

Octobre 2020

Intégration de nouvelles professions et fusion d'ordres professionnels

Constats et enjeux des expériences menées au sein du système professionnel québécois

Document produit par M. Jean-François Thuot,
PhD, Adm. A., ASC
Consultant



CONSEIL
INTERPROFESSIONNEL
DU QUÉBEC

RASSEMBLER.
ÉVOLUER.



Dépôt légal– Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2021

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives du Canada, 2021

ISBN : 978-2-920350-54-0

Table des matières

1.	Contexte	7
1.1	Mandat	7
1.2	Méthodologie	8
2.	Le cadre juridique et son application	9
2.1	L'article 27.2	9
2.2	Le décret d'intégration ou de fusion	10
2.2.1	La protection du public	11
2.2.2	La gouvernance	11
2.3	Loi particulière	12
2.4	L'historique de l'intégration et de la fusion	12
3.	En amont de l'intégration ou de la fusion	14
3.1	Des pratiques professionnelles en mouvance	14
3.2	Des orientations gouvernementales affirmées	14
3.3	Des ententes négociées	15
4.	La gestion de la connexité	16
4.1	Le facteur identitaire	16
4.2	Un processus continu	17
4.3	La formation	17
4.4	La reconnaissance par l'employeur	19
4.5	La rétroaction sur l'« autre » profession	19
4.6	La collaboration interprofessionnelle	20
4.7	Enjeux spécifiques	20
4.7.1	L'intégration selon le modèle des « niveaux de responsabilité »	20
4.7.2	L'intégration selon le modèle des professions distinctes	22
4.7.3	Le modèle de la fusion	24

5.	La gouvernance	27
5.1	Une gouvernance partagée (l'intégration)	27
5.1.1	Le conseil d'administration	27
5.1.2	La présidence	28
5.1.3	Le comité de secteur	28
5.2	La gouvernance unifiée (la fusion)	29
5.3	Facteurs de tension	29
5.3.1	Déséquilibre quant au nombre	29
5.3.2	Un conflit de valeurs	32
6.	Les mécanismes de protection du public	33
6.1	Composition des instances	33
6.1.1	Inspection professionnelle	33
6.1.2	Formation	34
6.1.3	Syndic	34
6.1.4	Conseil de discipline et comité de révision	34
6.2	Organisation du travail	35
6.3	Difficultés	35
7.	La gestion	36
7.1	Gérer les priorités	36
7.2	Les cotisations	37
7.3	La gestion de l'intégration	38
7.3.1	Ordre des conseillers et conseillères d'orientation et des psychoéducateurs et psychoéducatrices	38
7.3.2	Ordre professionnel de la physiothérapie	39
7.3.3	Ordre des technologues en imagerie médicale, en radio-oncologie et en électrophysiologie médicale	39
7.3.4	Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux	40

7.4.	La gestion de la fusion	40
7.4.1	Le personnel	40
7.4.2	Les opérations	41
7.4.3	Limites de l'harmonisation	41
8.	Bilan et pistes d'amélioration	42
8.1	Retour sur les difficultés	43
8.2	La question de la cohérence gouvernementale	43
8.3	La question de la représentation	44
8.3.1	Le CIP et le comité de la formation	44
8.3.2	La discipline	45
8.3.3	Le comité de secteur	45
8.4	La question du cadre juridique	45
8.5	Le rôle de l'Office des professions	46
	Conclusion	47
	Annexes	48
	Liste des personnes interviewées	49
	CANEVAS D'ENTREVUE – expérience d'une intégration	51
	CANEVAS D'ENTREVUE – expérience d'une fusion	54
	Tableau des éléments comparatifs des expériences d'intégration	57

1. Contexte

Lors de l'assemblée du Conseil interprofessionnel du Québec tenue le 7 février 2020, les membres ont résolu d'entreprendre des travaux de réflexion en vue d'une réforme législative du système professionnel.

Ces travaux s'inscrivent notamment dans le contexte de la multiplication des demandes de professionnalisation formulées par plusieurs groupes, à l'égard desquelles le gouvernement entend privilégier l'intégration de ces groupes à des ordres professionnels existants. Le gouvernement pourrait aussi prendre en considération la fusion d'ordres professionnels.

Le CIQ entend faire le point sur les expériences menées jusqu'à présent en cette matière au sein du système professionnel, afin d'être en mesure de formuler une réponse argumentée à l'orientation gouvernementale.

1.1 Mandat

Le mandat comprend trois volets.

- » En premier lieu, documenter les expériences d'intégration de groupes en voie de professionnalisation à des ordres existants et de fusion d'ordres professionnels. Les ordres concernés sont les suivants :
 - Ordre des comptables professionnels agréés du Québec (fusion)
 - Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec (intégration des psychoéducateurs)
 - Ordre professionnel de la physiothérapie du Québec (intégration des thérapeutes en réadaptation physique)
 - Ordre des psychoéducateurs et psychoéducatrices du Québec (issu de la « défusion » de l'Ordre des conseillers et conseillères d'orientation)
 - Ordre des technologues en imagerie médicale, radio-oncologie et électrophysiologie médicale du Québec (intégration des technologues en électrophysiologie médicale)
 - Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec (intégration des thérapeutes conjugaux et familiaux)

- › En deuxième lieu, identifier les enjeux soulevés par les mécanismes d'intégration et de fusion au regard des expériences menées jusqu'à présent. L'analyse porte sur les aspects suivants :
 - la gestion de la connexité entre les professions concernées (champ d'exercices, activités réservées);
 - la gouvernance de l'ordre;
 - les mécanismes de protection du public;
 - la gestion en regard de la dimension tant organisationnelle que financière.
- › En troisième lieu, dégager des pistes d'amélioration aux mécanismes actuels d'intégration et de fusion dans une perspective de protection du public et d'équilibre du système professionnel.

1.2 Méthodologie

La méthodologie utilisée aux fins du rapport combine la recherche documentaire et la réalisation d'entrevues semi-dirigées avec des dirigeants (actuels et anciens) des ordres professionnels ciblés.

Les entrevues ont été réalisées aux mois d'avril et mai. Elles ont pour la plupart regroupé le président et le directeur général d'un ordre. En raison du contexte induit par la Covid-19, les entrevues se sont déroulées en mode virtuel.

On trouvera en annexe la liste des entrevues effectuées; le canevas d'entrevue utilisé pour les expériences d'intégration ainsi que le canevas d'entrevue utilisé pour l'expérience de fusion.

2. Le cadre juridique et son application

Au Québec, un ordre professionnel est constitué par une loi s'il s'agit d'un ordre encadrant une profession à « exercice exclusif », ou par des lettres patentes délivrées en vertu du *Code des professions* s'il s'agit d'un ordre encadrant une profession à « titre réservé »¹.

Rappelons que cinq critères interviennent dans la décision du législateur de créer un ordre professionnel ou d'intégrer un groupe à un ordre professionnel existant : le niveau de connaissances requis pour effectuer les activités concernées; le degré d'autonomie de ceux qui le pratiquent; le caractère personnel des rapports entre les professionnels et les gens recourant à leurs services; la gravité du préjudice qui pourrait être subi par les gens recourant aux services de ces personnes; et le caractère confidentiel des renseignements que ces personnes sont appelées à connaître dans l'exercice de leur profession².

2.1 L'article 27.2

Ce n'est qu'en 1998, vingt-cinq ans après l'adoption du Code, qu'une disposition fut intégrée à celui-ci afin d'encadrer l'intégration d'un groupe en voie de professionnalisation à un ordre existant ainsi que la fusion d'ordres professionnels.

« 27.2.

Le gouvernement peut, par décret, après consultation de l'Office³, du Conseil interprofessionnel et des ordres dont la fusion est envisagée, fusionner des ordres visés à la section III du chapitre IV en vue d'assurer une meilleure protection du public.

Le gouvernement peut, par décret, intégrer à un ordre visé à la section III du chapitre IV un groupe de personnes auxquelles, en vue de la protection du public, il juge nécessaire d'attribuer un titre réservé. Il ne peut toutefois procéder à l'intégration qu'après consultation de l'Office, du Conseil interprofessionnel ainsi que de l'ordre et, le cas échéant, des organismes représentatifs du groupe de personnes visées par l'intégration. (...). »

On notera que l'article 27.2 ne concerne que les ordres à titre réservé (c.-à-d. « les ordres visés à la section III du chapitre IV »).

L'ajout de l'article 27.2 au Code a été motivé par les discussions de l'époque entre l'Office des professions et plusieurs groupes œuvrant en santé mentale ayant formulé une demande de professionnalisation (sexologues, thérapeute conjugal et familial, criminologues, psychoéducateurs). Dans un avis de 1992, l'Office avait recommandé l'intégration de plusieurs de ces groupes à un ordre professionnel existant. Dans un autre

1 Les professions à « titre réservé » comprennent aussi celles dont les membres peuvent exercer des activités réservées en vertu de l'article 37.1 du Code.

2 *Code des professions*, article 25.

3 La compétence de l'Office s'étend toutefois au-delà de la consultation, puisqu'il « suggère » aussi au gouvernement (art. 11) la création ou la fusion d'ordres, ainsi que l'intégration d'un groupe à un ordre professionnel existant.

avis, en 1998, l'Office recommandait également l'intégration des thérapeutes en réadaptation physique à un ordre existant. Devant l'absence de mécanismes prévus au Code pour donner suite à ces recommandations, la modification de celui-ci devenait nécessaire.

D'autres motifs ont également été avancés⁴. Confronté aux demandes de création de nouvelles professions, le gouvernement souhaitait accélérer, par la voie d'un décret gouvernemental plutôt que par modification législative, l'encadrement des pratiques présentant un risque de préjudice. Il fallait aussi, lorsque le nombre potentiel de nouveaux membres est peu élevé, assurer la viabilité financière du mode organisationnel choisi pour encadrer une nouvelle profession. Enfin, l'on souhaitait faciliter la collaboration entre des groupes professionnels apparentés dans une perspective d'interdisciplinarité.

2.2 Le décret d'intégration ou de fusion

L'article 27.2. contient une description du contenu d'un décret requis dans le cas d'une intégration ou d'une fusion (notre mise en gras) :

27.2 [...]

« Le décret de fusion ou d'intégration **prévoit** les titres, les abréviations et les initiales réservés aux membres nouvellement réunis au sein de l'ordre visé, la description des activités professionnelles qu'ils peuvent exercer, en outre de celles qui sont autrement permises par la loi et, le cas échéant, la description des activités professionnelles réservées qu'ils peuvent exercer, les catégories de permis en fonction des activités professionnelles que ces membres peuvent exercer ou des titres qu'ils peuvent utiliser, ainsi que les conditions et restrictions auxquelles ils doivent se soumettre lorsqu'ils les exercent ou les utilisent.

