



Ordre des  
**hygiénistes dentaires**  
du Québec

# POLITIQUE DE GOUVERNANCE



|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>RÉFÉRENCE :</b>             | <b>Politique GOUV.01</b>  |
| <b>TYPE DE POLITIQUE :</b>     | <b>Gouvernance</b>  |
| <b>RÉFÉRENCES JURIDIQUES :</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Code des professions</li> <li>- Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels</li> <li>- Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé</li> <li>- Projet de Règlement sur les normes d'éthique et de déontologie... (janvier 2018)</li> <li>- Règlement sur l'organisation de l'Ordre des hygiénistes dentaires du Québec et les élections à son Conseil d'administration</li> <li>- Règlement sur les stages de perfectionnement des membres de l'Ordre des hygiénistes dentaires du Québec</li> </ul>              |
| <b>AUTRES RÉFÉRENCES :</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Code de conduite et d'éthique des administrateurs</li> <li>- Gagné, J.P. et Lapointe, D. (2016). <i>Améliorez la gouvernance de votre OSBL, un guide pratique</i>. Les éditions Caractère inc., 256p.</li> <li>- École nationale d'administration publique (2007). <i>Pour une meilleure gouvernance des sociétés d'État. Les devoirs et les responsabilités d'un Conseil d'administration</i>. Guide de référence. 57p.</li> <li>- Collège des administrateurs de sociétés (2011). <i>Documents et notes de cours du module de formation « Rôles et responsabilités des administrateurs »</i>.</li> </ul> |

|   |  |
|---|--|
| <b>ADOPTÉE LE :</b>   | <b>25 mai 2018</b>   |
| <b>RÉSOLUTION :</b>   | <b>CA 1819-05</b>  |
| <b>EN VIGUEUR LE :</b>  | <b>25 mai 2018</b>   |
| <b>RÉVISION :</b>   | <p style="text-align: right;"> <b>14 septembre 2018 (CA-1819-42)</b><br/> <b>9 novembre 2018 (CA-1819-68)</b><br/> <b>15 mars 2019 (CA-1819-99)</b><br/> <b>18 septembre 2020 (CA-2021-38)</b><br/> <b>13 novembre 2020 (CA-2021-59)</b><br/> <b>26 mars 2021 (CA-2021-91)</b><br/> <b>14 mai 2021 (CA-2122-08)</b><br/> <b>13 mai 2022 (CA-2223-10)</b><br/> <b>11 novembre 2022 (CA-2223-75)</b><br/> <b>12 mai 2023 (CA-2324-09 et CA-2324-10)</b><br/> <b>15 et 16 juin 2023 (CA-2324-17)</b><br/> <b>19 janvier 2024 (CA-2324-64)</b><br/> <b>14 juin 2024 (CA-2425-16)</b><br/> <b>13 septembre 2024 (CA-2425-41)</b> </p> |
| <b>CETTE POLITIQUE REMPLACE LES POLITIQUES G.A.01, G.A.02, G.A.05, G.A.09, G.A.10, POUR LES REGROUPER EN UNE SEULE POLITIQUE. LA POLITIQUE G.A.07 EST ABOLIE.</b> |  |
| <b>NOTE : La section 1.04 – Fonctionnement du Conseil d'administration est entrée en vigueur le 16 mars 2018 (résolution CA 1718-58)</b>                          |  |

## Table des matières

|   |           |
|---|-----------|
| <b>PRÉAMBULE</b> .....  | <b>5</b>  |
| <b>1.00 RÔLES ET FONCTIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b> .....  | <b>7</b>  |
| 1.01 Principes généraux.....  | 7         |
| 1.02 Décisions du Conseil d'administration.....   | 7         |
| 1.03 Vigie exercée par le Conseil d'administration .....  | 9         |
| 1.04 Fonctionnement du Conseil d'administration .....   | 10        |
| 1.05 Évaluation du fonctionnement et de la performance du Conseil d'administration .....  | 15        |
| <b>2.00 RÔLE ET RESPONSABILITÉS DE LA PRÉSIDENTE OU DU PRÉSIDENT</b> .....  | <b>17</b> |
| 2.01 Principes généraux.....  | 17        |
| 2.02 Responsabilités .....  | 17        |
| 2.03 Bonne conduite des affaires du Conseil d'administration.....   | 18        |
| 2.04 Collaboration avec la direction générale .....   | 19        |
| 2.05 Rôle de porte-parole et de représentant de l'Ordre .....   | 19        |
| 2.06 Application de la loi sur l'accès aux documents .....  | 20        |
| 2.07 Reddition de comptes.....  | 20        |
| <b>3.00 RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES ADMINISTRATRICES ET DES ADMINISTRATEURS</b> .....  | <b>20</b> |
| 3.01 Principes généraux.....  | 20        |
| 3.02 Rôle et responsabilités des administratrices et des administrateurs.....   | 21        |
| 3.03 Rôle et responsabilités de la vice-présidente ou du vice-président.....  | 21        |
| <b>4.00 COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b> .....   | <b>22</b> |
| 4.01 Comité de gouvernance .....  | 22        |
| 4.02 Comité d'audit .....   | 24        |
| 4.03 Comité des ressources humaines .....   | 26        |
| 4.04 Comité d'examen des conditions particulières d'exercice de la profession .....   | 28        |
| 4.05 Comité des prix et bourses .....   | 30        |
| 4.06 Responsabilités des présidentes et présidents de comité.....   | 30        |
| 4.07 Procédure de nomination pour les fonctions de vice-président et de membre des comités<br>du Conseil d'administration ..... | 31        |
| 4.08 Pouvoirs délégués du CA.....   | 31        |
| 4.09 Comité indépendant .....   | 31        |
| <b>5.00 RÔLE ET RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE OU DU DIRECTEUR GÉNÉRAL ET<br/>    SECRÉTAIRE</b> .....               | <b>32</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| 5.01 Principes généraux.....   | 32        |
| 5.02 Responsabilités .....   | 33        |
| <b>6.00 ÉVALUATION ET SUIVI DE LA POLITIQUE .....</b>  | <b>35</b> |
| 6.01 Responsabilité de l'évaluation et de l'application de la politique .....  | 35        |
| 6.02 Révision de la politique.....   | 35        |
| <b>ANNEXE I – ÉVALUATION DE LA SÉANCE DU CA .....</b>  | <b>36</b> |
| <b>ANNEXE II – ÉVALUATION ANNUELLE .....</b>   | <b>37</b> |
| <b>ANNEXE III – QUESTIONS SERVANT DE BASE À LA DISCUSSION POUR L'AUTOÉVALUATION<br/>ANNUELLE DES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....</b> | <b>41</b> |
| <b>ANNEXE IV – AUTOÉVALUATION D'UN MEMBRE DU CA.....</b>   | <b>42</b> |
| <b>ANNEXE V – ÉVALUATION DE LA POLITIQUE DE GOUVERNANCE .....</b>  | <b>45</b> |
| <b>ANNEXE VI – DOSSIERS REÇUS DU COMITÉ D'ENQUÊTE À L'ÉTHIQUE ET À LA DÉONTOLOGIE .....</b>  | <b>46</b> |
| <b>ANNEXE VII – QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION ANNUELLE DE LA PERFORMANCE DE LA PRÉSIDENTE<br/>OU DU PRÉSIDENT.....</b>                            | <b>50</b> |

## PRÉAMBULE

La Politique de gouvernance de l'Ordre des hygiénistes dentaires du Québec (ci-après, la « **Politique** ») a pour objet principal de définir clairement les champs de compétence des différents acteurs qui composent le système de gouvernance<sup>1</sup> de l'organisation : le Conseil d'administration (ci-après, le « **CA** ») et ses comités, les administratrices et les administrateurs, la présidente ou le président et la directrice générale ou le directeur général et secrétaire. Les rôles, responsabilités, principes et procédures définis dans la Politique permettent à ces acteurs d'agir de manière coordonnée dans l'intérêt supérieur de l'Ordre des hygiénistes dentaires du Québec (ci-après, l'« **Ordre** ») et du public.

Elle respecte les principes de saine gouvernance qui lui sont sous-jacents, notamment une distinction claire des rôles et des responsabilités des différentes composantes du système de gouvernance, l'imputabilité propre à chaque acteur, la rigueur et l'indépendance requise de chaque membre du CA, la transparence, de même que le respect de saines pratiques de gestion.

De même, la Politique de gouvernance de l'Ordre des hygiénistes dentaires du Québec intègre les nouvelles dispositions du Code des professions entrées en vigueur en juin 2017 au regard de la gouvernance des ordres professionnels (Loi modifiant diverses lois concernant principalement l'admission aux professions et la gouvernance du système professionnel).

### CONSIDÉRATIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE [EXTRAIT DES LIGNES DIRECTRICES EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE DE L'OFFICE DES PROFESSIONS DU QUÉBEC (2019, P.53)]

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

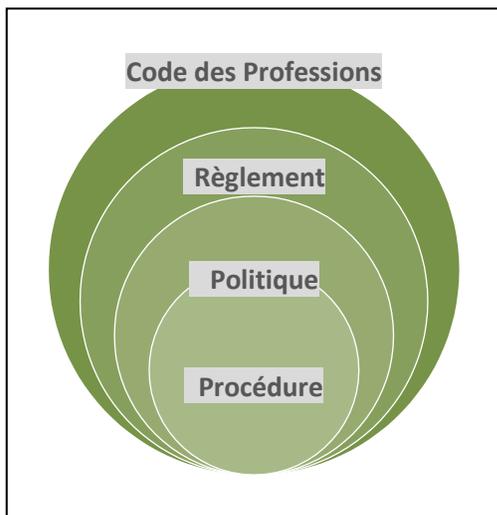


Figure 1 : Hiérarchisation des règles.

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

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

<sup>1</sup> La gouvernance signifie l'art de gouverner en ce sens qu'elle implique une capacité de la haute direction de s'assumer pleinement dans la gestion, la direction et la conduite des affaires d'une organisation donnée. Elle implique une répartition des pouvoirs et des responsabilités entre les décideurs (le Conseil d'administration et le directeur général). Elle réfère également à la façon dont les organisations sont dirigées et contrôlées. Enfin, elle se rapporte à la structure et au processus qui sont utilisés pour diriger les destinées de l'organisation (adaptation de la définition de l'École nationale d'administration publique, 2007).

## **MISSION DE L'ORDRE DES HYGIÉNISTES DENTAIRES DU QUÉBEC**

L'Ordre des hygiénistes dentaires du Québec protège le public :

- en s'assurant que les hygiénistes dentaires offrent des services de haute qualité;
- en participant à l'amélioration de la santé buccodentaire des Québécois;
- en contribuant à l'accessibilité aux soins préventifs en hygiène dentaire.

Pour ce faire, il encadre et réglemente la pratique professionnelle, et soutient le leadership de ses membres dans l'exercice de leur profession.

## **VISION**

- Un acteur essentiel en matière de santé buccodentaire
- Une pratique professionnelle rigoureusement encadrée
- Une profession qui rayonne dans la société
- Une confiance renouvelée du public envers les hygiénistes dentaires
- Des membres fiers de leur ordre professionnel et de leur profession

## **VALEURS**

### **Rigueur**

L'Ordre souhaite rendre le meilleur service possible dans son mandat de protection du public. Il favorise la cohérence, le professionnalisme, la diligence et la constance dans ses actions.

### **Engagement**

La réalisation de la mission de l'Ordre repose sur une implication individuelle et collective permettant de mettre à profit les compétences de chacun. Le leadership de l'Ordre nourrit le sentiment d'appartenance de son équipe et de ses membres envers l'Ordre et la profession, et les mobilise vers un objectif commun.

### **Respect**

La considération et l'ouverture envers les autres sont fondamentales pour l'Ordre. Ce dernier encourage les relations authentiques basées sur la courtoisie, l'équité et la confidentialité.

### **Collaboration**

L'Ordre se distingue par son travail d'équipe. Il est proactif dans ses partenariats. Il privilégie les efforts collectifs ainsi que le partage d'idées et d'expériences dans le respect de la diversité.

### **Intégrité**

Fidèle à sa mission, l'Ordre fait preuve d'honnêteté, d'éthique et de transparence dans ses décisions et ses actions. Il a le souci constant d'être objectif, juste et impartial.

## 1.00 RÔLES ET FONCTIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### 1.01 PRINCIPES GÉNÉRAUX

En vertu de l'article 62 du Code des professions, le Conseil d'administration est chargé de la surveillance générale de l'Ordre ainsi que de l'encadrement et la supervision de la conduite des affaires de l'Ordre. Il est responsable de l'application des décisions de l'Ordre et de celles des membres de l'Ordre réunis en assemblée et il en assure le suivi. Le CA est également chargé de veiller à l'application des dispositions du code, des lettres patentes constituant l'Ordre et des règlements adoptés conformément au présent code. Il exerce tous les droits, pouvoirs et prérogatives de l'Ordre, sauf celui de nommer les vérificateurs (Code des professions, art. 104).

Le Conseil d'administration, notamment :

1. Veille à la poursuite de la mission de l'Ordre ;
2. Fournit à l'Ordre des orientations stratégiques ;
3. Statue sur les choix stratégiques de l'Ordre ;
4. Adopte le budget de l'Ordre ;
5. Se dote de politiques et de pratiques de gouvernance efficaces, efficientes et transparentes ;
6. Voit à l'intégrité des règles de contrôle interne, dont celles de gestion des risques, et assure la viabilité et la pérennité de l'Ordre.

