



CONSEIL  
INTERPROFESSIONNEL  
DU QUÉBEC

RASSEMBLER.  
ÉVOLUER.

RAPPORT DU COMITÉ SPÉCIAL SUR LES POUVOIRS DES  
SYNDICS ET LEURS MÉCANISMES D'ÉVALUATION PORTANT  
SUR L'ENCADREMENT LÉGAL ET ADMINISTRATIF DE LA

## **FONCTION DE SYNDIC AU SEIN D'UN ORDRE PROFESSIONNEL**

MARS 2020





Dépôt légal – bibliothèque et archives nationales du Québec, 2020

Dépôt légal – bibliothèque et archives du Canada, 2020

ISBN : 978-2-920350-49-6



Le 16 mars 2020

Madame Sonia LeBel

Ministre de la Justice

Ministre responsable de l'application des  
lois professionnelles

**Objet : Transmission du Rapport du comité spécial sur les pouvoirs des syndicats et leurs mécanismes d'évaluation portant sur l'encadrement légal et administratif de la fonction de syndic au sein d'un ordre professionnel**

Madame la Ministre,

En mars 2019, vous sollicitiez le Conseil afin de produire un état de situation et d'émettre des recommandations quant aux meilleures pratiques en matière de responsabilités des syndicats. Afin de répondre à votre demande, le Conseil a formé un comité spécial sur les pouvoirs des syndicats et leurs mécanismes d'évaluation. Le rapport du comité a été soumis à l'assemblée des membres lors de sa rencontre du 7 février dernier. Il a été accueilli très favorablement. Nous avons le plaisir de vous le transmettre ainsi que les commentaires de l'assemblée des membres du Conseil sur certaines recommandations du comité.

Après analyse du rapport, l'assemblée tient à formuler les précisions suivantes :

- Recommandation 2.2 : L'assemblée des membres juge qu'il serait complexe de reproduire l'esprit de cette recommandation dans un article du Code des professions. Elle propose que cette recommandation soit intégrée au guide de bonnes pratiques en gouvernance (recommandation 7.2).
- Recommandation 4 : L'assemblée des membres juge que les termes « informations pertinentes » sont trop vagues et que les modifications au Code des professions ne devraient traiter que de la nature de la plainte et ce, afin de protéger l'identité du demandeur d'enquête et de limiter les possibilités de procédures abusives qui pourraient allonger les délais de traitement du dossier.
- Recommandation 6.5 : L'assemblée des membres recommande que le mécanisme indépendant ayant pour mandat de recevoir, d'examiner et de faire enquête, soit un comité d'enquête à la déontologie indépendant et unique pour l'ensemble des ordres professionnels du Québec. Son rattachement administratif n'a pas été établi et devra faire l'objet d'échanges avec vous.
- Recommandation 7.1 : L'assemblée des membres tient à préciser que la reddition de comptes du syndic auprès de la direction générale de l'ordre ne concerne spécifiquement que les éléments administratifs de son bureau (financier, logistique, ressources humaines, etc.) afin de permettre une saine gestion des ressources de l'ordre tout en préservant l'indépendance de la fonction.

Encore une fois, nous vous remercions d'avoir permis au Conseil interprofessionnel du Québec de jouer pleinement son rôle d'organisme conseil et nous vous assurons de notre pleine disponibilité pour discuter plus à fond avec vous de ce rapport, si vous le souhaitez.

Par ailleurs, soyez assurée que le Conseil, en collaboration avec les ordres et les bureaux des syndicats, seront à l'œuvre afin de mettre en place les recommandations ne nécessitant pas de modifications législatives.

Je vous prie d'agréer, Madame la Ministre, l'expression de ma haute considération.

La présidente,

Gyslaine Desrosiers, inf., MBA, D.h.c., ASC

# TABLE DES MATIÈRES

|                                                                                                |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>SOMMAIRE EXÉCUTIF</b>                                                                       | <b>6</b>  |
| <b>LISTE DES RECOMMANDATIONS</b>                                                               | <b>7</b>  |
| PROCESSUS DISCIPLINAIRE                                                                        | 7         |
| FORMATION / INFORMATION                                                                        | 8         |
| ENCADREMENT                                                                                    | 9         |
| <b>MOT D'INTRODUCTION</b>                                                                      | <b>10</b> |
| <b>PRÉSENTATION DU CONSEIL INTERPROFESSIONNEL DU QUÉBEC</b>                                    | <b>11</b> |
| <b>LE COMITÉ</b>                                                                               | <b>12</b> |
| CONTEXTE ET MANDAT                                                                             | 12        |
| COMPOSITION DU COMITÉ SPÉCIAL SUR LES POUVOIRS DES SYNDICS<br>ET LEURS MÉCANISMES D'ÉVALUATION | 13        |
| DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE                                                                        | 15        |
| <b>ÉTAT DE LA SITUATION ACTUELLE</b>                                                           | <b>16</b> |
| <b>MÉMOIRES</b>                                                                                | <b>16</b> |
| ABSENCE D'UN CODE DE DÉONTOLOGIE APPLICABLE À LA FONCTION DE SYNDIC                            | 17        |
| ABSENCE D'UN MÉCANISME DE SURVEILLANCE                                                         | 17        |
| MANQUE DE FORMATION ADAPTÉE À LA RÉALITÉ DES SYNDICS                                           | 17        |
| QUESTIONNEMENTS CONCERNANT LES DÉLAIS DE CERTAINES ENQUÊTES                                    | 18        |
| <b>AUDITIONS</b>                                                                               | <b>18</b> |
| ATTITUDE DE CERTAINS SYNDICS LORS DES ENQUÊTES                                                 | 19        |
| MODIFICATIONS AUX PROCESSUS ACTUELS                                                            | 19        |
| L'ENCADREMENT ET LA GESTION DU BUREAU DU SYNDIC                                                | 20        |
| DOUBLE RÔLE DES SYNDICS                                                                        | 20        |
| <b>SONDAGE AUPRÈS DES BUREAUX DES SYNDICS</b>                                                  | <b>20</b> |
| <b>PRATIQUES COMPARATIVES</b>                                                                  | <b>24</b> |
| FORMATION DES PERSONNES RÉALISANT LES ENQUÊTES                                                 | 24        |
| CODE DE DÉONTOLOGIE                                                                            | 25        |
| MESURES ALTERNATIVES À LA DISCIPLINE                                                           | 25        |
| MÉCANISME DE SURVEILLANCE, DE RÉVISION, DE PLAINTÉ OU D'APPEL                                  | 25        |

# TABLE DES MATIÈRES (suite)

|                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ENJEUX SIGNIFICATIFS RETENUS PAR LE COMITÉ SPÉCIAL</b>      | <b>26</b> |
| PROCESSUS DISCIPLINAIRE                                        | 26        |
| FORMATION / INFORMATION                                        | 28        |
| ENCADREMENT                                                    | 29        |
| <b>CONCLUSION</b>                                              | <b>31</b> |
| <b>ANNEXES</b>                                                 | <b>32</b> |
| ANNEXE 1 : LISTE DES PROFESSIONS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ        | 33        |
| ANNEXE 2 : SONDAGE RÉALISÉ AUPRÈS DES SYNDICS – TABLEAUX       | 34        |
| ANNEXE 3 : LISTE DES MÉMOIRES REÇUS                            | 39        |
| ANNEXE 4 : LISTE DES ORGANISATIONS PARTICIPANTES AUX AUDITIONS | 40        |

---

## SOMMAIRE EXÉCUTIF

En mars 2019, la ministre de la Justice confiait un mandat au Conseil interprofessionnel du Québec (CIQ) portant sur l'encadrement de la fonction de syndic. Afin de réaliser ce mandat, le Conseil a procédé à la création du *Comité spécial sur les pouvoirs des syndics et leurs mécanismes d'évaluation*. Ce comité spécial s'est réuni à 7 reprises entre juin 2019 et janvier 2020. Les membres du comité ont eu l'occasion de prendre connaissance d'une trentaine de mémoires, en plus de rencontrer treize organisations qui en avaient produit.

Un sondage a aussi été mené auprès des bureaux de syndics des ordres professionnels. Celui-ci a permis de constater des disparités de moyens et de ressources entre les différents bureaux de syndics. En plus de documenter quantitativement certaines pratiques internes, ce questionnaire comportait des éléments qualitatifs permettant de prendre connaissance de certains enjeux tels que la complexité grandissante des dossiers et les besoins en formation.

Afin d'appuyer cette démarche, une étude sur l'encadrement des enquêtes dans d'autres provinces canadiennes a été réalisée. Certains constats intéressants ont été tirés de cette étude. Ainsi, les membres du comité spécial ont constaté des différences, possiblement reliées au cadre juridique différent. Parmi celles-ci, notons la présence de mécanismes de surveillance ou d'appel, de codes de déontologie spécifique aux syndics ou encore de mesures alternatives à la discipline.

Ces étapes ont permis aux membres du comité spécial de dégager sept enjeux significatifs et de formuler 17 recommandations.

Tout d'abord, il convient de mentionner que l'origine du mandat de la ministre et de la création du comité spécial concernaient principalement l'attitude et le savoir-être de certains syndics lors des entrevues réalisées en cours d'enquête. Plusieurs intervenants ont d'ailleurs souligné que ces problématiques s'étaient améliorées au cours des dernières années, mais qu'il était nécessaire d'encadrer ces comportements. Ils considèrent aussi qu'il est essentiel de mettre en place un processus de dénonciation aux manquements, tout en s'assurant de ne pas détourner ou ralentir le travail d'enquête. La mise en place d'un code de déontologie et d'un mécanisme de surveillance indépendant constitue donc les recommandations phares du comité spécial. Ces deux thèmes ont été abordés dans une perspective d'amélioration continue.

La question de la durée des enquêtes a également été soulevée. Bien que certaines enquêtes soient complexes et demandent un temps considérable aux syndics, il importe que la célérité des dossiers soit au cœur des préoccupations afin de minimiser les impacts sur les personnes concernées. Le comité spécial propose donc certaines recommandations en ce sens.

Les travaux ont aussi permis de constater de nombreuses pratiques innovantes instaurées dans certains bureaux de syndics; toutefois, ces pratiques ne sont pas toujours documentées et partagées entre les syndics. Il est donc souhaitable que des guides de bonnes pratiques soient produits, notamment au niveau des processus d'enquête, de la gouvernance et de la reddition de compte du bureau du syndic.

Actuellement, la seule obligation au *Code des professions* est qu'un candidat au poste de syndic doit être membre de la profession pour exercer cette fonction au sein de l'ordre. Or, bien que ce critère couvre les connaissances spécifiques à cette profession, aucune connaissance particulière concernant le rôle d'enquêteur octroyé au syndic ne s'avère obligatoire. Le comité spécial recommande donc que soit mise en place une offre de formation initiale ainsi qu'une offre de formation continue s'adressant aux syndics.

Finalement, les membres du comité spécial ont réfléchi à l'encadrement et aux méthodes de reddition de comptes du bureau du syndic. Celle-ci devrait être formalisée dans les ordres professionnels, de même que les pratiques d'encadrement des syndics adjoints par les syndics, tout en s'assurant de préserver la notion d'indépendance rattachée à cette fonction.

Ainsi, le *Comité spécial sur les pouvoirs des syndics et leurs mécanismes d'évaluation* propose de nombreuses recommandations afin d'améliorer les pratiques en cours dans les bureaux des syndics. Bien que certaines d'entre elles puissent être mises en place sans apport externe, plusieurs demandent des modifications au *Code des professions*. La ministre sera invitée à réfléchir à ces recommandations et à procéder aux modifications législatives nécessaires à l'amélioration de la situation.

## LISTE DES RECOMMANDATIONS

### PROCESSUS DISCIPLINAIRE

Le comité spécial recommande que :

**Recommandation 1 :** Le CIQ développe et rend disponible un guide des bonnes pratiques élaboré conjointement avec les syndicats des ordres professionnels.

**Recommandation 2.1 :** L'article 122 du *Code des professions* soit modifié à la lumière des enseignements de l'arrêt *Pharmascience inc. c. Binet*, [2006] 2 R.C.S. quant à l'assujettissement des tiers au pouvoir d'enquête du syndic.

**Recommandation 2.2 :** Le *Code des professions* soit modifié afin que, lorsqu'une enquête se prolonge au-delà du délai normal défini par le bureau du syndic, celui-ci doive faire rapport au conseil d'administration de l'ordre.

Précision importante : L'assemblée des membres juge qu'il serait complexe de reproduire l'esprit de cette recommandation dans un article du *Code des professions*. Elle propose que cette recommandation soit intégrée au guide de bonnes pratiques en gouvernance (recommandation 7.2).

**Recommandation 2.3 :** Le *Code des professions* soit modifié, à l'instar de la conciliation prévue à l'article 123.6 du Code, afin de permettre des modes alternatifs de règlement des différends tels que la lettre d'avertissement, l'engagement et les mesures administratives.

**Recommandation 2.4 :** L'article 123.6 du *Code des professions* soit modifié, afin de permettre, une fois la plainte déposée, d'autres modes de règlement des différends, tel que la médiation.

**Recommandation 3 :** Le CIQ élabore un document d'information uniformisé à l'intention du public et des professionnels afin que les syndicats le transmettent systématiquement aux personnes qui demandent la tenue d'une enquête et aux professionnels visés.

**Recommandation 4 :** Le gouvernement modifie le *Code des professions*, afin de prévoir le droit du professionnel qui fait l'objet d'une enquête d'être informé de la nature de celle-ci et d'obtenir les informations pertinentes avant d'avoir à répondre aux questions du syndic.

Précision importante : L'assemblée des membres juge que les termes « informations pertinentes » sont trop vagues et que les modifications au *Code des professions* ne devraient traiter que de la nature de la plainte et ce, afin de protéger l'identité du demandeur d'enquête et de limiter les possibilités de procédures abusives qui pourraient allonger les délais de traitement du dossier.