Le décret de fusion ou d'intégration **peut prévoir** les mesures transitoires jugées nécessaires pour favoriser la fusion ou l'intégration. Ces mesures **peuvent porter notamment** sur les règlements applicables aux membres nouvellement réunis au sein de l'ordre visé, ainsi que sur le remplacement de ces règlements, les conditions d'admission de ces personnes, la composition et le fonctionnement du Conseil d'administration, la durée du mandat initial des administrateurs, les modalités de l'élection du président et des administrateurs et la désignation de l'ordre. [...]

Le décret de fusion ou d'intégration cesse d'avoir effet le jour de l'entrée en vigueur des dispositions modifiant le présent code aux fins d'y introduire les titres, les abréviations et les initiales réservées aux membres nouvellement réunis au sein de l'ordre visé, la description des activités professionnelles qu'ils peuvent exercer et toute autre disposition pertinente. Les mesures transitoires prévues au décret et qui sont encore utiles demeurent toutefois en vigueur. »⁵

En somme, un décret d'intégration ou de fusion contient deux types de dispositions : sur la protection du public et sur la gouvernance de l'ordre.

⁴ On pourra se référer aux débats parlementaires sur le projet de loi n° 406 en 1998, dont l'adoption permet d'introduire l'article 27.2 au *Code des professions* : <http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/assemblee-nationale/35-2/journal-debats/19971218/6907.html>.

⁵ L'article 27.2 a été modifié en 2008 afin de tenir compte des changements amenés par les Lois 90 et 21 qui reconfigurent des professions du domaine de la santé selon des « champs d'exercices » et des « activités réservées ».

2.2.1 La protection du public

Le décret énonce les caractéristiques d'une profession visée par l'intégration ou par la fusion :

- le titre réservé;
- la description des activités professionnelles (c.-à-d. le champ d'exercices);
- les activités professionnelles réservées, le cas échéant.

Le décret peut énoncer les conditions d'admission à la profession visée, à savoir :

- les diplômes ou la formation requis;
- les autres conditions s'il y a lieu (examen, stage);
- les normes d'équivalence de diplôme et de formation;
- les règlements applicables ou à remplacer;
- des « clauses grand-père » visant à sauvegarder certains droits acquis du groupe intégré, le cas échéant.

2.2.2 La gouvernance

Le décret peut déterminer certains aspects politiques et administratifs de l'ordre au moment de l'intégration :

- la composition et le fonctionnement du CA;
- les modalités d'élection à la présidence;
- la durée et le mandat initial des administrateurs;
- la désignation de l'ordre;
- d'autres dispositions en vue de faciliter l'intégration (en pratique, il s'agit souvent d'un « comité de secteur » pour la nouvelle profession).

L'article 27.2 prescrit une obligation (« prévoit ») en ce qui concerne l'énoncé des caractéristiques de la profession visée : titre, description des activités professionnelles, activités professionnelles réservées. Les autres éléments sont qualifiés de « mesures transitoires » dans l'optique de faciliter le processus. Ces mesures sont optionnelles (« peut prévoir ») et non limitatives (« peuvent notamment »).

2.3 Loi particulière

L'article 27.2 concerne un ordre encadrant une profession à titre réservé. Il n'existe pas dans le *Code des professions* une disposition équivalente pour un ordre encadrant une profession à exercice exclusif.

Cependant, en vertu du même Code, rien n'empêche le législateur de procéder à l'intégration d'un groupe à un ordre professionnel à exercice exclusif, ou à une fusion, en vertu de sa capacité d'abroger, de promulguer ou de modifier toute loi particulière instituant un ordre professionnel à exercice exclusif⁶. Ce pouvoir s'est d'ailleurs exercé à deux reprises, comme on le verra à la rubrique suivante.

6 L'Ordre des comptables professionnels agréés, né de l'unification des professions comptables, a requis l'abrogation de la *Loi sur les comptables agréés* et la promulgation de la *Loi sur les CPA*.



2.4 L'historique de l'intégration et de la fusion

Le tableau ci-dessous présente la création de nouvelles professions depuis 1998, soit depuis l'introduction au *Code des professions* de dispositions en matière d'intégration et de fusion.

Année	Profession	Ordre professionnel
2000	Géologue	Création de l'Ordre des géologues (loi particulière)
2000	Psychoéducateur et psychoéducatrice	Intégration à l'Ordre des conseillers et conseillères d'orientation, qui devient l'OCCOPPO (décret)
2001	Thérapeute conjugal et familial	Intégration à l'Ordre professionnel des travailleurs sociaux, qui devient l'OTSTCFQ (décret)
2002	Thérapeute en réadaptation physique	Intégration à l'Ordre professionnel des physiothérapeutes, qui devient l'Ordre professionnel de la physiothérapie (décret)
2010	---	Création de l'Ordre professionnel des psychoéducateurs et psychoéducatrices (séparation d'avec les c.o.) (décret)
2012	Thérapeute en électrophysiologie médicale	Intégration à l'Ordre des technologues en imagerie médicale et en radio-oncologie (OTIMROQ), qui devient l'OTIMROEPMQ (loi particulière)
2012	Comptable professionnel agréé	Fusion des ordres comptables, unification des professions comptables en une nouvelle profession et création de l'Ordre des comptables professionnels agréés (loi particulière)
2013	Sexologues	Création de l'Ordre professionnel des sexologues (décret)
2015	Criminologues	Création de l'Ordre professionnel des criminologues (décret)

On constate que trois des huit professions créées en vertu du *Code des professions* l'ont été selon le mécanisme d'intégration par décret de l'article 27.2. Ces professions œuvrent dans le domaine de la santé. Une autre profession en santé a été créée et intégrée à un ordre, mais par une loi particulière.

Il n'y a eu qu'un seul cas de fusion d'ordres – le seul cas depuis l'adoption du *Code* en 1973 – également par loi particulière.

3. En amont de l'intégration ou de la fusion

La loi particulière ou le décret d'intégration ou de fusion est le moment fondateur d'une nouvelle profession ou d'un nouvel ordre professionnel. Mais ces actes juridiques ne sont en fait que le point de chute d'un processus long, souvent complexe, au cours duquel les conditions rendant possible cette loi ou ce décret ont été mises en place. Dans l'histoire des cas que nous avons examinés, l'essentiel se joue en amont.

3.1 Des pratiques professionnelles en mouvance

La décision des autorités publiques de « professionnaliser » un groupe, d'intégrer un groupe à un ordre professionnel existant ou encore de fusionner des ordres, répond d'abord à un enjeu de protection du public. Mais cette décision se veut aussi une réponse appropriée à une dynamique de transformation des pratiques professionnelles dans un secteur donné.

Ainsi, l'intégration des psychoéducateurs et celle des thérapeutes conjugaux et familiaux prennent racine dans un contexte plus large marqué par les nécessités de refonte de l'ensemble des professions en santé mentale et d'encadrement de la psychothérapie. Démarré pendant les années quatre-vingt-dix, le mouvement culmine en 2009 avec l'adoption de la Loi 21.

L'intégration des technologues en électrophysiologie médicale faisait écho à l'adaptation des pratiques hospitalières et la modernisation des programmes d'études requises par l'évolution accélérée des technologies en imagerie médicale et l'éclatement concomitant de la profession de technologue en radiologie en trois nouvelles professions (technologue en radio-oncologie, technologue en imagerie médicale, technologue en électrophysiologie médicale).

L'intégration des thérapeutes en réadaptation physique était notamment une réponse au besoin de formaliser des niveaux de responsabilité différents constaté dans les milieux de pratique.

Enfin, la fusion des ordres comptables répondait à l'émergence de nouvelles normes comptables à l'échelle internationale sous la pression de la mondialisation. Elle consacrait également l'harmonisation des pratiques, amorcée quelques années plus tôt avec l'autorisation donnée aux comptables en management accrédités et aux comptables généraux licenciés d'exercer la comptabilité publique, activité jusque-là réservée aux seuls comptables agréés.

3.2 Des orientations gouvernementales affirmées

Les cas recensés s'appuient sur une volonté explicite des autorités publiques de privilégier le scénario d'une intégration ou d'une fusion.

Ainsi, un avis de l'Office des professions (1992) a recommandé de professionnaliser les thérapeutes conjugaux et familiaux, les psychoéducateurs et les sexologues en intégrant ces nouvelles professions à un ordre professionnel existant, sans toutefois préciser lequel.

Un autre avis de l'Office des professions (1995) a recommandé d'intégrer la nouvelle profession de thérapeute en réadaptation physique à l'Ordre professionnel des physiothérapeutes.

Un groupe de travail supervisé par l'Office des professions a conclu, au début des années 2010, que l'intégration des thérapeutes en électrophysiologie médicale à un ordre professionnel constituait le meilleur scénario pour cette nouvelle profession.

À la même période, dans le contexte de pourparlers de fusion entrepris par deux des trois ordres professionnels comptables, l'Office des professions informait les parties prenantes que la fusion des trois ordres était le seul scénario acceptable pour le gouvernement.

3.3 Des ententes négociées

Dans tous les cas, l'acte juridique qu'est le décret ou la loi particulière fut précédé d'un accord (« entente », « protocole d'entente », « projet d'unification ») entre les groupes concernés. (entre un ordre et une association professionnelle; entre des ordres professionnels).

Selon les témoignages recueillis, la passation d'un accord est une condition majeure du succès d'une intégration ou d'une fusion. Autrement dit, l'orientation gouvernementale, même la plus affirmée, ne peut se passer de l'assentiment des parties concernées *entre elles*. Dans plusieurs cas d'ailleurs, les discussions entre les parties ont débuté à l'initiative de ces groupes sans intervention préalable de l'Office.

L'accord consacre l'entendement des parties sur des sujets évidemment hautement sensibles qui composeront ensuite le contenu du décret ou de la loi particulière : titre de la profession, description des activités professionnelles, conditions d'admission, « représentation » au sein du conseil d'administration de l'ordre. Mais l'accord a souvent plus d'amplitude que le décret ou la loi particulière quant aux sujets couverts : fonctionnement des comités, ressources humaines, ressources financières, structure organisationnelle. Entériné par les conseils d'administration des organisations concernées, l'accord est le contrat initial dont il est entendu et attendu qu'il sera appliqué après l'entrée en vigueur du décret ou de la loi. Dans le cas de l'unification des professions comptables, les commentaires des membres et des candidats des trois professions ont été recueillis lors de tournées à travers le Québec. Dans le cas de l'intégration des psychoéducateurs, l'accord a même été soumis à l'approbation des membres par un référendum consultatif.