### 1.02 DÉCISIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

En matière de décision, le Conseil d'administration examine et approuve, sur recommandation :

- **DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE OU DU DIRECTEUR GÉNÉRAL ET SECRÉTAIRE ET, LE CAS ÉCHÉANT, DU COMITÉ DE DIRECTION**
  - Le processus de planification stratégique et son suivi ;
  - Le rapport annuel d'activités ;
  - Le plan d'immobilisation, le plan d'exploitation, les restructurations organisationnelles majeures.
- **DU COMITÉ DE GOUVERNANCE**
  - Les règles de gouvernance ;
  - Les politiques portant sur les sujets suivants :
    - La gouvernance de l'Ordre ;
    - Les règles régissant la tenue des assemblées générales annuelles des membres de l'OHDQ ;
    - La rémunération et le remboursement des dépenses des membres du Conseil d'administration et de la présidente ou du président ;
  - les politiques préparées en collaboration avec le comité de direction portant sur les sujets suivants :
    - les principes éthiques et le code de déontologie des membres du Conseil d'administration, des membres des comités et du personnel ;
    - les communications de l'Ordre ;
    - le fonctionnement des comités ;

- Les règles de fonctionnement du CA, de ses comités et des comités de l'Ordre ;
  - Le mandat et la composition des comités de l'Ordre ;
  - Le programme d'accueil et d'intégration des nouveaux membres du CA et s'assure de sa mise en œuvre ;
  - Les activités de formation continue à l'intention des membres du CA et s'assure de leur mise en œuvre ;
  - Les objectifs de rendement et de performance de la présidente ou du président de l'Ordre ;
  - Les critères d'évaluation des membres du CA et des comités ;
  - Les critères d'évaluation du fonctionnement du CA et de ses comités ;
  - Les résultats des évaluations ;
  - Une proposition sur les correctifs nécessaires à implanter à la suite de l'évaluation du fonctionnement du CA et des comités.
  - La désignation d'une ou un hygiéniste dentaire de la permanence pour agir à titre de 2<sup>e</sup> délégué substitut au CIQ.
- **DU COMITÉ D'AUDIT**
- Les états financiers ;
  - Une proposition d'amélioration à la suite de l'évaluation de la pertinence et de l'efficacité des systèmes de contrôle interne ;
  - Une firme d'audit externe ;
  - Les honoraires de l'auditrice ou de l'auditeur externe en lien avec la nature de son mandat ;
  - Le rapport de l'auditrice ou de l'auditeur externe ;
  - Une proposition pour le montant de la cotisation annuelle ;
  - Une proposition pour le montant de toute cotisation spéciale (si requis) ;
  - Une proposition visant l'amélioration de la situation financière de l'Ordre ;
  - Un avis concernant la découverte d'opérations ou de pratiques de gestion inappropriées de la part de l'organisation et met en place des mesures correctives ;
  - Les politiques portant sur les sujets suivants :
    - La nomination de l'auditeur externe ;
    - La gestion de l'avoir des membres ;
  - Les politiques préparées en collaboration avec le comité de direction portant sur les sujets suivants :
    - La gestion des assurances de l'Ordre ;
    - La gestion intégrée des risques ;
  - Les mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance financière de l'Ordre ;
  - Une proposition sur les correctifs nécessaires à implanter à la suite de l'évaluation de la performance et du rendement financier de l'Ordre.
- **DU COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES**
- En ce qui concerne le poste de directeur général et secrétaire :
    - La description de fonction ;
    - Les objectifs de rendement et de performance ;
    - Les critères d'évaluation ;
    - Le profil de compétences et d'expérience ;
    - Les critères de sélection ;
    - Le plan de relève de ce poste et autres postes-clés de l'Ordre ;
    - La rémunération à l'intérieur de l'échelle salariale prévue pour le poste ;

- Les politiques et les formes de la rémunération ainsi que les autres conditions de travail de ce poste ;
  - Le suivi à effectuer des suites de l'évaluation annuelle ;
  - Les politiques préparées en collaboration avec la directrice générale ou le directeur général portant sur les sujets suivants :
    - Les conditions de travail et la rémunération des cadres ;
  - Les politiques préparées en collaboration avec le comité de direction portant sur les sujets suivants :
    - La prévention du harcèlement psychologique ou sexuel et le traitement des plaintes ;
    - La prévention de la violence conjugale, familiale et sexuelle en milieu de travail ;
  - La nomination au poste de secrétaire adjoint, de syndic et de syndic adjoint ;
- **DU COMITÉ D'ENQUÊTE À L'ÉTHIQUE ET À LA DÉONTOLOGIE**
- Décide, aux deux tiers de ses membres, si l'administratrice ou l'administrateur visé par une enquête a contrevenu à une norme d'éthique ou de déontologie et décide, le cas échéant, de la sanction appropriée ;
  - Décide, aux deux tiers de ses membres, si l'administratrice ou l'administrateur visé par une enquête doit être relevé provisoirement de ses fonctions.

*(Articles 38, 39 et 42 du Règlement sur les normes d'éthique et de déontologie des administrateurs du Conseil d'administration d'un ordre professionnel)*

La procédure menant les membres du CA à prendre de telles décisions est décrite à l'annexe VI.

### **1.03 VIGIE EXERCÉE PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION**

En matière de vigie, le Conseil d'administration :

- Conseille la directrice générale ou le directeur général et secrétaire et son équipe ;
- S'assure, dans la mesure du possible, de la mise en place d'une culture d'intégrité dans l'ensemble de l'Ordre ;
- Assure le suivi de la performance et du rendement de l'Ordre ;
- S'assure de la mise en application des orientations stratégiques ;
- Exerce le suivi et le contrôle des plans d'action annuels découlant du plan stratégique ;
- Surveille la mise en œuvre et évalue l'efficacité du plan stratégique et, si nécessaire, le révisé à la lumière des résultats et des changements dans l'environnement tant externe qu'interne ;
- S'assure de l'utilisation optimale des ressources de l'Ordre ;
- S'assure qu'une déclaration de services contenant les objectifs de l'Ordre quant aux services qu'il offre et quant à la qualité de ceux-ci est publiée sur le site internet de l'Ordre ;
- S'assure de la mise en œuvre des politiques d'encadrement de gestion des risques appropriées ;
- Assure la conformité des actions de l'Ordre en regard des exigences des lois, règlements et politiques en vigueur ;
- S'assure que le processus d'audit a été suivi ;
- Évalue la qualité et l'intégrité des contrôles internes, des contrôles de la gestion de l'information et des systèmes d'information ;
- Voit à ce que l'organisation prenne les mesures nécessaires pour assurer un bon climat de travail et des relations de travail harmonieuses ;

- S'assure de la mise en place et du suivi d'une politique et de procédures de communication et de diffusion de l'information ;
- Examine le rapport annuel de l'Ordre et s'assure qu'il reflète fidèlement les activités et les résultats de l'Ordre, et ce, en conformité avec la réglementation applicable.

De plus, le Conseil d'administration :

- Assume la responsabilité des résultats de l'organisation ;
- Constitue les comités suivants : le comité de gouvernance, le comité d'audit et le comité des ressources humaines et, s'il y a lieu, d'autres comités, dits facultatifs ou ad hoc, pour l'étude de questions particulières ou pour faciliter le bon fonctionnement de l'organisation ;
- procède à l'évaluation du travail du comité de gouvernance, du comité d'audit et du comité des ressources humaines, à partir des rapports produits à chaque séance du CA et du rapport annuel de chaque comité ;
- Constitue le comité d'enquête à l'éthique et à la déontologie conformément aux dispositions réglementaires applicables ;
- Confie les mandats appropriés aux comités dont le rôle consiste à faire des analyses et des recommandations au CA ;
- Nomme, au besoin, des membres indépendants du conseil qui siègeront aux différents comités ;
- S'assure que le comité de gouvernance, le comité d'audit, le comité des ressources humaines et d'autres comités, s'il y a lieu, exercent adéquatement leurs responsabilités ;
- Statue, au besoin, sur le maintien en fonction d'un membre de tout comité constitué par le CA ;
- Désigne la vice-présidente ou le vice-président de l'Ordre ;
  - o Ce poste est élu par les membres du CA ;
  - o La durée du mandat est de deux (2) ans.
- Examine les demandes hors budget qui ne découlent pas des obligations légales de l'Ordre, selon les critères définis dans la *Politique de délégation du pouvoir de gestion des dépenses* ;
- Désigne quatre (4) personnes autorisées à effectuer des transactions bancaires au nom de l'Ordre. Aux fins de telles transactions, au moins deux (2) signatures sur quatre (4) sont requises des personnes autorisées à cet effet par le CA ;
- Approuve les orientations des documents transmis à l'Office des professions du Québec, aux gouvernements ou à leurs mandataires ;
- S'assure de la performance de la syndique ou du syndic dans l'exercice de ses fonctions de syndic et prend les mesures visant à préserver en tout temps l'indépendance du syndic ;
- Prend les décisions relatives à la destitution de la directrice générale ou du directeur général et secrétaire, de la ou du secrétaire adjoint, de la syndique ou du syndic et de la syndique ou du syndic adjoint, un vote des deux tiers (2/3) des membres du CA est requis pour destituer de leurs fonctions les personnes occupant ces postes (art. 85 du Code des professions).

#### **1.04 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

1.04.1 Le Conseil d'administration est formé de quatorze (14) administratrices et administrateurs : neuf (9) membres de l'Ordre, quatre (4) personnes nommées par l'Office des professions du Québec et la présidente ou le président si l'élection est au suffrage des membres de l'Ordre.

Toutefois, si l'élection de la présidente ou du président est au suffrage des membres du CA, ce Conseil d'administration est formé de treize (13) administratrices et administrateurs: neuf (9) membres de l'Ordre et quatre (4) personnes nommées par l'Office des professions.

Lorsque le Conseil d'administration ne comprend pas un administrateur élu qui était âgé de 35 ans ou moins au moment de son élection et que des postes sont vacants au terme de l'élection, au moins un poste vacant est pourvu par un membre âgé de 35 ans ou moins.

Lorsqu'à la suite d'une élection le Conseil d'administration ne comprend pas au moins un administrateur élu qui était âgé de 35 ans ou moins au moment de son élection, le Conseil d'administration nomme un administrateur additionnel, choisi parmi les membres de l'ordre âgés de 35 ans ou moins à la suite d'un appel de candidatures dans les 30 jours suivant l'élection. Le membre ainsi nommé est réputé être un administrateur élu du Conseil d'administration. Son mandat est d'une durée équivalente à celle du mandat des autres administrateurs et ne peut être renouvelé à ce titre. Le Conseil d'administration est alors réputé régulièrement formé, malgré le fait que le nombre des administrateurs se trouve augmenté d'une unité.

- 1.04.2 L'élection des membres du CA se fait conformément au Règlement sur l'organisation de l'Ordre des hygiénistes dentaires du Québec et les élections à son Conseil d'administration.
- 1.04.3 Pour pourvoir un poste vacant, la présidente ou le président sollicite des membres de la région où le poste est vacant les invitant à poser leur candidature, et ce, en tenant compte de la composition du CA et des principes de diversité édictés au Code des professions.
- 1.04.4 Toute vacance à un poste d'administratrice ou d'administrateur élu est remplie au moyen d'une élection au scrutin secret tenue au sein des membres du CA. Le mandat de la personne ainsi élue se termine à l'expiration du mandat de la personne qu'elle remplace.
- 1.04.5 Un dossier administratif est constitué pour chacun des membres du CA. Ce dossier contient :
  - Le serment de discrétion et autres formulaires d'engagement à respecter les politiques de l'Ordre signés par le membre du CA ;
  - Les renseignements personnels requis pour le paiement des jetons de présence, ou le paiement du salaire dans le cas de la présidence de l'Ordre, et des demandes de remboursement de frais ;
  - Les renseignements personnels requis pour la gestion d'urgences liées à la santé de la personne et à la présence d'allergies, intolérances ou préférences alimentaires ;
  - Les renseignements personnels requis pour la gestion des communications avec les membres du CA (courriel, numéros de téléphone).

- 1.04.6 L'absence sans motif jugé raisonnable à trois séances régulières du CA, sur une période de douze (12) mois consécutifs, constitue une vacance à un poste, à moins d'une décision contraire par le CA. La première absence constitue le point de départ du calcul de la période de référence. Les motifs d'absence doivent être communiqués à la présidence de l'Ordre qui juge s'il s'agit d'un motif d'absence raisonnable.
- 1.04.7 En cas de vacance au poste de président, une administratrice ou un administrateur élu est désigné par le CA pour la durée non écoulée du mandat.
- 1.04.8 En cas d'empêchement d'agir de la présidente ou du président, la vice-présidente ou le vice-président exerce les fonctions et les pouvoirs de la présidence jusqu'à ce que le CA désigne une administratrice ou un administrateur élu pour exercer ces fonctions et ces pouvoirs, le temps que dure l'empêchement.
- 1.04.9 La ou le secrétaire de l'Ordre agit comme secrétaire du CA et n'a pas droit de vote. En cas d'absence, ou d'empêchement d'agir de la ou du secrétaire, la ou le secrétaire adjoint prend sa place. Cette personne assume, aux fins de la réunion, les fonctions de secrétaire auquel elle est substituée.
- 1.04.10 À la première séance du CA qui suit immédiatement l'entrée en fonction de la présidente ou du président, ou d'une administratrice ou d'un administrateur, le premier point à l'ordre du jour doit être le serment de discrétion de ce nouveau membre du CA. Le serment de discrétion se fait selon une formule analogue à celle apparaissant à l'annexe II du Code des professions (L.R.Q., c. C-26).
- 1.04.11 La présidente ou le président, en collaboration avec la directrice générale ou le directeur général et secrétaire, prépare annuellement un calendrier des séances pour une période de trois ans. Le calendrier précise le nombre, qui doit être minimalement de six rencontres, et le moment des séances au cours de deux années.
- 1.04.12 L'ordre du jour est préparé par la présidente ou le président conjointement avec la directrice générale ou le directeur général et secrétaire de l'Ordre et les questions à être traitées y sont indiquées. L'ordre du jour contient habituellement des points statutaires, ces points peuvent être des points d'information, d'orientation ou de décision.
- 1.04.13 Les séances ordinaires du CA se tiennent à la date, à l'heure et au lieu que fixe le CA.
- 1.04.14 Les séances extraordinaires du CA se tiennent à la date, à l'heure et au lieu que fixe la présidente ou le président ou, en son absence, la vice-présidente ou le vice-président.
- 1.04.15 Une séance ordinaire est convoquée par la ou le secrétaire de l'Ordre, par avis écrit ou verbal, au moins cinq jours avant la date de la séance. La documentation pertinente est transmise aux membres du CA dans un délai raisonnable afin qu'ils puissent en faire l'étude en temps opportun.
- 1.04.16 Lors des séances ordinaires, d'autres sujets que ceux inscrits à l'ordre du jour peuvent être pris en considération, mais aucune décision sur un nouveau point de l'ordre du jour ne peut être prise.

1.04.17 Une séance extraordinaire est convoquée par la ou le secrétaire de l'Ordre, par avis écrit ou verbal, au moins deux jours avant la date de la séance.

1.04.18 Lors des séances extraordinaires, seuls les sujets inscrits à l'ordre du jour, tel qu'il a été transmis, peuvent être débattus.

1.04.19 Tout avis de convocation à une séance du CA doit indiquer le lieu, l'heure et le projet d'ordre du jour de la séance.

