Mémoire présenté à la Commission des institutions

concernant le projet de loi n° 61, Loi sur les comptables professionnels agréés

L'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

Québec, le 2 mai 2012

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

« *Symboliquement, une entreprise, quelle qu'elle soit, constitue un ensemble de pierres. Les ressources humaines sont le mortier qui retient ces pierres. »*

Yves Devin, CRIA
Directeur général
Société de transport de Montréal

Sommaire

L'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés est le cinquième plus grand regroupement au monde dans son domaine. Il compte 8 700 membres qui portent le titre CRHA ou CRIA, ainsi que 2500 affiliés (candidats à l'exercice de la profession ou étudiants). Il est le seul organisme au Québec à décerner à des professionnels de la gestion des ressources humaines un titre qui atteste leur compétence.

Les CRHA et CRIA possèdent une formation universitaire spécialisée en gestion des ressources humaines. C'est une profession jeune qui a connu une progression rapide. Au cours des dernières années, les gestionnaires des ressources humaines ont vu leurs fonctions se multiplier, se complexifier également, surtout à cause des besoins d'adaptation entraînés par les restructurations, les fusions et les acquisitions. Cette évolution de leurs fonctions, propulsée par les besoins en main-d'œuvre des entreprises, a eu pour effet de circonscrire le champ de pratique des professionnels de la gestion des ressources humaines et d'en faire une expertise qui leur est propre. Leur champ d'intervention a gagné en clarté et sa portée – son influence – se situe à un niveau stratégique, dépassant largement les simples questions de gestion du personnel.

Les CPA ne sont pas formés pour agir à titre d'expert-conseil en gestion des ressources humaines ; ils ne font qu'effleurer ces notions durant leur formation universitaire. On ne peut s'improviser expert en management de la GRH et donner des conseils sans être formés adéquatement.

Première recommandation - L'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec demande que l'article 4 du projet de loi, qui présente le champ descriptif de la profession de comptable professionnel agréé (CPA), soit retiré du projet de loi. L'Ordre estime que le champ descriptif des comptables professionnels agréés ne peut être accepté pour les raisons suivantes :

- il a été réalisé en vase clos, sans que toutes les professions connexes aient été associées aux travaux de modernisation de leurs champs descriptifs respectifs, contrairement à ce qui a été fait dans le secteur de la santé, en 2002 (projet de loi 90), et ce qui est en train d'être réalisé dans le secteur du génie et de l'aménagement;

- il contient des activités professionnelles – la gouvernance, la gestion, le conseil – qui sont aussi exercées par les CRHA et CRIA, et potentiellement par d'autres professions (administrateurs agréés, évaluateurs agréés, avocats et autres);

- la définition est tellement large et générale qu'elle est trompeuse pour le public et ne permet pas de distinguer clairement un CPA d'un autre professionnel de la gestion, notamment un CRHA ou CRIA. Elle risque donc de créer de la confusion dans le public;

- il risque de générer des poursuites ou des débats entre les ordres concernés sur les activités professionnelles qui peuvent ou non être exercées en toute légalité au sein des entreprises et des organisations du Québec.

Le champ descriptif proposé à l'article 4 s'apparente, dans sa portée, aux responsabilités et aux actes des gestionnaires des ressources humaines. Il porte sur l'information financière ET non financière, sur le management et la gouvernance, ce qui représente un empiètement dans les champs de pratique de plusieurs autres professionnels.

Ce champ descriptif est calqué sur le modèle d'affaires des grands cabinets de comptables agréés qui leur permet d'offrir à leurs clients un éventail de services qui sont exécutés, dans les faits, par d'autres professionnels (CRHA, CRIA, évaluateurs agréés, etc.). On ne définit pas l'exercice d'une profession à partir de la structure organisationnelle d'une entreprise! Pas plus qu'on ne légifère pour permettre à des entreprises de rendre leurs services plus attrayants! Ce n'est pas à cette fin que la réglementation professionnelle doit être utilisée. Le *Code des professions* doit servir à encadrer la pratique des professionnels, et non les sociétés commerciales qui les embauchent.

Le champ descriptif sert à évoquer le travail des professionnels de façon à ce que le public sache vers quel intervenant se tourner pour répondre à ses besoins spécifiques. Avec le titre professionnel, le champ descriptif compte parmi les principales reconnaissances juridiques d'une profession. Les juges donnent aux champs descriptifs un sens, une portée et un effet juridiques. Au cours des dernières années, les champs descriptifs ont été au cœur de litiges entre différents professionnels et ont servi à délimiter les gestes professionnels qui pouvaient ou non être posés par ceux-ci et à statuer sur une poursuite pénale pour exercice illégal d'une profession. L'Ordre prédit des querelles juridiques entre professionnels du secteur du management si l'article 4 est adopté.

Deuxième recommandation - L'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec demande que le travail de définition des activités professionnelles des CPA soit l'occasion de moderniser le champ descriptif des CRHA et CRIA et de tout autre ordre du domaine du droit, de l'administration et des affaires, afin de créer une cohérence entre tous les acteurs du management. Cette modernisation se traduira par une meilleure collaboration interprofessionnelle, une meilleure articulation des champs de pratique et une meilleure organisation des services aux entreprises et aux organisations.

Introduction

L'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés est le cinquième plus grand regroupement au monde dans son domaine. Il compte 8 700 membres qui portent le titre CRHA ou CRIA ainsi que 2500 affiliés (candidats à l'exercice de la profession ou étudiants). Il est le seul organisme au Québec à décerner à des professionnels de la gestion des ressources humaines un titre qui atteste leur compétence. Les CRHA et CRIA sont à l'emploi des grandes entreprises, des organismes gouvernementaux, des syndicats, des universités, des PME ou exercent comme consultants indépendants.

La gestion des ressources humaines et les relations du travail, forment une discipline apparue au début de l'ère industrielle. Des programmes universitaires spécialisés en gestion des ressources humaines, en relations industrielles et en administration des affaires (spécialisation en gestion des ressources humaines) se sont développés dans cette foulée. La profession a officiellement été reconnue en 1973, lors de l'adoption du *Code des professions*, par la création de l'Ordre. Il s'agit donc d'une profession relativement jeune, mais dont les défis sont de plus en plus nombreux et complexes.

En effet, au cours des dernières années, les gestionnaires des ressources humaines ont vu leurs fonctions se multiplier, se complexifier également, surtout à cause des besoins d'adaptation entraînés par les restructurations, les fusions et les acquisitions. Cette évolution de leurs fonctions, propulsée par les besoins en main-d'œuvre des entreprises, a eu pour effet de circonscrire le champ de pratique des professionnels des ressources humaines et d'en faire une expertise qui leur est propre. Leur champ d'intervention a gagné en clarté et sa portée – son influence – se situe à un niveau stratégique, dépassant largement les simples questions de gestion du personnel. L'époque où le responsable des ressources humaines était relégué au rang d'administrateur de systèmes et de programmes est révolue!

De façon plus précise, la mise en œuvre des politiques, procédures, processus et contrôles liés à la gouvernance, à la stratégie et à la gestion des risques et les conseils y afférents, constituent un champ d'intervention au cœur de la fonction RH. Celle-ci travaille en partenariat avec toutes les composantes de l'entreprise – opérations, finances, marketing, etc.

Aujourd'hui, les enjeux de gestion des ressources humaines sont les plus importants au sein des entreprises, comme le confirme un récent sondage CROP. Selon ce sondage, réalisé auprès des dirigeants d'entreprises/organisations québécoises de 200 employés et plus, **pour 60 % des dirigeants, les ressources humaines constituent le secteur le plus crucial de leur organisation**. Suivent de loin la gestion des opérations (7 %) le marketing (5 %), les finances (5 %) et la comptabilité (1 %)[1]. Vingt-cinq pour cent (25 %) des entreprises affirment qu'il s'agit du secteur s'étant le plus transformé au sein de leur organisation au cours des cinq dernières années, contrairement à 5 % pour les finances et 2 % pour la comptabilité.

Par ce mémoire, l'Ordre est heureux d'avoir l'occasion de présenter son point de vue sur le projet de loi n° 61 sur les comptables professionnels agréés (CPA), lequel vise le regroupement des trois professions comptables (CA, CGA et CMA). Il fait suite aux commentaires que nous avons formulés à l'Office des

[1] CROP, *Enquête auprès des dirigeants d'entreprises québécoises*, janvier 2012. 200 entrevues téléphoniques complétées. La marge d'erreur associée à cette taille d'échantillon est de 6,4%, et ce, 19 fois sur 20.

professions et au ministre de la Justice plus tôt cet hiver. Vous retrouverez cette correspondance en annexe.

Bien que la fusion des ordres comptables soit un objectif légitime, nous demandons que l'article 4 du projet de loi qui présente le champ descriptif de la profession de comptable professionnel agréé (CPA) soit retiré du projet de loi. De plus, nous recommandons la mise sur pied d'une table de concertation ayant comme mandat, d'ici un an, de définir le champ descriptif des CPA en cohérence avec et en même temps que ceux des CRHA et CRIA et de toute autre profession du domaine du droit, de l'administration et des affaires concernée.

Rappelons que l'article 4 du projet de loi 61 énonce :

« L'exercice de la profession de comptable professionnel agréé consiste, à l'égard des activités économiques et du patrimoine d'une personne, d'une entreprise ou d'une organisation, sous l'aspect de la comptabilité publique, du management, de la finance ou de la fiscalité :

1. *à recueillir et à organiser l'information financière et non financière, à l'analyser, à l'évaluer, à en attester de [sic] la conformité ou à la certifier, à la communiquer et à donner des conseils à son sujet;*

2. *à élaborer, à évaluer, à attester de [sic] la conformité et à certifier des politiques, procédures, processus et contrôles liés à la gouvernance, à la stratégie, à la gestion des risques, à les mettre en œuvre et à donner des conseils à leur sujet;*

Ces activités professionnelles permettent d'optimiser la performance, la rentabilité et la croissance du patrimoine d'une personne, d'une entreprise ou d'une organisation et d'en assurer une saine gouvernance, d'accroître la fiabilité de l'information ou de favoriser la reddition de comptes. »

Que font les CRHA et les CRIA?

Les professionnels en gestion des ressources humaines appartiennent au secteur du management, au même titre que plusieurs autres professionnels. Ils font partie de la haute direction qui voit à faire prospérer l'entreprise, et jouent un rôle actif dans la mise en place de la stratégie globale qui permettra de concrétiser cette vision.

Sous l'aspect du management, plus spécifiquement en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines, les CRHA et CRIA recueillent de l'information, l'organisent, l'analysent, l'évaluent, la communiquent et donnent des conseils à son propos. Ils élaborent des politiques, procédures, processus et contrôles liés à la gouvernance, à la stratégie, à la gestion des risques, et les mettent en œuvre, les évaluent, attestent leur conformité et donnent des conseils à leur sujet.

Leurs interventions ont comme but d'optimiser la performance, la rentabilité et la croissance du patrimoine d'une entreprise ou d'une organisation et d'en assurer une saine gouvernance, notamment. **N'est-ce pas une description qui ressemble en tous points au champ descriptif des CPA proposé à l'article 4 du projet de loi?**

D'ailleurs, la gouvernance, ou le *bien gouverner*, ne concerne pas uniquement des questions financières. La gouvernance — la prise de décision — touche des aspects comme le cadre législatif et réglementaire applicable aux entreprises, la culture organisationnelle, la gestion des ressources humaines et autres. C'est l'une des principales raisons pour lesquelles les professionnels en gestion des ressources humaines ou les avocats, pour ne nommer que ceux-là, mettent à profit leurs connaissances et leur expertise en matière de gouvernance.