À cette étape, toujours selon les témoignages recueillis, l'Office des professions est présent, mais cette présence est celle d'un accompagnateur davantage que celle d'un arbitre.

4. La gestion de la connexité

L'acte juridique qui scelle l'intégration ou la fusion contient inmanquablement des dispositions qui définissent, à l'égard de la nouvelle profession, son titre, son champ d'exercices, ses activités professionnelles, ses conditions d'exercice – dont le diplôme ou la formation requis, des mesures transitoires – dont une clause de « reconnaissance des droits acquis ».

Dans le contexte d'une intégration, la gestion de la connexité réfère à la cohérence de l'arrimage établi entre les aspects définitoires de la nouvelle profession et ceux qui caractérisent l'« autre profession » (ou les autres professions) au sein de l'ordre.

Dans le contexte d'une fusion d'ordres accompagnée d'une unification des professions (le cas des CPA), la gestion de la connexité réfère au processus d'harmonisation des professions à unifier qui permet aux caractéristiques de la nouvelle profession d'émerger.

La gestion de la connexité est au fondement de plusieurs enjeux communs aux ordres professionnels ayant un historique d'intégration ou de fusion.

4.1 Le facteur identitaire

Les expériences d'intégration et de fusion ont toutes été nourries par un facteur identitaire, même si par ailleurs l'intégration ou la fusion appartiennent à un cadre normatif qui poursuit une finalité de protection du public. Le facteur identitaire, comme on le constatera dans maintes rubriques du présent document, intervient à tous les niveaux d'une expérience. Il constitue une donnée qui, par sa récurrence, éclaire chacun des cas que nous avons analysés et permet d'en comprendre l'évolution.

S'agissant de la gestion de la connexité, le facteur identitaire est à l'œuvre dans le titre professionnel, le champ d'exercices, les activités professionnelles et même le diplôme obtenu, car tous ces aspects contribuent à forger une identité professionnelle.

À cet égard, les dirigeants des ordres professionnels rencontrés étaient bien conscients que les membres de chaque groupe professionnel visé par l'intégration ou la fusion se définissaient *d'abord* selon les caractéristiques de leur profession d'ancrage. Dans ce contexte, le titre, le champ et les activités de la nouvelle profession devenaient des aspects sous haute tension. Leur mise au jeu dans l'espace de la négociation avait une double utilité :

- en premier lieu, délimiter la zone de confort permettant aux groupes professionnels impliqués de cohabiter et d'évoluer à l'intérieur d'une même structure, l'ordre professionnel;
- en second lieu, éviter l'arbitrage des autorités gouvernementales sur les questions fondamentales soulevées, les parties en présence étant convaincues, en effet, que la cohabitation, pour fonctionner, ne peut être imposée.

D'où l'importance, comme nous l'avons signalé, d'un accord entre les groupes avant que soit posé l'acte juridique du décret ou de la loi particulière.

4.2 Un processus continu

Le décret ou la loi particulière n'est pas le point terminal de la gestion de la connexité. L'acte juridique marque plutôt l'amorce d'un cycle de travaux importants :

- l'établissement d'une grille de compétences destinée à l'analyse des programmes de formation initiale, au processus d'inspection professionnelle et aux activités de formation continue rattachés à la nouvelle profession;
- l'élaboration d'un guide explicatif du titre, du champ d'exercices et des activités de la nouvelle profession et l'édiction de normes de pratiques afférentes, destinées aux membres, aux employeurs et d'autres parties prenantes;
- l'adoption ou la modification du règlement sur les catégories de permis prit en vertu de l'article 94 m) du Code.⁷

Au-delà de leur dimension technique, ces travaux viennent surtout compléter le « portrait » de la nouvelle profession et parachever sa visibilité par rapport à l'« autre » profession au sein de l'ordre. Il y a donc ici un potentiel réel de faire surgir de nouvelles tensions, ce qui ne manquera pas de se produire dans certains cas, comme on le verra plus loin.

4.3 La formation

La possession d'un diplôme reconnu ou l'équivalent est une exigence de base pour obtenir un permis d'exercer une profession réglementée. Gérer la connexité, cela veut donc aussi dire assurer la disponibilité des programmes donnant ouverture au permis professionnel et tout particulièrement leur adéquation aux compétences professionnelles à acquérir pour l'exercice de la profession.

À cet égard, les cas examinés nous apprennent que :

- L'intégration des t.r.p. (thérapeutes en réadaptation physique) a été facilitée par la révision préalable du programme collégial donnant ouverture au permis, les responsables académiques de ce programme ayant anticipé qu'une telle révision devenait nécessaire afin de rendre conforme le programme aux compétences exigées.
- L'unification des professions comptables a été facilité par le fait que les programmes de formation initiale des trois professions couvraient les mêmes compétences techniques (bien qu'avec des niveaux de profondeurs différents), à la suite d'un processus de rationalisation engagé plusieurs années auparavant.
- L'intégration des psychoéducateurs à l'OCOQ a dû composer avec un obstacle de départ. En effet, l'accès à la nouvelle profession reposait sur un diplôme de premier cycle alors que l'accès à la profession de c.o. (conseiller d'orientation) reposait sur un diplôme de deuxième cycle. Du point de vue des membres c.o., cet écart constituait un frein à l'intégration. Heureusement, l'évolution de la psychoéducation pointait résolument vers un rehaussement du niveau d'étude, processus dans lequel

⁷ L'article 94 m) permet à au conseil d'administration de « déterminer des catégories de permis en fonction des activités professionnelles que les membres peuvent exercer ou des titres qu'ils peuvent utiliser, ainsi que les conditions et restrictions auxquelles ils doivent se soumettre lorsqu'ils les exercent ou les utilisent ». Le règlement sur les catégories de permis est appelé à remplacer la disposition du décret qui définit la nouvelle profession.

certaines universités s'étaient déjà engagées. Avec le consentement des autorités gouvernementales et la collaboration des acteurs universitaires concernés, le développement partout d'un programme de maîtrise pour qu'il devienne le diplôme d'entrée dans la profession devint la direction à suivre et fut officialisé dans l'entente d'intégration. Un droit acquis (clause « grand-père ») fut toutefois reconnu aux psychoéducateurs déjà formés, comprenant des critères supplémentaires d'admission reliés au maintien des compétences.

Deux cas présentent une situation contraire aux cas précédents, alors que la formation requise par le projet d'intégration ne fut pas au rendez-vous :

- L'intégration des t.c.f. (thérapeutes conjugaux et familiaux) à l'OTSQ s'est réalisée en l'absence d'un programme reconnu donnant ouverture au permis, malgré les assurances données. Un premier programme, en langue anglaise cependant, a été mis à l'offre il y a quelques années. Une tentative du côté d'une université francophone a avorté. Aujourd'hui, près de vingt ans après l'intégration, il n'existe aucun programme de langue française donnant ouverture au permis.
- L'intégration des t.e.p.m. (technologues en électrophysiologie médicale) n'a pas été accompagnée de la révision attendue du seul programme de formation collégial donnant ouverture au nouveau permis. La conséquence fut majeure, puisque six des onze activités réservées aux t.e.p.m. ne sont pas encore à ce jour couvertes par le programme. Pour contourner cette difficulté posant un problème réel de protection du public, l'OTIMROEPMQ s'est résolu à développer et à dispenser à ses frais la formation manquante aux candidats et à gérer un processus administratif supplémentaire de délivrance d'attestations de formation.

Des difficultés supplémentaires auraient surgi de l'absence d'un programme reconnu et du manque d'adéquation entre un programme et les compétences professionnelles requises. Ainsi, sans un référentiel stable, les tâches d'évaluation des dossiers de candidats, le développement d'instruments d'inspection professionnelle et la détermination des besoins de formation continue s'en trouvent complexifiés. Ces difficultés auraient contribué à fragiliser ces professions au sein des ordres qui les ont intégrés.

4.4 La reconnaissance par l'employeur

Gérer la connexité, c'est aussi pour l'ordre « intégrateur » se mettre en relation avec les employeurs à qui il pourrait être demandé de modifier les descriptions de tâches de certains postes, étant donné les conditions d'exercice de la nouvelle profession.

Dans deux cas, la collaboration des employeurs s'est révélée défailante :

- Le réseau de la santé et des services sociaux tarderait à reconnaître la spécificité de la profession de thérapeute conjugal et familial, par son refus de modifier un titre d'emploi correspondant (agent de relations humaines) et les critères d'employabilité de celui-ci.
- Le même réseau, divers milieux de pratique ainsi que le ministère de la Santé et des Services sociaux auraient résisté à la « professionnalisation » des t.e.p.m., au point de nuire aux actions de l'OTIMROEPMQ visant à contrôler l'exercice de la nouvelle profession.

Par ailleurs, et bien que cet aspect ne soit pas ressorti de nos entrevues, la question des clauses de « reconnaissance de droits acquis » (ou clauses grand-père) se doit d'être abordée. Ces clauses sont des mesures transitoires figurant dans le décret ou la loi particulière permettant aux personnes ne satisfaisant pas intégralement aux exigences de la nouvelle profession de poursuivre leurs activités ou une partie de celles-ci à certaines conditions et pendant un temps déterminé.

La raison d'être de ces clauses est double :

- Une recherche d'équité à l'égard de personnes qui, s'étant jusque-là conformées aux conditions de pratique de leur « profession » avant que celle-ci ne soit réglementée (ou transformée, comme dans le cas des CPA), ont besoin de temps pour répondre aux nouvelles conditions instituées par le décret ou la loi particulière.
- La préoccupation d'un employeur de prévenir une rupture de services préjudiciable au public, résultant de l'obligation nouvelle de détenir un permis professionnel pour occuper certains types d'emplois.

Les droits acquis peuvent ainsi devenir une question épineuse non seulement dans le contexte des relations avec les employeurs, mais aussi dans celui des relations avec les organisations syndicales.

4.5 La rétroaction sur l'« autre » profession

Dans le cas d'une intégration, l'arrivée d'une nouvelle profession n'est pas sans effet sur la profession constitutive de l'ordre intégrateur. Configurer une nouvelle profession peut susciter le besoin de réviser les caractéristiques de l'autre profession afin de prévenir les chevauchements ou, inversement, afin d'aménager des points de rencontre dans une logique d'interdisciplinarité.