## FORMATION / INFORMATION

Le comité spécial recommande que :

**Recommandation 5.1 :** Le CIQ développe une formation de base à l'intention des syndics quant à l'exercice de leurs fonctions et que celle-ci soit obligatoire, conformément à l'article 121.0.1 du *Code des professions*.

**Recommandation 5.2 :** Le CIQ développe et rend disponible de la formation portant spécifiquement sur l'enquête et les interventions auprès de personnes vulnérables.

**Recommandation 5.3 :** Le CIQ développe et rend disponible une offre de formation continue à l'intention des syndics quant à l'exercice de leurs fonctions.

## LISTE DES RECOMMANDATIONS (suite)

### ENCADREMENT

Le comité spécial recommande que :

**Recommandation 6.1 :** Le gouvernement modifie le *Code des professions* afin de prévoir l'adoption d'un code de déontologie applicable aux syndicats, syndicats adjoints, syndicats ad hoc et syndicats correspondants.

**Recommandation 6.2 :** Le CIQ élabore, en collaboration avec les syndicats, le code de déontologie applicable à ceux-ci et aux syndicats adjoints, syndicats correspondants et syndicats ad hoc.

**Recommandation 6.3 :** Le public et le professionnel visé soient mis au courant des différents moyens à sa disposition afin de manifester son mécontentement, notamment auprès du syndic (pour les syndicats adjoints par exemple), de la présidence ou du comité indépendant.

**Recommandation 6.4 :** Le code de déontologie prévoit un processus pour traiter les plaintes quant aux manquements à ce code.

**Recommandation 6.5 :** Le gouvernement modifie le *Code des professions* afin de créer un mécanisme indépendant ayant pour mandat de recevoir, d'examiner et de faire enquête sur ces plaintes.

Précision importante : L'assemblée des membres recommande que le mécanisme indépendant ayant pour mandat de recevoir, d'examiner et de faire enquête, soit un comité d'enquête à la déontologie indépendant et unique pour l'ensemble des ordres professionnels du Québec. Son rattachement administratif n'a pas été établi et devra faire l'objet d'échanges ultérieurs.

**Recommandation 7.1 :** Les ordres, en respect de l'indépendance du syndic, formalisent les mécanismes de reddition de compte du syndic, notamment quant aux aspects administratifs de leur fonction, et ce, auprès de la direction générale, de la présidence et du conseil d'administration de l'ordre.

Précision importante : L'assemblée tient à préciser que la reddition de comptes du syndic auprès de la direction générale de l'ordre ne concerne spécifiquement que les éléments administratifs de son bureau (financier, logistique, ressources humaines, etc.) afin de permettre une saine gestion des ressources de l'ordre tout en préservant l'indépendance de la fonction.

**Recommandation 7.2 :** Le CIQ élabore un guide des bonnes pratiques encadrant la gouvernance, les mécanismes de reddition de comptes, de supervision des employés du bureau du syndic et de suivi de la qualité des services offerts, tout en préservant l'indépendance du bureau du syndic prévu au *Code des professions*.

## MOT D'INTRODUCTION

La fonction de syndic d'un ordre professionnel est méconnue dans la population en général. Nous avons donc jugé à propos de lui consacrer cette partie introductive afin d'expliquer sommairement leur fonction au sein du système professionnel québécois.

Le *Code des professions* prévoit que le conseil d'administration de chaque ordre nomme un syndic parmi ses membres et, si nécessaire, des syndics adjoints et des syndics correspondants. Ces personnes composent le bureau du syndic de l'ordre.

À la suite d'une information à l'effet qu'un professionnel a commis une infraction, le syndic peut faire une enquête et exiger qu'on lui fournisse tout renseignement et tout document relatif à celle-ci. Au terme de cette enquête, le syndic peut porter contre un professionnel toute plainte qui paraît justifiée au conseil de discipline de l'ordre.

Ainsi, le syndic assume à la fois un rôle d'enquêteur et de poursuivant à l'égard des professionnels qui auraient notamment commis une infraction au *Code des professions*, s'il y a lieu, à la loi constituant l'ordre professionnel ou aux règlements adoptés en vertu du Code ou de ladite loi, dont le code de déontologie de l'ordre. Par son action, celui-ci contribue à la protection du public en s'assurant que les professionnels respectent les lois et règlements en vigueur. Mentionnons que l'objectif ultime de la sanction disciplinaire est de dissuader le professionnel de récidiver et de viser l'exemplarité à l'égard des autres professionnels qui pourraient être tentés de poser des gestes semblables.

Par ailleurs, le Code prévoit qu'un syndic informe le comité d'inspection professionnelle lorsqu'il a des motifs raisonnables de croire que l'exercice de la profession par un professionnel ou sa compétence professionnelle doit faire l'objet d'une inspection. Ainsi, il convient de différencier le rôle d'un syndic de celui du comité d'inspection professionnelle qui, lui, s'assure principalement du maintien de la compétence en surveillant l'exercice de la profession par les membres de l'ordre.

Le syndic jouit d'une indépendance dans l'exercice de ses fonctions. Le *Code des professions* prévoit que le conseil d'administration de l'ordre doit prendre les mesures visant à préserver en tout temps l'indépendance du bureau du syndic dans l'exercice des fonctions des personnes qui le composent. Toutefois, le président de l'ordre peut requérir des informations d'un syndic en ce qui regarde l'existence d'une enquête ou le progrès de celle-ci.

Cette indépendance est nécessaire à la crédibilité du processus disciplinaire et, de façon plus large, à la crédibilité du système professionnel. Le syndic jouit également d'une immunité et ne peut pas être poursuivi en justice en raison d'actes accomplis de bonne foi dans l'exercice de ses fonctions. Enfin, mentionnons que le syndic relève du conseil d'administration et qu'il doit notamment lui transmettre un rapport annuel des activités de son bureau et, à la demande du conseil, tout autre rapport d'activités.

## PRÉSENTATION DU CONSEIL INTERPROFESSIONNEL DU QUÉBEC

Le Conseil interprofessionnel du Québec (CIQ) regroupe les 46 ordres professionnels du Québec. Il a pour mission d'être la voix collective des ordres professionnels du Québec sur des dossiers d'intérêt public. En vertu du *Code des professions*, il agit également à titre d'organisme-conseil auprès du gouvernement du Québec et plus spécifiquement auprès du ou de la ministre responsable de l'application des lois professionnelles.

À ce titre, il peut notamment :

- « ... fournir au public, à la demande du ou de la ministre ou de l'un ou de plusieurs ordres, de l'information concernant le système professionnel, les professionnels et professionnelles ainsi que les devoirs et les pouvoirs des ordres »;
- « ... effectuer des recherches et formuler des avis sur toute question relative à la protection du public que doivent assurer les ordres ».

Au Québec, plus de 395 000 personnes exercent une profession réglementée. On peut regrouper les ordres en trois secteurs :

- Droit, administration et affaires;
- Génie, aménagement et sciences;
- Santé et relations humaines.

Il existe au Québec 46 ordres professionnels qui réglementent 55 professions. Le *Code des professions* est la loi qui détermine les obligations d'un ordre professionnel. Le cadre juridique du système comprend également 25 lois particulières à certaines professions et plus de 800 règlements.

Pour s'acquitter de sa mission, le CIQ procure aux ordres professionnels des occasions de partager des pratiques innovantes et de développer des outils communs permettant d'améliorer leur efficacité. Il offre également des activités de formation, tout en agissant comme agent mobilisateur sur les dossiers qui concernent et affectent le système professionnel.

L'assemblée des membres est la plus haute instance du CIQ. Elle est composée des 46 ordres professionnels, chacun représenté par sa présidence ou encore par une personne nommée par le conseil d'administration de l'ordre.

Finalement, le CIQ diffuse, tant auprès des médias que du grand public, de l'information sur le système professionnel et sa valeur ajoutée pour la population du Québec. Il met à la disposition du public divers documents et études concernant les professions réglementées ou tout autre sujet mettant en cause la protection du public.

## LE COMITÉ

### CONTEXTE ET MANDAT

À la fin de l'année 2018, des articles<sup>1</sup> paraissaient dans plusieurs médias; ceux-ci mettaient en cause les processus d'enquête des bureaux de syndicats au sein des ordres professionnels, laissant entrevoir des possibilités d'abus de pouvoir. Bien que ces articles ne concernaient que certains ordres, de nombreux intervenants se sont sentis interpellés et se sont questionnés quant aux suites à donner aux propos préoccupants qui y étaient rapportés.

L'assemblée des membres du CIQ, composée des 46 ordres professionnels, s'est d'ailleurs questionnée à ce sujet en février 2019.

Le 14 mars 2019, la ministre de la Justice responsable de l'application des lois professionnelles, madame Sonia LeBel, transmettait une lettre au CIQ. Dans un contexte de réflexion proactive sur la question, celle-ci a mandaté le CIQ afin de :

« ... produire un état de situation sur les processus d'enquête des bureaux des syndicats des ordres professionnels ».

« ... lui proposer des modifications afin de répondre aux enjeux actuels liés au rôle et aux responsabilités des syndicats ».

Elle a également demandé de :

« ... faire une analyse des bonnes pratiques auprès d'entités exerçant des fonctions et rôles similaires, soient à la fois d'enquêteur et de poursuivant. »

En réponse à ce mandat, le CIQ, lors de l'assemblée des membres subséquente, a constitué un comité spécial<sup>2</sup> afin d'analyser la situation et de répondre au mandat confié par la ministre. Ainsi, le *Comité spécial sur les pouvoirs des syndicats et leurs mécanismes d'évaluation*, ci-après nommé « le comité spécial », a été créé officiellement le 22 mars 2019. Le comité exécutif du CIQ a été mandaté afin de procéder à la nomination des membres selon la représentativité suivante :

- Deux présidents d'ordres;
- Deux syndicats;
- Deux personnes externes ayant une expertise pertinente;
- Deux représentants du public (administrateurs nommés);
- Un membre du comité exécutif afin de présider le comité.

<sup>1</sup> Voir notamment (non exhaustif) :

<https://www.lesoleil.com/actualite/sante/fronde-contre-le-college-des-medecins-f910aaa3a36fc0a8cf0e298d6fc8b2f9>

<https://www.journaldemontreal.com/2018/12/07/des-medecins-se-disent-victimes-dintimidation>

<http://www.droit-inc.com/article23681-Non-a-la-toute-puissance-des-syndics>

[https://quebec.huffingtonpost.ca/entry/professionnels-detresse-victimes-abus-harcelement-disciplinaire-ordre\\_qc\\_5cccf028e4b04ac53bed3e0a?ncid=other\\_topnaventr\\_coabgdcpxri&utm\\_campaign=topnav](https://quebec.huffingtonpost.ca/entry/professionnels-detresse-victimes-abus-harcelement-disciplinaire-ordre_qc_5cccf028e4b04ac53bed3e0a?ncid=other_topnaventr_coabgdcpxri&utm_campaign=topnav)

<https://www.journaldemontreal.com/2018/12/07/abus-de-pouvoir-et-violence-disciplinaires-au-sein-des-ordres-professionnels>

<sup>2</sup> En vertu des règlements généraux du Conseil : « Les comités spéciaux sont formés par l'assemblée des membres pour la réalisation de mandats particuliers et de durée limitée. [...] Ils rendent compte à cette instance des mandats confiés. »

## COMPOSITION DU COMITÉ SPÉCIAL SUR LES POUVOIRS DES SYNDICS ET LEURS MÉCANISMES D'ÉVALUATION

Le 3 mai 2019, le CIQ rendait publique, par voie de communiqué<sup>3</sup>, la composition des membres du comité spécial.

### PRÉSIDENTS

**- Bertrand Bolduc, président de l'Ordre des pharmaciens du Québec**

Diplômé de l'Université de Montréal en pharmacie (1990), Bertrand Bolduc est également détenteur d'un MBA des HEC Montréal (2000) et est administrateur certifié de l'Institut des Administrateurs de Sociétés (2009). Il siège au CA de l'Ordre des pharmaciens depuis 2009 et en assure la présidence depuis mars 2014.

**- Anne-Marie Duchaine, présidente de l'Ordre des podiatres du Québec**

Diplômée de l'Université du Québec à Trois-Rivières en médecine podiatrique (2009), Anne-Marie Duchaine s'est impliquée dans l'Ordre des podiatres du Québec à titre de secrétaire du comité d'inspection professionnelle (2012-2015), de syndique adjointe (2015-2017) et de présidente (depuis 2017).

### SYNDICS

**- Bernard Cadieux, syndic de l'Ordre professionnel des inhalothérapeutes du Québec**

Inhalothérapeute gradué en 1988, détenteur d'une maîtrise en administration publique de l'ÉNAP et d'une maîtrise en sciences, Bernard Cadieux a été nommé syndic par le conseil d'administration de l'OPIQ en novembre 2013. Il est activement engagé au sein du Forum des syndicats du Conseil interprofessionnel du Québec (CIQ). Gestionnaire polyvalent, il a œuvré dans le réseau de la santé pendant plus de 15 ans à ce titre. Il a assuré la direction de projets majeurs pour les organisations pour lesquelles il a travaillé. Vice-président et administrateur de l'OPIQ pendant plus de 8 ans, il fut successivement vice-président responsable des affaires professionnelles, puis premier vice-président.

**- Paule Bouchard, syndique de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec**

Avant d'être nommée syndique de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec en 2016, Paule Bouchard fut associée responsable de la pratique professionnelle durant 15 des 30 années pour lesquelles elle a travaillé au cabinet-conseil Richter. Elle possède entre autres une vaste expérience dans le domaine de l'expertise comptable et de la déontologie. Au cours de sa carrière, elle a aussi siégé à différents comités et conseils provinciaux, nationaux, et internationaux en lien avec la profession.