1.04.20 Les séances peuvent être tenues à l'aide d'un moyen technologique permettant aux participantes et aux participants de communiquer oralement entre eux.

Afin de favoriser la participation aux séances du CA et de ses comités qui sont prévues pour être tenues en présence, la présidente ou le président de l'Ordre peut autoriser une participation par un moyen technologique lorsque la situation le justifie.

Lorsqu'il participe à la réunion à l'aide d'un moyen technologique, l'administrateur doit veiller à ce que l'environnement dans lequel il se trouve permette de préserver la confidentialité des débats.

L'utilisation du clavardage doit se faire de manière à préserver la confidentialité des délibérations.

Aucun enregistrement audio ou vidéo des séances du Conseil d'administration n'est autorisé afin de préserver la confidentialité des délibérations.

1.04.21 Le quorum des séances du Conseil d'administration est de huit (8) administratrices et administrateurs et est constaté par la présidente ou le président avant le début de chaque séance.

1.04.22 Malgré les articles 1.04.14, 1.04.16, 1.04.18, 1.04.20, une séance du Conseil d'administration est considérée comme régulièrement tenue si tous ses membres sont présents et renoncent à l'avis de convocation, ou s'ils n'assistent pas physiquement au lieu où se tient la réunion du Conseil d'administration, ils s'expriment par conférence téléphonique ou vidéoconférence et renoncent à l'avis de convocation.

1.04.23 Une proposition d'une administratrice ou d'un administrateur fait l'objet d'une discussion que si elle est appuyée par une ou un autre membre du CA.

1.04.24 Une administratrice ou un administrateur peut proposer un amendement et un sous-amendement à une proposition. On procède au vote en premier lieu sur le sous-amendement, en second lieu sur l'amendement et en dernier lieu sur la proposition principale.

1.04.25 La présidente ou le président du CA cherche à obtenir le consensus. Toutefois, certaines situations empêchent d'atteindre le consensus. Dans ces cas, les décisions sont soumises au vote à main levée, à moins de situations prévues par le Code des

professions, par les règlements ou si une administratrice ou un administrateur demande le vote secret.

1.04.26 Une proposition soumise au vote est normalement adoptée à la majorité simple, sauf dans les cas prévus par le Code des professions.

1.04.27 Les membres sont tenus de voter, sauf empêchement prévu au document *Principes éthiques et code de déontologie des membres du Conseil d'administration, des membres des comités et du personnel de l'Ordre*, ou pour un motif de récusation jugé suffisant par la présidente ou le président.

1.04.28 Les membres peuvent accepter et signer une résolution par écrit, y compris par voie électronique, au lieu d'adopter une résolution lors d'une séance du CA. Une résolution écrite signée par tous les membres du CA habilités à voter sur cette résolution est aussi valable que si elle avait été adoptée lors d'une séance.

Une telle résolution doit être approuvée par tous les membres du CA. Si un membre ne signe pas la résolution, celle-ci est considérée rejetée et devra faire l'objet d'un point de l'ordre du jour d'une séance régulière ou extraordinaire du CA.

1.04.29 Les séances du CA se tiennent à huis clos. Toutefois, le CA peut, sous réserve des règles de la confidentialité et lorsque la majorité des administratrices et des administrateurs le désirent, tenir des séances en public ou autoriser certaines personnes à assister ou participer à la séance ou à une partie de celle-ci.

1.04.30 Le CA se réunit selon le mode et le lieu convenu lors de l'adoption du calendrier des séances, habituellement au siège de l'Ordre pour les réunions en présentiel. Cependant, il peut prévoir une réunion dans un autre lieu qu'il aura spécifié auparavant.

1.04.31 L'ordre du jour des séances du Conseil d'administration comprend systématiquement :

- un point sur la déclaration des conflits d'intérêts des administratrices et des administrateurs relativement aux différents points traités lors de la séance ;
- un point nommé « huis clos » à la fin de chaque séance permettant au CA ou aux comités d'échanger sans la présence du directeur général et secrétaire et, en supplément dans le cas des comités du CA, du président de l'ordre et de tout autre invité permanent ;
- un point nommé « questions diverses » permettant d'aborder des points d'information sans altérer l'ordre du jour.

1.04.32 Lorsqu'un enjeu éthique est soulevé lors des délibérations sur un des points de l'ordre du jour, le Conseil d'administration doit déterminer l'opportunité de reporter ce point à une séance ultérieure afin de permettre la conduite d'une démarche de délibération éthique complète (voir le document *Principes éthiques et code de déontologie des membres du CA, des membres de comité et du personnel de l'Ordre*) ;

1.04.33 Lorsqu'opportun, l'ordre du jour de la séance du Conseil d'administration de juin comprend une période de formation-orientation pour accueillir les nouveaux membres du Conseil ;

- 1.04.34 Le procès-verbal dressé à la suite d'une séance du CA doit refléter avec clarté, précision, concision et objectivité (c'est-à-dire sans commentaire ou observation de la part du rédacteur), l'ensemble des éléments essentiels de la séance, soit les résolutions adoptées ou rejetées pour les décisions ainsi que les orientations prises par le CA et les sujets abordés lorsqu'il ne s'agit que de points d'information.
- Les échanges de vues, les expressions d'opinion et le détail des rapports des comités ne sont pas consignés au procès-verbal à moins qu'ils ne présentent un intérêt particulier.

## **1.05 ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT ET DE LA PERFORMANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Le Conseil d'administration procède à une évaluation continue de son fonctionnement et de sa performance.

### **1.05.1 Évaluation des séances du Conseil d'administration**

Le Conseil d'administration évalue chacune de ses séances selon la procédure suivante :

- Un questionnaire électronique (outil de sondage sur le web) est transmis rapidement après chaque séance (jour même ou lundi suivant) (annexe I) ;
- Le délai de réponse accordé est de 10 jours continus. À la suite de ce délai, le sondage est fermé ;
- Le processus de compilation du résultat est le suivant :
  - La présidente ou le président donne un compte rendu écrit du résultat de l'évaluation aux membres du CA après chaque séance, notamment par le dépôt des statistiques des réponses des items du questionnaire et une synthèse des commentaires reçus pour chacun et leur fréquence ;
  - Elle ou il transmet son analyse orale de ces résultats lors des séances du CA qui tient compte de l'ensemble des commentaires reçus et propose des moyens d'amélioration, le cas échéant ;
  - Il est de la responsabilité de la présidente ou du président de surveiller la gouvernance de l'Ordre et, en conséquence, de faire le bilan et l'analyse du résultat des évaluations. Au besoin, il peut soumettre au comité de gouvernance de l'information visant des aspects particuliers sur lesquels il devrait se pencher.

### **1.05.2 Évaluation annuelle de l'efficacité et du fonctionnement du Conseil d'administration**

Chaque année, le Conseil d'administration évalue son efficacité et son fonctionnement selon la procédure suivante :

- Un questionnaire électronique (outil de sondage sur le web) est transmis dès la fin du dernier CA de l'exercice financier (annexe II) ;
- Le délai de réponse accordé est de 15 jours continus. À la suite de ce délai, le sondage est fermé ;
- La présidente ou le président de l'Ordre reçoit le rapport amalgamé des résultats qu'il transmet au comité de gouvernance ;
- Le comité de gouvernance analyse le résultat et prépare ses recommandations (séance du mois d'avril) ;

- Le résultat de l'analyse et les recommandations du comité sont annoncés au CA à sa séance de mai. Une période de discussion sur ces éléments, à huis clos, est incluse à cette même séance ;
- S'il le juge opportun afin de répondre à des besoins particuliers, le comité de gouvernance peut proposer au Conseil d'administration d'autres méthodes d'évaluation que l'usage du questionnaire électronique.

#### 1.05.3 Autoévaluation des membres du Conseil d'administration

Chaque année, chacun des membres du Conseil d'administration procède à son autoévaluation selon la procédure suivante :

- Un questionnaire électronique est transmis dès la fin du dernier CA de l'exercice financier (format PDF dynamique) (annexe IV) ;
- Le délai de réponse accordé est de 15 jours continus ;
- Le formulaire rempli est retourné à la présidente ou au président de l'Ordre ;
- La présidente ou le président de l'Ordre produit rapport amalgamé des résultats qu'il transmet au comité de gouvernance pour préserver la confidentialité des répondants ;
- Le comité de gouvernance analyse le résultat et prépare ses recommandations (séance du mois d'avril) ;
- Le résultat de l'analyse et les recommandations du comité sont annoncés au CA à sa séance de mai ;
- Dans certaines situations, la présidente ou le président de l'Ordre peut rencontrer le membre du CA pour discuter des réponses transmises ;
- Le rapport de chaque membre du CA est détruit après le dépôt de l'analyse du comité de gouvernance au CA.

#### 1.05.4 Évaluation approfondie de la performance du Conseil d'administration

Lors de la conduite de chacun des exercices de planification stratégique, le Conseil d'administration procède à une évaluation approfondie de sa performance.

Un questionnaire d'évaluation préparé par le comité de gouvernance sera utilisé au moment jugé opportun.

#### 1.05.5 Évaluation des comités

Chaque année, le Conseil d'administration évalue le travail des comités du CA. Deux questions sur ce sujet sont incluses au questionnaire d'évaluation annuelle de l'efficacité du fonctionnement du Conseil d'administration (annexe II).

#### 1.05.6 Évaluation annuelle de la présidence

Chaque année, le Conseil d'administration évalue la performance du président ou de la présidente selon la procédure suivante :

- Un questionnaire électronique (outil de sondage sur le web) est transmis après la séance de mai du Conseil (annexe VII) ;
- Le délai de réponse accordé est de 7 jours continus. À la suite de ce délai, le sondage est fermé ;

- La présidente ou le président de l'Ordre et la présidente ou le président du comité de gouvernance reçoivent le rapport amalgamé des résultats qu'ils partagent ensuite avec le comité de gouvernance ;
- La présidente ou le président du comité de gouvernance en présente une synthèse lors de la séance suivante du Conseil.

## 2.00 RÔLE ET RESPONSABILITÉS DE LA PRÉSIDENTE OU DU PRÉSIDENT

### 2.01 PRINCIPES GÉNÉRAUX

En vertu de l'article 80 du Code des professions, la présidente ou le président exerce un droit de surveillance générale sur les affaires du Conseil d'administration. Elle ou il veille auprès de la direction générale de l'Ordre à la mise en œuvre des décisions du CA et requiert l'information qu'elle ou qu'il juge pertinente pour se tenir informé de tout autre sujet portant sur la mission de l'Ordre. Dans la mesure que détermine le Conseil d'administration, elle ou il agit à titre de porte-parole et de représentant de l'Ordre.

La présidente ou le président assume, en outre, les autres responsabilités que lui confie le CA. Toutefois aucune fonction de dirigeant ne lui est attribuée.

Elle ou il préside les séances du CA ainsi que les délibérations à l'occasion des assemblées générales ; administre les affaires du CA ; voit à la bonne performance du CA et de ses comités, coordonne les travaux du CA et de l'assemblée ; veille au respect par les membres du CA et de ses comités des normes d'éthique et de déontologie applicables.

La présidente ou le président peut requérir de l'information des membres des comités formés par le CA et de toute personne qui exerce au sein de l'ordre une fonction prévue au code ou à la loi constitutive, dont le syndic en ce qui regarde l'existence d'une enquête ou le progrès de celle-ci.

La présidente ou le président ne peut cumuler d'autres fonctions attribuées en vertu du Code des professions et de la loi constituant l'ordre dont elle ou il est membre.

### 2.02 RESPONSABILITÉS

2.02.1 La présidente ou le président s'assure que les membres du CA :

- ont les outils requis pour exercer leur rôle de surveillance générale de l'Ordre de même que l'encadrement et la supervision de la conduite des affaires du Conseil d'administration ;
- puissent recourir aux services de conseillères et conseillers indépendants pour les aider à s'acquitter de leurs responsabilités ;
- reçoivent la formation requise pour exercer leurs fonctions ;
- reçoivent l'information appropriée en temps requis pour accomplir leurs tâches et prendre des décisions éclairées ;

- respectent les dispositions inscrites au document Principes éthiques et code de déontologie des membres du Conseil d'administration, des membres des comités et du personnel de l'Ordre ;
  - respectent leur obligation de voter et, s'il y a lieu, la présidente ou le président juge si les motifs de récusation de l'administratrice ou de l'administrateur sont suffisants.
- 2.02.2 La présidente ou le président s'assure de la mise en place d'un processus d'évaluation du CA, de ses membres et des comités du CA et de leurs membres, et en assure le suivi auprès de ceux-ci.
- 2.02.3 Elle ou il s'assure du bon fonctionnement des comités du CA.
- 2.02.4 Elle ou il se préoccupe de la relève au CA et que sa composition respecte les dispositions du Code des professions.
- 2.02.5 Elle ou il est membre du comité de sélection de la directrice générale ou du directeur général et secrétaire, de la ou du secrétaire adjoint, de la syndique ou du syndic et de la syndique ou du syndic adjoint.
- 2.02.6 Elle ou il participe au processus d'évaluation de la directrice générale ou du directeur général et secrétaire et participe à l'évaluation de la syndique ou du syndic.
- 2.02.7 Elle ou il est membre d'office du comité de gouvernance, du comité d'audit et du comité des ressources humaines.

### **2.03 BONNE CONDUITE DES AFFAIRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

- 2.03.1 La présidente ou le président travaille en équipe avec les membres du CA de façon efficace et assume le leadership nécessaire pour atteindre cet objectif ;
- 2.03.2 Elle ou il conduit efficacement les réunions en centrant les échanges sur les sujets à traiter ;
- 2.03.3 Elle ou il stimule les débats et encourage les discussions afin de faire ressortir tous les aspects d'un sujet à traiter ;
- 2.03.4 Elle ou il gère les divergences de points de vue, les tensions ou les conflits pouvant survenir entre les membres ;
- 2.03.5 Elle ou il s'assure de dégager des consensus ;
- 2.03.6 Elle ou il présente la compilation de l'évaluation des séances du CA à chacune des réunions ;
- 2.03.7 Elle ou il peut convoquer des séances extraordinaires du CA et de l'assemblée générale des membres. (Code des professions, art. 83 et 106) ;

- 2.03.8 Elle ou il est une administratrice ou un administrateur du CA et a droit de vote. En cas d'égalité des voix, son vote est prépondérant.