Cette dynamique a été à l'œuvre dans l'exemple précédemment mentionné du rehaussement de la formation en psychoéducation.

Dans le même esprit, les décrets d'intégration des t.c.f et des psychoéducateurs contenaient des dispositions précisant les activités professionnelles des travailleurs sociaux et des conseillers d'orientation⁸.

⁸ En 2009, les activités professionnelles de ces quatre professions (et de plusieurs autres) furent à nouveau révisées par l'adoption de la Loi 21 modernisant les professions dans les domaines de la santé mentale et des relations humaines.

4.6 La collaboration interprofessionnelle

En intégrant l'article 27.2 au *Code des professions* en 1998, le législateur poursuivait entre autres un objectif de collaboration interprofessionnelle. Questionnées sur cet aspect, les personnes interviewées ont convenu de l'atteinte de cet objectif.

Certaines ont toutefois souligné qu'une réelle collaboration n'a de sens que dans un contexte plus large que celui de la cohabitation entre deux professions, en tenant compte des autres acteurs, des autres professionnels et des autres ordres professionnels qui interviennent dans un même domaine d'intervention, en santé mentale par exemple.

Dans cette optique, le fondement d'une réelle collaboration réside dans la délimitation juste et équilibrée des champs d'exercices et des activités professionnelles, dont les activités réservées, attribuées aux professions en situation d'interface. La modalité de l'intégration ou de la fusion demeure accessoire si elle n'est pas accompagnée, voire précédée, d'un exercice de modernisation des professions.

À cet égard, des personnes interviewées ont tenu à souligner qu'un domaine composé d'ordres professionnels distincts n'est pas incompatible avec un objectif de collaboration interprofessionnelle. Le travail mené par les ordres en santé mentale dans le sillage de la mise en application de la Loi 21 a été rappelé, de même que la création en 2015 de la Table des ordres du domaine de la santé mentale et des relations humaines. Une personne interviewée signale la présence d'une disposition explicite sur la collaboration interprofessionnelle dans les lois professionnelles du domaine de la santé de certaines provinces (Ontario, Nouvelle-Écosse).

Quant aux représentants de l'OCCOQ et de l'Ordre des psychoéducateurs et psychoéducatrices, ils sont catégoriques : leur séparation n'a pas nui à leur collaboration, au contraire, elle aurait levé certains obstacles à son déploiement.

4.7 Enjeux spécifiques

Chaque cas examiné est porteur d'une dynamique particulière, susceptible de générer des enjeux spécifiques que nous allons maintenant décrire. Mais pour ce faire, il nous est apparu important de regrouper les expériences d'intégration et de fusion selon le modèle de cohabitation élaboré par les autorités publiques et censé tenir compte des caractéristiques propres aux groupes professionnels visés.

4.7.1 L'intégration selon le modèle des « niveaux de responsabilité »

Le modèle d'intégration par « niveaux de responsabilité » a été présenté par l'Office des professions dans son avis de 1995 sur l'intégration des thérapeutes en réadaptation physique à l'Ordre professionnel de la physiothérapie du Québec (OPPQ⁹).

Le modèle découlait d'une analyse de la situation de travail des t.r.p., qui permet de circonscrire la nouvelle profession en regard des tâches effectuées, des compétences requises pour les effectuer et de la place dans l'organisation du travail des milieux de pratique concernés. Le modèle fut entériné par l'Ordre et la Société québécoise des thérapeutes en réadaptation physique lors des discussions préalables au projet de décret.

⁹ Dans ce document, l'acronyme OPPQ désigne, selon le contexte, tantôt l'Ordre professionnel de la physiothérapie du Québec, tantôt l'Ordre des psychoéducateurs et psychoéducatrices du Québec.

Un élément déterminant du modèle est le niveau de formation, puisque les t.r.p. possèdent un diplôme collégial alors que les physiothérapeutes possèdent un diplôme universitaire de deuxième cycle. Ainsi, bien que les groupes pratiquent dans le même domaine, la différence substantielle des niveaux de formation se répercute tant sur le plan de l'intervention que sur le plan de la responsabilité.

Le modèle de niveaux de responsabilité établit ainsi des distinctions entre les activités professionnelles des physiothérapeutes et celles des thérapeutes en réadaptation physique qui se manifestent par une segmentation des interventions établie selon le type d'atteinte ou de l'affection du client.

Le modèle fut formalisé dans le décret d'intégration des t.r.p. à l'Oppq en 2002. Selon le décret :

- Le champ d'exercices du physiothérapeute est le même que celui du thérapeute en réadaptation physique, à savoir celui de la physiothérapie¹⁰. Cependant, des permis distincts déterminent les pratiques autorisées chez l'un et l'autre¹¹.
- Le physiothérapeute exerce les activités professionnelles inscrites au champ de la physiothérapie, dont les activités professionnelles réservées¹².
- Le t.r.p. exerce les activités professionnelles inscrites au champ de la physiothérapie, mais seulement certaines des activités réservées et à la condition de disposer préalablement d'une évaluation faite par un physiothérapeute ou d'un diagnostic médical.

Cette intégration a été qualifiée de verticale ou « en escalier », car il s'agit de deux niveaux de formation dans un même domaine auxquels correspondent deux niveaux de responsabilité et d'intervention.

Selon les témoignages recueillis, l'enjeu sensible de ce modèle a consisté pour l'Oppq à gérer la perception, parmi les membres, d'un rapport de subordination entre les deux groupes professionnels.

Afin de faciliter la mise en œuvre du nouveau cadre normatif, l'Ordre a produit un guide explicatif des dispositions du décret concernant les activités professionnelles exercées par les t.r.p. L'interprétation donnée par le guide à ces dispositions suscita une vive controverse, au point où le conseil d'administration dû se résoudre, en 2008, à déclarer un moratoire sur le guide. Des discussions ont permis, non sans difficultés, de clarifier les éléments du décret et d'établir un consensus, qui demeura fragile.

Dans ce contexte, il fut adopté en 2011 le *Règlement sur les catégories de permis délivrés par l'Ordre professionnel de la physiothérapie du Québec*. S'agissant du permis de thérapeute en réadaptation physique, le Règlement reprenait les dispositions du décret, mais en les reformulant afin d'en préciser le contenu.

Le Règlement s'accompagna, en 2012, de la publication d'un cahier explicatif, résultat d'un effort avéré de faciliter la compréhension, mais aussi l'appropriation, par l'ensemble des membres et des acteurs externes (dont les employeurs), du cadre normatif découlant de l'intégration.

10 Gouvernement du Québec, *Décret concernant l'intégration des thérapeutes en réadaptation physique à l'Ordre professionnel des physiothérapeutes du Québec*, D. 923-2002, 2002 G.O. 2, 5976, article 4.

11 Art. 37 n) du *Code des professions*. Ce champ d'exercices identique semble avoir motivé le législateur dans sa décision de renommer l'ordre non pas en fonction des titres professionnels, mais en fonction du domaine d'intervention : *Ordre professionnel de la physiothérapie* et non *Ordre professionnel des physiothérapeutes et thérapeutes en réadaptation physique*. Il s'agit d'un cas unique, puisque dans les autres cas examinés les groupes professionnels concernés se sont vus attribuer des champs d'exercices distinctifs.

12 Art. 37 n) et art. 37.1 (3°).

En 2018, en prévision d'une révision statutaire du Règlement, l'ordre a décidé d'évaluer le modèle d'encadrement de la pratique des t.r.p. Une étude fut réalisée, suivie en 2019 d'une consultation des membres par le conseil d'administration sur un projet de révision du Règlement. Les modifications souhaitées visent à clarifier l'interprétation du Règlement en ce qui concerne notamment l'autonomie du thérapeute en réadaptation physique dans certaines situations cliniques¹³.

4.7.2 L'intégration selon le modèle des professions distinctes

Ce modèle s'applique aux cas des thérapeutes conjugaux et familiaux, des psychoéducateurs et des technologues en électrophysiologie médicale. Le modèle fait cohabiter des groupes professionnels possédant un niveau de formation équivalent, mais dont les champs d'exercices sont distincts de même que les activités professionnelles, en tout ou en partie.

L'historique du modèle présente une particularité : l'ordre professionnel intégrateur n'était, au départ, que l'un des ordres professionnels pressentis pour intégrer le nouveau groupe.

Ainsi, dans le cas des psychoéducateurs, la question de leur intégration s'est posée à l'origine dans un contexte plus large, celui de la fusion projetée, pendant les années quatre-vingt-dix, de l'Ordre des psychologues et de l'Ordre des conseillers et conseillères d'orientation. On espérait de cette fusion l'émergence d'un « ordre professionnel en santé mentale », qui aurait également réuni les sexologues et les thérapeutes conjugaux et familiaux, en plus d'encadrer les psychothérapeutes.

Resté sans suites, le projet migra vers la solution d'une intégration des groupes ciblés dans l'un des ordres du domaine. L'OCCOQ a alors manifesté son intérêt pour intégrer les psychoéducateurs et les sexologues. Pour finir, seuls les premiers ont été intégrés alors qu'en 2013 était créé l'ordre professionnel des sexologues.

Dans le cas des thérapeutes conjugaux et familiaux, l'association professionnelle représentant ces derniers entrepris, à la suite de la parution en 1992 de l'Avis de l'Office des professions recommandant leur intégration à un ordre professionnel (en même temps que les psychoéducateurs et les sexologues), des discussions avec l'Ordre des psychologues, l'Ordre des conseillers et conseillères d'orientation et l'Ordre des travailleurs sociaux. Seul l'OTSQ exprima un intérêt pour l'intégration.

Dans le cas des technologues en électrophysiologie médicale, la perspective annoncée par le gouvernement d'une professionnalisation du groupe et de son intégration à un ordre professionnel donna lieu à la création d'un comité supervisé par l'Office et comprenant des représentants des ordres des médecins, des infirmières, des inhalothérapeutes et des technologues médicaux. L'Ordre des technologues en radiologie¹⁴ demanda plus tard à joindre le comité. Ce fut ce dernier, pour finir, qui accepta d'intégrer le nouveau groupe à la suite du refus des autres ordres.

En somme, observons que dans chaque cas décrit l'ordre professionnel intégrateur *aurait pu être* un autre ordre dont les membres œuvrent dans le même domaine. Le caractère distinctif des professions est circonscrit par le fait que le domaine est suffisamment large pour permettre à chacun de s'y mouvoir tout en donnant une base commune à l'ensemble des professionnels concernés. C'est le cas de la santé mentale et de celui de l'« imagerie médicale ».