D'autre part, le management, c'est un ensemble de connaissances concernant l'organisation et la gestion d'une entreprise. Par extension, le management, c'est l'équipe dirigeante d'une entreprise.

Au sein des équipes dirigeantes des entreprises se trouvent tous les types de gestionnaires : gestionnaires des ressources humaines, des finances et de la comptabilité, des technologies de l'information, du marketing, etc. Chaque gestionnaire a reçu une formation spécifique et possède une expertise relative à son domaine particulier. Alors, quand les comptables inscrivent le management dans leur champ descriptif, ils nient que d'autres intervenants sont également à l'œuvre dans ce domaine. On peut alors se demander s'il suffit seulement des comptables pour gérer une entreprise au Québec!

Une rédaction législative boiteuse

Nous constatons que le champ descriptif contenu à l'article 4 du projet de loi est calqué sur le modèle d'affaires des grands cabinets de comptables agréés. Ce modèle permet à ces firmes d'offrir à leurs clients, sous la *bannière CA*, un éventail de services qui sont exécutés, dans les faits, par d'autres professionnels (CRHA, CRIA, évaluateurs agréés, etc.).

Comme on peut le lire dans un article du 28 avril 2012 publié dans le journal Les Affaires, « Aujourd'hui, près de la moitié des revenus des grands cabinets comptables proviennent de services qui n'ont rien à voir avec la comptabilité. Et cette tendance s'accentuera. (…) Pour ce faire, ils ont mis sur pied des équipes multidisciplinaires (…). »[2]

L'inclusion de *l'information non financière* dans le champ des CPA concorde en tous points avec une habile stratégie de communication suggérant que les comptables peuvent aussi faire du conseil et de la gestion stratégique sur d'autres éléments que les finances d'une organisation.

Nous déplorons que l'Office des professions ait entériné un texte écrit non pas dans un esprit de protection du public - ce qui est pourtant le but d'une telle définition - mais dans un esprit de marketing! **On ne définit pas l'exercice d'une profession à partir de la structure organisationnelle d'une entreprise! Pas plus qu'on ne légifère pour permettre à des entreprises de rendre leurs services plus attrayants!** Ce n'est pas à cette fin que la réglementation professionnelle doit être utilisée. **Le *Code des professions* doit servir à encadrer la pratique des professionnels, et non les sociétés commerciales qui les embauchent**.

> *« Au fil des années, les grands cabinets ont progressivement élargi leur gamme de services (…). Cette diversification est devenue un fort axe de croissance pour les cabinets. Nous avons connu une belle progression dans ce secteur. »*
>
> *Guy Leblanc*
> *Associé-directeur du bureau de Montréal*
> *PricewaterwhouseCoopers*

Deuxièmement, le champ descriptif des CPA, tel que formulé à l'article 4 du projet de loi, déborde des activités strictement financières traditionnellement réservées aux comptables. Il inclut des secteurs d'activité comme le management, l'information non financière et la stratégie. Ces termes, particulièrement l'expression « information non financière », sont suffisamment larges pour englober potentiellement plusieurs activités réalisées par d'autres professionnels. D'ailleurs, dans sa lettre adressée à l'Office des professions, le 17 février dernier, le **Conseil interprofessionnel du Québec (CIQ)** faisait un commentaire semblable au nôtre. Le CIQ soutenait que le champ descriptif proposé :« soulève un problème de cohérence en regard d'autres champs descriptifs énoncés dans le *Code des professions*[3] ».

[2] Quand les comptables font autre chose que de vérifier des états financiers, Les Affaires, numéro du 28 avril 2012, page 38 (en annexe).
[3] Voir cette lettre en annexe.

Par ailleurs, plusieurs passages de cet énoncé sont inquiétants du fait qu'ils sont suffisamment flous pour donner lieu à des interprétations diverses et aux controverses qui ne manqueront pas de s'ensuivre.

Par exemple :

- Qu'entend-on par information non financière? De quelle information s'agit-il?

- Les CPA auront la possibilité d'attester la conformité d'informations non financières et de la certifier. De quelle information s'agit-il? Dans quel secteur du management?

- De quelles politiques, procédures, et de quels processus et contrôles liés à la gouvernance et à la stratégie est-il question?

En outre, le libellé du champ de pratique suggère un « positionnement » de ces activités plutôt que de prévoir leur finalité. En ce sens, ce libellé s'apparente plus à une démarche promotionnelle. C'est aussi l'avis du CIQ qui écrivait : « (…) le libellé suggère un positionnement de ces activités ce qui, d'un point de vue rédactionnel, ne peut être soutenu ».

En effet, le dernier paragraphe du champ descriptif renferme une formulation très problématique en raison de l'emploi du verbe *permettre*. **Le verbe *permettre* signifie : donner le pouvoir de**. Est-ce véritablement l'intention du législateur de donner le pouvoir aux CPA : « d'optimiser la performance, la rentabilité et la croissance du patrimoine d'une personne, d'une entreprise ou d'une organisation et d'en assurer une saine gouvernance, d'accroître la fiabilité de l'information ou de favoriser la reddition de comptes »?

De plus, l'utilisation de ce verbe suggère l'idée d'une garantie que les activités décrites auront un résultat. En l'occurrence, ce résultat serait l'atteinte des objectifs d'optimisation, de rentabilité, de croissance, de fiabilité, etc. Selon nous, une loi ne peut ainsi promettre que de tels résultats positifs seront atteints par l'intervention d'un professionnel. Cette phrase s'apparente à un positionnement publicitaire et ne saurait faire partie de cette loi.

Enfin, nous craignons, si cette définition très large et inclusive du champ descriptif est retenue, que les mots qui y figurent ne puissent ensuite être repris dans le champ descriptif d'une autre profession du secteur du management, comme celle des CRHA et des CRIA. En effet, pourrons-nous utiliser des termes comme *management*, *information non financière*, *gouvernance*, *stratégie*, *gestion de risques*, *performance*, *rentabilité*, *croissance*, ou autres? Pourrons-nous prétendre pouvoir recueillir et organiser de l'information, l'analyser, l'évaluer, attester la conformité, la communiquer ou donner des conseils? Bref, cette très large évocation de tout ce que prétendent faire les comptables (et avoir la formation et les compétences pour le faire) interdira-t-elle à d'autres intervenants du secteur management de prétendre qu'ils exercent une partie ou l'ensemble de ces gestes professionnels pour lesquels ils ont été formés?

Un champ descriptif, c'est plus qu'évocateur, c'est fondamental!

Le système professionnel compte deux types d'ordres professionnels : ceux dont la loi réserve des activités professionnelles en exclusivité (avocats, médecins, comptables agréés, ingénieurs, etc.) et ceux dont seul le titre professionnel est réservé à ses membres. C'est le cas des membres de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés pour lequel les titres de CRHA et de CRIA sont réservés. Il en est de même des psychologues, des évaluateurs agréés, des administrateurs agréés ou des diététistes, par exemple.

L'article 37 du *Code des professions* contient, pour chacune des professions avec un titre réservé, ce qu'on appelle un *champ descriptif* ou un *champ évocateur*. Le champ descriptif contient une description assez succincte des gestes professionnels. Il ne confère pas de droit exclusif de poser les gestes professionnels qui y sont décrits. Il sert plutôt à évoquer le travail de ces professionnels de façon à ce que le public sache vers quel intervenant se tourner pour répondre à ses besoins spécifiques. Il s'agit en quelque sorte d'une *marque distinctive* qui permet d'identifier une profession, ce qu'elle fait et les fins qu'elle poursuit. **Le champ descriptif, c'est l'essence même d'une profession.**

Comme l'enseigne la jurisprudence : «L'octroi d'un titre réservé, tout en gardant ouvert tout le champ d'activité professionnelle auquel il réfère, constitue pour le public, individu ou personne morale, une présomption que les détenteurs du titre possèdent une formation satisfaisante, sont soumis à l'observation d'un code de déontologie et font l'objet d'une inspection professionnelle régulière.[4] »

Pour les ordres à titre réservé, le champ descriptif est donc très important. Avec le titre, le champ descriptif compte parmi les principales reconnaissances juridiques d'une profession.

La modernisation des champs descriptifs, compte tenu de l'évolution rapide des professions, est une nécessité. La description de la profession de CRHA et de CRIA, énoncée à l'article 37f) du *Code des professions* existe depuis… 1973! Elle n'a pas été actualisée, malgré une demande formelle à ce sujet faite à l'Office des professions, à l'hiver 2008, demande qui est restée lettre morte…

Sans compter que le monde du travail et de l'emploi s'est transformé depuis les années 1970 et que les défis et les problématiques qu'il comporte aujourd'hui ont grandement évolué (rareté de main-d'œuvre qualifiée, mondialisation, gestion de la diversité, départ massif à la retraite, sous-traitance, médias sociaux et nouvelles technologies, rémunération globale, gestion des régimes de retraite, santé mentale au travail, relève dans les entreprises, hausse des cotisations des régimes d'avantages sociaux, conciliation travail-vie personnelle, harcèlement psychologique au travail, etc.).

Rappelons que même si ces descriptions servent à évoquer l'essence d'une profession, puisqu'il s'agit de textes de loi, elles sont fréquemment citées et interprétées par les tribunaux. En effet, comme le veut l'adage, « le législateur ne parle pas pour ne rien dire! » Les juges donnent aux champs descriptifs un sens, une portée et un effet juridiques. **Au cours des dernières années, les champs descriptifs ont été au cœur de litiges entre différents professionnels et ont servi à délimiter les gestes professionnels qui**

[4] Cournoyer, Vanchestein et Corbeil, *Code des professions annoté*, Éditions Yvon Blais, 2007, à la page 38, concernant la décision Thomas c. Ordre des chiropraticiens du Québec [2000] T.J.Q. 625 (C.A.); autorisation d'appel refusé [2000] 2 R.C.S xi.

pouvaient ou non être posés par ceux-ci et à statuer sur une poursuite pénale pour exercice illégal d'une profession[5]. Par exemple :

- le travail d'un technologue professionnel (titre réservé) en regard de celui d'un ingénieur (exercice exclusif)[6];

- le travail d'un physiothérapeute (titre réservé) en regard de celui d'un chiropraticien (exercice exclusif)[7];

- le travail d'un comptable général licencié (CGA – titre réservé) en regard de celui d'un comptable agréé (CA – exercice exclusif)[8].

L'exercice de définition d'un champ descriptif est donc important et il doit être fait avec soin, car cette description :

- permet au public d'identifier le ou les professionnels qui répondent le mieux à ses besoins;

- peut être utilisée devant les instances pénales pour reconnaître ou infirmer des droits, statuer sur l'exercice illégal d'une profession et déterminer des amendes.

Comme conséquence de l'adoption de l'article 4 du projet de loi 61, allons-nous assister à l'explosion des activités de *vérification en ressources humaines*, exclusive aux CPA, par laquelle ces derniers vont évaluer et certifier les stratégies, politiques, procédures, processus et contrôles liés à la gestion des ressources humaines? Dans l'exercice quotidien de leur profession, les CRHA et les CRIA seront-ils à risque d'être poursuivis pour exercice illégal de la profession de CPA? Sans nul doute, une grande brèche s'ouvre ici. Rien dans ce scénario anticipé ne sert les organisations et les entreprises du Québec.

