposer des candidatures susceptibles de parfaire la composition des conseils d'administration

Recommandation 3

Prévoir un minimum de durée de mandats de 4 ans et un maximum de 8 ans pour les administrateurs qu'ils soient élus ou nommés afin de maximiser leur contribution à l'ordre professionnel.

Recommandation 4

L'obligation d'une formation en éthique et déontologie pour les membres de l'Ordre ainsi que les futurs membres devrait être assortie d'un minimum d'heures tout autant pour les candidats à la profession que pour les membres de la profession et faire l'objet d'un rappel obligatoire tous les cinq ans afin d'éviter que les enseignements tombent dans l'oubli.

Recommandation 5

Imposer une formation de mise à niveau en gouvernance pour tous les administrateurs dans les trois premiers mois de leur arrivée et donner au Conseil l'obligation de mettre en place un processus d'accueil des nouveaux administrateurs.

Recommandation 6

Pour les petits ordres professionnels tant en nombre qu'en moyens financiers, prévoir une approche «se conformer ou s'expliquer» dans les cas de cumul de fonctions et prévoir l'existence d'un administrateur principal pour assurer que le Conseil d'administration joue pleinement son rôle.

Recommandation 7

Étant donné le caractère particulier de la gouvernance des ordres professionnels, je propose que le nombre de membres nommés varie entre 3 et 6 selon la taille de l'ordre afin qu'ils puissent avoir le poids nécessaire pour assurer une vision autre tout en respectant le principe d'autorégulation.

Recommandation 8

Toujours dans le but de reconnaître cet apport des administrateurs nommés par l'Office, je propose les éléments suivants qui ne sont pas prévus au code actuellement :

- ✓ Les décisions se prennent à la majorité des membres présents ou des membres qui s'expriment sur la décision suivant un mode de communication autorisé par le Conseil et que cette majorité inclut au moins 1 membre nommé par l'Office (article 84 du code actuel);
- ✓ Les séances extraordinaires du Conseil d'administration soient tenues à la demande du président ou du quart des membres du Conseil d'administration, dont au moins un membre nommé par l'Office (article 83 du code actuel);
- ✓ Le vote requis des deux tiers des membres du Conseil d'administration pour destituer de leurs fonctions le secrétaire de l'ordre, un syndic, ainsi qu'une personne visée par un règlement adopté en vertu du paragraphe a de l'article 94 fasse référence à la participation d'au moins un membre nommé par l'Office (article 85).
- ✓ Les mêmes droits que les administrateurs élus en regard des éléments suivants:
 - ✓ élection du président de l'ordre (article 64 du Code);
 - ✓ élection des membres du conseil d'administration (article 71);
 - ✓ comblement d'une vacance à un poste d'administrateur (article 79);
 - ✓ élection des administrateurs élus au comité exécutif (articles 97 et 99);
 - ✓ vote lors d'une assemblée générale (article 102).

Notons que cette reconnaissance de l'apport des administrateurs externes devrait être déclinée au niveau de l'Office lesquels, selon les propositions du Projet de loi n° 98, devraient être au nombre de deux. L'article 6 traitant du quorum de l'Office devrait être modifié de manière à prévoir que ce quorum inclut au moins un membre non professionnel.

Recommandation 9

Toutefois, on peut se poser des questions sur la charge de travail additionnel que devra accomplir le Conseil d'administration dans le cadre de cette transformation du rôle du Conseil. Dans cette optique, n'y aurait-il pas lieu de prévoir la création d'un comité de gouvernance qui aurait notamment comme responsabilité de :

- ✓ élaborer des règles de gouvernance pour la conduite des affaires de l'ordre;
- ✓ un code d'éthique et de déontologie applicable aux membres du Conseil;
- ✓ des profils de compétence et d'expérience pour la nomination des membres nommés par l'Office avec le souci d'identifier les compétences diversifiées qui sont requises ainsi que les programmes de formation nécessaires pour s'assurer de compter sur des administrateurs compétents;
- ✓ des critères pour l'évaluation du fonctionnement du Conseil;
- ✓ un programme d'accueil et de formation continue pour les membres du conseil d'administration;

C'est la seule solution pour assurer la transformation souhaitée d'une manière pérenne

Recommandation 10

Il y aurait lieu que les notes explicatives du nouveau Code des professions proposent une définition générale du rôle des ordres professionnels qui a un volet autant préventif que disciplinaire. Je m'en voudrais à cet égard de ne pas insister sur le rôle sociétal que devrait avoir les ordres professionnels, notamment en prenant part à des débats de société, en portant une attention au contexte de prestation des services professionnels, en prenant position sur des questions d'intérêt public ou en investissant dans des projets communautaires ou d'économie sociale qui permettraient de contribuer au mieux-être de la société dans son ensemble soit ici ou sur la scène internationale.