N'empêche, comme nous allons le voir, que le modèle peut produire aussi des effets contradictoires.

13 Ordre professionnel de la physiothérapie du Québec *Projet de modification de l'article 4 du Règlement pris en vertu de l'article 94 m) du Code des professions*, document non daté.

14 Qui deviendra l'Ordre des technologues en imagerie médicale et en radio-oncologie, puis l'Ordre des technologues en imagerie médicale, en radio-oncologie et en électrophysiologie médicale.

Thérapeute conjugal et familial

Selon les opinions recueillies, le sentiment d'appartenance des t.c.f. à l'Ordre demeure fragile même près de vingt ans après l'intégration. Ce sentiment est nourri par l'absence d'une formation reconnue pour les francophones, la difficulté de susciter une relève et la faiblesse du nombre de t.c.f. (environ 270 t.c.f. pour plus de 13 000 t.s.). Des conceptions distinctes de la profession maintiennent la distance : pour nombre de t.c.f., la profession se rattache étroitement au champ de la psychothérapie; pour nombre de travailleurs sociaux au contraire, elle est une extension du travail social.

Psychoéducateur et psychoéducatrice

La perception de départ que l'on avait affaire à deux professions distinctes, tant par leur champ d'exercices que par leurs activités professionnelles, aurait grandement facilité la mise en cohabitation des deux professions, les groupes concernés, pour reprendre l'expression d'une personne interviewée, considérant ne pas être « en situation de compétition ». En 2009, l'attribution par la Loi 21 d'activités réservées à l'une et l'autre des professions consolide les identités distinctes.

À la longue toutefois, ce même caractère distinctif, sans pour autant provoquer de graves conflits internes, serait à l'origine d'un manque grandissant d'appétit pour la cohabitation. Un facteur aggravant aurait été le renversement de l'équilibre démographique en faveur du groupe professionnel intégré. En 2010, le gouvernement instituait l'Ordre des psychoéducateurs et psychoéducatrices du Québec¹⁵.

Technologue en électrophysiologie médicale

On est ici en terrain mouvant, car en 2011, l'année précédente l'intégration des t.e.p.m., le gouvernement reconnaissait la spécificité de trois domaines de pratique au sein de l'ordre en leur faisant correspondre trois permis venant remplacer l'ancien et unique permis de technologue en radiologie. Ces domaines sont l'imagerie médicale dans le domaine du radiodiagnostic; l'imagerie médicale dans le domaine de la médecine nucléaire et la radio-oncologie.

L'arrivée en 2012 d'un groupe titulaire d'un nouveau permis extérieur à l'Ordre, celui des technologues en électrophysiologie médicale, active des tensions par crainte de chevauchements avec les autres permis sur le plan des activités professionnelles. Des cas de membres poursuivant des t.e.p.m. pour pratique illégale sont même recensés.

L'adoption de la loi d'intégration en 2012, suivie la même année d'un règlement sur les catégories de permis, consolide les assises de la nouvelle profession tout en délimitant les activités professionnelles des titulaires des autres permis¹⁶. Pour faciliter l'appropriation du nouveau cadre normatif par les membres, le conseil d'administration lance pour chacun des domaines un projet de rédaction de normes de pratique. Ces normes font l'objet d'une publication simultanée en 2017.

¹⁵ Les circonstances de cette séparation seront précisées au fil des prochaines rubriques.

¹⁶ Un cinquième domaine, l'échographie médicale, est créé en 2018. À l'heure actuelle, les permis délivrés par l'Ordre à partir se répartissent en deux catégories dans la *Loi sur les technologues en imagerie médicale, en radio-oncologie et en électrophysiologie médicale*. Première catégorie : Technologie de l'imagerie médicale et de la radio-oncologie (quatre permis); deuxième catégorie : Technologie de l'électrophysiologie médicale (un permis). Un champ d'exercices et des activités réservées sont attribués à chaque catégorie.

4.7.3 Le modèle de la fusion

La création de l'Ordre des CPA en 2012 est marquée par une prudence sémantique. En effet, la documentation officielle parle d'« unification de la profession comptable », mais jamais de fusion des ordres comptables. Cette prudence s'explique sans doute par le fait que dans le *Code des professions*, le terme « fusion » réfère aux seuls ordres professionnels à titre réservé¹⁷. Cela dit, par commodité de vocabulaire nous utiliserons dans le présent document le terme « fusion » pour qualifier l'expérience de l'Ordre des CPA.

Incidemment, cette expérience n'en est pas seulement une de fusion organisationnelle, mais aussi de fusion (ou unification) de trois professions. Double défi à relever, donc, pour les acteurs concernés qui traînaient avec eux un bagage historique de conflits successifs marqué par l'échec de quatre précédentes tentatives d'unification.

Mais l'autorisation donnée en 2007 aux comptables en management accrédités et aux comptables généraux licenciés de pouvoir faire de la comptabilité publique¹⁸ renforce l'idée qu'une solution équitable commune est envisageable. La loi de 2007 est un premier pas vers l'harmonisation des professions comptables.

Pendant cette période sont enclenchés de nouveaux pourparlers d'unification, cette fois entre deux des trois ordres. L'Office des professions formule cependant une orientation ferme voulant que tout projet de fusion doive inclure les trois ordres.

Les discussions s'engagent en 2011. Les parties prenantes argumentent que la fusion présente des avantages sur le plan de la protection du public :

- réduire la confusion que génère le maintien de trois titres comptables dans le grand public;
- uniformiser les normes d'accès à l'exercice de la comptabilité publique;
- créer une porte d'entrée unique aux mécanismes disciplinaires et de contrôle de la pratique illégale;
- mettre un terme à la concurrence malsaine au sein de la profession et mieux assurer le contrôle de l'exercice professionnel dans un contexte de mondialisation.¹⁹

Les parties sont néanmoins conscientes du poids du facteur identitaire et du potentiel de dérapage qu'il représente. L'une des raisons de l'échec des tentatives précédentes était en effet la crainte d'assimilation par une profession au détriment des deux autres. Il fallait démarrer la discussion sur une base renouvelée afin d'établir la confiance.

¹⁷ Voir art. 12 et 27.2 CP.

¹⁸ *Loi modifiant le Code des professions et la Loi sur les comptables agréés concernant la comptabilité publique*, 2007.

¹⁹ Ordre des comptables professionnels agréés du Québec, *Rapport sur la mise en application des dispositions de la Loi sur les comptables professionnels agréés*. Déposé à l'Office des professions du Québec, 2020, p. 5.

Gouvernance du processus de fusion

À cette fin, la gouvernance du processus fut dès le départ au centre des préoccupations. On fonda celle-ci sur le principe de la parité, qui supposait la représentation équivalente des trois ordres à tous les niveaux de la transition et une prise de décision par consensus.

Dans le même esprit, les trois ordres choisirent de travailler la transition le plus possible en amont et en couvrant le maximum d'aspects. L'objectif est de rendre opérationnel le nouvel ordre dès la mise en vigueur de sa loi constitutive²⁰.

La gouvernance du processus fut la suivante :

- un comité directeur chargé de superviser la transition, composé de trois membres de chaque ordre, d'une observatrice désignée par l'Office des professions et des présidents et chefs de la direction des trois ordres;
- un groupe de travail composé des présidents et chefs de la direction des trois ordres et de l'observatrice désignée par l'Office;
- neuf comités techniques, composés d'un vice-président ou d'un directeur représentant chacun des trois ordres, dans les domaines suivants : formation et agrément, législation et réglementation, communication et marketing, ressources humaines, finances et administration, systèmes d'information, formation continue, inspection professionnelle, syndic.

Des travaux du groupe et des comités émergeront un *Projet d'unification*, soumis à la consultation des membres des trois ordres et entériné par leur conseil d'administration respectif. Transmis à l'Office, le projet constituera la base de la loi constitutive instituant le nouvel ordre et la nouvelle profession.

Le champ d'exercices

Puisque chacune des professions disposait d'un champ d'exercice et d'activités professionnelles en propre, il fut convenu de concevoir de façon élargie le champ d'exercice de la nouvelle profession, en y intégrant les perspectives particulières qui avaient historiquement alimenté chacune des professions d'origine. Ainsi, le nouveau champ, se projetant au-delà de la seule comptabilité, incluait des aspects touchant à l'administration et au management, à la gestion des risques, à la gouvernance, à la finance et à la fiscalité.

Cette définition élargie suscita l'opposition d'ordres œuvrant dans le secteur de l'administration et des affaires : l'Ordre des administrateurs agréés, l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréées et l'Ordre des évaluateurs agréés, qui considérèrent que le champ d'exercices projeté pour la nouvelle profession chevauchait le leur.

²⁰ Idem, p. 61.

L'activité réservée de comptabilité publique

La nouvelle profession compte une seule activité réservée, la comptabilité publique. L'exercice exclusif d'une portion de la comptabilité publique (mission de compilation non exclusivement pour fins internes) est accessible à tous les détenteurs du permis de CPA, et incidemment aux membres des trois ordres d'origine. Un second permis est requis pour l'exercice de certaines activités.

Les anciens membres de l'Ordre des CA se virent octroyer *de facto* le permis de comptabilité publique. Les membres CGA et CMA qui s'étaient prévalus, depuis la loi de 2007, des dispositions les autorisant à exercer la comptabilité publique se virent aussi octroyer le permis. Enfin, un permis restreint de comptabilité publique, tenant compte de l'expérience et limité à certains actes, fut institué afin de prolonger une clause de type grand-père remontant à 2007.

Pour les futurs candidats à l'admission du nouvel ordre, le projet d'unification propose que ces derniers soient en mesure d'opter pour un cheminement leur permettant d'obtenir simultanément le permis de CPA et celui de comptabilité publique. Le projet contient donc les principes d'une révision des diplômes donnant ouverture au permis, des programmes de formation professionnelle, du stage et de l'examen formulés en collaboration avec les établissements universitaires.

Le titre professionnel

Pour éviter toute confusion du public, le projet d'unification propose un nouveau titre professionnel et de nouvelles initiales (CPA). Mais autant ce titre professionnel devenait le symbole d'une nouvelle identité professionnelle à forger, autant il pouvait aussi symboliser une identité perdue, voire « assimilée ». Le compromis fut donc que tous les membres du nouvel ordre porteraient le titre de comptable professionnel agréé (CPA), auquel serait ajouté le titre ou les initiales de leur ancien titre (CA, CMA, CGA). La mesure permettait aussi d'indiquer que le permis d'un membre avait été obtenu en vertu des conditions d'admission des professions d'origine. Cette règle de double désignation est valable pour dix ans (2022).