Sans remettre en question les efforts consentis par le personnel des trois ordres comptables et de l'Office des professions, le résultat de cet exercice imparfait de modification du champ descriptif des comptables professionnels agréés ne peut être accepté pour les raisons suivantes :

- il a été réalisé en vase clos, sans que toutes les professions connexes aient été associées aux travaux de modernisation de leurs champs descriptifs respectifs, contrairement à ce qui a été fait dans le secteur de la santé, en 2002 (projet de loi 90), et ce qui est en train d'être réalisé dans le secteur du génie et de l'aménagement;

- il contient des activités professionnelles – la gouvernance, la gestion, le conseil – qui sont aussi exercées par les CRHA et CRIA, et potentiellement par d'autres professions (administrateurs agréés, évaluateurs agréés, avocats et autres);

[5] L'article 188.1 du *Code des professions* prévoit que l'exercice d'activités professionnelles exclusives aux membres d'un ordre est une infraction. Une amende pouvant aller jusqu'à 20 000$ (pour une personne physique) ou 40 000 $ (pour une personne morale) peut alors être imposée.
[6] Duguay c. Ordre des ingénieurs du Québec, REJB 2000-18923 (C.A.); autorisation d'appel refusé [2001] 1 R.C.S. x.
[7] Thomas c. Ordre des chiropraticiens du Québec [2000] T.J.Q. 625 (C.A.); autorisation d'appel refusé [2000] 2 R.C.S xi.
[8] Ordre des comptables agréés du Québec c. Morin, EYB 1986-79226 (C.S.).

- la définition est tellement large et générale qu'elle est trompeuse pour le public et ne permet pas de distinguer clairement un CPA d'un autre professionnel de la gestion, notamment un CRHA ou CRIA. Elle risque donc de créer de la confusion dans le public;

- il risque de générer des poursuites ou des débats entre les ordres concernés sur les activités professionnelles qui peuvent ou non être exercées en toute légalité au sein des entreprises et des organisations du Québec.

Enfin, soulignons qu'au cours des derniers mois, tant les représentants des ordres comptables que le personnel et le président de l'Office des professions n'ont cessé d'affirmer : «ce n'est qu'un champ évocateur, ça ne donne pas d'actes exclusifs», suggérant que même si nos commentaires étaient pertinents, il n'y avait pas lieu de s'inquiéter. **En tout respect, ne fut-il qu'évocateur, le champ descriptif d'une profession a une grande importance et peut mener à des litiges judiciaires et induire le public en erreur, notamment.** Ce type de texte ne doit pas être banalisé ou pris à la légère. D'ailleurs, pourquoi les ordres comptables tiennent-ils tant à ce que cette description soit incluse dès maintenant à leur loi constituante s'il n'a aucune véritable utilité? Poser la question, c'est y répondre.

Enfin, comme nous l'avons exprimé plus haut, le champ descriptif des CPA, a été rédigé en s'inspirant du modèle d'affaires de certaines firmes de comptabilité qui réunissent sous un même toit un ensemble de services aux entreprises et qui embauchent, pour rendre ces services aux clients, d'autres professionnels formés et compétents dans le domaine de la gestion des ressources humaines ou autres.

Nous le répétons : **on ne définit pas une profession à partir du modèle d'affaires des grands acteurs de cette profession.** Cela revient à placer les intérêts de ces firmes avant celui des clients, en l'occurrence les entreprises et les organisations. Or, les ordres professionnels n'ont-ils pas pour mission principale la protection du public?

La gestion des ressources humaines : incontournable pour assurer la performance des organisations

L'Ordre a établi le profil de compétences professionnelles[9] pour ses membres qui démontre que les CRHA et CRIA sont des acteurs clés dans la gestion des entreprises et des organisations. Le modèle de compétences reconnaît que les professionnels en gestion des ressources humaines **contribuent à l'atteinte des objectifs et à l'essor de l'organisation en :**

- alignant les pratiques sur la vision, les valeurs, la culture et les objectifs de l'organisation (plan stratégique, objectifs d'affaires);
- assurant l'efficacité et la performance des programmes, projets ou interventions;
- veillant à ce que les pratiques et programmes produisent une valeur ajoutée pour l'organisation.

Les CRHA et CRIA interviennent dans la **gestion stratégique de l'organisation et de l'entreprise et dans la planification des ressources humaines** en :

- contribuant à la réflexion stratégique de l'organisation;
- participant à la mise en place et à la révision des structures et des politiques relatives à la gouvernance de l'organisation;
- élaborant un plan stratégique de gestion des ressources humaines en lien avec la vision et les objectifs de l'organisation;
- évaluant la gestion stratégique des ressources humaines.

Sur le plan de la **gestion de la dotation**, ils doivent notamment recommander et mettre en œuvre des stratégies pour recruter les expertises et les talents requis.

En matière de **rémunération globale**, ils s'assurent d'aligner les stratégies sur les objectifs de l'organisation et :

- conçoivent des stratégies de rémunération à l'échelle de l'entreprise;
- conçoivent et mettent en place une structure salariale à l'échelle de l'entreprise;
- conçoivent, mettent en œuvre et mettent à jour un régime d'avantages sociaux;
- fournissent conseil et expertise en matière de rémunération globale.

[9] Voir en annexe le schéma des compétences professionnelles du membre de l'Ordre.

Sur le plan de la **gestion du développement organisationnel**, ils contribuent au maintien et à l'amélioration de la performance organisationnelle, tandis qu'en matière de **gestion de la santé et de la sécurité du travail** ils :

- établissent et administrent les programmes de santé liés à la nature des activités de l'organisation;
- mettent en place des mécanismes de gestion des risques et de gestion de crise;
- évaluent la performance de la gestion de la santé et de la sécurité en milieu de travail.

De façon plus précise, voici quelques exemples où l'intervention du professionnel RH optimise la performance des organisations et des entreprises :

- **Crises économiques** — La crise économique et financière de 2008 a particulièrement sollicité les gestionnaires des ressources humaines et leur capacité à voir au-delà des problèmes courants. Ils ont su résister à la tentation de mettre à pied des personnes compétentes (qui seraient allées travailler chez les concurrents) dans le seul but, à court terme, d'améliorer le bilan. Ils ont mis au point des plans d'action qui garantissaient aux entreprises de conserver leurs meilleurs travailleurs afin d'être en position pour relancer leurs activités au moment de la reprise.
- **Santé et sécurité du travail** — La santé et la sécurité du travail est un autre domaine où la pensée stratégique des CRHA et CRIA profite aux entreprises. En proposant des programmes de prévention, les CRHA et CRIA contribuent à l'amélioration de la performance des entreprises. La diminution du nombre d'accidents et de jours de travail perdus entraîne une baisse des cotisations à la CSST ou aux mutuelles de prévention et elle a une incidence sur la productivité. Pour leur part, les programmes de santé ont un effet sur la consommation de médicaments, ce qui se traduit par une réduction de la prime du régime collectif d'assurance.

> *« L'amélioration des résultats en matière de santé et de sécurité du travail représente de véritables indicateurs en matière de ressources humaines. »*
>
> *Alain Brière, CRHA*
> *Directeur exécutif, Ressources humaines*
> *Société de transport de Montréal*

- **Formation de la main-d'œuvre** — Il est peut-être tentant pour une entreprise de décider de verser 1 % de sa masse salariale au *Fonds national de formation,* au lieu d'investir cette somme en formation de son personnel. On pense que c'est une économie et que les employés ne *perdront pas de temps* en formation. Or, des employés moins formés sont moins compétents; ils ont du mal à s'adapter aux changements technologiques. Il en résulte une perte d'efficacité et de productivité. De plus, est-il nécessaire de dire que des programmes de développement des compétences représentent un facteur de motivation pour les employés? Sans de tels programmes, bien conçus et adaptés à leurs aspirations, les entreprises éprouvent plus de difficulté à attirer les meilleurs candidats. N'oublions pas que nous sommes en ce moment dans un marché où les chercheurs d'emploi ont « le gros bout du bâton ». Le professionnel de la GRH, de par sa formation, son expertise et s'appuyant sur les

bonnes pratiques, saura convaincre la haute direction et proposer les stratégies appropriées en matière de formation afin que cela devienne un investissement rentable.

- **Rémunération** — Nous sommes dans un contexte de plein emploi et les entreprises ont de plus en plus de difficulté à recruter la main-d'œuvre compétente et bien formée dont elles ont besoin. Les entreprises doivent avoir une stratégie de rémunération afin de pouvoir attirer et fidéliser la main-d'œuvre. Il ne s'agit pas simplement de payer un salaire selon le marché ou juste au-dessus du marché.

- **Planification des besoins de main-d'œuvre** — Le Plan Nord amène de nombreuses entreprises à se positionner stratégiquement et à planifier leur développement. La réalisation du Plan Nord sera tributaire d'une ressource de toute première importance : les travailleurs et les travailleuses. Les professionnels de la gestion des ressources humaines auront la responsabilité d'établir des programmes de recrutement et d'intégration, d'assurer la sécurité des employés, de voir au développement de leurs compétences, sans compter les programmes de rémunération et les conditions de travail qui devraient faire en sorte d'attirer les travailleurs et travailleuses parfaitement qualifiés pour les postes disponibles. Tout cela pour permettre aux entreprises d'atteindre leurs objectifs et d'être concurrentielles.

Voilà quelques exemples seulement de l'étendue et de la complexité de la fonction gestion des ressources humaines. C'est un domaine dans lequel l'improvisation et les demi-mesures n'ont pas leur place. Devant ce portrait, posons-nous la question suivante : si les comptables savent compter, ont-ils toute la formation et l'expertise nécessaires pour faire de la gestion des ressources humaines?

> *« Nous avions commencé à offrir un service de soutien en ressources humaines, mais nous avons changé d'idée. C'était plus complexe à mettre en place, sinon nous l'aurions gardé ».*
>
> *Mario Gosselin*
> *Président*
> *Blanchette Vachon, comptables agréés, gestion-conseil*

Poursuites judiciaires à l'horizon : une crainte légitime!

Les cas de poursuite pour exercice illégal d'une profession sont malheureusement une réalité dans le système professionnel. Bien que tous les ordres partagent une mission commune de protection du public et, sur plusieurs dossiers, qu'ils travaillent de concert pour assurer l'efficacité et la pertinence du système professionnel québécois, il arrive parfois que des conflits surviennent sur le plan des champs d'exercices professionnels.

D'une part, nous craignons que le champ descriptif proposé pour les CPA soit la source de litiges contre-productifs pour la vitalité économique des entreprises et des organisations au Québec. Par exemple, lorsque les comptables feront une mission de vérification en entreprise, on peut supposer que leurs commentaires iront au-delà de la mission de vérification et porteront sur des aspects de gestion de l'entreprise, notamment sur la gestion des ressources humaines ou autres, si le champ descriptif proposé est adopté. Or, comme la gestion des ressources humaines relève de la compétence des CRHA et CRIA, nous craignons de voir surgir des poursuites pour exercice illégal de la profession de CPA.

D'autre part, sans nécessairement donner lieu à des poursuites, nous interprétons le champ descriptif proposé comme un positionnement de la profession comptable qui se présente comme LE professionnel par excellence de l'entreprise, reléguant les autres professions, CRHA, CRIA ou autres, à un rôle d'exécutant ou de subalterne du service des finances et de la comptabilité.