## **2.04 COLLABORATION AVEC LA DIRECTION GÉNÉRALE**

La présidente ou le président travaille en collaboration avec la directrice générale ou le directeur général et secrétaire, et assure les liens entre la direction générale et le CA.

À cette fin, en collaboration avec la directrice générale ou le directeur général et secrétaire, la présidente ou le président :

- 2.04.1 Prépare les séances du CA ;
- 2.04.2 Assure le suivi des décisions du CA ;
- 2.04.3 S'assure d'une bonne circulation de l'information entre la direction générale et le CA afin de permettre aux instances concernées de prendre les décisions et de mettre en œuvre les actions requises de manière optimale.

## **2.05 RÔLE DE PORTE-PAROLE ET DE REPRÉSENTANT DE L'ORDRE**

Dans la mesure que détermine le CA et dans le respect des orientations et des priorités qu'il détermine, la présidente ou le président agit à titre de porte-parole et de représentant de l'Ordre.

À cette fin, la présidente ou le président :

- 2.05.1 Est le lien entre l'Ordre et les membres de la profession ;
- 2.05.2 Représente l'Ordre à l'assemblée des membres du Conseil interprofessionnel du Québec et auprès de la présidence de l'Office des professions du Québec ;
- 2.05.3 Représente l'Ordre auprès des autorités politiques et gouvernementales, notamment auprès de la ou du ministre responsable de l'application du Code des professions ;
- 2.05.4 Représente l'Ordre auprès des autorités québécoises concernées par l'élaboration et la révision des programmes d'études donnant ouverture au permis ;
- 2.05.5 Agit à titre de représentante ou de représentant de l'Ordre auprès d'organismes nationaux et internationaux ;
- 2.05.6 Il s'assure du respect des dispositions de la *Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme*.

## **2.06 APPLICATION DE LA LOI SUR L'ACCÈS AUX DOCUMENTS**

- 2.06.1 La présidente ou le président de l'Ordre exerce les fonctions que la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (chapitre A-2.1) confère à la personne responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels ;
- 2.06.2 Elle ou il est aussi responsable des demandes d'accès et de rectification faites en vertu de la présente section et de la Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé (chapitre P-39.1). Cependant, la syndique ou le syndic exerce les fonctions mentionnées au présent alinéa à l'égard des documents et renseignements qu'elle ou qu'il obtient ou détient de même que de ceux qu'elle ou qu'il communique au sein de l'ordre ;
- 2.06.3 Elle ou il désigne comme responsable la directrice ou le directeur des affaires juridiques et secrétaire adjoint(e) et lui délègue les fonctions prévues à 2.06.1 et 2.06.2. Elle ou il doit en transmettre un avis à la Commission d'accès à l'information (108.5 du Code des professions, 8 de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels et 3.1 de la Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé) ;
- 2.06.4 Les responsables de l'accès aux documents et de la protection des renseignements personnels et font rapport au CA des demandes d'accès aux documents et des réponses transmises.

## **2.07 REDDITION DE COMPTES**

- 2.07.1 La présidente ou le président dépose un rapport écrit de ses activités à chaque séance du CA ;
- 2.07.2 Elle ou il présente son rapport dans le rapport annuel de l'Ordre ;
- 2.07.3 Elle ou il fait le rapport des activités de l'Ordre à l'assemblée générale annuelle des membres.

## **3.00 RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES ADMINISTRATRICES ET DES ADMINISTRATEURS**

### **3.01 PRINCIPES GÉNÉRAUX**

La nature et l'étendue des responsabilités dévolues aux administratrices et aux administrateurs démontrent le rôle important qu'elles et qu'ils jouent au sein du Conseil d'administration. Le CA représente l'instance supérieure et la plus haute autorité de l'organisation, les membres doivent prendre conscience de la responsabilité qu'ils exercent et que l'Ordre doit satisfaire à des obligations d'efficacité, de transparence et d'imputabilité.

### 3.02 RÔLE ET RESPONSABILITÉS DES ADMINISTRATRICES ET DES ADMINISTRATEURS

L'administratrice ou l'administrateur respecte rigoureusement les dispositions du document *Principes éthiques et code de déontologie des membres du Conseil d'administration, des membres des comités et du personnel de l'Ordre* et du Règlement sur les normes d'éthique et de déontologie des administrateurs du CA d'un ordre professionnel. Notamment, à cette fin :

- 3.02.1 L'administratrice ou l'administrateur se consacre prioritairement à ses responsabilités qui sont :
- De connaître et comprendre en profondeur la mission, les valeurs et les orientations de l'Ordre ;
  - D'être orienté sur l'ensemble et le futur, non sur des éléments isolés ;
  - D'accepter que des enjeux importants soient envisagés à moyen et long terme tout en s'assurant qu'ils sont traités de manière diligente en évitant de les reporter indéfiniment ;
  - D'être à l'affût de l'information sur l'Ordre et les risques associés aux activités de l'Ordre.
- 3.02.2 L'administratrice ou l'administrateur se prépare et se forme pour la prise de décision. Pour ce faire, elle ou il :
- Connaît le Code des professions et les règlements applicables au mandat de protection du public ;
  - Se prépare aux réunions, notamment en prenant connaissance de la documentation fournie avant la réunion ;
  - Participe aux activités d'accueil et au processus d'intégration des nouveaux membres du CA ;
  - Participe aux activités de formation continue destinées aux membres du CA.
- 3.02.3 L'administratrice ou l'administrateur participe activement au processus décisionnel.
- 3.02.4 L'administratrice ou l'administrateur participe à l'évaluation de son rendement, à celle du CA, à celle de la présidente ou du président et à celle du ou des comités auxquels elle ou il siège.
- 3.02.5 L'administratrice ou l'administrateur s'implique dans des comités en tenant compte de ses connaissances, compétences, expériences et préférences. À moins de circonstances exceptionnelles, il ou elle peut faire simultanément partie d'un maximum de deux (2) comités.

### 3.03 RÔLE ET RESPONSABILITÉS DE LA VICE-PRÉSIDENTE OU DU VICE-PRÉSIDENT

Le Conseil d'administration désigne la vice-présidente ou le vice-président de l'Ordre à la suite d'une élection tenue au sein des membres du CA.

La durée de son mandat est de deux (2) ans.

En cas d'empêchement d'agir de la présidente ou du président, la vice-présidente ou le vice-président exerce les fonctions et les pouvoirs de la présidente ou du président jusqu'à ce que le Conseil d'administration désigne un membre élu du CA pour exercer ses fonctions, le temps que dure l'empêchement.

La vice-présidente ou le vice-président assiste la présidente ou le président dans la gestion des interventions des administratrices et des administrateurs lors des séances du CA.

La vice-présidente et le vice-président agit à titre de première ou premier délégué(e) substitut de l'Ordre pour les assemblées des membres du Conseil interprofessionnel du Québec, et ce, lorsque la présidente ou le président ne peut pas y participer.

## 4.00 COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### 4.01 COMITÉ DE GOUVERNANCE

#### 4.01.1 Principes généraux

Le comité de gouvernance a pour mandat d'assister et de conseiller le Conseil d'administration de l'Ordre. À cette fin, il formule des recommandations en vue de l'adoption et de l'application d'un ensemble de processus de gouvernance qui respectent les obligations légales de l'Ordre de même que les meilleures pratiques et les tendances actuelles en matière de saine gouvernance dans les organismes comparables, et ce, dans le respect des principes de responsabilité, d'intégrité, d'équité et de transparence.

#### 4.01.2 Responsabilités

**En matière de gouvernance**, le comité a comme principales responsabilités :

- d'émettre des recommandations concernant la structure de gouvernance de l'Ordre, la réglementation afférente et la cohérence de cette structure et de la réglementation avec la mission, la vision, les valeurs et les orientations stratégiques de l'Ordre ;
- d'émettre des recommandations sur les mécanismes de fonctionnement, de contrôle et d'imputabilité, de même qu'à l'ensemble des mécanismes organisationnels qui régissent la prise de décision de l'organisation ;
- d'effectuer, en collaboration avec la direction de l'Ordre, une vigie sur les tendances en matière de saine gouvernance et des meilleures pratiques à cet égard et de recommander celles les plus appropriées au contexte de l'Ordre ;
- de rédiger des politiques et des processus en matière de gouvernance, de les réviser selon des mécanismes établis d'évaluation continue et d'émettre des recommandations à cet égard ;
- de mettre en place et d'assurer la conduite d'un processus d'évaluation du fonctionnement des comités et du CA, incluant la contribution des administratrices et des administrateurs aux instances et travaux auxquels elles et ils participent ;
- de voir à ce que soit élaboré et appliqué un programme d'accueil, d'intégration et de formation pour les membres du CA ;

- de définir les critères de recrutement et de nomination des membres de comités de l'Ordre, le mandat des comités et la durée des mandats des membres de comités, et d'émettre des recommandations à cet égard ;
- de développer des profils de compétence pour les membres du CA et de la présidence ;
- de définir les règles de conduite applicables aux candidates et aux candidats à une élection et de faire les recommandations à cet égard ;
- de s'assurer que la composition du CA respecte les dispositions législatives applicables ;
- de favoriser la diversité et l'inclusion dans la démarche de recrutement des membres du CA et des différents comités ;
- de recommander une politique de rémunération de la présidente ou du président et des membres du CA.

**En matière d'éthique et de déontologie**, le comité a comme principales responsabilités :

- d'élaborer et de recommander un code d'éthique et de déontologie des membres du CA, des comités et du personnel de l'Ordre, incluant certains processus relatifs à la réception des signalements découlant de son application, et formuler des recommandations à cet égard ;
- Traiter toutes questions relatives à l'éthique et à la déontologie qui lui sont soumises.

**En matière de reddition de compte**, le comité a comme principales responsabilités :

- d'élaborer son plan d'action annuel et de le déposer à la séance du CA de septembre ;
- de procéder à son autoévaluation annuelle à partir de questions servant de base à la discussion pour l'autoévaluation (annexe III) ;
- de rédiger un rapport annuel sur l'atteinte des objectifs et de le déposer à la séance du CA de juin.

#### 4.01.3 Fonctionnement du comité

- Le comité est composé des personnes suivantes :
  - Deux (2) administratrices ou administrateurs élus ;
  - Une (1) administratrice ou un administrateur nommé ;
  - Sur recommandation du comité, le Conseil d'administration peut nommer un membre externe ad hoc, pour une durée déterminée ;
  - La présidente ou le président de l'Ordre et la directrice générale ou le directeur général et secrétaire assistent également aux séances à titre d'invités permanents.
- La durée du mandat est de deux (2) ans, avec une alternance des fins de mandat pour assurer une stabilité au sein du comité. L'administratrice ou l'administrateur nommé finit son mandat aux années impaires et les deux administratrices ou administrateurs élus terminent leur mandat aux années paires ;
- La présidence du comité est assumée par un des membres du comité. À sa première réunion suivant la séance du Conseil d'administration de juin, les membres du comité désignent la présidente ou le président du comité ;
- Le secrétariat du comité est assuré par la direction générale ;
- Le quorum est défini comme nécessitant la présence de deux (2) membres sur trois (3) ;

- La rémunération des administratrices et des administrateurs respecte la politique de l'Ordre en la matière ;
- Au besoin, le comité peut s'adjoindre une expertise externe pour la réalisation de ses mandats ;
- Le comité se réunit au moins quatre (4) fois par année.

## 4.02 COMITÉ D'AUDIT

### 4.02.1 Principes généraux

Le comité d'audit est chargé d'aider le CA à s'acquitter de ses obligations et responsabilités de surveillance relatives à la qualité et à l'intégrité de l'information financière. Le comité d'audit relève du CA auprès duquel il a un pouvoir de recommandations.

Le comité d'audit s'intéresse principalement à l'intégrité de l'information financière, aux activités d'audit externe, au contrôle interne, à la gestion des risques et à la sécurité de l'information.

### 4.02.2 Responsabilités

**En matière d'information financière**, le comité a comme principales responsabilités :

- De recommander le budget annuel, y compris le montant de la cotisation annuelle relative aux diverses catégories de membres et tout montant relatif à une cotisation spéciale ;
- D'assurer un suivi de la planification budgétaire de l'Ordre à court et à long terme et, le cas échéant, de faire les recommandations appropriées ;
- De collaborer avec le comité de direction pour définir une politique de gestion financière, de la réviser régulièrement et de veiller à son respect ;
- D'analyser les modifications réglementaires qui auraient des répercussions sur le budget ;
- D'examiner les états financiers annuels de l'Ordre et d'en discuter avec la directrice générale ou le directeur général et secrétaire et l'auditrice ou l'auditeur indépendant ;
- De discuter, avec la directrice générale ou le directeur général et secrétaire et l'auditrice ou l'auditeur indépendant, des principales questions relatives aux principes et aux méthodes comptables ;
- De s'assurer avec l'auditrice ou l'auditeur indépendant que la présentation des états financiers est conforme aux normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif et aux règlements applicables aux ordres professionnels.

**En matière d'audit externe**, le comité a comme principales responsabilités :

- De recevoir annuellement un rapport de l'auditrice ou de l'auditeur externe confirmant son indépendance, rapport indiquant tous les mandats effectués pour l'Ordre ;

- De veiller à obtenir et à analyser en temps opportun le rapport incluant les recommandations de l'auditrice ou de l'auditeur ;
- D'évaluer annuellement le rendement de l'auditrice ou de l'auditeur externe ;
- De rencontrer au besoin l'auditrice ou l'auditeur externe pour toute question relative aux contrôles internes ;
- De recommander la nomination ou le remplacement de l'auditrice ou de l'auditeur externe ;
- De recommander une politique de nomination de l'auditeur externe ;
- De préparer une liste de firmes d'auditeur externe en tenant compte notamment des compétences, de l'indépendance et de l'objectivité de celles-ci et de soumettre une recommandation au CA ;
- De recommander au CA le montant des honoraires liés aux missions d'audit ou autres services.

**En matière de contrôles internes**, le comité a comme principales responsabilités :

- De s'assurer que la direction a mis en place des mécanismes de contrôle interne adéquats et efficaces à l'égard de l'information financière pour prévenir et détecter la fraude et les erreurs ;
- D'évaluer périodiquement, en collaboration avec la direction générale, la pertinence et l'efficacité des systèmes de contrôle et, s'il y a lieu, d'acheminer des recommandations au CA ;
- De réviser régulièrement la couverture d'assurance pour les risques importants et celle pour les membres du CA et dirigeants ;
- De réviser toute activité susceptible de nuire à la bonne situation financière de l'Ordre portée à son attention par la direction générale et de faire une recommandation au CA.