Dans son bilan de mise en application de sa loi constitutive, l'Ordre des CPA conclut à l'atteinte des objectifs formulés au départ sur le plan de la protection du public²¹. Mais des témoignages recueillis évoquent également le succès sur le plan de la cohésion interne. L'identité CPA se serait consolidée chez les membres; on anticipe son renforcement dans les prochaines années sous le double effet de l'harmonisation du cheminement académique des candidats et de l'exercice des activités professionnelles, dont la comptabilité publique.

21 Ordre des CPA, *Rapport...* (déjà cité), p. 59.

5. La gouvernance

L'acte juridique de l'intégration ou de la fusion (décret ou loi particulière) contient des dispositions sur la gouvernance de l'ordre professionnel. Ces dispositions concernent :

- la composition du conseil d'administration au moment de la transition (dans l'attente d'un nouveau cycle électoral);
- la présidence, également au moment de la transition.

Dans plusieurs expériences d'intégration, un « comité de secteur » pour la nouvelle profession, d'une durée déterminée, est également mis en place.

Les aspects couverts restent somme toute limités, le conseil d'administration disposant d'une marge de manœuvre pour traiter d'autres aspects par le biais d'une réglementation ou d'une politique.

5.1 Une gouvernance partagée (l'intégration)

L'intégration d'un groupe à un ordre professionnel s'accompagne de la transformation du processus décisionnel au sein de celui-ci, vers ce que l'on pourrait appeler une gouvernance partagée.

On trouvera en annexe un tableau comparatif des expériences d'intégration qui illustre l'application de la gouvernance partagée.

5.1.1 Le conseil d'administration

Le point d'ancrage de la gouvernance partagée est la représentation, qui suppose l'attribution au groupe professionnel intégré de sièges réservés au conseil d'administration (par extension, au comité exécutif s'il y a lieu)²².

En raison de sa sensibilité, cet aspect est toujours négocié entre les parties à l'étape de l'accord ayant précédé l'acte juridique de l'intégration.

Quelle est la mesure de la représentativité? Bien qu'elle ne soit inscrite nulle part (dans le *Code des professions*, dans un décret ou une ligne directrice de l'Office des professions), nous avons constaté qu'elle prend deux formes :

Proportionnalité...

Le nombre de sièges réservés au groupe professionnel intégré est ici fonction du nombre de membres qui exercent la profession concernée. La proportionnalité a été appliquée dans les cas de l'intégration des t.c.f., des t.e.p.m et des t.r.p.

²² Cette caractéristique est propre aux ordres ayant vécu une intégration et n'englobe donc pas tous les ordres en situation de cohabitation. Ainsi, bien que l'on trouve trois professions à l'Ordre des traducteurs, terminologues et interprètes agréés et deux professions à l'Ordre des orthophonistes et audiologistes, aucun siège n'est réservé aux représentants de l'une ou l'autre de ces professions au conseil d'administration. Voir le tableau comparatif en annexe.

...ou parité

Le nombre de sièges réservés au groupe intégré est égal à celui du groupe constitutif de l'ordre professionnel. La parité a été appliquée dans un seul cas, celui de l'intégration des psychoéducateurs par rapport aux conseillers d'orientation.

Pour être plus précis, le protocole d'entente entre l'OCCOQ et l'Association des psychoéducateurs du Québec stipulait qu'aucun des deux groupes ne pourrait « détenir la majorité des sièges élus au [conseil] et ce, quel que soit le nombre de membres de chacune des catégories de permis »²³. La parité fut mise en œuvre dès les premières élections.

5.1.2 La présidence

Dans tous les cas, il est prévu par le décret ou la loi particulière que la présidence sera occupée par la personne déjà en fonction au moment de l'intégration. Par défaut, cette personne est donc issue de la profession constitutive de l'ordre.

À partir du premier cycle électoral, l'article 76 du *Code des professions* s'applique, à savoir qu'il faut être membre de l'ordre pour se porter candidat à la présidence.

Une seule exception a été recensée : le cas de l'Ordre professionnel de la physiothérapie, dont le décret d'intégration des t.r.p. prescrivait que la présidence de l'ordre était et resterait exercée par un membre physiothérapeute. Cette disposition fut abandonnée quelques années plus tard, les autorités gouvernementales ayant statué en fin de compte qu'elle allait à l'encontre de l'article 76 du Code.

En principe donc, la présidence est accessible à tout membre de l'ordre, peu importe la profession exercée. En pratique toutefois, nous avons constaté que la présidence est habituellement exercée par un membre issu de la profession majoritaire (qui est aussi constitutive) de l'ordre.

Encore là, une exception à signaler, celle de l'Occoppq. Dans l'esprit de la parité recherchée au moment de l'intégration des psychoéducateurs, une règle d'alternance à la présidence, convenue dans le protocole d'entente, fut mise en place par le conseil d'administration au terme de la période de transition prescrite par le décret. Éluë par le conseil, la présidence fut ainsi exercée en alternance par un c.o. et un psychoéducateur jusqu'à la séparation en 2010. Selon ce même principe, la vice-présidence était occupée par la personne de la profession n'occupant pas durant cette année la présidence.

5.1.3 Le comité de secteur

À l'exception de l'intégration des t.e.p.m., les cas recensés prévoyaient la mise sur pied, pour une période déterminée (maximum cinq ans), d'un « comité du secteur d'activité professionnelle » (parfois désigné comité de la pratique) de la profession intégrée.

Ce comité avait un rôle consultatif auprès du conseil d'administration, qui en désignait les membres parmi les personnes exerçant la nouvelle profession et sur recommandation des administrateurs issus de celle-ci.

Le comité était habilité à faire au conseil toute recommandation concernant les titulaires du permis de la nouvelle profession et leur pratique professionnelle, notamment les conditions et modalités de délivrance de ce permis, la formation initiale, l'inspection professionnelle, la déontologie, la formation continue et le développement professionnel.

Le comité devait également contribuer au travail d'harmonisation de l'ensemble de la réglementation eu égard au secteur d'activité professionnelle de la nouvelle profession.

23 Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec, *Référendum sur l'intégration des psychoéducateurs et psychoéducatrices*, 2001, p. 8.

Le cas particulier de l'OCCOPPO

Comme on l'a vu, la parité a guidé l'intégration des psychoéducateurs à l'Ordre des conseillers et conseillères d'orientation. Cette règle, incarnée par une représentation égale des professions au conseil d'administration et l'alternance à la présidence, trouva son prolongement dans le comité de secteur. Ainsi, ce n'est pas un, mais deux comités (un par profession) qui furent institués par le décret, comme le prévoyait le protocole d'entente au départ. De plus, ces comités devinrent permanents et intégrés à la structure organisationnelle, offrant ainsi à la notion de gouvernance partagée sa version la plus étendue, en quelque sorte optimale.

5.2 La gouvernance unifiée (la fusion)

Puisqu'il fallait dans un même mouvement unifier trois professions, le modèle ne pouvait être que celui d'une gouvernance unifiée, adapté au fait que les membres du nouvel ordre allaient exercer une seule et même profession. Il fallait donc rendre le processus décisionnel exempt de tout rattachement aux anciennes distinctions professionnelles.

Le chemin fut graduel. Nous avons déjà signalé que la période de transition vers le nouvel ordre a été menée à la parité des représentants désignés des trois ordres professionnels au sein des comités chargés de l'unification. Dans le même esprit, la loi constitutive du nouvel ordre prévoyait de manière transitoire que les trois ordres comptables soient représentés à la présidence (un poste) et la vice-présidence (deux postes). Ainsi, si la présidence, selon le choix des administrateurs, devait être occupée par la profession A, la vice-présidence devait être exercée par des représentants des professions B et C. Par ailleurs, la loi assigna une représentation plus élevée aux représentants de la profession de comptable agréé en raison du poids démographique des membres provenant à l'origine de l'Ordre des CA.

Mais à partir du premier cycle électoral, tous les postes, incluant la présidence, devinrent accessibles sans considération d'« appartenance ».

Depuis la création de l'Ordre des CPA en 2012, la présidence du conseil d'administration a été exercée à deux reprises par d'anciens CA et à une reprise par un ancien CGA et un ancien CMA.

5.3 Facteurs de tension

Sur le plan de la gouvernance, ce sont surtout les difficultés éprouvées par les expériences d'intégration qui retiennent l'attention, alors que celles issues de l'expérience de fusion des ordres comptables semblent s'être davantage manifestées sur le plan de la gestion (rubrique 7).

Les opinions recueillies lors des entrevues ont ainsi permis de détecter deux facteurs de tension propres au modèle de la gouvernance partagée. Le premier facteur est lié au déséquilibre quant au nombre de titulaires de permis par profession. Le deuxième facteur est lié au conflit de valeurs entre les anciens et les nouveaux membres.

5.3.1 Déséquilibre quant au nombre

Cet aspect constitue, encore aujourd'hui, un enjeu important à l'OTSTCFQ et à l'OTIMROEPMQ. Il a également contribué à la séparation des conseillers d'orientation et des psychoéducateurs.

Thérapeute conjugal et familial

La faiblesse des effectifs en thérapie conjugale et familiale ajoutée à la difficulté de stimuler la relève par suite de l'absence d'un programme francophone reconnu, a produit un questionnement récurrent sur la place des t.c.f. dans la structure organisationnelle de l'Ordre.

En 2014, « suite à de nombreuses insatisfactions exprimées par le comité de pratique de la thérapie conjugale et familiale, des coordonnateurs régionaux, les deux chargées d'affaires professionnelles ainsi que des thérapeutes conjugaux et familiaux », un groupe de travail était mandaté par le conseil d'administration pour trouver une « solution durable »²⁴ aux problèmes. Le groupe de travail fut invité à considérer quatre scénarios :

- maintien de la structure organisationnelle intégrative actuelle;
- création de deux secteurs, l'un en travail social et l'autre en thérapie conjugale et familiale, accompagnée d'une division budgétaire par secteur;
- création d'un ordre professionnel des thérapeutes conjugaux et familiaux;
- intégration des thérapeutes conjugaux et familiaux à un autre ordre professionnel.

Excluant d'emblée les troisième et quatrième scénarios, le groupe de travail examina le deuxième scénario illustré par le cas de l'OCCOPPQ, pour l'exclure en fin de compte étant donné le nombre trop peu élevé des titulaires du permis de thérapie conjugale et familiale.

Le groupe opta pour le maintien d'une structure organisationnelle intégrative, mais assortie d'une direction spécialisée dans le développement professionnel des t.c.f. Nous y reviendrons à la rubrique 7 consacrée à la gestion.