Force nous est de constater qu'à l'heure actuelle, les ordres comptables font déjà la promotion de services professionnels allant bien au-delà de l'expertise pour laquelle ils ont reçu une formation. Ceci nous semble d'ailleurs aller à l'encontre de l'obligation faite aux professionnels de rendre des services pour lesquels ils sont adéquatement formés et compétents. Rappelons que les ordres professionnels ont l'obligation de s'assurer que leurs membres respectent cette ligne de conduite.

Pour s'en convaincre, on n'a qu'à lire certains passages des sites Internet, revues ou communiqués émis récemment par les CA, CMA et CGA qui se positionnent déjà de cette façon.

En voici quelques exemples, tirés des portails Internet des trois professions comptables :

L'Ordre des comptables agréés (OCAQ)

Nous avons trouvé un communiqué qui définit les CA comme « des acteurs d'influence pour favoriser la participation sociale des personnes handicapées ». On peut y lire ce qui suit :

> *Le CA, en tant que gestionnaire, exerce une influence marquée en ce qui a trait à la gestion des services à la clientèle, de l'information, des ressources humaines, du parc immobilier, ainsi qu'à la production de biens et services*.

Plus loin dans le même communiqué, on lit :

Les zones d'influence des CA dans le but de réduire les obstacles auxquels font face les personnes handicapées[10].

Zone d'influence :

- *la gestion des ressources humaines*

Agir sur quoi?

- *Favoriser une politique d'embauche axée sur la diversité*

L'Ordre des comptables en management accrédités (CMA)

Voici comment est décrit le rôle du CMA sur leur site Internet[11] :

> *(…) Il maîtrise les pratiques de pointe en comptabilité et en management qui peuvent être utiles dans toutes les fonctions de gestion : planification stratégique, ventes et marketing, technologies de l'information, ressources humaines, finances et opérations.*

À noter dans ce passage que l'on associe les ressources humaines à une fonction de gestion (ou de management).

De plus, la *Grille des compétences des CMA* nous apprend ce qui suit[12] :

> *Section 2 – Fondement de la profession et rôles du professionnel CMA – Gestion*
>
> *Les CMA sont des membres à part entière de l'équipe de direction de leur organisation et participent activement à l'atteinte des buts responsables dans une perspective de développement durable que poursuit l'organisation. Ils doivent donc être en mesure de gérer les ressources humaines de manière efficace ainsi que de comprendre les forces internes et externes, de les prévoir et d'y réagir. Bref, ce pilier suppose l'utilisation des données quantitatives exactes pour mettre en œuvre la stratégie de manière efficace.*

Enfin, à la section FAQ, on peut lire ce qui suit à propos du candidat CMA[13] :

> *Le CMA est capable d'appliquer les meilleures pratiques, qu'elles soient nouvelles ou émergentes, dans un large éventail de fonctions : planification stratégique, ventes et marketing, technologies de l'information, ressources humaines, finances et exploitation, notamment. Il oriente la gestion stratégique et mobilise les ressources fortement en fonction du marché, en assurant la synthèse et l'analyse de l'information financière et non financière pour proposer aux entreprises des solutions d'affaires globales, cerner de nouveaux débouchés et maximiser la valeur pour les actionnaires.*

---

[10] http://ocaq.qc.ca/public/actualites-et-medias/actualites/le-ca-acteur-dinfluence-pour-favoriser-la-participation-sociale-des-personnes-handicapees.html

[11] http://www.cma-quebec.org/fr-CA/Ordre/La-profession-de-CMA/RoleCMA.aspx

[12] http://www.cma-canada.org/index.cfm/ci_id/19412/la_id/2/document/1/re_id/0

[13] http://www.cma-canada.org/index.cfm/ci_id/4146/la_id/2.htm

> *Contrairement à d'autres professionnels de la comptabilité et des affaires, qui se concentrent sur l'information financière, la vérification, les applications théoriques et la vérification après coup, le CMA scrute l'avenir pour faire des choix stratégiques, assurer la gestion de l'entreprise et exercer un leadership en tenant compte des réalités du contexte. Le comptable en management ne se contente pas de mesurer la valeur : il la crée.*

À la lecture de ce dernier passage, il est particulièrement intéressant de constater que, de l'avis des CMA, leurs collègues CA et CGA ne se concentrent que sur l'information financière, la vérification, les applications théoriques et la vérification après coup. Or, avec le nouveau champ descriptif proposé, on conférerait *de facto* aux CA et CGA, la même expertise que celle réclamée ici par les CMA.

Bref, l'article 4 du projet de loi a comme effet d'attribuer à tous les comptables des compétences en management. Or, les CPA ne sont pas formés pour agir à titre d'expert-conseil en gestion des ressources humaines. On ne peut s'improviser expert en management de la GRH et donner des conseils sans être formé adéquatement. Présentement, les CMA effleurent ces notions au cours de leur formation universitaire. Par l'unification des CPA et le libellé de leur champ descriptif, on assiste ainsi à un élargissement du champ d'intervention de tous les comptables alors qu'hier encore, certains d'entre eux le niaient fermement! Ainsi, on prend le plus petit dénominateur commun et on l'étend à toute la profession CPA tout en évacuant les CRHA et les CRIA du portrait! Un résultat absurde!

L'Ordre des comptables généraux accrédités du Québec (CGA)

Les CGA n'ont rien à envier à leurs collègues dans leur ambition d'être perçus comme des experts d'une très grande polyvalence[14] :

> *Forts d'une formation universitaire enrichie d'une expérience pratique minimale de deux ans, les CGA dépassent les frontières de la comptabilité.*
>
> *Dotés d'une solide capacité d'adaptation, nos experts-comptables sont des conseillers de premier ordre qui collaborent activement à l'atteinte des objectifs de leur organisation. Les qualifications professionnelles des CGA leur permettent de relever des défis liés à la mondialisation des marchés, à l'accélération des développements technologiques ou aux nombreux autres éléments incontournables de la réalité moderne.*

[14] http://www.cga-quebec.org/travailler-avec-un-cga.html

Nos recommandations

Nous recommandons de procéder au retrait de l'article 4 du projet de loi n°61.

Ce retrait n'empêche en rien l'adoption du projet de loi n°61. La fusion des trois ordres comptables, qui est l'objectif ultime, peut se faire dès maintenant sans nécessité d'adopter la définition proposée du champ descriptif.

D'ailleurs, lorsque nous avons demandé aux représentants des ordres comptables et au président de l'Office des professions et à son équipe de juristes si l'adoption du champ descriptif était essentielle à la fusion, aucun n'a été en mesure de nous donner une réponse claire… Au contraire, ce champ n'est « qu'évocateur », affirment-ils. Donc, quelle est l'urgence d'adopter ce champ descriptif dès maintenant? Selon nous, aucun argument juridique ou technique ne milite pour l'adoption de la nouvelle définition du champ de pratique.

Nous recommandons la tenue d'une table de concertation réunissant tous les ordres du secteur management.

Une situation exceptionnelle – la création d'un nouvel ordre dans le champ de la comptabilité, une première au Canada! – justifie des moyens exceptionnels! Nous demandons que le travail de définition des activités professionnelles des CPA soit aussi l'occasion de moderniser le champ descriptif des CRHA et CRIA et de tout autre ordre du domaine du droit, de l'administration et des affaires, afin de créer une cohérence entre tous les acteurs du management.

Il ne s'agit pas de récrire le texte en entier, mais de faire l'analyse de façon plus complète, avec nous, de manière à ne pas créer d'incohérences et de s'assurer que des activités – notamment la gouvernance – feront également partie des activités des professionnels concernés, les CRHA et CRIA dans notre cas. **Cette modernisation se traduira par une meilleure collaboration interprofessionnelle, une meilleure articulation des champs de pratique et une meilleure organisation des services aux entreprises et aux organisations.** Tel doit être le but ultime de ce travail. Nous sommes persuadés que cet exercice peut se faire à l'intérieur d'une période d'un an et nous nous engageons à mettre tous les efforts pour y arriver.

Ce dossier est trop important pour qu'on se satisfasse du travail fait en vitesse dans le cadre du projet de fusion des ordres comptables.

Et pour conclure…

La fusion des ordres comptables est un projet dont on entend parler depuis 40 ans. Plusieurs tentatives infructueuses ont eu lieu dans le passé. Aujourd'hui, il semble que tout concorde pour que cette fusion puisse se faire. Soyons clairs : l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréé ne s'oppose pas à cette fusion. Nous demandons que le champ descriptif de la profession, tel que libellé, ne figure pas au projet, sans mettre en péril le projet complet.

Le champ descriptif d'une profession est un texte juridique fondamental! L'exercice de définition et de modernisation des professions est un travail important qui doit être fait consciencieusement, dans un souci de cohérence et de collaboration et en gardant comme seul objectif la protection du public, qui est au cœur du système professionnel.

Nous sommes persuadés que, rapidement, la modernisation des champs descriptifs des comptables, des CRHA et CRIA et de toute autre profession connexe pourrait être réalisée. Nous en prenons l'engagement ferme. Selon nous, ce qui mérite d'être fait mérite d'être bien fait et c'est dans ce sens que nous voulons travailler.

Annexes



ALAIN BRIÈRE, CRHA, DIRECTEUR EXÉCUTIF, RESSOURCES HUMAINES ET SERVICES PARTAGÉS, ET **YVES DEVIN**, CRIA, DIRECTEUR GÉNÉRAL, SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL

SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL : SUR LA VOIE DU CHANGEMENT

En deux ans, la Société de transport de Montréal (STM) a remporté une trentaine de prix de toute nature. Elle a notamment été sacrée meilleure société de transport collectif en Amérique du Nord, en 2010. Du jamais vu en 150 ans d'histoire… — PAR **GUYLAINE BOUCHER**

Pour le directeur général de la Société, Yves Devin, CRIA, c'est la décision de mettre le développement durable et les ressources humaines au cœur de l'organisation, décision prise il y a cinq ans, qui a fait office de bougie d'allumage. Histoire de fierté.

2006. À la STM, les bonnes et les moins bonnes nouvelles s'accumulent. Tandis que d'un côté, les différents paliers de gouvernement annoncent d'importants réinvestissements dans le transport collectif, de l'autre, les résultats d'un sondage mené auprès des employés dénotent une importante démobilisation des troupes. Nouvellement nommé à la direction générale, Yves Devin fait le pari de renverser la vapeur. « En décidant de réinvestir, le gouvernement provincial et la Ville de Montréal nous ont lancé tout un défi. Nous devions augmenter notre offre de service de 16 % et, ultimement, notre achalandage de 8 %. Nous devions aussi contribuer à l'atteinte des cibles de réduction de gaz à effet de serre prévues dans le *Plan d'action 2006-2012* sur les changements climatiques adopté par le gouvernement du Québec. Nous savions que, si les employés n'étaient pas avec nous, nous ne pourrions jamais remplir la commande. Avec mon équipe de direction, nous



nous sommes mis au travail. Nous n'avions rien à perdre et tout à gagner. »

La planification stratégique amorcée à la même période s'impose comme la clé de voûte du processus. Développé en collaboration avec le conseil d'administration, le plan d'affaires comporte cinq priorités de développement, dont la mobilisation du personnel. « Symboliquement, une entreprise, quelle qu'elle soit, constitue un ensemble de pierres. Les ressources humaines sont le mortier qui retient ces pierres. Il était donc normal d'en faire une priorité », affirme à ce propos le directeur général, qui a lui-même fait carrière en gestion des ressources humaines.