**En matière de gestion des risques**, le comité a comme principale responsabilité :

- De collaborer avec le comité de direction pour s'assurer que l'Ordre est doté d'un cadre adéquat relativement à la gestion des risques et en assure le suivi.

**En matière de reddition de compte**, le comité a comme principales responsabilités :

- d'élaborer son plan d'action annuel et de le déposer à la séance du CA de septembre ;
- de procéder à son autoévaluation annuelle à partir de questions servant de base à la discussion pour l'autoévaluation (annexe III) ;
- de rédiger un rapport annuel sur l'atteinte des objectifs et de le déposer à la séance du CA de juin.

#### 4.02.3 Fonctionnement du comité

- Le comité est composé des personnes suivantes :
  - Deux administratrices ou administrateurs élus ;
  - Une administratrice ou un administrateur nommé ;
  - La présidente ou le président de l'Ordre, la directrice générale ou le directeur général et secrétaire, et la ou le responsable des ressources financières et matérielles assistent également aux séances à titre d'invités permanents ;

- Sur recommandation du comité, le Conseil d'administration peut nommer un membre externe ad hoc, pour une durée déterminée.
- La durée du mandat est de deux (2) ans, avec une alternance des fins de mandat pour assurer une stabilité au sein du comité. L'administratrice ou l'administrateur nommé finit son mandat aux années impaires et les administratrices et les administrateurs élus terminent leur mandat aux années paires ;
- La présidence du comité est assumée par un des membres du comité. À sa première réunion suivant la séance du Conseil d'administration de juin, les membres du comité désignent la présidente ou le président du comité ;
- Le secrétariat du comité est assuré par la direction générale ;
- Le quorum est défini comme nécessitant la présence de deux (2) membres sur trois (3) ;
- La rémunération des administratrices et des administrateurs respecte la politique de l'Ordre en la matière ;
- Au besoin, le comité peut s'adjoindre une expertise externe pour la réalisation de ses mandats ;
- Le comité se réunit au moins quatre (4) fois par année.

### 4.03 COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES

#### 4.03.1 Principes généraux

Le comité des ressources humaines a pour mandat d'assister le Conseil d'administration de l'Ordre en ce qui a trait à la mise en place de pratiques, de politiques et de normes afin d'assurer une gestion des ressources humaines efficace et mobilisatrice.

#### 4.03.2 Responsabilités

**En matière d'évaluation du rendement et de la performance**, le comité a comme principales responsabilités :

- D'analyser et de réviser, s'il y a lieu, les descriptions de fonctions de la directrice générale ou du directeur général et secrétaire et des autres postes dont les titulaires doivent être nommés par le CA et lui soumet une recommandation ;
- De déterminer les objectifs de rendement et de performance de la directrice générale ou du directeur général et d'en recommander l'adoption au CA ;
- D'élaborer et de proposer au CA les critères d'évaluation du rendement et de la performance de la directrice générale ou du directeur général et secrétaire ;
- D'évaluer annuellement le rendement et la performance de la directrice générale ou du directeur général et secrétaire ;
- De présenter au CA le rapport de l'évaluation de la performance de la directrice générale ou du directeur général et secrétaire et de formuler une recommandation au CA.

**En matière de dotation**, le comité a comme principales responsabilités :

- D'élaborer et de proposer au CA un profil de compétences et d'expérience pour la nomination de la directrice générale ou du directeur général et secrétaire ;

- De définir les critères de sélection pour le poste de directeur général et de faire une recommandation au CA ;
- D'examiner le plan de relève au poste de directeur général et de le soumettre au CA pour adoption ;
- D'établir un programme de planification de la relève de la ou du secrétaire adjoint, de la syndique ou du syndic et de la syndique ou du syndic adjoint, et de soumettre une recommandation au CA ;
- De s'assurer que l'organisation dispose des ressources humaines adéquates pour réaliser son mandat ;
- D'examiner les projets de modification de la structure organisationnelle et de soumettre une recommandation au CA.

**En matière de rémunération,** le comité a comme principales responsabilités :

- De recommander au CA des politiques de rémunération des cadres ;
- De recommander au CA la rémunération de la directrice générale ou du directeur général à l'intérieur des paramètres fixés par le CA ;
- De collaborer avec le comité de direction dans l'analyse, la révision et la mise à jour des politiques de ressources humaines de l'Ordre ainsi que les normes et barèmes de rémunération, et les autres conditions de travail du personnel de l'Ordre ;
- De veiller à ce que l'Ordre respecte ses obligations en matière d'équité salariale.

**En matière de relations de travail,** le comité a comme principales responsabilités :

- De s'assurer de la mise en place d'une évaluation du climat de travail et de la qualité des relations de travail et, s'il y a lieu, de formuler une recommandation au CA ;
- De s'assurer de la mise en place des politiques de ressources humaines, notamment les politiques d'embauche, de formation, de développement, de reconnaissance et d'évaluation du personnel de l'Ordre et de formuler une recommandation au CA ;
- De s'assurer de la mise en place d'une politique pour prévenir le harcèlement au travail et du respect de celle-ci ;
- De recevoir et de traiter l'information transmise par la directrice générale ou le directeur général au regard de manquements aux dispositions du document *Principes éthiques et code de déontologie des membres du Conseil d'administration, des membres des comités et du personnel* de l'Ordre, lorsqu'il s'agit de membres du personnel dont la nomination et la destitution relèvent du CA.

#### 4.03.3 Fonctionnement du comité

- Le comité est composé des personnes suivantes :
  - Deux administratrices ou administrateurs élus ;
  - Une administratrice ou un administrateur nommé ;
  - Sur recommandation du comité, le Conseil d'administration peut nommer un membre externe ad hoc, pour une durée déterminée ;
  - La présidente ou le président de l'Ordre et la directrice générale ou le directeur général et secrétaire assistent également aux séances à titre d'invités permanents.
- La durée du mandat est de deux (2) ans, avec une alternance des fins de mandat pour assurer une stabilité au sein du comité. L'administratrice ou l'administrateur nommé

finit son mandat aux années impaires et les administratrices et les administrateurs élus terminent leur mandat aux années paires ;

- La présidence du comité est assumée par un des membres du comité. À sa première réunion suivant la séance du Conseil d'administration de juin, les membres du comité désignent la présidente ou le président du comité ;
- Le secrétariat du comité est assuré par la direction générale ;
- Le quorum est défini comme nécessitant la présence de deux (2) membres sur trois (3) ;
- La rémunération des administratrices et des administrateurs respecte la politique de l'Ordre en la matière ;
- Au besoin, le comité peut s'adjoindre une expertise externe pour la réalisation de ses mandats ;
- Le comité se réunit au moins deux (2) fois par année.

**En matière de reddition de compte**, le comité a comme principales responsabilités :

- d'élaborer son plan d'action annuel et de le déposer à la séance du CA de septembre ;
- de procéder à son autoévaluation annuelle à partir de questions servant de base à la discussion pour l'autoévaluation (annexe III) ;
- de rédiger un rapport annuel sur l'atteinte des objectifs et de le déposer à la séance du CA de juin.

#### **4.04 COMITÉ D'EXAMEN DES CONDITIONS PARTICULIÈRES D'EXERCICE DE LA PROFESSION**

##### 4.04.1 Principes généraux

Le Conseil d'administration peut déléguer à un comité externe qu'il crée à cette fin le pouvoir de décider de toute demande présentée dans le cadre d'une candidature à l'exercice de la profession ainsi que l'exercice des pouvoirs prévus aux articles 45 à 45.2, 46.0.1, 48 à 52.1 et 55 à 55.3 du Code des professions.

##### 4.04.2 Responsabilités

Le comité d'examen des conditions particulières d'exercice de la profession a pour principales responsabilités de :

- Prendre les décisions requises au regard de la délivrance des permis, de l'inscription au tableau ou de toute autre demande présentée dans le cadre d'une candidature à l'exercice d'une profession (art. 45 à 45.2, 55.1 et 55.2) :
  - d'une personne qui a fait l'objet d'une décision judiciaire la déclarant coupable d'une infraction criminelle, au Canada ou à l'étranger ;
  - d'une personne qui a fait l'objet d'une décision disciplinaire, au Québec ou hors du Québec ;
  - d'une personne qui a fait l'objet d'une décision rendue au Québec la déclarant coupable d'une infraction visée à l'article 188 du Code des professions ou d'une infraction à une disposition d'une loi du Québec ou d'une loi fédérale identifiée au Code de déontologie de l'ordre à cette fin ;

- d'une personne qui a fait l'objet d'une décision rendue hors Québec la déclarant coupable d'une infraction qui, si elle avait été commise au Québec, aurait pu faire l'objet d'une poursuite pénale en vertu de l'article 188 ou d'une poursuite pénale en vertu d'une disposition d'une loi du Québec ou d'une loi fédérale identifiée au Code de déontologie de l'ordre à cette fin.
- Prendre les décisions requises au regard de la réinscription au Tableau des membres d'une personne qui fut radiée du tableau pour un acte dérogatoire visé à l'article 59.1 ou pour un acte de même nature prévu au code de déontologie des membres de son ordre professionnel (art. 46.0.1 et 161.0.1), et ce, sur recommandation du conseil de discipline.
- Prendre les décisions requises au regard de l'ordonnance d'un examen médical pour une personne qui est membre de cet ordre, qui demande son inscription au tableau ou qui présente une autre demande dans le cadre de sa candidature à l'exercice de la profession lorsqu'il a des raisons de croire que cette personne présente un état physique ou psychique incompatible avec l'exercice de sa profession, de même qu'assurer le suivi de telles décisions (art. 48 à 52).
- Prendre les décisions découlant des recommandations du comité d'inspection professionnelle ou du conseil de discipline, d'obliger tout membre de l'Ordre à compléter avec succès un stage ou un cours de perfectionnement ou l'obliger aux deux à la fois. Il peut également lui imposer toute autre obligation prévue dans un règlement pris en application de l'article 90, que recommande le comité d'inspection professionnelle. Dans ces cas, il peut également, sur recommandation du comité d'inspection professionnelle ou du conseil de discipline, limiter ou suspendre le droit d'exercer les activités professionnelles de tout membre de l'Ordre à qui il impose une obligation visée ci-haut, jusqu'à ce que ce membre ait rencontré cette obligation (art. 55).  
Prendre les décisions relatives à une limitation d'exercice à laquelle consent un membre de l'Ordre (art. 55.0.1).

#### 4.04.3 Fonctionnement du comité

- Le comité est composé des personnes suivantes :
  - Deux (2) administratrices ou administrateurs élus ;
  - Une (1) administratrice ou un administrateur nommé ;
  - La ou le secrétaire adjoint;
  - La directrice générale ou le directeur général et secrétaire.
- La durée du mandat est de deux (2) ans ;
- La présidence et le secrétariat du comité sont assumés par la ou le secrétaire adjoint;
- Les réunions peuvent se tenir à distance. Toutefois, étant donné la possibilité de représentation offerte aux personnes qui font l'objet des décisions, les réunions doivent parfois se tenir au siège de l'Ordre ;
- La rémunération des administratrices et des administrateurs respecte la politique de l'Ordre en la matière;
- Au besoin, le comité peut s'adjoindre une expertise externe pour la réalisation de ses mandats ;
- Les réunions ont lieu selon les demandes déposées.

## 4.05 COMITÉ DES PRIX ET BOURSES

### 4.05.1 Responsabilités

Le comité veille à l'application du programme des bourses et de l'attribution des autres prix décernés par l'Ordre.

### 4.05.2 Fonctionnement du comité

- Le comité est composé des personnes suivantes :
  - Deux (2) administrateurs nommés ;
  - Deux (2) administrateurs élus sans affiliation avec un programme d'enseignement ;
  - Lors de concours spéciaux, le comité peut être appuyé d'un jury ad hoc formé spécifiquement pour ce concours.
- Le mandat est de deux ans ;
- La présidence et le secrétariat du comité sont assumés par le directeur général et secrétaire, et la responsable des communications (sans droit de vote)
- Les réunions ont lieu au moins deux (2) fois par année, dont une réunion dédiée au suivi des programmes et concours.

## 4.06 RESPONSABILITÉS DES PRÉSIDENTES ET PRÉSIDENTS DE COMITÉ

La présidente ou le président d'un comité du Conseil d'administration a la responsabilité de gérer efficacement son comité et de s'assurer de remplir le ou les mandats qui lui sont confiés.

Ainsi, la présidente ou le président d'un comité :

- recommande au CA la fréquence et la durée des réunions en consultation avec les membres du comité et la direction générale ;
- élabore l'ordre du jour des réunions du comité en collaboration avec la direction générale ;
- dirige les réunions du comité ;
- guide le comité afin d'en assurer la productivité ;
- sert de lien entre le comité et le CA ;
- fait rapport au CA des activités du comité et collabore à la rédaction du rapport annuel de l'Ordre pour les aspects relatifs aux activités du comité ;
- présente au CA les propositions retenues par le comité et à être adoptées par celui-ci ;
- évalue le rendement et la performance du comité et de ses membres ;
- voit au respect par les membres de leur comité respectif des normes d'éthique et de déontologie qui leur sont applicables et, le cas échéant, se réfère à la présidence (dans le cas d'un membre du CA) lors de manquements à ces normes.

#### **4.07 PROCÉDURE DE NOMINATION POUR LES FONCTIONS DE VICE-PRÉSIDENT ET DE MEMBRE DES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

- Une administratrice ou un administrateur transmet, par courrier électronique, sa candidature pour le poste de vice-président ou de membre d'un comité au moyen du bulletin de mise en candidature que la ou le secrétaire fait parvenir aux administratrices et aux administrateurs. Cette candidature doit être appuyée par au moins une administratrice ou un administrateur lors de la tenue de la séance du CA où se tient le vote.
- Si aucune administratrice ni aucun administrateur ne propose sa candidature pour un des postes disponibles, les administratrices et les administrateurs proposent des candidatures séance tenante.
- La candidature d'une administratrice ou d'un administrateur absent peut être reçue par le CA si l'administratrice ou l'administrateur a transmis son bulletin de candidature avant la séance où se tient le vote. Sa candidature doit être appuyée par une administratrice ou un administrateur présent à la séance.
- S'il y a plusieurs candidatures pour un poste, chaque candidate et candidat fait un bref discours puis la ou le secrétaire tient un scrutin secret.
- La candidate ou le candidat qui obtient le plus grand nombre de votes est élu.
- S'il y a égalité des votes entre deux (2) candidatures à un poste unique, un tirage au sort détermine le résultat de l'élection. Dans toute autre situation d'égalité des votes, un 2<sup>e</sup> tour de scrutin est effectué.
- Pour les fonctions de vice-président, dans la situation où la personne démissionne de son poste ou qu'elle est dans l'impossibilité de s'acquitter de ses responsabilités, le processus de nomination est repris dans son entièreté.