### REPRÉSENTANTS DU PUBLIC (ADMINISTRATEURS NOMMÉS)

**- Catherine Nadeau, administratrice nommée au conseil d'administration de l'Ordre des ingénieurs du Québec**

Catherine Nadeau occupe le poste de directrice principale au sein des services-conseils chez KPMG Montréal où elle aide ses clients à optimiser leurs pratiques à l'aide des technologies ainsi qu'à mettre en valeur leurs données et leurs informations. Avant de rejoindre KPMG, elle a travaillé près de 6 ans à titre de gestionnaire de documents au sein de deux ordres professionnels québécois. Finalement, elle est aussi administratrice au sein du conseil d'administration de l'Ordre des ingénieurs du Québec à titre d'administratrice nommée.

**- Michel Tourangeau, administrateur nommé au conseil d'administration de l'Ordre professionnel de la physiothérapie du Québec**

Avocat et associé chez Lapointe Rosenstein Marchand Melançon sncrl, il exerce en pratique privée depuis 1981 en droit des affaires et gouvernance d'entreprises. Il est membre du Collège des administrateurs de sociétés depuis septembre 2010 et de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec depuis octobre

<sup>3</sup> Le communiqué est accessible à l'adresse : <https://www.professions-quebec.org/communiqués/pouvoir-des-syndics-des-ordres-professionnels-des-balises-simpont>

2013. Il est administrateur de l'Ordre professionnel de la physiothérapie du Québec, membre du Comité exécutif et président du Comité de gouvernance. Il est administrateur et Secrétaire du Conseil membre du Comité exécutif de la Fédération des caisses Desjardins, de Fiducie Desjardins inc de Groupe Technologies Desjardins inc de Desjardins FSB Holdings inc (USA) et de Capital Desjardins inc. Il est aussi administrateur et Vice-président, de la Fondation de l'Institut universitaire en santé mentale de Montréal, membre du Comité ad hoc consultatif gouvernance de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA), administrateur et Secrétaire du Conseil, de Desjardins société financière inc. et membre du Comité d'Audit et gestion des risques. Il a été administrateur à la Chambre de commerce de l'Est de Montréal d'avril 1997 à mai 2019, Président de 1999 à septembre 2001, Président du conseil de 2001 à 2004 et de 2007 à 2008, Secrétaire du Conseil de juin 2004 à novembre 2004 et Président du Comité Exportation de 2010 à 2019 et administrateur et Vice-président du Conseil, de la Société de la Place des Arts, membre du Comité exécutif et Président du Comité de gouvernance de mars 2003 à mars 2017 et administrateur, à la Bibliothèque Nationale du Québec, de mars 1995 à mars 2002, administrateur, de Assurance vie Desjardins inc de juillet 1990 à avril 1994 puis de Groupe vie Desjardins-Laurentienne inc et d'Assurance vie Desjardins-Laurentienne inc de mars 1995 à février 2002 et Président du Comité de vérification de 1995 à mars 1999 et membre du Comité exécutif et du Comité de placements de mars 1999 à février 2002.

## **PERSONNES EXTERNES AYANT UNE EXPERTISE PERTINENTE**

### **- Michel Déry, conseiller expert en enquête et ancien enquêteur à la Sûreté du Québec**

Michel Déry a travaillé à la Sûreté du Québec pendant près de 25 ans, notamment comme enquêteur dans les enquêtes spécialisées. Il a été responsable d'escouades de lutte au crime organisé, responsable de bureaux d'enquêtes criminelles et supports techniques dans plusieurs districts de la Sûreté du Québec (Côte-Nord, Mauricie, Québec, Montréal). Il a été inspecteur responsable à la division de la répression des drogues, et conseiller en matière de lutte au crime organisé. À la suite de ses années de service, il a travaillé dans le domaine de la sécurité privée à titre de vice-président investigation. Il a été président et directeur général d'une firme d'investigation et de consultation en sécurité privée, œuvrant au niveau local, national et international.

Il a aussi enquêté pendant 4 ans pour un bureau de syndic d'un ordre professionnel. Il a participé à la formation du syndic, des syndics-adjoints et du personnel de support, en tant que formateur en matière d'enquête, d'entrevue et de planification d'une enquête.

### **- Giuseppe Battista, avocat en droit criminel, pénal et disciplinaire**

Giuseppe Battista exerce sa pratique en droit criminel, pénal et disciplinaire. Il a débuté sa carrière au Centre communautaire juridique de Montréal, division criminelle en 1986. Depuis 1991, il exerce en pratique privée. Il a enseigné à l'école du Barreau, a été chargé de cours et conférencier. Il a été procureur des Commissions Poitras et Oliphant et procureur en chef de la Commission Bastarache. Il a siégé au conseil d'administration de l'Association des avocats de la défense de Montréal et a été membre du Comité en droit criminel du Barreau du Québec pendant plus de 20 ans.

## **PRÉSIDENCE DU COMITÉ**

### **- Alain Bernier, trésorier du comité exécutif du CIQ et vice-président affaires administratives de l'Ordre des technologues professionnels du Québec**

Bachelier en architecture (1977), détenteur d'une maîtrise en sciences appliquées (1979) et d'un MBA (1981), il a débuté sa carrière en tant qu'enseignant au collégial et coordonnateur du département de génie civil et géomatique. Il fut membre de la Commission des études du Collège Ahuntsic durant 18 ans et membre de la Commission de l'enseignement collégial du conseil supérieur de l'Éducation, de 2000 à 2003.

Vice-président au comité exécutif du CIQ de 1996 à 2000, trésorier du CIQ depuis mai 2000 et président de l'Ordre des technologues professionnels du Québec pendant 18 ans. C'est sous sa présidence que la Loi sur les architectes a été modifiée en 2000 afin de créer plus d'espace professionnel pour les T.P.

M. Bernier a également œuvré à la modernisation des lois professionnelles en sciences appliquées. Il a été un acteur clé du cadre organisationnel adopté par l'Office des professions en vue de permettre la délégation d'actes professionnels. Sa contribution s'est avérée très utile au cours des discussions bilatérales avec les représentants de plusieurs ordres. Il a été un joueur actif dans les tables de travail menant à la signature d'Arrangements de reconnaissances mutuelles (ARM) avec le gouvernement français.

Il enseigne actuellement aux HEC de l'Université de Montréal, en plus d'agir à titre de formateur dans des entreprises et des associations, tout en réalisant des mandats de services professionnels pour de nombreuses organisations.

Ces personnes ont été choisies pour leur expertise et leurs connaissances spécifiques afin de participer activement aux travaux.

Le comité spécial s'est réuni à sept reprises de juin 2019 à janvier 2020 afin d'exécuter ses travaux.

## DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

En mars 2019, la ministre de la Justice, madame Sonia LeBel, faisait appel au Conseil interprofessionnel du Québec (CIQ), dans le cadre de l'exercice de son rôle-conseil auprès de l'État, afin que soit dressé un état de situation et de proposer des recommandations quant aux fonctions du syndic au sein de l'ordre professionnel. L'assemblée des membres a donc mandaté un comité spécial afin de l'appuyer dans sa démarche. Pour mener à bien sa mission, le comité spécial a premièrement établi un plan de travail comprenant plusieurs étapes et déterminé un échéancier. Ensuite, de nombreuses démarches ont été entreprises afin de consulter le plus largement possible sur la question.

Lors de sa première réunion en juin 2019, le comité spécial a défini les différents moyens à utiliser afin de mener à bien sa mission. Ainsi, il a été convenu de procéder à un appel public de mémoires, de tenir deux journées d'auditions auxquelles des groupes ayant déposé leur mémoire seraient conviés, de mandater une organisation externe afin de réaliser une étude comparative sur l'encadrement des enquêtes dans les autres provinces canadiennes et de réaliser un sondage auprès des bureaux de syndics.

La réception des mémoires s'est déroulée pendant l'été 2019. L'automne fut principalement dédié à la prise de connaissance de ces mémoires ainsi qu'à la rencontre de nombreux intervenants lors des auditions.

Parallèlement à ces démarches, un sondage était lancé auprès des bureaux des syndics des ordres professionnels afin de permettre de quantifier et de qualifier certains aspects de la fonction.

Le CIQ a également procédé à une étude comparative sur l'encadrement des enquêtes dans les autres provinces canadiennes. Les membres du comité spécial ont donc été en mesure d'apprécier les différences législatives entre certaines juridictions canadiennes encadrant le processus disciplinaire.

Les rencontres du comité spécial ont eu lieu afin de traiter des informations recueillies, ce qui a permis de décrire les enjeux et les recommandations. Les rencontres de décembre 2019 et de janvier 2020 ont été consacrées à la structure de présentation et au contenu final du rapport. Les orientations en vue de présenter ce rapport à l'assemblée des membres de février 2020 ont également été définies.

La prochaine section traitera donc de l'« **État de la situation actuelle** ». Cette section contient l'ensemble des démarches réalisées, comprenant les mémoires, les auditions, le sondage et le balisage.

Par la suite, la section « **Enjeux retenus par le comité spécial** » fera état de l'analyse du comité et des principaux constats tirés de la section précédente afin de formuler des recommandations visant à améliorer la situation actuelle.

## ÉTAT DE LA SITUATION ACTUELLE

Afin de documenter la situation actuelle, les membres du comité spécial des syndicats ont procédé en quatre phases :

- Le dépôt de mémoires;
- La tenue d'auditions;
- Le questionnement par sondage;
- Une étude comparative sur l'encadrement des enquêtes dans les autres provinces canadiennes.

Afin de bien comprendre la réalité des bureaux des syndicats, il importe de saisir l'ampleur du travail que ceux-ci réalisent annuellement. La compilation des données contenues dans le rapport annuel des ordres professionnels pour l'année 2017-2018<sup>4</sup> a permis de dénombrer 7 782 enquêtes ouvertes. Ces enquêtes ont mis en cause 7 549 professionnels, soit environ 1,89 % de l'ensemble des professionnels québécois. De ce nombre, 365 plaintes ont été portées devant les conseils de discipline, ce qui représente environ 0,092 % des professionnels.

## MÉMOIRES

Faisant suite à la rencontre du comité spécial de juin 2019, il a été convenu qu'un appel public serait émis afin d'obtenir des mémoires sur le mandat confié. Initialement, cette période a été définie du 15 juillet au 11 septembre 2019, mais à la suite de certaines demandes, le délai de dépôt des mémoires a été prolongé jusqu'au 25 octobre, date de la première journée des auditions.

Plusieurs organisations ont été invitées à soumettre un mémoire, notamment, un grand nombre de représentants des ordres professionnels (présidences, directions générales, bureaux de syndicats, conseillers juridiques, etc.). L'invitation a également été transmise à de nombreuses associations, regroupements et personnes ayant manifesté un intérêt. Des organismes externes, des personnes ou regroupements ayant communiqué à l'adresse courriel du comité spécial se sont également prononcés. Au total, 31 mémoires<sup>5</sup> ont été reçus et analysés par les membres du comité spécial. L'analyse de ces 31 mémoires a permis de cibler les éléments suivants :

- L'adoption d'un code de déontologie applicable à la fonction de syndic;
- La constitution d'un mécanisme de surveillance indépendant;
- La mise en place d'une formation adaptée à la réalité des syndicats;
- Des questionnements concernant les délais de certaines enquêtes.

Bien que les mémoires reconnaissent l'importance de la fonction de syndic dans le fonctionnement du système disciplinaire québécois, plusieurs ont rapporté avoir eu connaissance de mauvaises pratiques concernant les attitudes de certains syndicats. Par conséquent, les membres du comité spécial ont conclu qu'il ne s'agit pas nécessairement de commentaires voulant s'appliquer à l'ensemble des personnes exerçant cette fonction, mais plutôt de cas isolés et en nombre limité au regard du nombre de syndicats et syndicats adjoints et de la quantité de dossiers traités.

<sup>4</sup> Au moment de la rédaction du rapport, il s'agit de la dernière année où tous les rapports annuels des ordres sont accessibles.

<sup>5</sup> Les mémoires ont été rendus publics à l'adresse : <https://www.professions-quebec.org/fr/comite-special-memoires>.

## ABSENCE D'UN CODE DE DÉONTOLOGIE APPLICABLE À LA FONCTION DE SYNDIC

Il importe, à ce stade-ci, de rappeler que les syndicats disposent de larges pouvoirs d'enquête. Le *Code des professions* prévoit en effet qu'un syndic peut, à la suite d'une information à l'effet qu'un professionnel a commis une infraction, faire une enquête à ce sujet et exiger qu'on lui fournisse tout renseignement et tout document relatif à cette enquête. Ces pouvoirs ont un caractère contraignant, notamment auprès des professionnels enquêtés, ce qui pourrait mener, dans certains cas, à des abus de pouvoir.

Il ressort principalement qu'une très forte majorité des mémoires transmis demandent ou sont en accord avec l'éventuelle mise en place d'un code de déontologie applicable à la fonction de syndic. Celui-ci étant déjà en vigueur pour les professionnels et plus récemment pour les conseils d'administration des ordres, il semble en effet que ce soit un prolongement logique et incontournable recommandé dans de nombreux mémoires.

Le code de déontologie serait une bonne façon d'encadrer les pouvoirs prévus au *Code des professions* pour les syndicats. Par ailleurs, certains ordres ont mentionné avoir adopté un tel code pour leurs employés ou encore, s'être assurés que le code de déontologie des professionnels soit également respecté par le syndic. Toutefois, certains mémoires ont mentionné qu'il serait souhaitable que ce code soit unique et spécifique à la fonction de syndic.