Question de donner le ton, l'organigramme de direction est revisité et le responsable des ressources humaines fait son entrée au comité de direction. L'époque où il était relégué au rang d'administrateur de systèmes et de programmes est révolue. Dorénavant, il verra comme d'autres à l'actualisation du plan stratégique et devra en répondre devant ses pairs. Les changements qui suivront seront déterminants dans l'entreprise.

MODIFIER LES RAPPORTS

Nommé directeur exécutif, ressources humaines et services partagés dans la foulée, Alain Brière, CRHA prend le train en marche. « À mon arrivée, dit-il, j'ai fait le tour de l'ensemble des directeurs, parce que je voulais me faire ma propre opinion du portrait des ressources humaines, de ce qui allait bien et de ce qui n'allait pas bien. Puis, je me suis assis avec mon équipe et nous avons développé un plan d'action que nous avons par la suite présenté au comité de direction. » La suite de l'histoire est maintenant connue. En quelques mois, on a réussi à éliminer bon nombre d'irritants, les problèmes les plus urgents ont été réglés et la direction des ressources humaines a gagné en crédibilité.

L'entente audacieuse conclue préalablement en matière de relations du travail a pavé la voie. Engagée dans des négociations difficiles avec ses syndicats pour le renouvellement des conventions collectives depuis 2006, la direction parvient à une entente avec le Syndicat de l'entretien de la CSN pour améliorer la performance. Suivant cette entente dite historique, les employés qui parviendront à atteindre les cibles fixées recevront une bonification liée à leur performance. « Quand les gens ont réalisé que nous étions sérieux, les résultats ont commencé à se matérialiser et la dynamique des relations de travail a changé, affirme Alain Brière. Nous travaillons davantage dans un mode de partenariat, si bien que nous pouvons maintenant parler *business* ensemble. »

La Société propose dès lors à chacun de ses gestionnaires un contrat de gestion sur cinq ans dans lequel on a greffé les éléments du plan stratégique et déterminé les objectifs précis à atteindre. Dès la première année, le directeur général entreprend une tournée du personnel et explique le plan en long et en large. « Au début, relate Yves Devin, nous leur disions où nous voulions aller et comment nous comptions y arriver avec leur aide. Aujourd'hui, dit-il, on leur rappelle où nous étions, en plus de leur dire où nous sommes rendus et vers où nous allons. »



« JE CROIS BEAUCOUP À LA FIERTÉ ET AU DÉSIR DE DÉPASSEMENT QUI VIENT AVEC. »

FAIRE AUTREMENT

Par-delà les séances d'information annuelles, les employés sont aussi plus souvent invités à faire connaître leur point de vue sur les projets en cours de développement. À titre d'exemple, la Société n'a pas hésité à demander des modifications aux plans des nouvelles voitures de métro après que ses employés des services d'entretien et que ses opérateurs eurent soulevé quelques réserves. « Tous les jours, soutient Yves Devin, ces gens sont en contact avec le produit, ils savent ce qu'il faut faire pour être efficace, tout comme ce qu'il faut éviter si on ne veut pas avoir d'ennui. Il suffit de les écouter. Ils sont les mieux placés pour nous dire ce dont ils ont réellement besoin. En fin de compte, c'est le client qui en ressortira gagnant. »

Dans la même logique, au tournant de 2007, la STM a aussi entrepris une refonte en profondeur de sa rémunération. L'organisation délaisse alors l'évaluation verticale pour favoriser une évaluation horizontale. Le changement nécessite certains ajustements. Alain Brière représente le comité de direction dans le processus et d'autres collègues sont aussi appelés à se prononcer.

Le processus de dotation a également été revu de fond en comble et s'appuie également sur la consultation. Et il en va de même pour l'attribution des promotions. L'approche nécessite plus de temps, mais selon Yves Devin, « la cohésion qui ressort du processus en vaut la peine ». Dans une perspective de planification de la relève, la mobilité est aussi encouragée d'un service à l'autre de l'entreprise, chose qui, hier encore, n'était pas envisageable. Une planification minutieuse des besoins de main-d'œuvre est également réalisée et des mesures sont prises pour éviter la perte d'expertise.

Par-dessus tout, la Société a entrepris de devenir la grande championne de la reconnaissance. Terminés les messages de félicitations déposés dans le pigeonnier pour les chauffeurs d'autobus à la feuille de route parfaite depuis vingt-cinq ans ! Désormais, les étoiles de la route sont conviées à un souper où l'on souligne leur excellent

JOUER À
GUICHET
ouvert
QUAND LA RIGUEUR ET
L'ÉTHIQUE ENTRENT EN SCÈNE
_ Assurance collective
_ Retraite et épargne
_ Gestion d'actifs
_ Rémunération et performance
_ Communication et
développement organisationnel


514 285-1122
www.normandin-beaudry.ca

LA STM EN CHIFFRES...

- **150** ans d'histoire
- **14e** entreprise en importance au Québec
- **9 200** employés, **75 %** hommes, **25 %** femmes
- **4** lignes de métro, **68** stations
- **209** lignes d'autobus
- **405** millions de déplacements en 2011
- **2,65** millions de déplacements en transport adapté en 2010
- Budget annuel de **1,2** milliard de dollars

travail en présence de leurs conjoints et directeurs. Les activités sociales comme le party de Noël et le pique-nique estival ont aussi pris une autre dimension. « Personnellement, affirme le directeur général, je crois que ce sont souvent les gestes les plus simples qui font la différence. Quand je suis arrivé ici, j'ai demandé qu'on me fournisse un sac d'épinglettes et j'en ai remis une à chacun de mes directeurs en leur disant qu'ils pouvaient être fiers de faire partie de la STM. Je leur ai demandé de faire la même chose avec leur équipe. Je crois beaucoup à la fierté et au désir de dépassement qui vient avec. C'est la base. Et depuis cinq ans, c'est ce qui a fait la différence. » Depuis 2011, lors de la rencontre du comité de direction, les directeurs sont d'ailleurs invités à faire état des initiatives de reconnaissance mises de l'avant dans les services qui relèvent d'eux.

Pour alimenter ce sentiment, le Société a d'ailleurs mis sur pied un forum de gestion où les directeurs et les cadres sont invités à venir partager leurs bons coups et à discuter avec leurs collègues sur la manière dont ils atteignent leurs objectifs.

DES RÉSULTATS QUI PARLENT D'EUX-MÊMES

Chose certaine, les nombreux changements apportés à la gestion des ressources humaines portent leurs fruits. Les plus récents exercices d'évaluation en mode client-mystère mettent en effet en lumière un taux de satisfaction de la clientèle à l'égard de l'accueil du personnel de 94 %, tandis qu'un sondage annuel de satisfaction attribue une performance de 89 % au service à la clientèle de la Société. C'est une amélioration constante depuis cinq ans. Même le service de transport adapté, longtemps considéré comme problématique, récolte aujourd'hui un taux de satisfaction de 93 % chez ses utilisateurs.



À l'interne, les relations ont aussi connu une embellie certaine. L'entreprise a vu ses relations du travail s'améliorer considérablement et le taux de satisfaction des nouveaux cadres à l'égard du processus d'accueil atteint 95 %. Et que dire des économies engendrées par l'amélioration notable des résultats en matière de santé et de sécurité du travail ! Pour Yves Devin, il s'agit là de véritables indicateurs en matière de ressources humaines. « Trop souvent, dit-il, on a tendance à penser que tout ce qu'il faut, c'est être le plus efficace possible en dotation, en recrutement ou en rétention. Selon moi, ce n'est pas le nombre de CV reçus et traités ni le nombre d'embauches réalisées qui comptent. C'est la qualité des gens engagés. S'ils correspondent au profil et si la clientèle est satisfaite de la prestation qu'ils offrent. Comme gestionnaire, c'est ce qui m'intéresse, parce que c'est ce qui peut générer une plus-value pour l'organisation et nous faire avancer ensemble. »

Gestionnaire en ressources humaines expérimenté, Alain Brière s'est acclimaté sans trop de peine à la STM, notamment parce qu'il a toujours pu compter sur l'appui de son directeur général, affirme-t-il. « Yves a été responsable des ressources humaines une bonne partie de sa carrière. Il sait de quoi il parle et, quand il faut convaincre, il comprend vite la portée de mes propositions. Par contre, avoue-t-il en riant, il pose aussi les bonnes questions. Ça amène un défi supplémentaire et c'est très motivant. »

Yves Devin, CRIA, recevait en octobre 2011 le prix *Professionnel émérite*, prestigieuse distinction récompensant les réalisations exceptionnelles de membres de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés.

De son point de vue, l'importance accordée au dossier ressources humaines par le directeur général a d'ailleurs contribué à sensibiliser les autres directeurs à ces questions. Une affirmation confirmée par le principal intéressé. « Avant, reconnaît Yves Devin, les ressources humaines n'étaient pas considérées à leur juste valeur dans l'organisation. Aujourd'hui, c'est tout le contraire. Neuf fois sur dix, quand Alain souhaite mettre quelque chose de l'avant, il n'a plus besoin de m'en parler avant. Chaque fois que nous voyons une faille, nous prenons ça comme une occasion de nous améliorer. Souvent la fonction ressources humaines nous fournit les outils pour le faire, elle nous aide à prendre la bonne direction en nous réalignant sur notre plan stratégique, qui met les employés au cœur de nos activités. Les autres directeurs y croient et ça génère une cohérence qui nous permet de nous distinguer. » ■

Guylaine Boucher est journaliste indépendante.



SCHÉMA DES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES DU MEMBRE DE L'ORDRE

LES COMPÉTENCES FONDAMENTALES

Compétences fondamentales : compétences requises de tout membre de l'Ordre, peu importe son expérience et ses champs d'expertise.