Recommandation 11

Un chantier de réflexion devrait être créé sur la normalisation des informations produites par les ordres professionnels en regard de la protection du public afin que le public et l'ensemble des parties prenantes des ordres professionnels puissent apprécier le travail accompli en matière de protection du public.

Ce chantier sur la reddition de comptes annuelle des ordres devrait de plus prendre en considération une plus grande transparence quant aux mécanismes mis en place pour assurer une meilleure gouvernance. Cette reddition de comptes pourrait porter notamment sur :

- ✓ -la composition du conseil d'administration et sa grille de compétences et d'expérience;
- ✓ -le mandat du conseil d'administration, de ses comités et des présidents de ces instances;
- ✓ -les efforts de formation continue réalisés pour les membres du Conseil;
- ✓ -le processus d'évaluation du Conseil;
- ✓ -le processus de fixation de la rémunération du président du Conseil et du plus haut dirigeant.

Recommandation 12

Des pouvoirs accrus d'inspection devraient être accordés aux ordres professionnels en regard des cabinets offrant des services offerts par leurs membres. Un meilleur encadrement des firmes de professionnels assurerait à ces derniers d'œuvrer dans un environnement propice à la pratique de leur profession et faciliterait la découverte par le syndic de documents dans les enquêtes en matière de corruption, collusion et financement politique

NOTES BIOGRAPHIQUES ABRÉGÉES

LOUISE CHAMPOUX-PAILLÉ, C.Q, F.ADM.A., ASC, MBA

Administratrice de sociétés certifiée

Téléphone : 514-769-5947. Courriel : lchampouxpaille@bell.net

Coordonnées

Louise Champoux-Paillé
90, rue Berlioz, app.402
Île-des-Sœurs (Québec)
H3E 1N1

Éducation

- ✚ Collège des administrateurs de sociétés
- ✚ Certification universitaire en gouvernance de sociétés (juin 2007)
- ✚ Maîtrise en muséologie avec mention d'excellence (2007)
- ✚ Maîtrise en administration des affaires (MBA) avec mention d'excellence (1987)
- ✚ Baccalauréat en sciences économiques (1971)

Principales réalisations

Comptant sur une expérience de plus de 30 ans dans le domaine des services financiers et des services professionnels, elle offre notamment une connaissance distinctive en matière de réglementation des valeurs mobilières et de distribution des services financiers. Reconnue pour son expertise en gouvernance, en gestion des risques et des parties prenantes ainsi qu'en développement durable, elle enseigne ces matières à l'UQÀM, siège à des conseils d'administration et contribue par ses travaux au Groupe international de recherche en éthique financière notamment en présence féminine au sein des instances décisionnelles des organisations et en démocratie actionnariale. Elle se distingue par sa capacité de concrétiser de nouvelles visions et d'implanter de nouvelles façons de faire.

Reconnaissance

- ✚ Lauréate du Prix Femme d'exception de la Fondation du Y de Montréal (2016)
- ✚ Lauréate du Prix du Gouverneur général du Canada pour son engagement féminin (2014)
- ✚ Chevalière de l'Ordre national du Québec (2012)
- ✚ Fellow de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec (2013)
- ✚ Reconnaissance à titre d'incontournable en matière de gouvernance au Québec (2013)

- ✚ Grande Dame du Collège Marie de l'Incarnation de Trois-Rivières dans le domaine des affaires (2010)
- ✚ Récipiendaire du prix Force Avenir pour sa contribution à la revue Muséologies (2009)
- ✚ Prix Performance de l'UQAM visant à reconnaître l'excellence du cheminement professionnel et l'engagement communautaire (1994)

Principaux postes occupés

2012-2016

- ✚ Membre du conseil d'administration et du comité exécutif du CHUM et du Centre hospitalier universitaire de Ste-Justine. Présidente du comité de gouvernance
- ✚ Présidente du Cercle des administrateurs de sociétés certifiés(2011-2015)
- ✚ Chargée de cours à l'UQAM en gouvernance et gestion des risques financiers et extrafinanciers au niveau du baccalauréat et de la maîtrise et collaboratrice au Groupe international de recherche en éthique financière et fiduciaire (GIREF-UQAM)
- ✚ Membre de l'Institut des administrateurs de sociétés-Québec
- ✚ Membre du conseil d'administration de l'Ordre des architectes (2016 à aujourd'hui) et de l'Ordre des orthophonistes et audiologistes du Québec et membre du comité de révision de l'Ordre des CPA
- ✚ Membre du comité canadien de protection du public des comptables agréés («Public Trust Committee») de 2013-2016.
- ✚ Membre du conseil d'administration de la Société du parc Jean-Drapeau et secrétaire de la Société
- ✚ Membre du conseil d'administration du Musée du costume et du textile du Québec
- ✚ Administratrice et co-fondatrice de la revue Muséologies
- ✚ Membre du conseil d'administration du Musée du costume et du textile du Québec et trésorière
- ✚ Membre du comité de révision de l'ordre des CPA du Québec, de l'Ordre des Adm.A. et de l'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec.