## ABSENCE D'UN MÉCANISME DE SURVEILLANCE

Actuellement, il n'existe aucun mécanisme d'appel pour le professionnel enquêté. Lorsqu'il a un désaccord avec le processus entrepris, celui-ci se réfère souvent à son association ou un regroupement professionnel afin d'obtenir un support. Afin de s'assurer du respect de ce code de déontologie, il est également essentiel, selon les mémoires reçus, que soit mis en place un mécanisme de surveillance indépendant. Bien que cette indépendance soit un critère incontournable pour plusieurs, les modalités de mise en place, de fonctionnement ou de nomination ne font pas l'unanimité.

En effet, certains mentionnent que pour assurer la totale indépendance de cet éventuel mécanisme de surveillance, les individus qui y seront rattachés doivent être nommés par des personnes externes au système professionnel, tel un ombudsman. D'autres parleront plutôt d'un organisme relevant d'une entité indépendante. Pour les ordres, il importe de ne pas multiplier les structures en place et, en ce sens, le comité d'éthique et de déontologie des administrateurs pourrait également être utilisé à cette fin.

Il a été signalé par les intervenants qu'il est impératif que ce mécanisme ne soit pas une voie de contournement permettant de prolonger indûment le processus ou de faire changer le syndic adjoint attitré au processus d'enquête en cours. Quoi qu'il en soit, bien que les parties ne s'entendent pas sur certaines modalités, la mise en place d'un tel mécanisme de surveillance indépendant semble, quant à lui, répondre à un besoin exprimé par de nombreux acteurs.

## MANQUE DE FORMATION ADAPTÉE À LA RÉALITÉ DES SYNDICS

La formation des syndicats est également abordée dans de nombreux mémoires. Plusieurs ont mentionné qu'une formation adaptée devrait être suivie avant de pouvoir exercer cette fonction. Afin de pallier à cette lacune, le sondage administré démontre que de nombreux ordres ont mis en place des critères supplémentaires lorsque vient le temps d'embaucher un professionnel pour cette fonction.

On note, entre autres, l'importance du critère d'expérience. Cela dit, plusieurs compétences de base nécessaires pour exercer cette fonction ne peuvent être comblées par l'exercice d'une profession réglementée. Alors que de nombreux ordres n'exercent pas dans le domaine juridique, il appert que la

fonction de syndic repose en grande partie sur l'application du *Code des professions*. C'est pourquoi plusieurs mémoires ont traité de la nécessité que soit mise en place une formation initiale permettant au syndic d'exercer l'ensemble des compétences de base nécessaires à l'exercice de la fonction.

Par ailleurs, certains ont également soulevé la faible offre de formation continue disponible pour cette fonction. En effet, le syndic d'un ordre professionnel québécois ne retrouve aucun équivalent dans d'autres domaines d'emploi. Le nombre de personnes appelées à exercer cette fonction n'étant pas très élevé et les compétences étant très spécifiques à ce travail, peu d'organisations ont développé une offre de formation continue s'adressant à cette clientèle. Certains mémoires proposent donc que cette offre soit développée et offerte. Certains vont même jusqu'à proposer des sujets à aborder comme l'intervention auprès des personnes vulnérables.

Ainsi, quelques sujets devraient être couverts au plan de la formation initiale ou de la formation continue : l'aspect juridique de la fonction, le travail auprès de la population vulnérable, les techniques d'entrevues, les méthodes d'enquête et la cueillette d'informations.

## QUESTIONNEMENTS CONCERNANT LES DÉLAIS DE CERTAINES ENQUÊTES

Des mémoires font également état de délais d'enquête importants, ce qui mettrait le professionnel enquêté dans un état d'inconfort sur une longue période. Selon le sondage, en 2018-2019 (voir Tableau 9), 10 % des enquêtes ont duré plus d'un an, soit environ 780 enquêtes. Il importe de se questionner sur la raison des délais puisque la célérité du processus peut avoir un effet positif pour l'ensemble des parties concernées. Alors que plusieurs personnes sont laissées sans nouvelle, d'autres questionnent le manque d'informations transmises aux demandeurs d'enquête et aux professionnels enquêtés. Certaines explications sont formulées, notamment la difficulté d'obtenir certains documents des membres visés, des demandeurs d'enquête et de tiers. La planification de rencontres pour les témoignages ou l'utilisation d'experts sont aussi des éléments qui allongent le délai de traitement des enquêtes.

Dans ce contexte, certaines organisations démontrent une plus grande ouverture dans les processus alternatifs de règlements de différends, ce qui permettrait peut-être de réduire les délais puisque seuls les dossiers ayant un impact important pour le public seraient présentés au conseil de discipline. À cet effet, les membres du comité spécial ont eu l'occasion de consulter un mémoire externe<sup>6</sup> qui propose notamment de modifier le *Code des professions* afin de prioriser le processus de conciliation prévu à l'article 123.6 du *Code des professions* pour traiter certains dossiers en fonction de critères très précis.

## AUDITIONS

Faisant suite à la réception des mémoires, le comité spécial s'est réuni afin d'identifier les participants à inviter lors des deux journées d'audition. Quatorze groupes ont été ciblés en fonction de la diversité des opinions et des propos formulés dans leurs mémoires, de la qualité de l'information transmise et de la pertinence du contenu en fonction du mandat confié. Tous les groupes conviés ont accepté l'invitation, à l'exception d'une seule organisation. Le comité spécial a donc rencontré les représentants de ces groupes les 25 octobre et 1<sup>er</sup> novembre 2019. Chacun d'eux disposait d'une période de 15 minutes pour présenter leur mémoire et d'une période d'échange avec les membres de 15 minutes.

<sup>6</sup> Pelletier, Jean-Sylvain, Réformer la conciliation dans le *Code des professions du Québec : pour une justice disciplinaire participative*, Mémoire de maîtrise, Université de Sherbrooke, Faculté de droit, 2018.

En présence du comité spécial, **treize** représentants ont été appelés à préciser le contenu de leur mémoire. Les principaux points soulevés par les représentants présents sont :

- L'attitude de certains syndics lors des enquêtes;
- Des modifications aux processus actuels;
- L'encadrement et la gestion du bureau du syndic;
- Le double rôle des syndics.

## ATTITUDE DE CERTAINS SYNDICS LORS DES ENQUÊTES

Plusieurs intervenants aux auditions ont précisé les propos concernant l'attitude des syndics lors de leurs enquêtes contenus dans leur mémoire. Les situations rapportées se concentrent principalement sur certains propos qui seraient particulièrement directs, soit dans les demandes formulées ou dans l'utilisation de techniques d'entrevues. En effet, certains professionnels enquêtés ont rapporté à des regroupements ou à des associations subir certaines formes de pression lors des entrevues avec le syndic.

Par contre, plusieurs ont tenu à préciser que la situation s'était améliorée à la suite du départ de certains individus ou de démarches de révision interne des processus entrepris dans des ordres professionnels. Malgré l'amélioration de la situation notée par les représentants des groupes rencontrés, ceux-ci ont tout de même tenu à rappeler qu'un code de déontologie devait être créé et respecté par les syndics. Par ailleurs, les intervenants demandant l'implantation d'un code de déontologie ont également exprimé le besoin de mettre en place un mécanisme de surveillance indépendant afin de recevoir les signalements si des manquements à ce code étaient soulevés par le professionnel ou le demandeur d'enquête.

## MODIFICATIONS AUX PROCESSUS ACTUELS

Des intervenants ont proposé d'améliorer certains processus, notamment en modifiant le *Code des professions*. Certains ont insisté sur l'importance de trouver des méthodes alternatives de règlement des différends afin de rendre le processus disciplinaire plus efficace, de réduire le nombre de plaintes soumises au conseil de discipline et d'intégrer au *Code des professions* certains mécanismes actuellement utilisés, dont l'avertissement formel et la lettre d'engagement ceci, toujours en maintenant l'objectif de protection du public.

En effet, bien que le nombre de plaintes ne soit pas si important en comparaison au nombre de demandes d'enquête (environ 365 vs 7 782 en 2017-2018), des intervenants ont tout de même mentionné que, peu importe la gravité de l'acte reproché, celui-ci doit être soumis devant la même instance. Les syndics rencontrés ont, quant à eux, mentionné le vide juridique lié à la conciliation. Ce processus prévoit actuellement que lorsqu'un règlement résultant d'une telle conciliation est exécuté, la demande de la tenue de l'enquête est réputée être retirée. Ainsi, le processus ne permet pas de réutiliser des demandes lors d'une seconde demande de même nature.

Par ailleurs, certains intervenants ont également souhaité que soit clarifié au *Code des professions* le fait qu'un processus alternatif peut être utilisé lorsque la demande d'enquête initiale est manifestement frivole ou encore, hors juridiction du bureau du syndic.

Certains ont insisté sur le besoin d'information des professionnels sous enquête. Cette demande découle du fait que les professionnels n'étaient pas immédiatement informés lorsqu'une demande d'enquête était transmise au bureau du syndic. Sur cette question, les parties consultées ne s'entendaient pas nécessairement. D'un côté, on mentionne le besoin du professionnel d'être rapidement mis au courant, en lui fournissant toute l'information (certains vont même jusqu'à demander l'identité du demandeur d'enquête), ceci, au nom de l'équité procédurale. De l'autre côté, on précise que considérant le nombre de demandes d'enquête qui aboutissent effectivement en une plainte au conseil de discipline, il n'y a pas lieu d'alarmer les professionnels concernés au tout début du processus pour ne pas leur faire vivre une démarche d'enquête inutile.

Également, certains aimeraient que le professionnel puisse obtenir la nature de la plainte et les rapports d'experts, s'il y a lieu, avant la première rencontre avec le syndic, afin de se préparer adéquatement et ainsi éviter des reports ou ajournements de rencontres.

La question des délais a effectivement été soulevée par des représentants présents en audition. Quelques-uns ont demandé que soit mis en place un délai maximal pour conduire l'enquête. Tel que mentionné précédemment, certains délais sont causés par des organismes ou des personnes externes au processus. Les syndicats ont ainsi peu de contrôle (mise à part la jurisprudence) pour agir avec célérité. Certains nous ont mentionné qu'un outil de contrainte sur les tiers permettrait d'accélérer les délais.

## L'ENCADREMENT ET LA GESTION DU BUREAU DU SYNDIC

Les auditions ont permis de questionner les processus de reddition de comptes en place dans les ordres professionnels qui se sont présentés. Les discussions ont mis en lumière certaines améliorations possibles dans la reddition de comptes et la gestion des syndicats adjoints.

En effet, plusieurs ont mentionné qu'une saine gestion des employés du bureau de syndic aurait pu prévenir certains cas qui ont par la suite été médiatisés. Dans ce contexte, des bonnes pratiques ont été mises en place dans certains ordres professionnels, notamment : l'écoute aléatoire d'entrevues effectuée par le syndic ou encore, la formalisation des pratiques de reddition de comptes du syndic à la direction générale, à la présidence et au conseil d'administration.

## DOUBLE RÔLE DES SYNDICS

N'ayant pas été en mesure de percevoir l'intention des parties prenantes quant au double rôle d'enquêteur et de poursuivant occupé par le syndic d'un ordre professionnel, les représentants des groupes entendus en audition ont été questionnés à ce sujet. Aucun intervenant n'a mentionné y voir une problématique. Plusieurs ont d'ailleurs spécifié que le syndic de l'ordre était accompagné par un juriste au courant du processus d'enquête et devant le conseil de discipline. Dans ce contexte, il ne semble pas y avoir d'enjeu spécifique pour les parties prenantes concernant ce double rôle du syndic.

Le comité a donc décidé après avoir investigué cette question, que le présent rapport ne ferait pas de recommandations à ce sujet.

## SONDAGE AUPRÈS DES BUREAUX DES SYNDICS

Pour mieux comprendre la réalité et les pratiques et afin de répondre au mandat ministériel qui lui est confié, le CIQ a réalisé un sondage auprès des bureaux de syndicats des ordres professionnels québécois. Ce sondage a été mené entre septembre et octobre 2019. Une première partie consistait en un questionnaire Web à propos des politiques, des procédures et des pratiques au sein des bureaux de syndicats et des ordres. Plus précisément, les thèmes suivants étaient abordés : embauche, évaluation, reddition de comptes et processus d'enquête. 32 syndicats y ont répondu, ce qui correspond à 70 % des ordres professionnels. Une seconde partie consistait en des chiffres recueillis par le CIQ auprès des syndicats relativement à certains indicateurs quantitatifs. 31 syndicats y ont répondu.

Ces réponses ont permis de constater que la façon dont sont mises en œuvre les dispositions législatives du *Code des professions* varient énormément dans les 46 ordres professionnels du Québec. Cette réalité s'explique par la grande disparité des moyens et des ressources nécessaires à l'application des lois et règlements en fonction de la taille de l'ordre et du volume de demandes d'enquête traitées.

Le volume de demandes d'enquête varie de façon significative d'un ordre à l'autre, allant de moins de 10 demandes d'enquête par année à plus de 2 400. Le sondage réalisé par le CIQ révèle aussi que des différences propres aux secteurs d'activités des ordres ont aussi un effet sur les pratiques des syndicats.

Ceux-ci évoluent dans des secteurs différents : santé et relations humaines, génie, aménagement et sciences, droit, administration et affaires (voir annexe 1).

Quant aux processus d'enquête, ils sont réalisés par le syndic qui est nommé par le conseil d'administration parmi les membres de l'ordre. Des syndics adjoints, correspondants et ad hoc peuvent également être nommés si nécessaire, en fonction du travail à réaliser. Ceux-ci ne peuvent cumuler d'autres fonctions attribuées en vertu du *Code des professions* ou de la loi constituant l'ordre professionnel dont il est membre. Il peut toutefois procéder à la conciliation des comptes et à des enquêtes relatives à de l'exercice illégal ou de l'usurpation de titres. Considérant le rôle et les pouvoirs du syndic, il appert que l'expérience en pratique professionnelle minimale demandée pour exercer la fonction de syndic est en moyenne de 10 ans.