L'EXERCICE DU RÔLE-CONSEIL

1. Identifier les besoins du client
2. Rechercher et analyser les solutions possibles
3. Accomplir son devoir de conseil
4. Convenir avec le client d'un mandat et d'un échéancier de réalisation
5. Réaliser le mandat
6. Effectuer le suivi
7. Gérer l'information relative à ses interventions
8. Évaluer sa performance en tant que conseiller

LA PROMOTION DE LA PROFESSION ET LA CONTRIBUTION À SON DÉVELOPPEMENT

1. Représenter la profession et favoriser son rayonnement
2. Contribuer à l'amélioration continue de la pratique professionnelle
3. Gérer son développement professionnel

LA CONTRIBUTION À L'ATTEINTE DES OBJECTIFS ET À L'ESSOR DE L'ORGANISATION

1. Démontrer une compréhension de l'organisation, de son fonctionnement et de ses enjeux
2. Aligner les pratiques de son ou de ses champs d'expertise sur la vision, les valeurs, la culture et les objectifs de l'organisation
3. Assurer l'efficacité des programmes, projets ou interventions relevant de sa responsabilité
4. Voir à ce que les pratiques et les programmes relevant de sa responsabilité produisent une valeur ajoutée pour l'organisation

+

LES COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES

Compétences spécialisées : compétences propres à chacun des champs d'expertise*

LA GESTION STRATÉGIQUE DE L'ORGANISATION ET LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

1. Contribuer à la réflexion stratégique de l'organisation
2. Participer à la mise en place et à la révision des structures et des politiques relatives à la gouvernance de l'organisation
3. Élaborer un plan stratégique de gestion des ressources humaines en lien avec la vision et les objectifs de l'organisation
4. Susciter l'adhésion aux objectifs et aux conditions de réalisation du plan stratégique de gestion des ressources humaines
5. Coordonner la réalisation du plan stratégique de gestion des ressources humaines
6. Évaluer la gestion stratégique des ressources humaines

LA GESTION DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

1. Identifier les besoins et les priorités de développement des compétences
2. Fournir conseil et expertise relativement à l'élaboration d'un plan de développement des compétences
3. Coordonner la conception d'un programme de formation ou de développement des compétences
4. Coordonner la promotion et la gestion des programmes de formation ou de développement des compétences
5. Faciliter le transfert des connaissances dans le milieu de travail
6. Fournir conseil et expertise relativement au développement des compétences
7. Évaluer la gestion du développement des compétences

LA GESTION DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE

1. Concevoir une stratégie de rémunération globale
2. Évaluer les emplois
3. Concevoir et mettre en place une structure salariale
4. Concevoir, mettre en œuvre et mettre à jour un régime d'incitation à la performance
5. Concevoir, mettre en œuvre et mettre à jour un régime d'avantages sociaux
6. Établir des pratiques de gestion de la rémunération globale/administrer la structure salariale
7. Fournir conseil et expertise en matière de rémunération globale
8. Évaluer la gestion de la rémunération globale

* Chacune des compétences spécialisées énumérées dans ces champs est par la suite déclinée de la façon suivante :

- > Principaux gestes clés
- > Principales compétences personnelles
- > Normes applicables
- > Bonnes pratiques

LA GESTION DE LA DOTATION

1. Recommander et mettre en œuvre des stratégies pour recruter les expertises et les talents requis
2. Établir et appliquer un processus de présélection et de sélection des candidats
3. Formuler une ou des recommandations
4. Élaborer un contrat d'embauche
5. Intégrer les nouveaux employés
6. Évaluer la gestion de la dotation

LA GESTION DES RELATIONS DU TRAVAIL

1. Promouvoir des rapports constructifs et fondés sur le respect mutuel entre l'employeur, les employés et leurs représentants
2. Fournir conseil et expertise en gestion des relations du travail
3. Fournir conseil et expertise en matière de négociation d'une convention collective ou d'une convention de travail
4. Fournir conseil et expertise relativement à l'administration d'une convention collective ou d'une convention de travail
5. Évaluer la gestion des relations du travail

LA GESTION DU DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

1. Faciliter la réalisation des changements organisationnels
2. Contribuer au maintien et à l'amélioration de la performance individuelle et d'équipe
3. Contribuer au maintien et à l'amélioration de la performance organisationnelle
4. Fournir conseil et expertise en matière de développement organisationnel
5. Évaluer la gestion du développement organisationnel

LA GESTION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ EN MILIEU DE TRAVAIL

1. Établir et administrer un programme de prévention
2. Établir et administrer un programme de gestion de la présence au travail
3. Administrer le programme de gestion des invalidités (professionnelles et non professionnelles) et de retour au travail
4. Établir et administrer les programmes de mieux-être pour les employés
5. Établir et administrer les programmes de santé liés à la nature des activités de l'organisation
6. Mettre en place des mécanismes de gestion de crise
7. Fournir conseil et expertise relativement à la santé et à la sécurité des employés
8. Évaluer la performance de la gestion de la santé et de la sécurité en milieu de travail

CRHA
Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

Tous droits réservés Ordre des conseillers en ressources humaines agréés – Reproduction autorisée à la condition d'en indiquer la source.

MNP SENCRL srl



Viser plus haut :
Amenez aujourd'hui votre entreprise vers les sommets de demain.

Comptant plus de 200 professionnels à Montréal et 70 bureaux d'un bout à l'autre du pays, MNP est l'un des plus importants cabinets de comptables agréés et de services-conseils au Canada.

Viser plus haut stimule votre entreprise à croître dans une conjoncture difficile. Il s'agit donc de prendre des décisions stratégiques aujourd'hui, pour s'assurer de meilleurs lendemains.

Chez MNP, nous vous aidons à viser plus haut, en devenant pour vous un partenaire qui comprend les défis particuliers de votre secteur et en vous donnant des conseils d'experts pour atteindre les sommets de demain.

Prêt à viser encore plus haut? Communiquez avec Louis Grossbaum, associé principal régional au 514.906.4637 ou à l'adresse louis.grossbaum@mnp.ca.

VISER PLUS HAUT.

EMPLOYEURS DE CHOIX AU CANADA 2012

COMPTABILITÉ › CONSULTATION › FISCALITÉ MNP.ca

Quand les comptables font autre chose que de vérifier des états financiers

PAR **REYNALDO MARQUEZ**

Aujourd'hui, près de la moitié des revenus des grands cabinets comptables proviennent de services qui n'ont rien à voir avec la comptabilité. Et cette tendance s'accentuera.

Tous les grands bureaux offrent des services-conseils intégrés dans des domaines aussi variés que l'immobilier, la santé, les mines, la gestion des risques, la technologie et l'environnement. Pour ce faire, ils ont mis sur pied des équipes multidisciplinaires qui comptent des ingénieurs, des informaticiens, des infirmières et des conseillers financiers.

« Nous accompagnons nos clients dans toutes les sphères de leurs activités », explique Jean Robillard, président et chef de la direction chez Raymond Chabot Grant Thornton. « Si nos clients souhaitent acheter une entreprise à l'étranger, nous avons une équipe capable de les aider à faire leur revue diligente. Nous pouvons aussi les aider depuis nos bureaux du Royaume-Uni, d'Australie, d'Afrique du Sud et de la Chine. Nous pouvons également les mettre en relation avec d'autres intervenants afin de repérer des occasions d'affaires », ajoute M. Robillard, pour illustrer l'étendue du phénomène.

Si les clients souhaitent plutôt améliorer le rendement et la performance de leur entreprise, certains cabinets peuvent aussi les appuyer en implantant des programmes d'amélioration continue de type *kaizen* et *lean manufacturing*.

La moitié des revenus

Ces services complémentaires prennent constamment de l'expansion. « Aujourd'hui, 50 % de nos revenus proviennent de nos services d'expertises complémentaires. Et ce segment est en forte croissance », affirme Alain Côté, associé directeur du bureau de Montréal chez Deloitte.

Raymond Chabot Grant Thornton et PricewaterhouseCoopers disent aussi tirer près de la moitié de leurs revenus des services hors comptabilité, ce qui en fait une tendance de fond au Québec. « Au fil des années, les grands cabinets ont progressivement élargi leur gamme de services afin d'accommoder des clients qui devenaient de plus en plus sophistiqués », explique Guy LeBlanc, associé directeur du bureau de Montréal chez PricewaterhouseCoopers.

« Cette diversification est devenue un fort axe de croissance pour les cabinets. Nous avons connu une belle progression dans ce secteur », ajoute-t-il. Au 30 juin 2011, les services-conseils complémentaires de PricewaterhouseCoopers ont grimpé de près de 10 % comparativement à une croissance inférieure à 5 % pour les services d'audit. Deloitte rapporte une progression moyenne de 10 % et de 3 % pour ces deux secteurs.

Des signes bien visibles

Cette croissance dans les deux chiffres amplifiera d'un cran la diversification des services dans les grands bureaux comptables, prévoit Sylvain Vincent, associé directeur pour l'Est du Canada chez Ernst & Young.

« Le milieu des affaires se complexifie. Aujourd'hui, les clients veulent tout régler à un seul endroit. Ils ne veulent plus montrer leurs livres partout, à tout le monde », dit-il. En conséquence, les cabinets comptables tentent de se positionner comme des guichets uniques, ajoute M. Vincent.

Les signes de cette tendance sont déjà bien visibles. L'an dernier, par exemple, PricewaterhouseCoopers a mis la main sur Robichaud Conseil, un cabinet spécialisé en management stratégique. De son côté, BDO Canada a acquis les activités de gestion des risques de la société Decimal Technologies. Deux domaines qui ont peu à voir avec la comptabilité.

La mondialisation des marchés, qui a entraîné la disparition de plusieurs sièges sociaux d'entreprise au Québec, milite aussi en faveur de l'accroissement de cette diversification, constate pour sa part Alain Côté, de Deloitte. « La tarte se rétrécit. Nous n'avons plus le choix: il faut offrir plus de services à un même client », dit-il.

Les nombreuses fermetures d'entreprises manufacturières et forestières ont également incité de petits cabinets régionaux, tels que Blanchette Vachon, à tenter l'aventure de la diversification. Blanchette Vachon a notamment mis sur pied une équipe qui se consacre à l'évaluation et à la vente d'entreprises, un segment encore peu exploité par les cabinets comptables régionaux.

« Afin de maintenir nos revenus, notre réaction a été d'offrir de plus en plus de services complémentaires à nos clients », explique Mario Gosselin, président de Blanchette Vachon. « Ce n'est pas comme si nous avions l'aide du gouvernement du Québec. Il n'y avait rien pour les régions dans le dernier budget Bachand », déplore-t-il.

Son cabinet offre désormais des services de financement d'entreprise, de planification successorale et de fiscalité internationale ! « Nous avions commencé à offrir un service de soutien en ressources humaines, mais nous avons changé d'idée. C'était plus complexe à mettre en place, sinon nous l'aurions gardé. »

La fusion des ordres permettra d'assurer la relève

PAR **ALAIN DUHAMEL**

«En clarifiant l'accès à la profession, nous serons capables d'intéresser des étudiants que nous aurions autrement perdus au profit d'autres parcours professionnels comme les MBA», affirme Alain Dugal, leader audit et certification pour le Québec chez PricewaterhouseCoopers.

L'enjeu est de taille. D'ici à 2016, les finissants en comptabilité ne seront plus assez nombreux pour remplacer les départs de professionnels plus âgés. «C'est le plus grand défi de la profession. Il faut arrêter de s'arracher les membres entre nous. Il faut recruter des étudiants qui envisagent d'autres études professionnelles», ajoute Gilles Malette, CA chez Raymond Chabot Grant Thornton.

La fusion des titres comptables CA, CMA et CGA, qui entre ce printemps dans la dernière ligne droite, est vue comme une solution à ce défi. Le ministre responsable, Jean-Marc Fournier, a déposé le 29 mars un projet de loi instituant un nouvel ordre et un nouveau titre de comptable professionnel agréé, le CPA. Si ce projet est adopté, quelque 35 000 comptables porteront le titre de CPA. Le cas échéant, les trois ordres professionnels envisagent de mener une vaste campagne publicitaire commune de recrutement.

Mondialisation

Le projet d'union permettra aussi de consolider toute la profession, au moment où elle doit apprivoiser la mondialisation des affaires et des marchés financiers.