2005-2011

- ✚ Membre du conseil d'administration du Mouvement d'éducation et de défense des droits des actionnaires et coordination de la préparation des mémoires, des études, des recherches et des propositions d'actionnaires du Mouvement.
- ✚ Membre du conseil d'administration de l'Hôpital Sainte-Justine et membre invité au comité de gouvernance de 2010 à 2011
- ✚ Présidente de Mentorat-Québec

- ✚ Membre du conseil d'administration de la Fondation des auteurs dramatiques (CEAD)

- ✚ Membre du conseil d'administration de l'Ordre des chimistes du Québec

1998-2004 :

- ✚ Présidente-fondatrice du Bureau des services financiers, organisme de réglementation québécois encadrant les activités de distribution de produits d'assurance, de fonds communs de placement et de planification financière. Présent à Québec et à Montréal, l'organisme regroupait près de 150 employés et a été le premier organisme de ce genre au Canada.

1997-1998 :

- ✚ Vice-présidente exécutive et directrice générale de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec.

1996-1997 :

- ✚ Vice-présidente, communications - Midland Walwyn, courtier en valeurs mobilières.

1988-1995 :

- ✚ Directrice du marketing et des relations publiques - Raymond, Chabot, Grant Thornton.

1987-1988

- ✚ Directrice des communications et des relations publiques Commission de la santé et sécurité du travail.

1986-1987

- ✚ Obtention d'un MBA.

1983-1986

- ✚ Directrice du marketing - Coopérants, société mutuelle d'assurance vie.

1976-1983

- ✚ Directrice du marketing - Banque Nationale du Canada.

Profil de compétences et réalisations professionnelles majeures

Mise sur pied d'un nouvel organisme réglementaire impliquant la fusion d'organismes, la mobilisation d'équipe de travail ayant des cultures de travail différentes, la création de nouveaux services pour rejoindre une clientèle différente et plus nombreuse ainsi que le développement de processus pour le contrôle de la performance et la gestion des risques organisationnels.

Participation à des conseils d'administration de toute taille, d'envergure pancanadienne et ce, tant à but lucratif que non lucratif, tout en étant maître d'œuvre de dossiers majeurs et complexes : système de reddition de compte, établissement de principes de gouvernance et de saine gestion, développement de code d'éthique et de déontologie, charte des administrateurs et ajustement aux nouvelles exigences en matière de divulgation et de transparence.

Expérience au sein de comités de conseils : finances, vérification, déontologie, vigie, communications et relations publiques.

Facilité à œuvrer dans des contextes hautement politiques, à composer avec des clientèles diversifiées et à faire émerger des consensus.

Habilité à développer et à maintenir des liens de partenariat tant dans le secteur privé que public.

Gestion d'équipe de travail dans un contexte majeur de transformation en maintenant un esprit d'équipe fort axé sur le service à la clientèle.

Conception et mise en œuvre de nouvelles orientations stratégiques en matière de communication, de relations publiques et de relations avec les médias ayant permis de tisser des liens étroits avec les différentes clientèles servies.

Connaissance particulière du milieu des institutions financières québécoises et canadiennes tant dans le domaine des assurances, des services bancaires que des valeurs mobilières.

Familière avec les défis de la gestion tant dans les secteurs public, privé, associatif ou culturel.

Engagement paraprofessionnel

Membres des conseils d'administration suivants avant 1998 : Université du Québec à Montréal (1996-1998). Loto-Québec (1996-1998). Association des commissaires industriels du Québec (1993-1995). Présidence de l'Association des MBA du Québec (1992-1993). Coprésidente du Gala Femmes de mérite. Présidence de Leucan, association des enfants atteints de cancer et de leucémie (1994-1998). Présidence d'Accès 51 (1989-1998), comité de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain visant à la promotion des femmes au sein des conseils d'administration (1990-1998). Présidence du comité de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain visant à promouvoir les avantages uniques de Montréal (1988-1990).

Participation à des campagnes de souscription d'importance : Fondation de l'Université du Québec à Montréal, Centre Immaculée-Conception de Montréal, organisme communautaire de la grande région de Montréal, Fondation du centre des auteurs dramatiques et Héma-Québec.