Les ordres ont la possibilité de nommer un syndic pour une durée indéterminée ou pour un mandat à durée déterminée, renouvelable. À tout moment, le conseil d'administration de l'ordre professionnel peut destituer un syndic par un vote aux deux tiers de ses membres. Selon les réponses reçues, les syndics exercent leurs fonctions depuis 9 ans en moyenne. Les ordres du secteur du droit, de l'administration et des affaires ont des syndics en poste depuis sensiblement moins longtemps (8 ans), alors que les ordres du secteur du génie, de l'aménagement et des sciences sont en poste depuis plus longtemps (12 ans).

### Ressources

Les syndics n'œuvrent pas toujours seuls étant donné un volume de demandes d'enquête assez important dépassant 1 demande par jour chez 10 des 31 ordres ayant répondu au sondage du CIQ. La taille de leur bureau varie d'une seule personne à plus de 80. Les ressources sont employées à temps plein et à temps partiel. Entre autres, ils s'entourent, dans certains cas, de syndics adjoints, de syndics correspondants, d'enquêteurs, de techniciens, d'avocats et d'adjoints administratifs.

Les syndics adjoints et les syndics correspondants sont sous l'autorité du syndic quant à l'exercice de leurs fonctions, mais ils possèdent les mêmes droits, pouvoirs et obligations que le syndic lui-même. Plusieurs sont employés à temps partiel et continuent d'exercer à titre de professionnel. Dans certaines circonstances, comme un conflit d'intérêts ou une surcharge de travail, ils peuvent aussi être amenés à employer des syndics ad hoc. C'est le cas de près de 2 ordres sur 3, pour environ 5 enquêtes par année. Par ailleurs, le sondage démontre également que plusieurs syndics (72 %) ont recours à des experts externes.

### Reddition de comptes

Au plan de la fréquence de reddition de comptes, on constate une disparité en fonction de la taille du bureau. Pour les bureaux de moins de 4 personnes, les syndics assurent un suivi auprès des syndics adjoints tous les trimestres, alors que dans les bureaux de plus de 4 personnes, les suivis sont mensuels. Le syndic tient des réunions de suivi auprès du conseil d'administration en moyenne aux 7 mois et dans le cas de 4 ordres ayant répondu au sondage, le syndic ne tient jamais de réunion de suivi auprès de son conseil d'administration.

On observe que pour les ordres du secteur du droit, de l'administration et des affaires, ces rencontres sont plutôt annuelles. Les rencontres des syndics de ce même secteur avec la présidence sont en revanche plus fréquentes, avec une rencontre par mois, alors que la moyenne générale est plutôt d'une rencontre aux trois mois. Quant au suivi auprès du directeur général de son ordre, le syndic lui fait rapport aux quatre mois pour traiter de questions administratives et financières liées à l'opération de son bureau.

### Organisation du travail

On peut toutefois constater que, dans le cas de 5 des 32 répondants aucune rencontre entre le président et le syndic n'a lieu. Par ailleurs, dans 6 ordres, aucune rencontre entre la direction générale et le syndic n'a lieu. On peut donc déduire que la reddition de comptes ne s'exerce qu'au niveau du conseil d'administration de ces ordres. Le sondage démontre une variabilité des instances et des fréquences à ce chapitre.

La façon dont les syndics organisent le temps-travail varie énormément en fonction de la taille de leur bureau. Pour les syndics seuls ou ayant jusqu'à trois employés, plus de 60 % du temps est consacré aux appels d'information ou déontologiques ainsi qu'aux enquêtes. Dans le cas des bureaux de plus de 10 employés, les syndics se consacrent avant tout à des tâches administratives, pour environ 50 %. Ils

consacrent moins de 25 % aux appels d'information ou déontologiques ainsi qu'aux enquêtes (voir Tableau 1). Les syndicats adjoints, quant à eux, consacrent environ 75 % de leur temps aux enquêtes, peu importe la taille du bureau, le nombre d'enquêtes, ou leur secteur d'activité.

### Évaluation de la performance

Le principe d'indépendance du bureau du syndic n'empêche pas le conseil d'administration de veiller à sa performance et, dans les deux tiers des cas, les syndicats sont soumis à des évaluations annuelles. Encore une fois, ces pratiques varient beaucoup en fonction de la taille du bureau du syndic. Les syndicats à la tête d'un bureau de moins de quatre employés sont évalués annuellement dans 50% des cas, alors que, dans les bureaux de plus de 10 employés, plus de 80 % sont soumis à cet exercice (voir Tableau 3).

Le travail du syndic et de ses adjoints, le cas échéant, est évalué dans la plupart des cas (voir Tableau 5). Dans la majorité des cas, l'exercice s'effectue sous forme d'auto-évaluation et d'évaluation écrite. Les syndicats adjoints, pour leur part, sont soumis à une évaluation de performance dans 75 % des cas, en moyenne 1 à 2 fois par année. Ceci s'effectue principalement (97 %) sous la supervision du syndic et dans certains cas, sous la supervision du directeur général (13 %).

Les critères d'évaluation les plus fréquemment utilisés sont : le délai de traitement des enquêtes, leur nombre et leur importance. Des appréciations qualitatives de leur travail telles que l'esprit d'équipe, le jugement, la rigueur et les communications sont également effectuées (voir Tableau 4). La plupart du temps, les syndicats dont la performance est évaluée travaillent avec des syndicats adjoints dont la performance est aussi évaluée (voir Tableau 5).

### Procédures et outils

Les façons de faire des syndicats, leurs procédures et leurs pratiques varient aussi beaucoup d'un ordre à l'autre. Les politiques et procédures des syndicats sont documentées et à jour dans un peu moins du quart des cas. L'utilisation de politiques et de procédures documentées dépend beaucoup de la taille du bureau du syndic : 22 % des répondants affirment qu'ils n'utilisent pas de procédures documentées alors que 57 % mentionnent qu'elles sont partiellement documentées ou ne sont pas mises à jour (voir Tableau 6).

L'utilisation de gabarits standardisés, notamment des formulaires de demande d'enquête ainsi que des rapports d'enquête, est très largement répandue chez les ordres évoluant dans le secteur de la santé et des relations humaines. C'est beaucoup moins le cas dans les autres secteurs (voir Tableau 7).

Le travail d'enquête du syndic peut être déclenché à la suite d'une information à l'effet qu'un professionnel aurait commis une infraction. Le mode principal de transmission des demandes d'enquête est le courriel (42 %), suivi du formulaire Web disponible sur le site de l'ordre (22 %), le téléphone (19 %) et le courrier (17 %). Lorsqu'une demande d'enquête est reçue, la façon dont celle-ci est priorisée dépend du secteur d'activité de l'ordre, bien que le type d'enquête ainsi que le risque pour le public soient les deux critères principaux.

Dans le secteur du droit, de l'administration et des affaires ainsi qu'en génie, en aménagement et en sciences, l'impact financier est aussi pris en compte. Ce dernier secteur est le seul où les ordres répondant au sondage du CIQ ont affirmé ne pas prendre en compte la visibilité médiatique (voir Tableau 8).

Environ 95 % des bureaux de syndicats contactent systématiquement ceux qui ont déposé une demande d'enquête dans un délai moyen d'environ une semaine. Les résultats du sondage démontrent aussi qu'un seul syndic a affirmé ne pas transmettre d'accusé de réception au demandeur. Seuls deux syndicats ont répondu rencontrer systématiquement le demandeur.

Quant aux professionnels visés par une demande d'enquête, 6 syndicats sur 10 les contactent systématiquement. Un syndic sur 10 les rencontre systématiquement, la plupart du temps à son bureau. Ce professionnel peut être accompagné d'avocat, sauf dans le cas de 4 syndicats du secteur de la santé et des relations humaines ayant répondu au sondage.

Pendant l'année 2017-2018, chaque syndic a reçu en moyenne 267 demandes d'enquête, contre 292 en 2018-2019. Parmi celles-ci, moins de 5 % sont jugées irrecevables et environ 20 % sont catégorisées en intervention plutôt qu'en enquête.

Au terme d'une enquête, le syndic peut décider de porter ou non une plainte devant le conseil de discipline de son ordre. Il peut proposer la conciliation à la personne qui a demandé la tenue de l'enquête, et au professionnel visé. Il peut aussi décider de transmettre la demande au comité d'inspection professionnelle. Si le syndic décide de ne pas donner suite à la plainte, la personne qui a demandé la tenue d'une enquête peut alors demander l'avis du comité de révision de l'ordre. Sur réception, le comité de révision se penchera sur la décision du syndic. Selon le cas, le comité pourra conclure qu'il n'y a pas lieu de porter plainte, suggérer au syndic de poursuivre son enquête, conclure qu'il y a lieu de porter plainte devant le conseil de discipline ou suggérer la nomination d'un syndic ad hoc. De plus, le comité pourra recommander au syndic de transmettre le dossier au comité d'inspection professionnelle.

Environ la moitié des enquêtes ont été fermées sans conséquence pour le professionnel concerné. Parmi les enquêtes restantes, environ une sur 10 mène à une plainte au conseil de discipline, 2 sur 10 mènent à un avertissement formel consigné au dossier du membre et une sur 10 mène à une mise en garde consignée au dossier du membre. Les autres avenues possibles, soit l'engagement, la conciliation et le transfert du dossier à l'inspection professionnelle, représentent chacune moins d'une enquête sur 10.

Les syndicats sont aussi tenus à la célérité dans la gestion de leur dossier. Parmi leurs obligations, ils doivent informer par écrit la personne qui a demandé la tenue de l'enquête. De plus, si l'enquête n'est pas terminée dans les 90 jours suivant la réception de la demande, le syndic fera rapport au demandeur à une séquence subséquente de 60 jours. Dans les faits, des 60 % des enquêtes fermées en 90 jours ou moins, un peu moins de 15 % des enquêtes sont complétées dans un délai de 3 à 6 mois, et un peu plus de 10 % sont complétées dans un délai allant de 6 à 12 mois. Un peu plus de 10 % des demandes d'enquêtes mettent plus de 1 an à être fermées (voir Tableau 9).

Lorsqu'on leur demande d'autoévaluer la performance de leurs processus lors de la conduite d'enquêtes, les syndicats s'attribuant une note de 10 font exception (deux observations sur 32), alors que le résultat moyen est de 7,6 sur 10.

Au plan statistique, mis à part l'année 2018-2019 où l'on constate une augmentation du nombre de dossiers d'enquêtes, celui-ci est demeuré sensiblement le même dans les 5 dernières années (environ 8 150 annuellement). Par ailleurs, lorsqu'on leur demande de qualifier la complexité des enquêtes menées, 44 % des syndicats perçoivent que celles-ci sont beaucoup plus complexes qu'il y a 5 ans.

Au plan des attentes et des besoins indiqués par les répondants, plusieurs ont relevé des enjeux relatifs aux ressources. En ce qui concerne les activités administratives et d'enquête, plusieurs ont exprimé le souhait d'un apport supplémentaire en ressources humaines ou financières.

À la question portant sur les outils qui devraient être mis en place afin de faciliter le travail du syndic, trois d'entre eux sont principalement demandés : une formation (initiale et spécifique), un guide de bonnes pratiques et une documentation uniformisée.

73 % des syndicats utilisent très largement le délai de traitement des dossiers comme indicateur de gestion. Ceci est particulièrement le cas dans les bureaux du syndic recevant un grand nombre de demandes d'enquête (voir Tableau 10).

## PRATIQUES COMPARATIVES

Pour comprendre d'autres réalités canadiennes, le CIQ a mandaté la firme Steinecke Maciura LeBlanc afin de produire une étude comparative sur l'encadrement des enquêtes. L'étude a été coordonnée par le CIQ. La démarche, qui se veut représentative mais non exhaustive, porte sur les 5 lois suivantes, sur la réglementation, ainsi que sur la jurisprudence afférente : *Loi de 1991 sur les professions de la santé réglementées de l'Ontario*; *Health Professions Act* de la Colombie Britannique; *Real Estate Services Act* de la Colombie-Britannique; *Health Professions Act* de l'Alberta et *Loi sur le Barreau de l'Ontario*.

Le mandat visait également à obtenir un éclairage sur certains éléments spécifiques abordés dans les mémoires transmis au CIQ :

- La formation des personnes qui réalisent les enquêtes;
- La durée des mandats et la possibilité de renouvellement;
- L'existence d'un code d'éthique ou de déontologie;
- La possibilité de mesures alternatives au processus disciplinaire (par exemple : lettre de blâme, réprimande ou sanction administrative);
- Les mécanismes de surveillance, de révision, de plainte ou d'appel.

L'étude portait sur des lois issues de provinces de *common law*. Deux précisions s'imposent à cet égard.

Le système juridique canadien est fondé sur deux traditions juridiques : la *common law* et le droit civil. Or, le Québec est la seule province « qui dispose d'un droit civil »<sup>7</sup>. Les autres provinces appliquent la *common law*, un « droit qui n'est pas écrit », et qui est « un ensemble de règles fondées sur des précédents [...] qui guident les juges appelés plus tard à prendre des décisions dans des causes semblables »<sup>8</sup>. L'étude comparative portait également sur la jurisprudence afférente aux lois étudiées.

Par ailleurs, cette distinction au niveau des systèmes juridiques explique en partie pourquoi on retrouve au Québec une loi-cadre, unique au Canada, qui régit l'ensemble du système professionnel québécois et qui prévoit notamment des règles applicables à l'ensemble des ordres professionnels. Dans les autres provinces, les professions sont encadrées par des lois particulières, ce qui représente un défi lorsque l'on souhaite réaliser une étude comparative en lien avec les 55 professions réglementées au Québec. C'est pourquoi l'étude porte sur certaines lois ciblées qui permettent d'établir des éléments intéressants de comparaison.