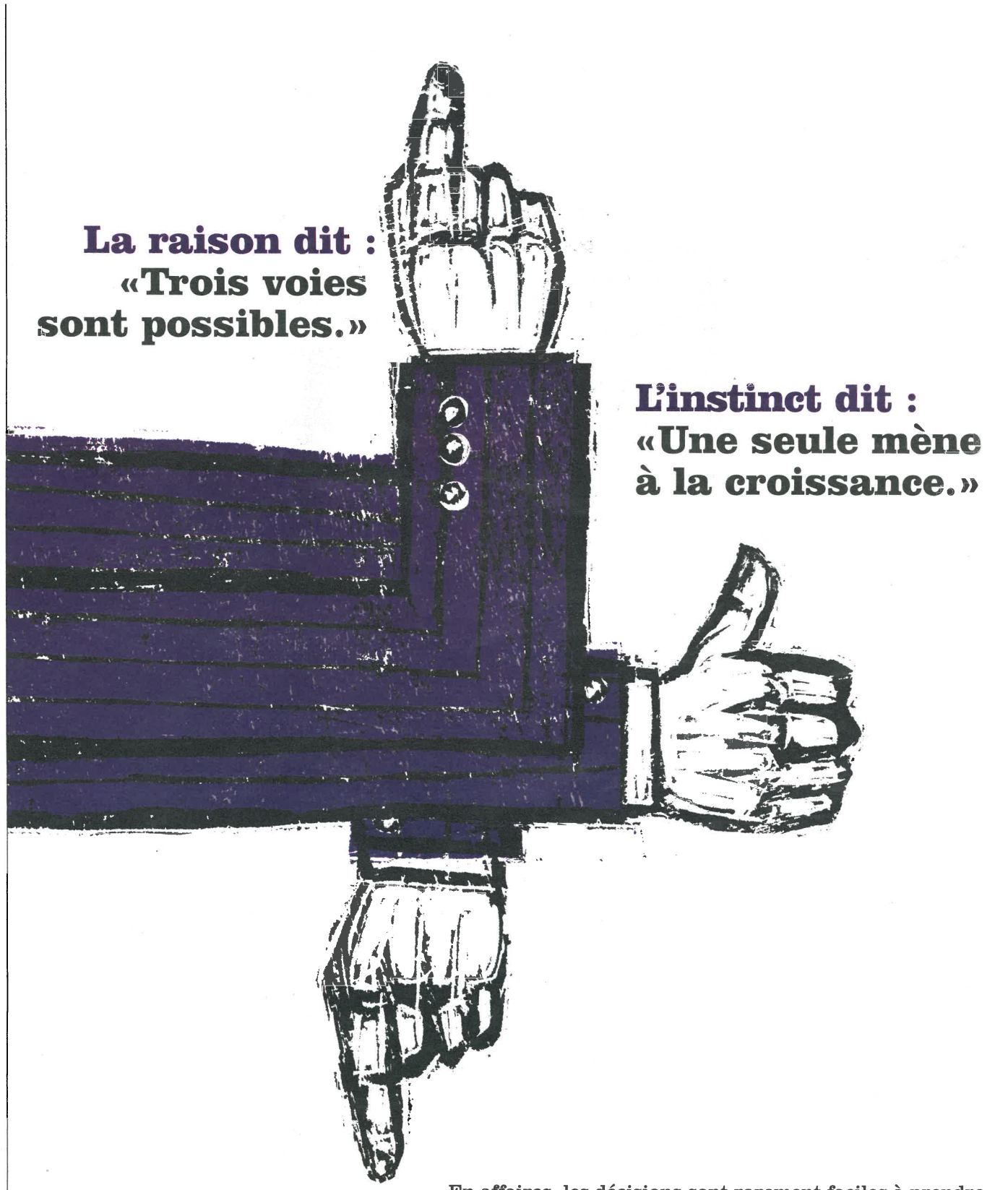
Le Canada compte parmi les 125 pays qui appliquent les normes internationales d'audit. Depuis l'an dernier, les états financiers des sociétés ouvertes doivent se conformer aux normes internationales d'information financière. «La mondialisation fait déjà partie de notre réalité», dit Gilles Mallette.

Si l'encadrement professionnel demeure aussi fragmenté partout au pays, la mondialisation pourrait diminuer l'influence du Canada, considère pour sa part Kevin Dancey, président et directeur général de l'Institut canadien des comptables agréés.

«La capacité d'influer sur le contenu de ces normes internationales est indispensable si l'on veut qu'elles servent au mieux les intérêts canadiens», dit-il.

Le Québec est en avance sur les autres provinces. Au Canada, le processus de regroupement, amorcé dans toutes les provinces, ne progresse pas aussi rapidement. En Alberta et au Manitoba, les pourparlers se poursuivent entre deux professions seulement.

Le regroupement des 170 000 comptables canadiens sous le titre professionnel de CPA ne se concrétisera que lorsqu'elles auront toutes légiféré en ce sens. Le nombre d'organismes d'encadrement de la pratique professionnelle passera alors de 40 à 14. ■



Conseil
interprofessionnel
du Québec

550, rue Sherbrooke Ouest
Tour Ouest, bureau 890
Montréal (Québec) H3A 1B9
Téléphone : (514) 288-3574
Télécopieur : (514) 288-3580
courrier@professions-quebec.org
www.professions-quebec.org

Par courriel

Montréal, le 17 février 2012

Maitre Jean Paul Dutrisac, notaire
Président
Office des professions du Québec

Monsieur le Président,

Je donne suite à votre correspondance du 23 janvier dernier dans laquelle vous sollicitez dans un délai rapproché les commentaires du CIQ sur des extraits de propositions relatives à la *Loi sur les comptables professionnels agréés*. Ces extraits sont présentés sous forme de tableau comportant « certaines dispositions susceptibles d'intérêt pour le Conseil ». Votre lettre précise également qu'« afin de permettre la réalisation du regroupement, un projet de modification législative pourrait être nécessaire pour sa mise en œuvre ».

L'objet des propositions est le regroupement de trois ordres professionnels existants, ce qui constitue une première dans le système professionnel. En plus de faire l'objet d'un consensus des trois ordres concernés, et ce, après plusieurs tentatives infructueuses, ces propositions interviennent dans un contexte qui favorise un tel regroupement à l'échelle nationale autant qu'à l'échelle internationale.

Pour le CIQ, ces considérations militent en faveur du projet, d'autant que celui-ci a l'appui ferme des trois ordres professionnels comptables.

Je souhaite toutefois vous transmettre des commentaires sur les extraits des propositions soumises, eu égard au contenu du champ descriptif proposé qui a soulevé des préoccupations chez certains de nos membres, eu égard également au processus de consultation déterminé par l'Office des professions du Québec pour mener à terme ce projet d'importance.

En raison du court délai qui nous a été imparti, je tiens à signaler que de rendre un avis dans un tel contexte pose certaines difficultés pour le Conseil.

Ces commentaires sont ceux du comité exécutif du CIQ, à partir d'un avis formulé par notre comité de législation et selon les opinions recueillies auprès des ordres comptables et des ordres professionnels qui œuvrent en connexité. Il s'agit de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec (OAAQ), de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (OCRHA), du Barreau du Québec et de la Chambre des notaires du Québec.

.../2

Ces ordres, bien que concernés par les propositions, ont pris connaissance de celles-ci en même temps que le CIQ et sont consultés individuellement par l'OPQ.

Contenu du champ descriptif

Nous constatons que le champ descriptif de la profession de comptable professionnel agréé s'éloigne des méthodes d'adaptations antérieures, réalisées notamment dans les domaines de la santé et des relations humaines, en ce qui a trait à la qualification des activités et au fait que celles-ci constituent non pas une évocation de la profession, mais bien une liste détaillée d'activités. Ceci soulève à notre avis un problème de cohérence en regard d'autres champs descriptifs énoncés dans le *Code des professions*.

Par ailleurs, plutôt que de prévoir la finalité des activités décrites, le libellé suggère un positionnement de ces activités ce qui, d'un point de vue rédactionnel, ne peut être soutenu. Nous citons l'extrait pertinent :

> « Ces activités professionnelles permettent d'optimiser la performance, la rentabilité et la croissance du patrimoine d'une personne, d'une entreprise ou d'une organisation et d'en assurer une saine gouvernance, d'accroître la fiabilité de l'information ou de favoriser la reddition de comptes. »

Processus de consultation

En plus de la brièveté des délais, le processus de consultation déterminé par l'Office dans ce dossier suscite le mécontentement de certains ordres professionnels.

Le succès d'une démarche de modernisation professionnelle repose « sur une approche systémique, balisée par des critères communs et par des mécanismes favorisant les échanges et la prise de décision »[1], comme le rappelle un texte de référence distribué par l'Office aux ordres concernés par les présents travaux. Cette démarche a été expérimentée avec un relatif succès lors de l'élaboration des champs descriptifs des professions de la santé et des relations humaines.

Cependant, le processus actuel n'a pas impliqué les professions connexes dont les membres exercent des compétences transversales à celles des futurs comptables professionnels agréés. Il en résulte, de la part des ordres professionnels concernés, un sentiment d'iniquité à l'égard du processus de consultation. Ces ordres, en plus de ne pas avoir été en mesure de profiter des travaux actuels pour moderniser leur propre champ descriptif, ont constaté que plusieurs de leurs activités sont inscrites dans le champ descriptif des comptables professionnels agréés. Il pourrait en résulter de la confusion pour le public, à qui ces dispositions s'adressent en premier lieu.

Au surplus, dans l'hypothèse d'une modernisation des champs descriptifs de ces professions connexes, une difficulté à se distinguer du champ descriptif des comptables professionnels agréés pourrait se poser.

---

[1] Avis intitulé *Le système professionnel québécois de l'an 2000 – l'adaptation des domaines d'exercice et du système à la réalité du XXI^e siècle*, Office des professions du Québec – avis au gouvernement du Québec transmis au ministre responsable de l'application des lois professionnelles, juin 1997, page 12.

Le CIQ craint qu'un même sentiment d'iniquité émerge parmi d'autres ordres professionnels qui ont mené, ces dernières années, dans leur propre secteur, la révision de leur champ descriptif. Ces ordres ont été amenés à discuter largement des aspects composant leur champ avec l'ensemble des professions œuvrant en connexité.

Nous retenons de l'expérience que la modernisation d'un champ descriptif requiert l'implication de l'ensemble des professions œuvrant en connexité, et ce, dès le début des travaux.

Votre lettre mentionne que le présent dossier est mené selon une approche « moderne de rédaction des lois du système ». Si celle-ci devait impliquer une distanciation substantielle à l'égard de l'approche appliquée dans d'autres secteurs, le CIQ aimerait en connaitre davantage les tenants et aboutissants afin de pouvoir en mesurer adéquatement les effets sur les chantiers de modernisation à venir.

Je vous prie de recevoir, Monsieur le Président, l'expression de mes meilleurs sentiments.

Le président,

Richard Gagnon, F. Adm.A.

c. c. Barreau du Québec
Chambre des notaires du Québec
Ordre des administrateurs agréés du Québec
Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec
Ordre des comptables agréés du Québec
Ordre des comptables généraux accrédités du Québec
Ordre des comptables en management accrédités du Québec

CRHA
Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

Montréal, le 29 mars 2012

M^e Jean-Marc Fournier
Ministre de la Justice
Édifice Louis-Philippe-Pigeon
1200, route de l'Église, 9e étage
Québec (Québec) G1V 4M1

Objet : Réaction de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés au dépôt du Projet de loi 61 (fusion des ordres comptables)

Monsieur le Ministre,

À la suite du dépôt du projet de loi 61, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés tient à vous faire part de sa vive déception, en ce qui concerne tant le processus suivi pour son élaboration que le texte qui en résulte. Nous demandons d'ailleurs à être entendus en commission parlementaire sur ce projet de loi afin de pouvoir exprimer de façon plus précise les problèmes qu'il pose.