#### **4.08 POUVOIRS DÉLÉGUÉS DU CA**

En vertu du Code des professions, le Conseil d'administration de l'Ordre a délégué à différents comités certains de ses pouvoirs relatifs à la délivrance des permis, à la reconnaissance de l'équivalence de diplôme et de la formation ainsi qu'à certaines décisions relatives aux stages de perfectionnement. La description des mandats et de la composition de ces comités se trouve dans la [Politique de fonctionnement des comités](#) :

- Comité de délivrance des permis ;
- Comité d'admission ;
- Comité de révision des équivalences.

#### **4.09 COMITÉ INDÉPENDANT**

##### **4.09.1 Comité d'enquête à l'éthique et à la déontologie**

Ce comité est formé en vertu du *Règlement sur les normes d'éthique et de déontologie des administrateurs du Conseil d'administration d'un ordre professionnel*.

#### 4.09.1.1 Responsabilités

L'article 32 du Règlement prévoit qu'« un comité d'enquête à l'éthique et à la déontologie est formé au sein de l'ordre aux fins d'examiner et d'enquêter sur toute information reçue relativement à un manquement aux normes d'éthique et de déontologie par un administrateur. »

Par ailleurs, le Conseil d'administration lui a également attribué les responsabilités complémentaires suivantes :

- Agir à titre de comité formé pour enquêter sur les plaintes formulées à l'encontre des membres du conseil de discipline en vertu du *Code de déontologie applicable aux membres des conseils de discipline des ordres professionnels* ;
- Agir comme comité-conseil au secrétariat général lors de l'élection de membres du Conseil d'administration, incluant la présidence, pour :
  - Répondre aux questions que le secrétaire lui adresse au regard du processus électoral, notamment en ce qui concerne :
    - Les critères d'éligibilité au poste d'administrateur ou d'administratrice, ou encore, au poste de président ou de présidente ;
    - La recevabilité d'un bulletin de candidature ou d'une déclaration de candidature ;
    - Le respect des règles de conduite applicables aux candidats à une élection de l'Ordre ;
  - Répondre à toute autre question que le secrétaire lui adresse en lien avec l'application du *Règlement sur l'organisation de l'Ordre des hygiénistes dentaires du Québec et les élections à son Conseil d'administration*.

#### 4.09.1.2 Fonctionnement du comité

Les règles de fonctionnement du comité sont définies dans le [Règlement intérieur du comité d'enquête à l'éthique et à la déontologie des administrateurs](#).

## 5.00 RÔLE ET RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE OU DU DIRECTEUR GÉNÉRAL ET SECRÉTAIRE

### 5.01 PRINCIPES GÉNÉRAUX

La directrice générale ou le directeur général et secrétaire est chargé de l'administration générale et courante des affaires de l'Ordre. Elle ou il assure la conduite des affaires de l'Ordre et le suivi des décisions du Conseil d'administration. Suivant de saines pratiques de gestion, elle ou il planifie, organise, dirige, contrôle et coordonne les ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles de l'ordre en suivant de saines pratiques de gestion.

La directrice générale ou le directeur général et secrétaire fait rapport au CA, dans la mesure et la fréquence que ce dernier détermine, sur sa gestion, sur la mise en œuvre des décisions du CA et sur tout autre sujet portant sur la poursuite de la mission de l'Ordre.

## 5.02 RESPONSABILITÉS

La directrice générale ou le directeur général est responsable de l'administration des affaires courantes de l'Ordre, de la gestion des ressources humaines, financières et matérielles et de la supervision du travail des comités.

- 5.02.1 La directrice générale ou le directeur général est redevable au CA qui l'engage et l'évalue ;
- 5.02.2 La directrice générale ou le directeur général travaille en étroite collaboration avec la présidente ou le président de l'Ordre ;
- 5.02.3 Elle ou il agit à l'intérieur des politiques adoptées par le CA. Elle ou il ne peut pas accomplir, permettre ou faire en sorte que soit accomplie toute action qui serait illégale ou en violation avec les exigences d'organismes réglementaires ou encore qui serait contraire aux contraintes explicites du CA concernant son autorité.
- 5.02.4 Elle ou il fait régulièrement rapport au CA, incluant le dépôt à chacune de ses séances d'une déclaration relative à la conformité ;
- 5.02.5 **En matière de gestion des affaires de l'Ordre**, la directrice générale ou le directeur général :
  - entretient une relation privilégiée avec le CA en s'assurant que les dossiers qui lui sont transmis sont bien documentés, en étant la ou le partenaire privilégié de la présidente ou du président et en soutenant activement la continuité ;
  - assiste le CA dans l'élaboration de plans stratégiques efficaces pour le développement de l'Ordre ainsi que la mise en œuvre et le contrôle des plans d'action découlant de la stratégie de planification ;
  - planifie, organise et convoque les séances du CA, ainsi que l'assemblée générale et veille à la rédaction des procès-verbaux et au suivi des décisions ;
  - administre les affaires courantes de l'Ordre dans le sens des grandes orientations et des politiques établies par le CA ;
  - à la charge directe de la gestion et la direction de l'ensemble des opérations. À ce titre, elle ou il assume la coordination des grandes fonctions de l'Ordre, entre autres, les fonctions : production, finances, gestion des ressources humaines et communication ;
  - s'assure de la qualité des services offerts par l'Ordre. Elle ou il présente, fait approuver les principaux objectifs et projets par le CA ;
  - contribue à la planification du développement de l'Ordre en évaluant les activités de l'organisation ;
  - assure le bon fonctionnement de tous les programmes de l'Ordre et la continuité dans l'action ;
  - assure le suivi des comités de l'Ordre, oriente leur travail en accord avec les objectifs et les priorités fixées par le CA et l'informe de leurs activités ;
  - représente l'Ordre auprès de divers organismes, entreprises et comités extérieurs afin d'en assurer le rayonnement ;

- assure un lien constant avec les membres et les partenaires de l'Ordre afin de maintenir des relations harmonieuses avec eux.

5.02.7 **En matière de gestion du personnel**, la directrice générale ou le directeur général :

- est responsable de l'ensemble du personnel rémunéré et bénévole ;
- assume l'ensemble de la gestion des ressources humaines de l'Ordre ;
- travaille étroitement avec le comité des ressources humaines pour tous les aspects de la gestion des ressources humaines ;
- voit à l'application des différentes politiques en matière de gestion des ressources humaines ;
- est responsable de l'application, pour le personnel de l'Ordre, des dispositions du document *Principes éthiques et code de déontologie des membres du Conseil d'administration, des membres des comités et du personnel*.

5.02.8 **En matière de gestion des ressources financières et matérielles**, la directrice générale ou le directeur général :

- travaille étroitement avec le comité d'audit pour tous les aspects touchant les ressources financières de l'Ordre l'élaboration et la révision des prévisions budgétaires ;
- assure une saine gestion des ressources financières de l'Ordre par le contrôle des dépenses et des revenus en fonction des budgets approuvés ;
- soumet au Conseil d'administration les demandes hors budget qui ne découlent pas des obligations légales de l'Ordre, selon les critères définis dans la *Politique de délégation du pouvoir de gestion des dépenses* ;
- supervise le maintien et l'amélioration des systèmes comptables ;
- assume la gestion des ressources matérielles de l'organisation, notamment l'équipement et les locaux.

5.02.9 La directrice générale ou le directeur général est également secrétaire de l'Ordre et à ce titre, elle ou il :

- s'acquies des devoirs de nature légale qui sont confiés au secrétaire de l'Ordre par le Code des professions et les règlements de l'Ordre ;
- coordonne le déroulement des élections à la présidence de l'Ordre et des administratrices et des administrateurs du Conseil d'administration ;
- assume la responsabilité de la gestion des documents et actes officiels de l'Ordre ;
- assume la responsabilité pour l'Ordre de l'application du Code des professions, des règlements de l'Ordre et des lois régissant les affaires de l'Ordre ;
- s'assure de l'application des procédures d'admission ;
- agit à titre de responsable de la délivrance des permis ;
- voit à l'inscription des membres au Tableau ;
- prend les moyens appropriés pour préparer les réponses aux questions courantes des membres, du public et d'organismes divers concernant les lois et règlements régissant l'exercice de la profession pour toutes les catégories de permis ;
- s'assure d'une vigie constante de la législation et de la réglementation encadrant la profession et fait preuve de proactivité ;
- traite les dossiers de signalements de manquement aux dispositions du document *Principes éthiques et code de déontologie des membres du Conseil d'administration*,

*des membres des comités et du personnel applicables aux membres des comités de l'Ordre (pouvoirs délégués du CA), lorsqu'elle ou lorsqu'il reçoit l'information pertinente de la part des présidentes et présidents desdits comités.*

## **6.00 ÉVALUATION ET SUIVI DE LA POLITIQUE**

### **6.01 RESPONSABILITÉ DE L'ÉVALUATION ET DE L'APPLICATION DE LA POLITIQUE**

Le Conseil d'administration et le comité de gouvernance assurent le suivi de l'application de la politique (*voir* Annexe II pour le questionnaire d'évaluation utilisé à cette fin).

### **6.02 RÉVISION DE LA POLITIQUE**

Le comité de gouvernance assure une vigie continue de l'application de la politique.

Une révision complète de la politique est effectuée tous les cinq (5) ans, avant le déclenchement du processus électoral à la présidence.

Le comité de gouvernance détermine le moment opportun et le moyen le plus approprié de procéder à l'évaluation de la politique, en fonction de l'échéance définie.

**Questionnaire d’appréciation — Évaluation d’une séance du Conseil d’administration**

Date de la séance : \_\_\_\_\_

| QUESTIONS  | ÉVALUATION   |             |
|--|--------------|-------------|
|  | SATISFAISANT | À AMÉLIORER |
| <b>QUALITÉ DE L’INFORMATION REÇUE</b>  |              |             |
| 1. Pertinence des documents déposés  |              |             |
| 2. Clarté et qualité rédactionnelle des documents déposés                                  |              |             |
| 3. Informations suffisantes pour prendre des décisions                                     |              |             |
| 4. Détails de ce que nous devons améliorer   |              |             |
| <b>EFFICACITÉ DE LA RENCONTRE</b>  |              |             |
| 5. Proportion adéquate du temps dévolu à la transmission d’informations et aux discussions |              |             |
| 6. Échanges portant sur des questions stratégiques et non sur les activités courantes      |              |             |
| 7. Tour de rôle des interventions et droits de parole respectés                            |              |             |
| 8. Respect des opinions divergentes  |              |             |
| 9. Atmosphère de travail propice aux échanges  |              |             |
| 10. Détails de ce que nous devons améliorer  |              |             |
| <b>QUALITÉ DE LA PRÉSENTATION DES DOSSIERS PAR LES PERSONNES-RESSOURCES</b>                |              |             |
| 11. Clarté des exposés, des interventions des explications                                 |              |             |
| 12. Pertinence des exposés, des interventions, des explications                            |              |             |
| 13. Détails de ce que nous devons améliorer  |              |             |
| <b>QUALITÉ DES INTERVENTIONS DES ADMINISTRATEURS</b>                                       |              |             |
| 14. Pertinence des interventions   |              |             |
| 15. Échanges productifs menant à des décisions   |              |             |
| 16. Détails de ce que nous devons améliorer  |              |             |

**Satisfaction générale sur la séance**

Évaluez votre niveau de satisfaction générale face au déroulement de cette séance

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

17. Commentaires généraux sur la séance

**Questionnaire d’appréciation — Évaluation annuelle de l’efficacité et du fonctionnement du Conseil d’administration**

Année : \_\_\_\_\_

| Facteurs évalués  | Niveau de satisfaction |             | Veuillez préciser votre réponse |
|---|------------------------|-------------|---------------------------------|
|   | Satisfaisant           | À améliorer |                                 |
| <b>Responsabilités légales</b>  |                        |             |                                 |
| Mon Conseil d’administration s’assure de prendre des décisions en conformité avec le Code des professions, les règlements et les politiques de l’Ordre.   |                        |             |                                 |
| Mon Conseil d’administration assume l’ensemble des responsabilités que lui confient le Code des professions et les règlements.  |                        |             |                                 |
| Mon Conseil d’administration agit toujours dans le cadre de sa mission de protection du public.   |                        |             |                                 |
| Mon Conseil d’administration assure une veille continue des mécanismes d’encadrement de la profession (délivrance des permis, inspection professionnelle et enquêtes disciplinaires) (p. ex. : tableau de bord, rapports annuels) |                        |             |                                 |
| <b>Fournir des orientations stratégiques</b>  |                        |             |                                 |
| Mon Conseil d’administration base ses délibérations et ses décisions sur la mission de protection du public et les valeurs de l’Ordre.  |                        |             |                                 |
| Mon Conseil d’administration effectue un suivi continu du plan stratégique.   |                        |             |                                 |
| Mon Conseil d’administration se dote de plans d’action dont les objectifs sont mesurables.  |                        |             |                                 |
| Mon Conseil d’administration se dote d’outils pour exercer une vigie sur son environnement législatif et réglementaire.   |                        |             |                                 |
| Mon Conseil d’administration démontre qu’il peut s’adapter à l’actualité ou à des situations d’urgence.   |                        |             |                                 |
| <b>Assurer une direction stable et performante</b>  |                        |             |                                 |
| Mon Conseil d’administration met en place une politique d’évaluation de la direction générale, l’applique et la respecte.   |                        |             |                                 |