## FORMATION DES PERSONNES RÉALISANT LES ENQUÊTES

Plusieurs mémoires traitant de la question de la formation des syndics, le CIQ a cherché à comprendre si cette pratique était répandue dans les autres provinces canadiennes (plus spécifiquement pour les 5 lois étudiées). Aucune des lois étudiées n'exige que les personnes qui mènent des enquêtes ou qui prennent des décisions en matière de plainte ou d'enquête suivent une formation de base ou une formation continue en particulier.

Cependant, les membres des comités et du personnel reçoivent généralement une formation sur les principes juridiques régissant les plaintes et les enquêtes. L'Ontario, l'Alberta et la Colombie-Britannique ont adopté des lois distinctes pour exiger que les personnes qui travaillent dans le secteur des enquêtes privées et de la sécurité soient titulaires de permis. Dans certains cas, ce permis n'est pas nécessaire pour exercer la fonction dans un organisme d'autoréglementation.

<sup>7</sup> Extrait du site internet du Ministère de la Justice du Canada à l'adresse : <<https://www.justice.gc.ca/fra/sjc-csj/just/03.html>> (consulté le 2020-01-09).

<sup>8</sup> Précisons que certaines d'entre elles encadrent l'ensemble des professions de la santé.

## CODE DE DÉONTOLOGIE

L'attitude de certains syndics lors d'entrevues réalisées avec des professionnels sous enquête, a été évoquée lors des auditions tenues par le comité spécial. Les informations transmises ont permis de mettre en lumière l'importance de la réflexion éthique. Afin que cette réflexion soit appuyée, un code de déontologie pourrait prévoir les comportements acceptables. En conséquence, plusieurs personnes rencontrées ont recommandé l'adoption d'un code de déontologie applicable à cette fonction. Or, les lois analysées lors de l'étude ne prévoient aucun code de déontologie pour les personnes qui mènent des enquêtes ou les membres des comités qui examinent les enquêtes.

Toutefois, les organismes de réglementation sont nombreux à avoir adopté des codes de déontologie pour les membres de leurs conseils et de leurs comités. Éventuellement, des politiques concernant leur personnel seraient mises en place. Aussi, si un enquêteur travaillant pour un organisme de réglementation est titulaire d'un permis d'enquêteur privé, il est également assujéti à un code de déontologie à cet égard.

## MESURES ALTERNATIVES À LA DISCIPLINE

(ex. lettre de blâme, réprimande ou sanction administrative)

L'étude comparative nous permet de constater qu'il existe pour toutes les juridictions étudiées un mécanisme permettant d'imposer une mesure corrective ou administrative au lieu de déposer une plainte à un comité de discipline.

Par exemple, dans certains cas, l'enquêteur soumet les résultats de son enquête à un comité de sélection qui peut notamment décider d'ordonner des mesures correctives ou de déposer une plainte à un comité de discipline. L'une des lois étudiées permet à un tel comité d'accepter l'engagement du membre d'adopter une mesure corrective. Une autre loi étudiée prévoit que le comité d'enquête peut, avec le consentement du membre, demander un engagement ou une mesure corrective.

## MÉCANISME DE SURVEILLANCE, DE RÉVISION, DE PLAINTES OU D'APPEL

Les lois étudiées prévoient des mécanismes de révision des plaintes et des enquêtes selon différentes procédures. Ces mécanismes sont variés. On y prévoit, entre autres, un droit de révision devant un tribunal administratif indépendant, une commission indépendante de révision chargée d'examiner le caractère adéquat des enquêtes ou encore un comité d'examen des plaintes interne à l'ordre professionnel qui peut exiger une enquête plus approfondie.

En exemples, le Barreau de l'Ontario a nommé un commissaire au règlement des plaintes qui remplit les fonctions d'un ombudsman; en Colombie-Britannique et en Alberta, l'ombudsman provincial peut recevoir des plaintes concernant les processus de traitement des plaintes et de la discipline d'un organisme de réglementation professionnel. Toutefois, l'ombudsman de l'Ontario n'a pas compétence sur ces organismes.

Par ailleurs, un vent de changements législatifs et réglementaires souffle sur les professions réglementées au Canada. Des changements sont envisagés quant au fonctionnement général des organismes de réglementation et, plus spécifiquement, sur le fonctionnement de leur processus disciplinaire.

En novembre dernier, la Colombie-Britannique a publié un document en vue d'une consultation publique<sup>9</sup> concernant la modernisation du cadre réglementaire des professions de la santé. La section 4 dudit document traite du processus disciplinaire. Une révision complète de ce processus est proposée en vue de la consultation publique. Parmi les éléments considérés dans le document, on retrouve (traduction libre) :

- La mise en place d'un comité disciplinaire<sup>10</sup> indépendant de l'ordre;
- Le fait de rendre publiques les sanctions disciplinaires imposées à un professionnel<sup>11</sup>;
- Le retrait de certains délais imposés<sup>12</sup> afin de prendre en considération notamment la complexité des dossiers;
- La possibilité qu'un organisme de réglementation finance des services de consultation psychologique<sup>13</sup> pour les victimes d'abus ou d'inconduites sexuelles.

## ENJEUX SIGNIFICATIFS RETENUS PAR LE COMITÉ SPÉCIAL

Faisant suite à l'analyse des mémoires, à la rencontre des représentants en audition et au sondage mené auprès des bureaux de syndicats, la prise de connaissance de l'étude comparative sur l'encadrement des enquêtes dans les autres provinces et aux échanges entre les membres, le comité spécial a constaté des enjeux et produit les recommandations suivantes.

Ces recommandations ont pour principal objectif de répondre aux enjeux exprimés par toutes les parties prenantes afin d'améliorer les pratiques actuelles. Elles se répartissent en fonction de trois axes principaux : le processus d'enquête, la formation / information et l'encadrement.

## PROCESSUS DISCIPLINAIRE

### Enjeu 1 : Uniformité

De nombreux éléments portés à la connaissance du comité ont permis de constater que les pratiques n'étaient pas uniformes tant au niveau des outils, des moyens ou encore des méthodes utilisées par les différents bureaux de syndicats. Le sondage mené auprès des bureaux des syndicats a permis de constater que les pratiques d'embauche appuyées sur un profil de compétence, les méthodes d'évaluation de la performance ou encore les moyens mis en place sont différents d'un ordre à l'autre. De nombreux syndicats ont mis en place des outils de communication, des tableaux de bord, des outils d'amélioration continue ou des moyens de supervision spécifiques. Or, ces pratiques ne sont pas uniformes et normalisées dans les ordres professionnels. Il serait donc essentiel qu'elles soient recensées et intégrées à un outil permettant de les diffuser, ce qui permettrait d'améliorer globalement l'expertise des bureaux de syndicats.

#### **Le comité spécial recommande que :**

Recommandation 1 : Le CIQ développe et rend disponible un guide des bonnes pratiques élaboré conjointement avec les syndicats des ordres professionnels.

<sup>9</sup> Steering Committee on Modernization of Health Professional Regulation, Modernizing the provincial health profession regulatory framework: A paper for consultation, en ligne : <<https://engage.gov.bc.ca/app/uploads/sites/578/2019/11/Modernizing-health-profession-regulatory-framework-Consultation-Paper.pdf>> (consulté le 9 janvier 2020).

<sup>10</sup> Traduction libre de "discipline panels independent of regulatory colleges".

<sup>11</sup> Traduction libre de "all or any sanctions imposed in relation to complaints" be accessible to the public (via the single online register of professionals)".

<sup>12</sup> Traduction libre de "removing the statutory time limit for how long inquiry committees have to complete investigations/dispose of matters".

<sup>13</sup> Traduction libre de "requiring regulatory colleges to fund counselling for victims".

## Enjeu 2 : Délai et complexité des enquêtes

Plusieurs mémoires ont fait état de la durée des enquêtes et de l'impact de celle-ci sur le demandeur et sur la vie du professionnel visé. En effet, bien que près de 75 % des enquêtes soient complétées en moins de 6 mois et que ce chiffre soit porté à environ 85 % pour les enquêtes complétées en moins de 1 an, plusieurs intervenants ont mentionné que certaines enquêtes perduraient dans le temps, ce qui entraînait des inquiétudes auprès des professionnels sous enquête. À ce sujet, des syndicats ont mentionné que des délais plus importants étaient liés à la complexité de plus en plus présente dans leurs dossiers d'enquête. De plus, certains délais sont causés par des intervenants externes pour différents motifs tels que l'attente quant à la réception de dossiers demandés ou encore l'instrumentalisation du syndic afin de traiter de questions de relations de travail. La complexité des enquêtes est également un enjeu présent dans la réalité policière. En décembre 2019, la ministre de la Sécurité publique rendait public son livre vert<sup>14</sup> sur la réalité policière au Québec. La section portant sur l'intégrité des policiers est d'ailleurs éloquent à ce sujet :

« [...] le niveau de complexité de l'enquête peut faire en sorte que celle-ci dure relativement longtemps. À cela s'ajoute le temps requis au Directeur des poursuites criminelles et pénales pour procéder à l'analyse du dossier et décider de porter ou non des accusations. Les délais requis pour mener à terme ces dossiers, de même que ceux associés aux enquêtes indépendantes du Bureau des enquêtes indépendantes, font d'ailleurs l'objet de critiques. »<sup>13</sup>

Au chapitre de la gouvernance, le conseil d'administration doit s'assurer d'exercer un encadrement quant au délai de traitement des enquêtes, surtout lorsque certains de ces délais pourraient être réduits par l'octroi de ressources additionnelles. Finalement, une fois la plainte déposée au conseil de discipline, il y a aussi lieu de revoir les processus alternatifs de règlement de différends. De ce fait, et afin de limiter les impacts, il y aurait lieu de permettre la déjudiciarisation de certaines plaintes en appliquant des processus alternatifs via des sanctions administratives ou encore la limitation volontaire du professionnel lorsque ce n'est pas contraire à l'intérêt public.

Prenant en considération les problématiques soulevées et souhaitant assurer la célérité du traitement des enquêtes,

### **Le comité spécial recommande que :**

Recommandation 2.1 : L'article 122 du *Code des professions* soit modifié à la lumière des enseignements de l'arrêt *Pharmascience inc. c. Binet*, [2006] 2 R.C.S. quant à l'assujettissement des tiers au pouvoir d'enquête du syndic.

Recommandation 2.2 : Le *Code des professions* soit modifié afin que, lorsqu'une enquête se prolonge au-delà du délai normal défini par le bureau du syndic, celui-ci doive faire rapport au conseil d'administration de l'ordre.

**Précision importante : L'assemblée des membres juge qu'il serait complexe de reproduire l'esprit de cette recommandation dans un article du *Code des professions*. Elle propose que cette recommandation soit intégrée au guide de bonnes pratiques en gouvernance (recommandation 7.2).**

Recommandation 2.3 : Le *Code des professions* soit modifié, à l'instar de la conciliation prévue à l'article 123.6 du Code, afin de permettre des modes alternatifs de règlement des différends tels que la lettre d'avertissement, l'engagement et les mesures administratives.

Recommandation 2.4 : L'article 123.6 du *Code des professions* soit modifié, afin de permettre, une fois la plainte déposée, d'autres modes de règlement des différends, tel que la médiation.

<sup>13</sup> Traduction libre de "requiring regulatory colleges to fund counselling for victims".

<sup>14</sup> Réalité policière au Québec : modernité, confiance, efficience, En ligne, [https://www.securitepublique.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/police/publications/AP-061\\_2019-12\\_.pdf](https://www.securitepublique.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/police/publications/AP-061_2019-12_.pdf), p. 43.

### Enjeu 3 : Méconnaissance du rôle du syndic

Des intervenants ont mentionné que certains demandeurs d'enquête devraient être renseignés quant au rôle et aux pouvoirs du syndic tel que prévus au *Code des professions*. En effet, la méconnaissance du rôle du syndic fait en sorte que le demandeur d'enquête voit sa demande rejetée dans de nombreux cas. Les objectifs du droit disciplinaire sont également méconnus du grand public, de même que les sanctions découlant de celui-ci. Il importe donc de s'assurer que, tant au niveau du demandeur d'enquête qu'à celui du professionnel enquêté, le processus soit clair et transparent afin de bien comprendre le contexte de l'enquête qui sera menée par le syndic.

#### **Le comité spécial recommande que :**

Recommandation 3 : Le CIQ élabore un document d'information uniformisé à l'intention du public et des professionnels afin que les syndicats le transmettent systématiquement aux personnes qui demandent la tenue d'une enquête et aux professionnels visés.

### Enjeu 4 : Équité procédurale

Le principe de l'équité procédurale a également été abordé. D'une part, le syndic ne souhaite pas nécessairement alarmer un professionnel en début d'enquête puisque celle-ci ne se matérialisera en plainte devant le conseil de discipline que dans très peu de cas. D'autre part, il ressort que le professionnel convoqué au bureau du syndic pour une entrevue n'est pas toujours informé des allégations qui ont été formulées auprès du syndic. Comme le professionnel est tenu de répondre aux questions posées par le syndic, celui-ci n'ayant pas le contexte dans lequel cette enquête est menée, il peut s'avérer difficile pour lui de répondre de façon précise aux questions qui lui sont adressées. Le professionnel devrait donc être informé des faits et motifs justifiant la tenue de l'enquête, tout en maintenant la confidentialité du demandeur. Il est donc essentiel que le professionnel enquêté ait accès en temps utile aux renseignements pertinents lui permettant de répondre aux demandes du syndic lors de son enquête.

#### **Le comité spécial recommande que :**

Recommandation 4 : Le gouvernement modifie le *Code des professions*, afin de prévoir le droit du professionnel qui fait l'objet d'une enquête d'être informé de la nature de celle-ci et d'obtenir les informations pertinentes avant d'avoir à répondre aux questions du syndic.