Nous vous apprendrons peut-être qu'en février dernier, nous avons fait part à l'Office des professions de nos préoccupations à l'égard de ce projet de loi et avons proposé des pistes de solutions. De même, le Conseil interprofessionnel du Québec (CIQ), tout en soutenant le projet, a également fait état de critiques à son endroit. Nous nous permettons de vous transmettre l'ensemble de cette correspondance ainsi que le communiqué de presse que nous avons émis hier. Nous doutons malheureusement que vous ayez été informé adéquatement par l'Office des professions sur les enjeux soulevés par le projet et sur l'insatisfaction qu'il génère.

Comme vous pourrez le lire plus en détail dans notre lettre à l'Office, malgré la connexité et certains chevauchements pouvant exister entre nos deux professions, nous n'avons pas été consultés sur les travaux de modification du champ évocateur de la comptabilité. Or, l'implication des ordres professionnels concernés par de tels changements constitue la façon de faire habituelle et souhaitable. Une telle démarche a d'ailleurs déjà été réalisée avec succès dans le secteur de la santé et des relations humaines.

En plus de nous inscrire en faux contre le processus qui a mené à la formulation du champ évocateur de la comptabilité, réalisé en vase clos, nous avons exprimé d'importantes réserves quant à la formulation du texte de loi, beaucoup trop large et imprécise. Encore là, ces commentaires ont été ignorés.

Courriel info@portailRH.org Téléphone 514 879-1636 / 1 800 214-1609 Télécopieur 514 879-1722
1200, av. McGill College, bureau 1400, Montréal (Québec) H3B 4G7
www.portailRH.org

Les CRHA et CRIA travaillent, au même titre que les comptables, au sein des entreprises privées et publiques. Sous l'aspect du management, plus spécifiquement concernant la gestion des ressources humaines, ils recueillent de l'information, l'organisent, l'analysent, l'évaluent, la communiquent et donnent des conseils à son propos. Ils élaborent des politiques, procédures, processus et contrôles liés à la gouvernance, à la stratégie, à la gestion des risques, les mettent en œuvre, les évaluent, attestent leur conformité et donnent des conseils à leur sujet.

Bref, pour reprendre les termes de l'article 4 du projet de loi, les activités professionnelles des CRHA et CRIA permettent elles aussi « d'optimiser la performance, la rentabilité et la croissance du patrimoine d'une entreprise ou d'une organisation et d'en assurer une saine gouvernance », entre autres choses.

Nous tenons à souligner que l'Office des professions n'a pas répondu à notre lettre du mois de février. Vous comprendrez alors que nous avons sursauté à l'écoute de votre allocution annonçant le dépôt du projet et saluant les travaux de l'Office dans ce dossier. Selon nous, en ignorant les commentaires et les préoccupations exprimées par les ordres concernés, l'Office des professions, loin de travailler de façon exemplaire, a agi avec un manque de considération et de professionnalisme important. Cette attitude est indigne de l'organisme central que constitue l'Office au sein du système professionnel établi par le Code des professions.

Nous vous remercions à l'avance de l'attention que vous porterez à notre requête et souhaitons avoir l'occasion d'étayer davantage notre position lors d'une audition en commission parlementaire.

Veuillez recevoir, Monsieur le Ministre, l'expression de notre plus haute considération.



Florent Francoeur, CRHA
Président-directeur général

p. j. Communiqué de presse et correspondance

CRHA
Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

Montréal, le 3 février 2012

Maître Jean-Paul Dutrisac, notaire
Président
Office des professions du Québec
800, Place d'Youville
10e étage
Québec (Québec) G1R 5Z3

Objet : Extraits de propositions - projet de Loi sur les comptables professionnels agréés

Monsieur le Président,

Nous donnons suite à votre lettre du 13 janvier dernier par laquelle vous nous transmettez des extraits de propositions concernant le projet de Loi sur les comptables professionnels agréés. Ce projet, qui vise le regroupement des trois ordres comptables en une seule organisation, propose également une nouvelle définition du champ évocateur de la profession comptable.

D'une part, nous déplorons que cet exercice de modernisation ait été fait sans que nous y ayons été associés en amont. D'autre part, le champ d'intervention de la profession comptable proposé – même s'il est seulement « évocateur » – nous apparaît problématique, notamment parce qu'il est très large et vise des activités qui peuvent être exercées par d'autres professionnels. Ainsi, tel que libellées, ces propositions ne peuvent recueillir notre adhésion.

À notre avis, l'urgence – si tel est véritablement le cas – d'adopter la Loi sur les comptables professionnels agréés ne doit pas justifier un travail fait en hâte et sans que les professions connexes n'aient été parties prenantes à l'exercice de définition du champ évocateur, autrement qu'à la veille du dépôt du projet de loi.

La modernisation des champs évocateurs d'un même secteur : une démarche essentielle!

Bien qu'il ne confère pas d'actes exclusifs, le champ évocateur d'une profession est fondamental: il positionne les professionnels sur le marché, il définit et officialise leur champ d'intervention. Le travail de définition des champs évocateurs de différentes professions connexes doit donc être fait avec la même rigueur et avec le même souci d'inclusion et de cohérence que pour définir des actes exclusifs.

Nous croyons qu'il est essentiel de revoir et de moderniser les champs de toutes les professions d'un même secteur au cours d'une même démarche. Un tel exercice – réalisé avec succès dans le secteur de la santé – constitue le modèle à suivre dans le système professionnel.

Courriel info@portailRH.org Téléphone 514 879-1636 / 1 800 214-1609 Télécopieur 514 879-1722
1200, av. McGill College, bureau 1400, Montréal (Québec) H3B 4G7
www.portailRH.org

Dans le monde du management, de nombreux professionnels sont à l'œuvre. La description proposée dans le projet de loi vise, à plusieurs égards, des services, fonctions ou activités qui sont au cœur de l'expertise des CRHA et CRIA. Gouvernance, stratégie, gestion des risques, rentabilité, optimisation de la performance, fiabilité de l'information et reddition de comptes font notamment l'objet des activités professionnelles des CRHA et CRIA, en tant que professionnels en gestion des ressources humaines intervenant dans le management des entreprises.

Nous craignons, si cette définition très englobante du champ évocateur est retenue, que les mots qui y figurent ne puissent ensuite être repris dans la description du champ évocateur d'une autre profession. Pourrons-nous utiliser des termes comme « management », « information non financière », « gouvernance », « stratégie », « gestion de risque », « performance », « rentabilité », « croissance », « saine gouvernance » ou autre? Pourrons-nous prétendre pouvoir recueillir et organiser de l'information, analyser, évaluer, attester la conformité, communiquer ou donner des conseils?

Bref, cette très large évocation de tout ce que font les comptables professionnels interdira-t-elle à d'autres intervenants du secteur « droit, administration et affaires » de prétendre qu'ils exercent une partie ou l'ensemble de ces gestes professionnels? C'est à ce genre d'inquiétudes que nous sommes confrontés. Pour cette raison, nous demandons à l'Office un engagement ou une confirmation écrite que nous pourrons, à notre tour, moderniser notre champ évocateur en ayant le loisir d'y inscrire toutes les activités qui reflètent notre champ de pratique, et ce, même s'il y a connexité ou chevauchement avec la profession comptable.

À ce sujet, nous vous rappelons qu'en février 2008, dans une lettre jointe à la présente, nous avions demandé à l'Office que le Code des professions soit modifié pour moderniser la description de notre champ d'activité. En réponse à cette demande, vous nous aviez informés, le 28 mars 2008, que notre demande n'avait pas été retenue par l'Office dans le cadre du projet de loi omnibus. Vous écriviez alors :

> « Parmi les critères utilisés pour décider de l'opportunité de donner suite à une demande, figuraient la conformité aux paramètres généraux du système professionnel, l'absence d'opposition significative ou de répercussion systémique négative prévisible, ainsi que la capacité d'en compléter l'analyse dans un délai raisonnable.
>
> (...)
>
> « Il importe de signaler ici que la non-inclusion d'une demande dans les consultations actuelles visant à donner suite à certaines d'entre elles ne signifie pas d'emblée son rejet par l'Office. Dans plusieurs cas, il a été jugé que des travaux plus importants devraient être menés afin de conclure à l'opportunité de la demande ou de déterminer les moyens appropriés d'y donner suite. Dans ce contexte, l'Office a jugé qu'il n'était pas opportun de retarder le traitement des autres demandes auxquelles il croit pertinent de donner suite rapidement. »

En conséquence, nous vous demandons un engagement ferme d'enclencher le travail de modernisation de notre champ évocateur et que nous convenions d'un échéancier pour ce faire. Nous souhaitons voir ce dossier progresser rapidement et vous offrons notre entière collaboration pour y arriver.

Un texte à retravailler

Par ailleurs, bien que nous ne souscrivions pas au dépôt du projet de loi, nous nous devons quand même de formuler certains commentaires sur la rédaction du projet lui-même, qui découlent d'une première lecture et non d'une analyse approfondie. Tout d'abord, nous nous demandons s'il y a une différence entre « entreprise » et « organisation » et quelle est l'utilité d'employer ces deux termes.

Par ailleurs, il nous apparaît que le texte proposé contient une phrase très maladroite sur le plan de la rédaction juridique. Cet énoncé détonne avec la formulation des champs évocateurs ou activités réservées aux professionnels que l'on retrouve au Code des professions et dans les autres lois professionnelles et a plutôt l'apparence d'une réclame publicitaire :

> « Ces activités professionnelles permettent d'optimiser la performance, la rentabilité et la croissance du patrimoine d'une personne, d'une entreprise ou d'une organisation et d'en assurer la saine gouvernance, d'accroître la fiabilité de l'information ou de favoriser la reddition de compte. »

L'emploi du verbe « permettre » est particulièrement problématique. Il suggère l'idée d'une garantie que les activités décrites auront comme résultat l'atteinte des objectifs d'optimisation, de rentabilité, de croissance, de fiabilité, etc. Selon nous, une loi ne peut ainsi promettre que de tels résultats positifs seront atteints par l'intervention d'un professionnel. En d'autres mots, cette phrase devrait être retirée du projet.

Pistes de solutions à explorer

Bien que le projet ne puisse être déposé tel quel, plusieurs avenues pourraient être explorées pour en arriver à une solution acceptable, notamment :

- seules les activités réservées (comptabilité publique) pourraient être définies dans la Loi sur les comptables professionnels agréés et le champ évocateur des comptables professionnels figurerait plutôt au Code des professions, comme c'est généralement le cas, et pourrait être modifié dans un deuxième temps;

  Cette façon de procéder aurait comme effet de ne pas retarder l'adoption de la loi créant le nouvel ordre comptable et laisserait davantage de latitude pour apporter des modifications au Code des professions, notamment à l'article 37f) qui concerne le champ évocateur des CRHA et CRIA.

- le projet de Loi sur les comptables professionnels agréés pourrait contenir une modification à l'article 37f) du Code des professions afin que le champ évocateur de nos professionnels soit lui aussi modernisé.

D'autres pistes sont peut-être envisageables et nous sommes tout à fait disposés à rechercher, avec l'Office et les autres parties prenantes, une solution acceptable.

Nous souhaitons que nos demandes et commentaires soient pris en compte dans le cadre de la rédaction de ce projet de loi et souhaitons être informés des prochaines étapes du dossier.

Veuillez recevoir, Monsieur le Président, l'expression de ma plus haute considération.

Le président-directeur général,



Florent Francoeur, CRHA
p. j.