Technologue en électrophysiologie médicale

Pendant longtemps, faut-il rappeler, l'ordre n'a supervisé qu'un seul permis professionnel, celui de technologue en radiologie. En 2011, le gouvernement reconnaît la spécificité de trois domaines de pratique en y associant des permis correspondants (imagerie médicale – *médecine nucléaire*; imagerie médicale – *radiodiagnostic*; radio-oncologie), auxquels s'ajoute en 2012 le domaine de l'électrophysiologie médicale et un permis correspondant. Un cinquième domaine, imagerie médicale – *échographie médicale*, est créé en 2018. Dans l'ensemble, une majorité de membres de l'Ordre se trouve à œuvrer en imagerie médicale.

Le principe d'une représentation reflétant cette diversité au conseil d'administration entra en vigueur la même année. Ainsi, le règlement sur les élections pris en vertu de la loi d'intégration distingue cinq « secteurs d'activités professionnelles » : radiodiagnostic, échographie médicale, médecine nucléaire, radio-oncologie et électrophysiologie médicale²⁵. Sur les douze postes d'administrateurs, quatre sont ouverts aux membres indistinctement du permis et cinq postes sont réservés à la parité aux secteurs (un poste par secteur).

Une situation imprévue marque l'intégration des t.e.p.m. le nombre de titulaires du nouveau permis fut mal évalué dès le départ. Évalué à 300 titulaires, ce nombre grimpa rapidement à plus de 700 et le nombre de titulaires potentiels serait plus élevé encore. Des tensions apparurent entre les membres, sans compter un goulot d'étranglement sur le plan administratif et un impact financier sur les affaires de l'ordre.

24 Otstcfq, *Rapport et recommandations portant sur les orientations structurelles pour la profession de thérapeute conjugal et familial* Déposé au conseil d'administration, 12 décembre 2014, p. 1.

25 OTIMROEPMQ, *Règlement sur l'organisation de l'Ordre des technologues en imagerie médicale, en radio-oncologie et en électrophysiologie médicale du Québec et les élections à son conseil d'administration*. Notons que la dénomination des secteurs est différente de celle des permis.

Psychoéducateur et psychoéducatrice

Minoritaires au moment de leur intégration, les psychoéducateurs devinrent rapidement majoritaires. De 374 psychoéducateurs que comptait l'ordre en 2001, ce chiffre atteint plus de 3 000 en 2007, alors que l'ordre comptait 2 250 conseillers d'orientation. Malgré cette importante variation, on se rappellera la règle convenue entre les deux groupes dans l'accord précédent le décret d'intégration : égalité de représentation quel que soit le nombre de membres de chacune des catégories de permis.

La tendance démographique eut son effet. Le groupe professionnel intégré, en pleine expansion, en vint à percevoir son développement et son rayonnement limité par les nécessités d'une gouvernance partagée; l'autre groupe, pourtant constitutif de l'ordre, en vint à percevoir la possibilité redoutée d'un déclin de son rôle.

Le phénomène suscita une évolution de chacun des secteurs dans le sens d'un développement de plus en plus séparé et sur la base de besoins de moins en moins partagés. En 2008, l'Ordre saisit l'Office des professions d'une proposition de séparation avancée par les deux groupes d'un commun accord²⁶. Dans son mémoire, l'Ordre constate :

- le fait de retrouver les deux professions dans le même ordre nourrit la confusion dans le public;
- la gouvernance partagée occasionnait un déficit de visibilité pour chacun des groupes au chapitre des représentations externes;
- la participation des deux secteurs aux travaux de modernisation du système professionnel en santé mentale et relations humaines a fait vivre des contraintes autant à l'un et l'autre des groupes qui envisageaient cette modernisation dans une perspective différente;
- la possibilité discutée à l'époque d'une intégration des techniciens en éducation spécialisée a renforcé l'idée d'un développement séparé de la psychoéducation.

Pour finir, l'Ordre des psychoéducateurs et psychoéducatrices du Québec était créé en 2010.

²⁶ Occoppq, *Argumentaire pour une demande de séparation de l'Ordre des conseillers et conseillères d'orientation et des psychoéducateurs et psychoéducatrices*, 2008. Voir les pages 9-12.

5.3.2 Un conflit de valeurs

La professionnalisation d'un groupe suppose son assujettissement à l'encadrement prescrit par le Code des professions et appliqué par l'ordre professionnel qui reçoit le mandat de contrôler l'exercice de la nouvelle profession. L'ordre professionnel n'est donc pas là pour défendre ses membres, mais pour protéger le public.

Pour un groupe ayant évolué jusque-là dans une logique associative, l'appropriation des valeurs du système professionnel n'est pas aisée. La contrainte de nouvelles règles dont la finalité est incomprise et paraît à mille lieues du projet initial d'une reconnaissance identitaire engendre la frustration. Au-delà des valeurs, l'exercice en ordre professionnel s'accompagne de l'apprentissage requis du fonctionnement des mécanismes de protection du public.

La situation s'avère ainsi propice au conflit de valeurs, qui semble avoir été vécue avec acuité dans deux cas d'intégration.

Le premier cas est celui des technologues en électrophysiologie médicale : bien intégré dans le réseau de la santé, mais en marge du système professionnel, le groupe, par son association, aurait développé des réflexes bien ancrés de défense et de promotion des intérêts de ses membres.

Le second cas est celui des thérapeutes conjugaux et familiaux. Ceux-ci ont la particularité d'œuvrer surtout en pratique privée alors que les travailleurs sociaux œuvrent dans le secteur public. Les attentes des t.c.f., selon ce qui nous a été rapporté, puisaient amplement dans leur situation de travailleurs autonomes ou exerçants en petite société. Des préoccupations de nature fiscale, relatives à la couverture d'assurance et à la fixation des tarifs, accompagnèrent le mouvement de l'intégration sans toutefois trouver audience au sein de l'ordre, ces préoccupations étant jugées éloignées de la protection du public.



6. Les mécanismes de protection du public

Le contrôle de l'exercice d'une profession constitue le cœur de l'activité d'un ordre professionnel. Ce contrôle est exercé par les membres de la profession, selon le principe désigné au sens large comme étant celui du « jugement par les pairs ».

Le *Code des professions* conserve à l'heure actuelle l'empreinte du principe d'origine pour lequel il a été pensé. Ce principe est celui d'*une profession = un ordre professionnel*. Le Code prescrit un code de déontologie pour l'ensemble des membres, un comité d'inspection professionnelle, un comité de formation, un syndic, un conseil de discipline et un comité de révision. Comment s'exerce dès lors le contrôle de l'exercice professionnel en situation de cohabitation entre deux ou plusieurs professions ?

Ce n'est qu'en 1992 qu'advient le premier ordre encadrant des permis multiples, l'Ordre des traducteurs, interprètes et terminologues agréés. Le législateur traite cette question de la seule manière qu'il connaissait à ce moment, c'est-à-dire sans rien prévoir de particulier dans le fonctionnement des mécanismes de protection du public (pas plus qu'au chapitre de la gouvernance d'ailleurs). Une voie plus nuancée allait cependant être suivie avec l'introduction du cadre normatif sur l'intégration en 1998.

6.1 Composition des instances

Le tableau présenté en annexe illustre l'incidence de ce cadre normatif sur les instances de l'ordre en lien avec la protection du public, dont les comités statutaires que sont le comité d'inspection professionnelle et le comité de formation²⁷, le syndic, le conseil de discipline et le comité de révision.

6.1.1 Inspection professionnelle

Dans les cas de l'OCCOPPQ, de l'OPPQ et de l'OTIMROEPMQ, le règlement sur le comité d'inspection professionnelle (CIP) attribue des sièges réservés selon la catégorie de permis. Dans les deux derniers cas, cette attribution épouse une règle proportionnelle. Sans que cela soit indiqué au règlement, la présidence est généralement exercée par un représentant de la profession majoritaire.

Le règlement de l'OCCOPPQ va cependant beaucoup plus loin. Le CIP, composé de 10 membres, comprend deux divisions correspondant à chacun des secteurs, orientation et psychoéducation. Le traitement des dossiers se répartit donc selon ces divisions; cependant, le comité ne peut s'exprimer que d'une seule voix en conformité avec le Code. En cas d'égalité, la présidence du comité dispose d'une voix prépondérante²⁸.

Dans le cas de l'OTSTCFQ, la profession de t.c.f. est représentée au sein du comité malgré l'absence de dispositions réglementaires.

²⁷ La présente analyse ne tient pas compte d'un troisième comité statutaire pour certains ordres, soit le comité d'arbitrage de comptes, ainsi que des comités facultatifs tels le comité d'admission et le comité des équivalences.

²⁸ *Règlement sur le comité d'inspection professionnelle de l'Ordre des conseillers et conseillères d'orientation et des psychoéducateurs et psychoéducatrices du Québec*, art. 40.

6.1.2 Formation

Rappelons que le comité de la formation comprend, en plus des représentants désignés de l'ordre et du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, des représentants universitaires ou collégiaux selon les programmes dont les diplômes donnent ouverture à un permis.

À l'OCCOPQ et à l'OPPQ, le règlement prescrit l'existence de deux divisions au sein du comité de la formation, ce qui permet de couvrir dans leur diversité les programmes dont les diplômes donnent ouverture à l'un ou l'autre des permis. Encore là, le comité ne peut s'exprimer que d'une seule voix. La présidence est généralement assumée par un membre de la profession majoritaire.

À l'OTIMROEPMQ, le règlement ne prévoit pas une représentation par catégorie de permis. La pratique du comité est cependant d'inviter des représentants des secteurs d'activités professionnelles non couverts par les membres désignés par l'ordre.

À l'OTSTCFQ, le comité ne comprend pas de représentant de la profession t.c.f. On se souviendra toutefois qu'un seul programme reconnu (anglophone) donne ouverture au permis.

6.1.3 Syndic

Selon le *Code des professions*, le syndic doit être membre de l'ordre. Nous avons constaté que règle générale, le syndic est issu de la profession « majoritaire ». Rien cependant n'empêche le conseil d'administration de désigner un membre exerçant l'autre profession. D'ailleurs, le syndic actuel de l'Ordre professionnel de la physiothérapie est un thérapeute en réadaptation physique. Dans tous les cas, un syndic est donc habilité à traiter d'un dossier qui concernerait un membre détenant un autre permis que le sien.

Par ailleurs, on constate que même en l'absence d'une règle formelle dans le Code, la composition du bureau du syndic, qui comprend des syndics adjoints et des syndics correspondants, reflète la diversité des permis au sein des ordres concernés.