**Précision importante : L'assemblée des membres juge que les termes « informations pertinentes » sont trop vagues et que les modifications au *Code des professions* ne devraient traiter que de la nature de la plainte et ce, afin de protéger l'identité du demandeur d'enquête et de limiter les possibilités de procédures abusives qui pourraient allonger les délais de traitement du dossier.**

## FORMATION / INFORMATION

### Enjeu 5 : Manque de formation spécifique

Le sondage mené auprès des bureaux de syndicats démontre que plusieurs ont un besoin important en formation. Étant donné le peu de personnes à former, il n'existe que très peu de formation s'adressant aux syndicats. À sa nomination, une certaine méconnaissance du syndic quant à l'exercice de ses fonctions en plus des autres compétences, notamment au niveau du savoir-être, mérite d'être couvert par un programme complet de formation. Ainsi, le comité spécial a traité de nombreux aspects qui pourraient être abordés dans un cursus de formation initiale ou continue : la gestion des personnalités difficiles, les techniques d'enquête, les techniques d'entrevue<sup>15</sup>, le droit disciplinaire, l'équité procédurale, l'intervention auprès de

<sup>15</sup> Le CIQ offre déjà, et depuis de nombreuses années, deux formations portant sur les techniques d'entrevues.

personnes vulnérables et le savoir-être, pour ne nommer que celles-ci. Bien que le Forum des syndicats du CIQ ait traité de ces sujets au cours des dernières années lors de ses activités de formation et d'échange, le comité est d'avis qu'il est donc souhaitable qu'un programme complet de formation soit développé et rendu disponible aux nouvelles personnes devant exercer cette fonction.

**Le comité spécial recommande que :**

Recommandation 5.1 : Le CIQ développe une formation de base à l'intention des syndicats quant à l'exercice de leurs fonctions et que celle-ci soit obligatoire, conformément à l'article 121.0.1 du *Code des professions*.

Recommandation 5.2 : Le CIQ développe et rende disponible de la formation portant spécifiquement sur l'enquête et les interventions auprès de personnes vulnérables.

Recommandation 5.3 : Le CIQ développe et rende disponible une offre de formation continue à l'intention des syndicats quant à l'exercice de leurs fonctions.

## ENCADREMENT

### Enjeu 6 : Conduite des syndicats

Les personnes et organisations rencontrées lors des auditions ont fait part de leurs commentaires quant au savoir-être des syndicats lors des rencontres avec des professionnels enquêtés. Certains ont mentionné que l'attitude du syndic était perçue négativement par des professionnels. Afin de maintenir la confiance du public envers le processus disciplinaire, les membres se sont questionnés sur la nécessaire modernisation du droit disciplinaire.

Plusieurs parallèles ont été évoqués dans les mémoires et lors des auditions. Certains ont notamment fait référence au Conseil de la magistrature et au code de déontologie applicable aux juges. Des structures similaires ont été analysées par les membres du comité spécial.

Cela étant dit, un grand nombre d'intervenants considère l'implantation d'un code de déontologie nécessaire afin d'encadrer la conduite éthique du syndic. Bien que celui-ci soit nécessaire et que plusieurs représentants des ordres et des bureaux de syndicats soient en accord avec cette proposition, plusieurs ont souhaité faire appel à la prudence quant au mécanisme menant à une dénonciation.

En effet, le risque que certains professionnels utilisent ce mécanisme afin d'entraver le processus d'enquête est bien présent. De plus, il y a lieu de se questionner quant au processus de supervision du syndic envers les syndicats adjoints. En effet, la possibilité pour un professionnel d'interpeller un supérieur hiérarchique (le syndic) pourrait, dans certains cas, permettre de recentrer l'attitude d'un syndic adjoint et ainsi faire en sorte que le dossier progresse dans le respect des parties en cause.

La mise en place d'un code de déontologie nécessite une structure pouvant accueillir les dénonciations en cas de manquement ou de dérogation à celui-ci. Plusieurs discussions ont eu lieu à ce chapitre. Tous conviennent que le mécanisme retenu doit comporter des qualités d'indépendance et d'impartialité afin que le professionnel sous enquête ou le demandeur d'enquête se sentent libres d'y recourir lorsque nécessaire. Toutefois, le concept d'indépendance et surtout la perception de celle-ci sont relatifs. À cet égard, plusieurs structures pourraient être considérées. D'un côté du spectre, on retrouve la notion d'ombudsman (disponible dans certaines autres juridictions canadiennes) ou de commissaire. De l'autre côté, on retrouve certaines structures internes à l'ordre qui pourraient faire rapport au conseil d'administration de l'ordre.

Anticipant le faible volume, plusieurs ont souhaité que le mécanisme retenu soit intégré aux structures existantes, telles que le comité d'enquête à l'éthique et à la déontologie<sup>16</sup> pour les administrateurs du conseil d'administration d'un ordre professionnel. Cependant, certains se questionnent puisque la composition de ce comité ne prévoit pas d'expertise spécifique en enquête et le faible volume de dénonciations anticipé ne permettrait probablement pas de générer cette expertise.

<sup>16</sup> Formé en vertu de l'article 32 du Règlement sur les normes d'éthique et de déontologie des administrateurs du Conseil d'administration d'un ordre professionnel, c. C-26, r. 6.1.

**Le comité spécial recommande que :**

Recommandation 6.1 : Le gouvernement modifie le *Code des professions* afin de prévoir l'adoption d'un code de déontologie applicable aux syndicats, syndicats adjoints, syndicats ad hoc et syndicats correspondants.

Recommandation 6.2 : Le CIQ élabore, en collaboration avec les syndicats, le code de déontologie applicable à ceux-ci et aux syndicats adjoints, syndicats correspondants et syndicats ad hoc.

Recommandation 6.3 : Le public et le professionnel visé soient mis au courant des différents moyens à sa disposition afin de manifester son mécontentement, notamment auprès du syndic (pour les syndicats adjoints par exemple), de la présidence ou du comité indépendant.

Recommandation 6.4 : Le code de déontologie prévoit un processus pour traiter les plaintes quant aux manquements à ce code.

Recommandation 6.5 : Le gouvernement modifie le *Code des professions* afin de créer un mécanisme indépendant ayant pour mandat de recevoir, d'examiner et de faire enquête sur ces plaintes.

**Précision importante : L'assemblée des membres recommande que le mécanisme indépendant ayant pour mandat de recevoir, d'examiner et de faire enquête, soit un comité d'enquête à la déontologie indépendant et unique pour l'ensemble des ordres professionnels du Québec. Son rattachement administratif n'a pas été établi et devra faire l'objet d'échanges ultérieurs.**

Enjeu 7 : Reddition de comptes au sein de l'ordre

Des intervenants ont souhaité mettre l'accent sur l'importance de l'encadrement des syndicats par la surveillance de l'ordre professionnel. Le comité spécial convient que cette forme d'encadrement doit d'abord s'exercer par la reddition de comptes du syndic. Cette reddition de comptes doit s'exercer en prenant en considération la nécessaire indépendance du bureau du syndic.

Toutefois, le comité spécial constate également que cette indépendance ne doit pas engendrer une totale autonomie du bureau du syndic, celui-ci étant redevable auprès du conseil d'administration. Le sondage met également en lumière des disparités aux plans de la fréquence et des instances de reddition de comptes. Il importe que des échanges réguliers aient lieu tant au niveau de la direction générale de l'ordre professionnel, qu'avec la présidence de l'ordre.

Bien entendu, le syndic doit également transmettre l'information appropriée au conseil d'administration. Il faut cependant se garder d'entrer dans le détail des enquêtes, mais plutôt s'assurer de la célérité, des enjeux rencontrés, des besoins en ressources, etc. Le comité spécial a également réfléchi à la qualité des services offerts par les personnes qui composent le bureau du syndic et à la supervision des employés du bureau du syndic par le syndic lui-même. Une saine gestion à tous les niveaux (gestion financière, gestion des ressources humaines, gestion administrative, gestion de la qualité, etc.) est nécessaire en vue d'assurer la confiance du public en cette instance primordiale à la protection du public.

**Le comité spécial recommande que :**

Recommandation 7.1 : Les ordres, en respect de l'indépendance du syndic, formalisent les mécanismes de reddition de comptes du syndic, notamment quant aux aspects administratifs de leur fonction, et ce, auprès de la direction générale, de la présidence et du conseil d'administration de l'ordre.

**Précision importante : L'assemblée des membres tient à préciser que la reddition de comptes du syndic auprès de la direction générale de l'ordre ne concerne spécifiquement que les éléments administratifs de son bureau (financier, logistique, ressources humaines, etc.) afin de permettre une saine gestion des ressources de l'ordre tout en préservant l'indépendance de la fonction.**

Recommandation 7.2 : Le CIQ élabore un guide des bonnes pratiques encadrant la gouvernance, les mécanismes de reddition de comptes, de supervision des employés du bureau du syndic et de suivi de la qualité des services offerts, tout en préservant l'indépendance du bureau du syndic prévu au *Code des professions*.

---

## CONCLUSION

Les travaux ont permis au comité spécial de constater que la tâche du syndic est relativement complexe. Chaque ordre professionnel possède un contexte particulier de pratique dans lequel les personnes constituant le bureau du syndic sont appelées à mener leur enquête.

Le comité a été en mesure de constater que les pratiques et les moyens d'enquête sont diversifiés. Par ailleurs, plusieurs enjeux rendus publics dans les médias ont concerné certains ordres professionnels qui ont entrepris un processus de changement de leurs pratiques.

Le comité spécial, dans le cadre de ses travaux, a souhaité aller plus loin que les éléments soulevés afin d'assurer la pérennité de certaines pratiques. Ces bonnes pratiques semblent être appliquées dans de nombreux ordres professionnels, de manière non uniforme. Ainsi, il a été souhaité de rendre disponibles ces nombreuses bonnes pratiques. En ce sens, le Forum des syndicats, un regroupement permettant le partage de bonnes pratiques existant sous la gouverne du Conseil interprofessionnel du Québec, pourra être mis à contribution afin de mettre en place de nombreuses recommandations, soit la formation, les outils pratiques et le partage interordres.

Dans un contexte d'évolution constante, il est souhaitable que les bureaux de syndicats promeuvent une culture d'amélioration continue et procèdent à une transition vers une culture d'amélioration continue et d'ouverture à la qualité des services offerts à la population. Plusieurs recommandations formulées proposent effectivement que l'on s'attarde à ces aspects de la fonction de syndic, ce qui mènera, à terme, à des résultats positifs pour l'ensemble des acteurs impliqués dans la démarche.

L'indépendance du bureau du syndic face aux opérations de l'ordre est essentielle, mais elle doit tout de même s'exercer afin de permettre une saine gouvernance des processus en place. Le bureau du syndic est une constituante incontournable d'un ordre professionnel dans un système où l'approche disciplinaire est l'un des piliers contribuant à la protection du public.



# ANNEXES

## ANNEXE 1 : LISTE DES PROFESSIONS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ<sup>17</sup>

### DROIT, ADMINISTRATION ET AFFAIRES

Administrateurs agréés

Avocats

Comptables professionnels agréés

Conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés

Évaluateurs agréés

Huissiers de justice

Notaires

Traducteurs, terminologues et interprètes agréés

### GÉNIE, AMÉNAGEMENT ET SCIENCES

Agronomes

Architectes

Arpenteurs-géomètres

Chimistes

Géologues

Ingénieurs

Ingénieurs forestiers

Technologues professionnels

Urbanistes

### SANTÉ ET RELATIONS HUMAINES

Acupuncteurs

Audioprothésistes

Chiropraticiens

Conseillers et conseillères d'orientation

Criminologues

Dentistes

Denturologistes

Diététistes

Ergothérapeutes

Hygiénistes dentaires

Infirmières et infirmiers

Infirmières et infirmiers auxiliaires

Inhalothérapeutes

Médecins

Médecins vétérinaires

Opticiens d'ordonnances

Optométristes

Orthophonistes et audiologistes

Pharmaciens

Physiothérapie

Podiatres

Psychoéducateurs et psychoéducatrices

Psychologues

Sages-femmes

Sexologues

Techniciens et techniciennes dentaires

Technologistes médicaux

Technologues en imagerie médicale, en radio-oncologie  
et en électrophysiologie médicale

Travailleurs sociaux et thérapeutes conjugaux  
et familiaux

<sup>17</sup> <https://www.opq.gouv.qc.ca/ordres-professionnels/liste-des-professions-selon-le-secteur-dactivite/>

## ANNEXE 2 : SONDAGE RÉALISÉ AUPRÈS DES SYNDICS – TABLEAUX

**TABLEAU 1 : QUELLE EST LA PROPORTION APPROXIMATIVE HEBDOMADAIRE DU TRAVAIL DES SYNDICS CONSACRÉ À DIFFÉRENTES ACTIVITÉS, EN POURCENTAGE**

|                                                                              | Résultat général | Résultat par taille du bureau |                |                     |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------------|----------------|---------------------|
|                                                                              |                  | Moins de 4 employés           | 4 à 9 employés | Plus de 10 employés |
| Appels d'information ou déontologiques                                       | 13 %             | 14 %                          | 16 %           | 3 %                 |
| Enquête                                                                      | 45 %             | 57 %                          | 46 %           | 20 %                |
| Présence au Tribunal/ Cour/devant une autorité décisionnelle                 | 3 %              | 3 %                           | 3 %            | 4 %                 |
| Activité de prévention (rédaction d'articles, animation de formations, etc.) | 5 %              | 4 %                           | 5 %            | 7 %                 |
| Formations                                                                   | 3 %              | 4 %                           | 3 %            | 4 %                 |
| Projets spéciaux                                                             | 4 %              | 4 %                           | 2 %            | 9 %                 |
| Tâches administratives                                                       | 24 %             | 11 %                          | 26 %           | 50 %                |