| Facteurs évalués  | Niveau de satisfaction |             | Veuillez préciser votre réponse |
|---|------------------------|-------------|---------------------------------|
|   | Satisfaisant           | À améliorer |                                 |
| Mon Conseil d'administration approuve les objectifs de rendement et de performance de la directrice générale ou du directeur général.   |                        |             |                                 |
| Mon Conseil d'administration reçoit les recommandations du comité des ressources humaines à la suite de l'évaluation de la directrice générale ou du directeur général et prend les décisions à cet égard.  |                        |             |                                 |
| <b>Approuver le plan d'action et les budgets</b>  |                        |             |                                 |
| Mon Conseil d'administration analyse de façon rigoureuse le plan d'action annuel et, sur cette base, prend des décisions éclairées et s'assure de son suivi.  |                        |             |                                 |
| Mon Conseil d'administration prend des décisions éclairées au sujet du budget annuel de l'Ordre, en tenant compte de tous les paramètres pertinents (plans d'action annuels, politique de gestion de l'avoir des membres, projections triennales...). |                        |             |                                 |
| Mon Conseil d'administration analyse les dépenses importantes imprévues avant de les approuver.   |                        |             |                                 |
| Mon Conseil d'administration approuve l'augmentation annuelle des échelles salariales.  |                        |             |                                 |
| Mon Conseil d'administration approuve et assure le suivi d'une politique de gestion intégrée des risques.   |                        |             |                                 |
| <b>Mettre en place des encadrements</b>   |                        |             |                                 |
| Mon Conseil d'administration approuve les politiques internes.  |                        |             |                                 |
| Mon Conseil d'administration approuve chaque année le calendrier triennal des séances et des activités du Conseil d'administration.   |                        |             |                                 |
| Mon Conseil d'administration connaît l'étendue et les limites de ses rôles et de ses responsabilités.   |                        |             |                                 |
| Mon Conseil d'administration désigne les membres des différents comités de l'Ordre.   |                        |             |                                 |
| Mon Conseil d'administration assure une vigie de l'application de la Politique de gouvernance de l'Ordre.   |                        |             |                                 |
|   |                        |             |                                 |

| Facteurs évalués  | Niveau de satisfaction |             | Veuillez préciser votre réponse |
|---|------------------------|-------------|---------------------------------|
|   | Satisfaisant           | À améliorer |                                 |
| Mon Conseil d'administration approuve l'élaboration et la mise en place d'activités de formation continue à l'intention des membres du Conseil. |                        |             |                                 |
| Mon Conseil d'administration adopte et applique les règles de fonctionnement du CA.   |                        |             |                                 |
| Mon Conseil d'administration s'assure qu'il a à sa disposition les ressources pour s'acquitter de ses responsabilités.                          |                        |             |                                 |
| <b>Suivre la performance</b>  |                        |             |                                 |
| Mon Conseil d'administration fait un suivi des règlements et des politiques et s'assure de leur mise à jour continue.                           |                        |             |                                 |
| Mon Conseil d'administration approuve les états financiers annuels vérifiés.  |                        |             |                                 |
| Mon Conseil d'administration approuve le rapport annuel d'activités.  |                        |             |                                 |
| Mon Conseil d'administration évalue les résultats annuels du plan stratégique (plans d'action).   |                        |             |                                 |
| Mon Conseil d'administration approuve le plan d'immobilisation.   |                        |             |                                 |
| Mon Conseil d'administration fait un suivi régulier du travail de ses comités.  |                        |             |                                 |
| Mon Conseil d'administration approuve la mise en place des correctifs nécessaires à la suite des évaluations de la performance du Conseil.      |                        |             |                                 |
| <b>Évaluation des comités</b>   |                        |             |                                 |
| Mon Conseil est bien informé des travaux menés par le comité de gouvernance   |                        |             |                                 |
| Les travaux du comité de gouvernance contribuent à la prise de décision du Conseil d'administration   |                        |             |                                 |
| Mon Conseil est bien informé des travaux menés par le comité d'audit  |                        |             |                                 |
| Les travaux du comité d'audit contribuent à la prise de décision du Conseil d'administration  |                        |             |                                 |
| Mon Conseil est bien informé des travaux menés par le comité des ressources humaines  |                        |             |                                 |
| Les travaux du comité des ressources humaines contribuent à la prise de décision du Conseil d'administration                                    |                        |             |                                 |

| Facteurs évalués  | Niveau de satisfaction |             | Veuillez préciser votre réponse |
|---|------------------------|-------------|---------------------------------|
|   | Satisfaisant           | À améliorer |                                 |
| <b>Maintenir des liens avec les membres et les parties prenantes</b>  |                        |             |                                 |
| Mon Conseil d'administration s'assure de communications continues et adaptées à ses différents publics (membres, public, partenaires) |                        |             |                                 |
| <b>Appréciation générale</b>  |                        |             |                                 |
| Je considère que la qualité du climat de travail au Conseil est...  |                        |             |                                 |
| Je considère que la contribution de chacun des membres du Conseil est...  |                        |             |                                 |
| Je considère que l'efficacité générale du Conseil est...  |                        |             |                                 |

- ❖ **Si vous aviez une suggestion pour améliorer la performance et le fonctionnement du Conseil d'administration pour la prochaine année, quelle serait-elle ?**

---



---



---



---

- ❖ **Autres commentaires ou recommandations**

---



---



---



---

## ANNEXE III – QUESTIONS SERVANT DE BASE À LA DISCUSSION POUR L'AUTOÉVALUATION ANNUELLE DES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Échelle d'appréciation : 1 – faible (à améliorer),  
 2 – acceptable (quelques éléments à améliorer),  
 3 – bon (à développer),  
 4 – excellent (à poursuivre)

|   | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| L'utilisation du temps de chaque réunion du comité                      |   |   |   |   |
| Le respect du droit de parole de chaque membre du comité                |   |   |   |   |
| Le traitement des dossiers relevant de sa compétence                    |   |   |   |   |
| La qualité du climat de travail au comité                               |   |   |   |   |
| La contribution de l'ensemble des membres du comité                     |   |   |   |   |
| Les moyens utilisés par le comité pour s'assurer d'accomplir son mandat |   |   |   |   |
| L'efficacité générale du comité   |   |   |   |   |
| Commentaires :  |   |   |   |   |

**Questionnaire d’autoévaluation d’un membre du Conseil d’administration**

Exercice financier : \_\_\_\_\_

Nom : \_\_\_\_\_

| QUESTIONS   | ÉVALUATION   |             |
|---|--------------|-------------|
|   | SATISFAISANT | À AMÉLIORER |
| <b>Connaissances et compétences applicables à la fonction</b>   |              |             |
| J’ai une connaissance générale des dispositions du <i>Code des professions</i> et de la réglementation applicable à l’Ordre et à ses membres. Je sais m’y référer au besoin.  |              |             |
| Je m’acquitte de mes devoirs conformément à la Politique de gouvernance de l’OHDQ et au Code des professions.   |              |             |
| Je défends les intérêts de l’Ordre et non pas ceux des membres de ma région électorale ou de mon secteur d’activités professionnelles.  |              |             |
| Je démontre de l’intérêt et de la curiosité pour les activités de l’Ordre.  |              |             |
| Je suis en mesure d’évaluer mes compétences, de reconnaître mes besoins de développement et de rechercher le soutien requis pour développer mes compétences d’administrateur. |              |             |
| J’exprime mes points de vue avec assurance.   |              |             |
| Je fais preuve d’une bonne capacité d’analyse dans ma préparation des dossiers et lors des délibérations du CA.   |              |             |
| Je fais preuve d’une bonne capacité de synthèse et de concision lors de mes interventions.  |              |             |
| Je suis réceptif aux idées des autres.  |              |             |
| Je m’adapte aux situations changeantes.   |              |             |
| <b>Conduite des séances et des travaux du CA</b>  |              |             |
| J’appuie mes interventions par des arguments clairs et fondés.  |              |             |
| Je fais preuve de discrétion dans l’exercice de mes responsabilités.  |              |             |
| Je suis capable de faire des compromis dans l’intérêt de l’avancement des travaux du CA et de sa prise de décision.   |              |             |
| Je respecte le décorum qu’on retrouve normalement dans un conseil.  |              |             |
| J’accorde une importance équivalente à tous les sujets inscrits à l’ordre du jour.  |              |             |
| Je suis attentif aux autres membres du CA.  |              |             |
| Je mets mes compétences, mes expériences et mon réseau au service du CA.  |              |             |
| Je m’implique dans la recherche de solutions.   |              |             |
| J’arrive bien préparé.e aux réunions en ayant pris connaissance des documents fournis avant la réunion.   |              |             |

| QUESTIONS  | ÉVALUATION   |             |
|--|--------------|-------------|
|  | SATISFAISANT | À AMÉLIORER |
| Je m'assure de détenir l'information nécessaire à une prise de décision éclairée.  |              |             |
| J'apporte une contribution constructive à l'avancement des travaux du CA   |              |             |
| Je démontre de l'intérêt à m'impliquer dans des comités.   |              |             |
| Je contribue au maintien de relations cordiales entre membres du CA.   |              |             |
| J'évite d'intervenir dans les activités de la direction.   |              |             |
| Je projette une image positive de l'Ordre.   |              |             |
| Je participe de manière assidue et constructive aux évaluations sur la gouvernance de l'Ordre qui me sont transmises.  |              |             |
| <b>Enjeux stratégiques</b>   |              |             |
| Je comprends en profondeur la mission, la vision et les valeurs adoptées par l'Ordre.  |              |             |
| Je comprends en profondeur les orientations stratégiques de l'Ordre.   |              |             |
| Je comprends les plans d'action annuels et les rapports d'évolution préparés par la direction générale (je pose les questions de clarification, au besoin).  |              |             |
| Je n'accepte pas que les enjeux importants soient reportés indéfiniment.   |              |             |
| J'ai une bonne compréhension du fonctionnement de l'Ordre.   |              |             |
| J'ai une bonne compréhension de l'environnement externe qui peut influencer mes opinions et les prises de décisions du CA (Office des professions, CIQ, autres ordres, ministères, associations, assureurs, etc.). |              |             |
| Je saisis les enjeux et les impacts sur l'Ordre, des orientations, des politiques et des décisions issues de l'environnement externe.  |              |             |
| <b>Participation active au processus décisionnel</b>   |              |             |
| Je fais preuve d'indépendance d'esprit.  |              |             |
| Je fais preuve d'impartialité dans mes interventions et lors des prises de décisions du CA.  |              |             |
| Je mesure les impacts des décisions de l'Ordre, sur l'organisation, les hygiénistes dentaires et l'environnement externe.  |              |             |
| J'assume les conséquences de mes actions, de mes points de vue et de mes décisions.  |              |             |
| Je fais preuve de solidarité dans la prise de décision et dans son application.  |              |             |
| J'exprime mon désaccord, le cas échéant.   |              |             |
| <b>Respect du code de déontologie</b>  |              |             |
| Je respecte mon engagement envers les principes éthiques et le code de déontologie des membres du CA.  |              |             |
| Je contribue à ce que le groupe respecte les principes éthiques et le code de déontologie des membres du CA et intervient, au besoin, pour corriger la situation.  |              |             |
| Je traite de façon confidentielle les renseignements portés à mon attention.   |              |             |

| QUESTIONS  | ÉVALUATION   |             |
|--|--------------|-------------|
|  | SATISFAISANT | À AMÉLIORER |
| Le cas échéant, j'ai déclaré être en situation de conflits d'intérêts (réel, potentiel ou apparent) et me suis abstenu de participer ou d'influencer les décisions.                                |              |             |
| <b>Compétences liées au savoir-être</b>  |              |             |
| Compétence intrapersonnelle : la motivation  |              |             |
| Compétence intrapersonnelle : l'intégrité  |              |             |
| Compétence intrapersonnelle : la loyauté   |              |             |
| Compétence intrapersonnelle : l'indépendance d'esprit  |              |             |
| Compétence cognitive : la capacité de réflexion éthique  |              |             |
| Compétence cognitive : l'esprit d'analyse et de synthèse   |              |             |
| Compétence cognitive : l'objectivité   |              |             |
| Compétence cognitive : l'ouverture d'esprit  |              |             |
| <b>Compétences liées au savoir-faire</b>   |              |             |
| Compétence interpersonnelle : l'esprit d'équipe  |              |             |
| Compétence interpersonnelle : les habiletés de communication   |              |             |
| Compétence interpersonnelle : le leadership  |              |             |
| Compétence fonctionnelle : la capacité de réflexion stratégique  |              |             |
| Compétence fonctionnelle : le sens politique   |              |             |
| Compétence fonctionnelle : le sens des responsabilités   |              |             |
| Compétence fonctionnelle : la capacité de décision et la solidarité  |              |             |
| <b>Besoins de développement</b>  |              |             |
| <p>Au cours de la prochaine année, pour mieux m'acquitter de mes responsabilités de membre du CA, je veux améliorer mes connaissances ou mes compétences dans le domaine prioritaire suivant :</p> |              |             |

**Questionnaire d'évaluation de la Politique de gouvernance**

| QUESTION 1.  | Selon vous, la Politique de gouvernance est-elle complète au regard... | Selon vous, la Politique de gouvernance est-elle facilement applicable au regard... |
|--|--|---|
| Des rôles et fonctions du CA (p.7-10)?   | Oui - Non  | Oui - Non   |
| Des rôles et responsabilités de la présidente ou du président (p.13-16)?                             | Oui - Non  | Oui - Non   |
| Des rôles et responsabilités des administratrices et des administrateurs (p.17-18)?                  | Oui - Non  | Oui - Non   |
| Des comités du CA (p.19-29)?   | Oui - Non  | Oui - Non   |
| Des rôles et responsabilités de la directrice générale ou du directeur général et secrétaire (p.31)? | Oui - Non  | Oui - Non   |

**Commentaires ou précisions sur les éléments jugés incomplets ou difficiles d'application :**

**QUESTION 2. Avez-vous des recommandations de modification à la Politique de gouvernance ? Si oui, veuillez préciser.**

## ANNEXE VI – DOSSIERS REÇUS DU COMITÉ D'ENQUÊTE À L'ÉTHIQUE ET À LA DÉONTOLOGIE

En application du *Règlement sur les normes d'éthique et de déontologie des administrateurs du Conseil d'administration d'un ordre professionnel*, **deux (2) types de dossiers** peuvent être transmis au Conseil d'administration par le Comité d'enquête à l'éthique et à la déontologie (CEED), soit :

- Une recommandation provisoire – art. 41 et suivants du Règlement
- Un rapport d'enquête – art. 37 et suivants du Règlement

### Étapes du traitement des dossiers

#### 1.0 PRÉPARATION DE LA TENUE D'UNE SÉANCE EXTRAORDINAIRE DU CA

1.01 Le dossier transmis par le CEED est reçu par la présidence ou, dans le cas où la présidence est concernée, par la vice-présidence.

Ce dossier ainsi que l'identité du membre du CA concerné doivent demeurer confidentiels à toute personne qui n'est pas membre du CA, même pour le secrétaire de l'Ordre et son secrétaire adjoint, mais à l'exception de l'adjointe de la présidence pour les tâches qui la concernent.