**TABLEAU 2 : QUELLE EST LA PROPORTION APPROXIMATIVE HEBDOMADAIRE DU TRAVAIL DES SYNDICS ADJOINTS CONSACRÉ À DIFFÉRENTES ACTIVITÉS, EN POURCENTAGE**

|                                                                              | Résultat général | Résultat par taille du bureau |                |                     |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------------|----------------|---------------------|
|                                                                              |                  | Moins de 4 employés           | 4 à 9 employés | Plus de 10 employés |
| Appels d'information ou déontologiques                                       | 11 %             | 9 %                           | 15 %           | 3 %                 |
| Enquête                                                                      | 75 %             | 75 %                          | 71 %           | 82 %                |
| Présence au Tribunal/ Cour/devant une autorité décisionnelle                 | 5 %              | 4 %                           | 6 %            | 6 %                 |
| Activité de prévention (rédaction d'articles, animation de formations, etc.) | 2 %              | 2 %                           | 1 %            | 2 %                 |
| Formations                                                                   | 3 %              | 4 %                           | 2 %            | 3 %                 |
| Projets spéciaux                                                             | 1 %              | 2 %                           | 1 %            | 3 %                 |
| Tâches administratives                                                       | 3 %              | 2 %                           | 4 %            | 1 %                 |

**TABLEAU 3 : PART DES SYNDICS DONT LA PERFORMANCE EST FORMELLEMENT ÉVALUÉE, SELON LE NOMBRE D'EMPLOYÉS DU BUREAU DE SYNDIC OU SELON LE NOMBRE DE PLAINTES REÇUES ANNUELLEMENT**

|                               |                           |
|-------------------------------|---------------------------|
| Bureau de 1 à 3 employés      | Moins de 100 plaintes     |
| 50 %                          | 67 %                      |
| Bureau de 4 à 9 employés      | Entre 100 et 300 plaintes |
| 64 %                          | 43 %                      |
| Bureau de plus de 10 employés | Plus de 300 plaintes      |
| 83 %                          | 86 %                      |

**TABLEAU 4 : CRITÈRES LES PLUS FRÉQUEMMENT UTILISÉS POUR L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES SYNDICS ET DES SYNDICS ADJOINTS**

| Critères d'évaluation des syndics les plus fréquemment utilisés | Critères d'évaluation des syndics adjoints les plus fréquemment utilisés |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Délai de traitement des enquêtes                                | Délai de traitement des enquêtes                                         |
| Travail en équipe                                               | Importance/nombre des enquêtes complétées                                |
| Jugement                                                        | Rigueur                                                                  |
| Rigueur                                                         | Travail en équipe                                                        |
| Communication                                                   | Jugement                                                                 |
| Leadership                                                      | Esprit de synthèse                                                       |
| Respect                                                         | Communication                                                            |
| Esprit de synthèse                                              | Respect                                                                  |
| Qualité des rapports produits                                   |                                                                          |
| Contribution globale aux objectifs de la fonction d'enquête     |                                                                          |
| Respect des directives et des façons de faire                   |                                                                          |
| Travail en équipe                                               |                                                                          |

Note : seuls les critères étant choisis par plus de 50 % des répondants sont listés.

**TABLEAU 5 : LES SYNDICS DONT LA PERFORMANCE EST ÉVALUÉE TRAVAILLENT LA PLUPART DU TEMPS AVEC DES SYNDICS ADJOINTS DONT LA PERFORMANCE EST, ELLE AUSSI, ÉVALUÉE**

|                   | Syndic adjoint évalué | Syndic adjoint non évalué |
|-------------------|-----------------------|---------------------------|
| Syndic évalué     | 59 %                  | 3 %                       |
| Syndic non évalué | 13 %                  | 25 %                      |

**TABLEAU 6 : LES POLITIQUES ET PROCÉDURES SONT-ELLES DOCUMENTÉES**

|                                              |                     | Oui, elles<br>sont toutes<br>documentées<br>et à jour | Oui, elles sont<br>documentées,<br>mais pas toutes<br>à jour | Oui, elles<br>sont en partie<br>documentées | Non, elles<br>ne sont pas<br>documentées |
|----------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------|
|                                              | Général             | 22 %                                                  | 16 %                                                         | 41 %                                        | 22 %                                     |
| Nombre<br>d'employés<br>du bureau            | Moins de 4          | 0 %                                                   | 8 %                                                          | 58 %                                        | 33 %                                     |
|                                              | 4 à 9               | 43 %                                                  | 21 %                                                         | 21 %                                        | 14 %                                     |
|                                              | 10 et plus          | 17 %                                                  | 17 %                                                         | 50 %                                        | 17 %                                     |
| Nombre de<br>plaintes reçues<br>l'an dernier | Moins de 100        | 25 %                                                  | 8 %                                                          | 58 %                                        | 8 %                                      |
|                                              | Entre 100<br>et 300 | 29 %                                                  | 14 %                                                         | 29 %                                        | 29 %                                     |
|                                              | Plus de 300         | 14 %                                                  | 29 %                                                         | 43 %                                        | 14 %                                     |

**TABEAU 7 : UTILISATION DE GABARITS STANDARDISÉS CHEZ LES BUREAUX DE SYNDIC**

|                       |                                         | Formulaire<br>de demandes<br>d'enquête | Plan<br>d'enquête | Plan<br>d'entrevue | Rapport<br>d'enquête | Guide<br>d'évaluation<br>de la<br>conduite du<br>professionnel<br>visé (aide à la<br>décision) |
|-----------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------|-------------------|--------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | Général                                 | 91 %                                   | 34 %              | 41 %               | 75 %                 | 25 %                                                                                           |
| Secteur<br>d'activité | Santé et<br>relations<br>humaines       | 66 %                                   | 25 %              | 34 %               | 50 %                 | 16 %                                                                                           |
|                       | Génie,<br>aménagement<br>et sciences    | 13 %                                   | 3 %               | 6 %                | 13 %                 | 6 %                                                                                            |
|                       | Droit,<br>administration<br>et affaires | 13 %                                   | 6 %               | 0 %                | 13 %                 | 3 %                                                                                            |

**TABEAU 8 : LES CRITÈRES DE PRIORISATION DES DOSSIERS DE PLAINTES**

|                       |                                         | Type<br>d'enquête | Priorité<br>organisationnelle | Impact<br>pécuniaire | Visibilité<br>médiatique | Risques<br>perçus par<br>le public |
|-----------------------|-----------------------------------------|-------------------|-------------------------------|----------------------|--------------------------|------------------------------------|
|                       | Général                                 | 72 %              | 22 %                          | 22 %                 | 22 %                     | 88 %                               |
| Secteur<br>d'activité | Santé et des<br>relations<br>humaines   | 70 %              | 30 %                          | 9 %                  | 26 %                     | 87 %                               |
|                       | Droit,<br>administration<br>et affaires | 100 %             | 0 %                           | 75 %                 | 25 %                     | 100 %                              |
|                       | Génie,<br>aménagement<br>et sciences    | 60 %              | 0 %                           | 40 %                 | 0 %                      | 80 %                               |

**TABEAU 9 : PART DES ENQUÊTES FERMÉES SELON LE DÉLAI MOYEN**

|                                     | 2017-2018   | 2018-2019   |
|-------------------------------------|-------------|-------------|
| Moins de 90 jours                   | 59 %        | 62 %        |
| Entre 91 et 179 jours               | 14 %        | 13 %        |
| <b>CUMULATIF 179 JOURS ET MOINS</b> | <b>73 %</b> | <b>75 %</b> |
| Entre 180 et 365 jours              | 11 %        | 11 %        |
| <b>CUMULATIF 365 JOURS ET MOINS</b> | <b>84 %</b> | <b>86 %</b> |
| Plus de 365 jours                   | 12 %        | 10 %        |

**TABEAU 10 : PART DES SYNDICS UTILISANT LE DÉLAI DE TRAITEMENT COMME INDICATEUR DE GESTION**

|                             |            |       |
|-----------------------------|------------|-------|
| Général                     |            | 73 %  |
| Nombre d'employés du bureau | Moins de 4 | 58 %  |
|                             | 4 à 9      | 77 %  |
|                             | 10 et plus | 100 % |

### **ANNEXE 3 : LISTE DES MÉMOIRES REÇUS PRÉSENTÉS PAR ORDRE ALPHABÉTIQUE**

Association des jeunes médecins du Québec  
Association des opticiens d'ordonnances du Québec  
Association des psychologues du Québec  
Association québécoise des ergothérapeutes en pratique privée  
Barreau du Québec  
Bureau du syndic de l'Ordre des arpenteurs-géomètres du Québec  
Bureau du syndic de l'Ordre des psychologues du Québec  
Chambre de la sécurité financière  
Chambre des notaires du Québec  
M. Claude Laurent, notaire, F. Adm. A.  
Collège des médecins du Québec  
Fédération des médecins omnipraticiens du Québec  
Fédération des médecins résidents du Québec  
Fédération des médecins spécialistes du Québec  
M. Jacques Laberge  
McCarthy Tétrault  
M. Michel Carignan, médecin vétérinaire  
Ordre des dentistes du Québec  
Ordre des ergothérapeutes du Québec  
Ordre des hygiénistes dentaires du Québec  
Ordre des ingénieurs forestiers du Québec  
Ordre des opticiens d'ordonnance du Québec  
Ordre des podiatres du Québec  
Ordre des technologues en imagerie médicale, en radio-oncologie et en électrophysiologie médicale du Québec  
Ordre professionnel de la physiothérapie du Québec  
Ordre professionnel des inhalothérapeutes du Québec  
Programme d'aide aux médecins du Québec

## ANNEXE 4 : LISTE DES ORGANISATIONS PARTICIPANTES AUX AUDITIONS PRÉSENTÉES PAR ORDRE DE PRÉSENTATION

### 25 OCTOBRE 2019

Association des opticiens du Québec

Association québécoise des pharmaciens propriétaires

Association des psychologues du Québec

Collège des médecins du Québec

Barreau du Québec

McCarthy Tétrault – Association canadienne de protection médicale (ACPM)

### 1<sup>ER</sup> NOVEMBRE 2019

M. Claude Laurent, notaire, F. Adm.A.

Ordre des psychologues du Québec

Fédération des médecins omnipraticiens du Québec

Programme d'aide aux médecins du Québec

Chambre des notaires du Québec

Association des chirurgiens dentistes du Québec

Fédération des médecins spécialistes du Québec



CONSEIL  
INTERPROFESSIONNEL  
DU QUÉBEC

## LA RÉALITÉ DES SYNDICS AU SEIN DES ORDRES PROFESSIONNELS

Plusieurs responsabilités incombent au bureau du syndic des ordres professionnels, un organe plutôt méconnu du système professionnel. À quoi peut bien servir ce bureau? À protéger le public.

Par leur caractère indépendant, le bureau du syndic peut aussi être composé d'avocats, d'experts, d'adjoints administratifs, d'enquêteurs, etc. Ce bureau reçoit les signalements de la population et fait enquête pour vérifier si ceux-ci sont fondés. Ils seront alors portés ou non au conseil de discipline de l'ordre.

En plus d'assumer un rôle d'enquêteur et de poursuivant à l'égard des professionnels, les syndicats ont aussi la mission de renseigner la population sur l'éthique et la déontologie.

### FAIT IMPORTANT :

L'objectif de la sanction disciplinaire ne vise pas à punir le professionnel, mais à le dissuader de récidiver. La sanction vise également l'exemplarité pour les autres membres qui pourraient être tentés de poser des gestes semblables.

À l'automne 2019, le CIQ a dressé  
un portrait des pratiques des syndicats  
des ordres professionnels :

70 %

ONT RÉPONDU À L'APPEL.



## QU'EST-CE QU'UN SYNDIC?

PERSONNE QUI  
EXERCE COMME  
SYNDIC

DEPUIS  
**9 ANS**  
EN MOYENNE

UN BAGAGE  
D'EXPÉRIENCE  
CONSIDÉRABLE

**10 ANS**  
EN MOYENNE

### DES REDDITIONS DE COMPTE MULTIPLES :

- À LA DIRECTION GÉNÉRALE
- À LA PRÉSIDENTE
- AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**45 %**  
DU TEMPS

CONSACRÉ AUX  
ENQUÊTES

**72 %**  
DU TEMPS

CONSACRÉ AUX  
ENQUÊTES PAR LE  
SYNDIC ADJOINT

## Selon l'enquête menée en 2019, LE BUREAU DU SYNDIC

### LE PUBLIC, UNE PRIORITÉ

ENVIRON  
**88 %**

des dossiers analysés sont priorisés selon les risques perçus pour le public.

### UN SOUCI DE TRANSPARENCE

PRÈS DE 2  
ORDRES SUR 3

font appel à un expert externe (un syndic ad hoc) en raison de potentiels conflits d'intérêts.

### UN CONTACT RAPIDE

ENVIRON  
**95 %**

des bureaux de syndic contactent systématiquement les demandeurs ayant déposé une demande d'enquête dans un délai moyen d'environ 1 semaine.

### UN DÉBIT CONSTANT

ENVIRON  
**60 %**

des enquêtes sont fermées en dedans de 90 jours.

### LE CRITÈRE + IMPORTANT

dans l'évaluation du travail d'un syndic est

**LES DÉLAIS DE TRAITEMENT  
DES ENQUÊTES.**

### UN VOLUME VARIABLE

Le nombre de demandes d'enquête par ordre professionnel **peut aller de moins de 10 demandes par année**

**À PLUS DE 2400.**

### LA TAILLE DU BUREAU DU SYNDIC EST TRÈS VARIABLE

elle peut aller d'un seul syndic à 80 personnes.