1.02 La présidence, ou la vice-présidence selon le cas, avise le secrétaire de l'Ordre pour qu'une séance extraordinaire du CA soit convoquée, à huis clos.

1.03 La présidence, ou la vice-présidence selon le cas, et le secrétaire de l'Ordre déterminent ensemble la date, l'heure et le lieu ou la plateforme technologique où se tiendra la séance extraordinaire du CA.

Cette séance devra être tenue **sans délai**. Elle ne peut être tenue plus de dix (10) jours suivant la réception du dossier du CEED.

Dans la mesure du possible, ces séances sont tenues à l'extérieur du siège social de l'Ordre afin de préserver la confidentialité du processus. Si elles se tiennent au siège de l'Ordre, elles ont lieu en dehors des heures régulières d'ouverture du bureau.

1.04 La présidence, ou la vice-présidence selon le cas, et le secrétaire de l'Ordre préparent ensemble l'ordre du jour et l'avis de convocation pour la séance extraordinaire du CA.

Ces documents doivent préserver l'anonymat du membre du CA visé par le dossier du CEED (seul le numéro de dossier doit y apparaître), selon le modèle suivant :

#### Ordre du jour

1. Ouverture de la séance extraordinaire
2. Nomination d'un secrétaire
3. Divulgence de conflit d'intérêts
4. Constatation de la régularité de l'avis de convocation

5. Adoption de l'ordre du jour
6. Présentation du dossier du CEED – N° de dossier [xx-xx]
7. Observations du membre du CA concerné par le dossier
8. Délibérations du CA et décision(s)
  - [Si le dossier contient des recommandations provisoires]*
    - a. Décision de relever provisoirement de ses fonctions le membre du CA
    - b. Dans l'affirmative, décision sur la suspension de sa rémunération
  - ou-
  - [Si le dossier contient un rapport d'enquête (final)]*
    - a. Décision sur la contravention à une norme d'éthique ou de déontologie
    - b. Dans l'affirmative, décision sur la sanction appropriée, le cas échéant
9. Levée de la séance extraordinaire

1.05 Le secrétaire de l'Ordre envoie l'avis de convocation à tous les membres du CA, incluant le membre du CA concerné.

1.06 La présidence, ou la vice-présidence selon le cas, communique par écrit avec le membre du CA concerné pour lui rappeler son droit de présenter ses observations lors de la séance extraordinaire du CA et d'être entendu sur les faits au soutien de ses prétentions (par écrit ou de vive voix).

Si le membre du CA concerné souhaite présenter ses observations et être entendu de vive voix, la présidence, ou la vice-présidence selon le cas, l'informe qu'il dispose d'un maximum de 30 minutes pour ce faire.

1.07 L'adjointe à la présidence fait la gestion des présences annoncées en vue de la séance extraordinaire et rapporte l'information à la présidence, ou à la vice-présidence selon le cas.

1.08 L'adjointe à la présidence dépose le dossier sur la plateforme IdSide en prenant soin de protéger par mot de passe chacun des documents qu'il contient.

Ce mot de passe doit être unique pour chacun des dossiers traités et doit être transmis uniquement aux membres du CA.

1.09 Les membres du CA qui sont en conflit d'intérêts sont invités à le divulguer sans délai à la présidence ou à la vice-présidence, selon le cas.

## **2.0 DÉROULEMENT DE LA SÉANCE EXTRAORDINAIRE DU CA**

2.01 La séance extraordinaire se déroule à huis clos, hors la présence du membre du CA concerné et des membres du CA ayant divulgué un conflit d'intérêts, selon l'ordre du jour transmis aux membres du CA.

### Nomination d'un secrétaire

2.02 Dès l'ouverture de la séance, les membres du CA désignent l'un d'entre eux pour agir à titre de secrétaire de la séance extraordinaire. Le secrétaire dresse le procès-verbal de la séance.

#### Divulgence de conflit d'intérêts

2.03 La présidence, ou la vice-présidence selon le cas, invite les membres du CA qui ne l'ont pas déjà fait à divulguer l'existence de tout conflit d'intérêts qu'ils auraient en lien avec le ou les dossier(s) à l'ordre du jour.

2.04 Les membres du CA ayant divulgué un conflit d'intérêts quittent la séance extraordinaire.

#### Présentation du dossier

2.05 Le dossier du CEED est présenté aux membres du CA par la présidence ou la vice-présidence selon le cas.

#### Observations du membre

2.06 Si le membre du CA concerné a transmis ses observations **par écrit**, celles-ci sont présentées par la présidence, ou la vice-présidence selon le cas.

Si le membre du CA concerné désire se prévaloir de son droit d'être entendu et présenter ses observations **verbalement**, ce point à l'ordre du jour procède de la façon suivante :

- 2.06.1 La présidence, ou la vice-présidence selon le cas, accueille le membre du CA concerné et l'invite à présenter aux autres membres du CA ses observations et les faits au soutien de ses prétentions;
- 2.06.2 Le membre du CA concerné peut être assisté d'un avocat, mais celui-ci ne peut faire de représentations à sa place;
- 2.06.3 Il n'y a aucune période d'échanges ou de questions;
- 2.06.4 Le membre du CA concerné quitte la séance.

#### Délibérations

2.07 La présidence, ou la vice-présidence selon le cas, rappelle aux membres du CA qu'il ne leur appartient pas de refaire l'enquête; ils doivent analyser l'information transmise par le CEED et les observations du membre du CA concerné.

2.08 Les membres du CA délibèrent à l'égard du dossier, en l'absence du membre du CA concerné, lequel ne peut participer aux délibérations ou à la prise de décision.

#### Décision(s)

##### 2.09 *[Première résolution]*

Dans le cas d'une **recommandation provisoire**, le CA doit d'abord décider si le membre du CA concerné doit être relevé provisoirement de ses fonctions, par un vote au deux tiers (2/3) des membres du CA.

##### *[Deuxième résolution, si applicable]*

Dans l'affirmative, le CA doit rendre une décision sur la suspension de sa rémunération.

La ou les résolution(s) du CA doivent chacune contenir la liste des considérants soutenant la décision du CA, ainsi que la décision en elle-même.

#### 2.10 *[Première résolution]*

Dans le cas d'un **rapport d'enquête** (final), le CA doit d'abord prendre une décision sur la contravention alléguée à une norme d'éthique ou de déontologie, par un vote au deux tiers (2/3) des membres du CA.

#### *[Deuxième résolution, si applicable]*

Dans l'affirmative, le CA doit décider, par un vote à majorité, s'il juge approprié d'imposer une sanction au membre du CA concerné. Selon la nature, la gravité et la persistance du manquement ou de l'inconduite, une ou plusieurs des sanctions suivantes peuvent être imposées au membre du CA concerné :

- 1° la réprimande;
- 2° la suspension avec ou sans rémunération;
- 3° la révocation de son mandat.
- 4° le membre du CA concerné peut également être contraint de rembourser ou remettre à l'ordre, au donateur ou à un organisme de bienfaisance qui n'est pas lié à l'ordre, toute somme d'argent ou tout cadeau, marque d'hospitalité ou avantage reçu en contravention des normes d'éthique et de déontologie qui lui sont applicables.

La ou les résolution(s) du CA doivent chacune contenir la liste des considérants soutenant la décision du CA, ainsi que la décision en elle-même.

#### Procès-verbal

2.11 Le procès-verbal de la séance extraordinaire du CA doit être rédigé de façon à préserver l'anonymat du membre du CA concerné, en utilisant le numéro de dossier du CEED.

Le procès-verbal doit être inclus au répertoire des procès-verbaux, aux fins d'archivage.

### **3.0 SUIVI DE LA DÉCISION DU CA**

3.01 La présidence, ou la vice-présidence selon le cas, informe sans délai et par écrit le membre du CA concerné de la ou des décision(s) rendue(s) par le CA.

3.02 La décision du CA est transmise au CEED qui se charge d'en informer le dénonciateur.

3.03 Toute observation écrite soumise par le membre du CA est jointe à la décision du CA transmise au CEED, afin que le dossier archivé soit complet.

3.04 La présidence, ou la vice-présidence selon le cas, informe le secrétaire de l'Ordre de toute sanction imposée à un membre du CA, incluant la décision de relever provisoirement cette personne de ses fonctions.

3.05 La présidence, ou la vice-présidence selon le cas, informe l'Office des professions de toute sanction imposée à une administratrice nommée ou d'un administrateur nommé, incluant la décision de relever provisoirement cette personne de ses fonctions.

3.06 La présidence, ou la vice-présidence selon le cas, est responsable d'assurer la vigie de l'application des décisions.

## ANNEXE VII – QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION ANNUELLE DE LA PERFORMANCE DE LA PRÉSIDENTE OU DU PRÉSIDENT

**Échelle d'appréciation :**

- 1 – faible (à améliorer),
- 2 – acceptable (quelques éléments à améliorer),
- 3 – bon (à développer),
- 4 – excellent (à poursuivre)

| Comment évaluez-vous la performance de la présidente ou du président pour chacun des aspects suivants? Elle ou il... |   | Évaluation |   |   |   |
|--|---|------------|---|---|---|
|  |   | 1          | 2 | 3 | 4 |
| <b>No.</b>   | <b>Leadership et mobilisation</b>   |            |   |   |   |
|  | Motive les membres à travailler vers l'atteinte d'objectifs communs   |            |   |   |   |
|  | Met les autres en confiance   |            |   |   |   |
|  | Est capable de référer à la planification stratégique et aux orientations de l'organisation dans les discussions et dans la prise de décision |            |   |   |   |
|  | Est capable de mobiliser les membres autour d'un changement à implanter   |            |   |   |   |
|  | Accueille, conseille et guide chaque nouveau membre du CA   |            |   |   |   |
|  | Sait utiliser les compétences et les expériences des membres  |            |   |   |   |
|  | Veille à ce que les membres détiennent ou développent les compétences adéquates pour siéger aux comités du Conseil auxquels ils sont nommés   |            |   |   |   |
|  | <b>Engagement et disponibilité</b>  |            |   |   |   |
|  | Prend des initiatives pour atteindre les résultats  |            |   |   |   |
|  | Est accessible et disponible aux membres et aux comités   |            |   |   |   |
|  | Démontre de la détermination dans l'exercice de ses responsabilités   |            |   |   |   |
|  | <b>Sens politique</b>   |            |   |   |   |
|  | Représente l'Ordre auprès des parties prenantes et auprès du public   |            |   |   |   |
|  | Établit et maintient des relations harmonieuses avec les partenaires de l'Ordre   |            |   |   |   |
|  | <b>Écoute, empathie, ouverture, humilité</b>  |            |   |   |   |
|  | Est attentif aux autres   |            |   |   |   |
|  | Instaure et maintient un bon climat de travail au sein du Conseil   |            |   |   |   |
|  | Facilite les échanges   |            |   |   |   |
|  | Cherche à obtenir le consensus lors de la prise de décision   |            |   |   |   |
|  | Est capable de concilier les différents points de vue   |            |   |   |   |
|  | Présente ses points de vue et ses réalisations de manière objective   |            |   |   |   |
|  | Reconnaît le travail des autres et manifeste une sincère gratitude pour le travail de ses collaborateurs                                      |            |   |   |   |
|  | <b>Habiletés de communication</b>   |            |   |   |   |
|  | Conduit efficacement les réunions en centrant les échanges sur le sujet à traiter   |            |   |   |   |
|  | Suscite et encourage les discussions et les débats  |            |   |   |   |
|  | S'exprime avec clarté et concision  |            |   |   |   |
|  | Fait preuve d'éloquence dans ses interventions publiques  |            |   |   |   |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| <b>Sens des responsabilités et intégrité</b>   |  |  |  |  |
| Se préoccupe que l'Ordre remplisse adéquatement sa mission et se donne la capacité pour ce faire   |  |  |  |  |
| Travaille en étroite collaboration avec le directeur général   |  |  |  |  |
| Informe les membres du CA des modalités d'évaluation de la gouvernance de l'Ordre, dont l'autoévaluation de leur performance, et leurs suivis            |  |  |  |  |
| Discute du résultat de l'autoévaluation avec les membres du CA   |  |  |  |  |
| Recours, lorsque nécessaire, aux services de conseillers externes pour permettre au conseil de bien s'acquitter de ses responsabilités                   |  |  |  |  |
| S'assure que l'organisation met à la disposition des membres les ressources nécessaires pour leur permettre de bien s'acquitter de leurs responsabilités |  |  |  |  |
| Fournit les renseignements nécessaires pour permettre aux membres de bien s'acquitter de leurs responsabilités   |  |  |  |  |
| Rend compte au conseil de ses obligations et de ses activités à titre de président   |  |  |  |  |
| S'assure que les règles de gouvernance sont appliquées et suivies au conseil   |  |  |  |  |
| <b>Capacité à anticiper (visionnaire)</b>  |  |  |  |  |
| Est à l'affût des nouvelles pratiques, des tendances et des enjeux pouvant affecter les activités de l'organisation                                      |  |  |  |  |
| Prépare et sensibilise le Conseil à des changements anticipés  |  |  |  |  |
| <b>Jugement</b>  |  |  |  |  |
| Fait preuve de discernement dans ses recommandations et ses décisions  |  |  |  |  |
| <b>Connaissance du système professionnel, de la mission et des responsabilités d'un ordre</b>  |  |  |  |  |
| Démontre une maîtrise de la réglementation professionnelle et du système professionnel   |  |  |  |  |
| Agit de manière proactive pour s'assurer que l'Ordre intègre à ses activités toute modernisation de la loi ou de règlements liés à sa mission            |  |  |  |  |
| <b>Capacité de conciliation</b>  |  |  |  |  |
| Est capable de détecter les foyers de résistance ou les risques potentiels de conflits par rapport aux décisions à prendre et aux changements anticipés  |  |  |  |  |
| Agit de manière proactive pour dénouer les conflits  |  |  |  |  |
| <b>Courage d'agir</b>  |  |  |  |  |
| Démontre la capacité ou le courage de prendre des décisions difficiles ou d'intervenir en situations difficiles.   |  |  |  |  |
| <b>Sens de l'organisation et des priorités</b>   |  |  |  |  |
| Est structuré et organisé  |  |  |  |  |
| Utilise efficacement le temps d'une réunion  |  |  |  |  |
| Démontre de la flexibilité lorsque la situation l'exige  |  |  |  |  |

**Commentaires :**