6.1.4 Conseil de discipline et comité de révision

Ces instances siègent par banc de trois personnes. Selon le Code, le président d'un conseil de discipline est nécessairement un avocat désigné par le gouvernement. Le président du comité de révision doit être un membre de l'ordre. Les autres membres du conseil de discipline et du comité de révision, toujours selon le Code, sont des membres de l'ordre désignés par le CA. Il y a donc, à ce chapitre, une absence de règle formelle relative à la diversité des secteurs d'activités professionnels dans le traitement des dossiers disciplinaires.

Néanmoins, la diversité est prise en compte chez tous les ordres concernés par l'existence d'une banque de noms de membres susceptibles de siéger sur l'une ou l'autre de ces instances. Le principe fut poussé encore plus loin à l'OCCOPQ, où nous avons noté la constitution de banques de noms *distinctes* correspondant aux deux secteurs caractérisant la structure organisationnelle de l'ordre.

6.2 Organisation du travail

Il existe donc parmi les cas recensés une adaptation du travail des instances à la réalité « pluraliste » de l'ordre. À l'OCCOPPQ et dans une moindre mesure à l'OPPQ, cette adaptation est formalisée avec un fonctionnement par divisions, qui garantit une attribution *de facto* des dossiers selon le secteur d'activités professionnelles concerné. Dans les autres cas, selon les témoignages obtenus, on affirme aussi tenir compte du secteur concerné dans l'attribution des dossiers.

On nous a également mentionné que le même principe pouvait influencer l'organisation du travail des comités non statutaires de l'ordre, comme le comité d'admission et le comité des équivalences.

En revanche, le comblement des postes au sein des comités constitue un défi. Pour les uns, la faiblesse des effectifs des titulaires de certains permis nuit considérablement au recrutement; pour d'autres, ce sont les compétences recherchées qui ne sont pas au rendez-vous, particulièrement lorsqu'un groupe professionnel venant d'être intégré ne s'est pas encore approprié le mode de fonctionnement des instances vouées à la protection du public et leurs valeurs sous-jacentes.

6.3 Difficultés

Somme toute, les entrevues effectuées indiquent que les ordres se sont généralement adaptés à une situation de cohabitation de deux ou de plusieurs professions, malgré le fait que le *Code des professions* porte, encore à ce jour, la marque *une profession = un ordre professionnel*.

Il n'y a que dans le cas de l'OCCOPPQ que le modèle a été signalé pour ses insuffisances. Ainsi, la question du jugement par les pairs est devenue au fil du temps une question sensible au sein de l'ordre, au point de contribuer à la décision des deux secteurs d'activités professionnelles de prendre des voies de développement séparé.

Dans son argumentaire en faveur de la séparation, l'ordre mentionne les difficultés suivantes :

- Même si deux divisions sont prévues au règlement sur le CIP et au règlement sur le comité de la formation, le Code impose un seul président du comité.
- Le CIP et le comité de la formation ne peuvent parler que d'une seule voix. En conséquence, les conclusions de chaque division concernant le résultat d'une inspection ou de l'évaluation d'un programme doivent être validées par l'un ou l'autre comité siégeant au grand complet.
- Le syndic n'est pas tenu de tenir compte du secteur professionnel concerné dans l'attribution des dossiers.
- L'ordre n'est pas tenu de tenir compte du secteur professionnel concerné dans la composition du conseil de discipline et du comité de révision, pas plus que dans l'attribution des dossiers. Autrement dit, « il se pourrait que seuls des membres qui ne sont pas de la profession de l'intimé y siègent [...] »²⁹.

Sur ce dernier aspect, celui de la discipline, les représentants des autres ordres n'y ont pas vu de difficulté particulière, rappelant qu'un dossier disciplinaire n'est pas un dossier de compétence du membre, mais de conformité de celui-ci au code de déontologie. Or, ce code s'applique indistinctement à tous les membres de l'ordre, peu importe la profession exercée.

²⁹ OCCOPPQ, *Argumentaire pour une demande de séparation de l'Ordre des conseillers et conseillères d'orientation et des psychoéducateurs et psychoéducatrices du Québec*, février 2008, p. 8.

7. La gestion

En situation d'intégration ou de fusion, la mission de l'ordre professionnel demeure la même : assurer la protection du public en regard des professions qui cohabitent, peu importe le nombre de titulaires des permis concernés ou de la nouvelle profession qu'exercent dorénavant des groupes professionnels autrefois distincts.

L'organisation de cette protection est l'affaire de l'ordre, selon les principes d'autoréglementation, d'autogestion et d'autofinancement à la base de notre système professionnel. Quel a été, du point de vue des ordres concernés, l'impact organisationnel, et partant financier, de l'intégration ou de la fusion ?

Les témoignages recueillis insistent sur la charge considérable que constitue l'intégration ou la fusion sur l'administration d'un ordre professionnel. Le nombre de membres concernés n'a pas d'impact proprement dit ici, vu que les obligations imposées par le Code en matière de contrôle de l'exercice de la profession sont les mêmes, peu importe la taille de l'effectif.

En l'occurrence, le décret ou la loi particulière, s'ils établissent les grands paramètres d'une démarche d'intégration ou de fusion, ne constituent pas pour autant une feuille de route administrative et opérationnelle. D'où l'importance, selon les témoignages et en particulier dans le cas de l'expérience des professions comptables, d'un accord entre les parties devant précéder l'acte juridique du décret ou de la loi, comme il a été mentionné précédemment (rubrique 3.3.). De tels accords assurent une couverture plus large des aspects à considérer, ce qui place l'ordre professionnel dans un état de préparation certainement plus solide pour mettre en place le nouveau cadre normatif.

Un dernier point avant d'aller plus loin. La gestion n'a pas qu'une dimension technique et instrumentale. Bien vite, les ordres concernés se sont aperçus, s'ils ne l'avaient déjà prévu, que là aussi le facteur identitaire nourrissait la dynamique générée par l'intégration ou la fusion. En outre, les groupes intégrés ou unifiés verront inmanquablement dans la structure organisationnelle de l'ordre ou encore la composition de sa permanence, des indices révélateurs d'une représentativité adéquate ou non de ces groupes au sein de l'ordre. Bref, la dimension politique n'est jamais loin de la dimension administrative, car les enjeux de gestion ont aussi un caractère symbolique.

7.1 Gérer les priorités

La mise en œuvre de l'intégration ou de la fusion a été vécue par les ordres concernés comme un moment privilégié d'apprentissage organisationnel.

Les premières années suivant l'entrée en vigueur du nouveau cadre normatif donnent lieu à la mobilisation des ressources vers des dossiers spécifiques, puisque l'ordre doit assumer son obligation nouvelle de contrôler l'exercice d'une nouvelle profession. La tâche s'avérera délicate lorsque ce contrôle s'exerce, comme dans la majeure partie des cas, dans des milieux de pratique jusque-là dépourvus d'un encadrement professionnel.

L'ordre doit préparer et gérer l'entrée massive, concentrée, de nouveaux membres. La fonction d'admission de l'ordre sera donc particulièrement sollicitée. En amont de l'admission, les outils d'encadrement seront repensés et enrichis de nouvelles normes de pratique et d'un nouveau référentiel de compétences correspondant à la nouvelle profession.

Si d'un côté les mécanismes d'admission deviennent sollicités, il en est aussi, de l'autre, de la surveillance en matière d'usurpation de titres et d'exercice illégal. Comme dans le cas des t.e.p.m., cette surveillance peut être accueillie par la résistance des milieux et le manque de collaboration des employeurs.

Quant à l'inspection professionnelle, la formation continue et la discipline, elles seront reléguées à une deuxième phase.

Sur un autre plan, l'ordre doit aussi s'assurer qu'au moment de l'entrée en vigueur de l'acte juridique, la composition des instances aura été modifiée de manière à assurer la représentativité du nouveau groupe. Nous avons souligné précédemment (rubrique 6.2) les difficultés de recrutement liées à cette opération.

Enfin, l'ordre est tenu d'entreprendre un important chantier de révision réglementaire. À peu près l'ensemble des règlements sont touchés par l'intégration ou la fusion. Certes, le décret ou la loi particulière assure la continuité juridique, mais de manière transitoire, en attendant que des modifications aux règlements soient adoptées par le conseil d'administration, approuvées par l'Office des professions et sanctionnées le cas échéant par un conseil des ministres.

À ce chapitre, les témoignages ont signalé l'amplitude de cette tâche, complexifiée par le manque d'accompagnement de l'Office des professions et la lenteur de celui-ci à valider les projets soumis.

On ne rapporte que dans un seul cas, l'Ordre des CPA, l'instauration par l'Office d'une procédure de traitement accéléré (*fastrack*) des projets de règlement, puisque la loi prévoyait des échéances au-delà desquelles les règlements existants au moment de l'unification étaient abrogés.

7.2 Les cotisations

La bonne santé financière de l'ordre au moment où s'enclenche un processus d'intégration ou de fusion est perçue comme une condition de succès. L'apport du nouveau groupe sur le plan des revenus émanant de la cotisation peut constituer un avantage appréciable lorsque le nombre est au rendez-vous; mais cet avantage reste proportionnel aux besoins nouveaux à combler par l'organisation.

Le principe appliqué par les ordres recensés est celui d'une cotisation égale de tous les membres, peu importe la catégorie du permis. Sur cette base, un examen de l'évolution du montant des cotisations³⁰ pendant les trois années suivant l'intégration ou la fusion permet de constater :

- la cotisation n'a pas augmenté dans les cas de l'OCCOPPQ et de l'OPPQ;
- la cotisation a augmenté de manière significative dans le cas de l'OTSTCFQ, bien que ce mouvement s'est amorcé avant l'intégration;
- la cotisation a connu une légère augmentation la première année dans le cas de l'OTIMROEPMQ, bien qu'encore là le mouvement s'est amorcé avant l'intégration;
- la cotisation de l'Ordre des CPA était moins élevée que la moyenne des cotisations des trois ordres comptables; elle pouvait varier à la baisse ou à la hausse suivant la cotisation de l'ordre d'origine.

Règle générale, les dépenses additionnelles occasionnées par l'intégration ou la fusion semblent avoir été, en grande partie du moins, compensées par l'augmentation des revenus générée par l'accroissement des effectifs.

³⁰ Source : rapports annuels de l'Office des professions du Québec

À la différence des expériences d'intégration, l'expérience de la fusion des ordres comptables aurait permis une économie d'échelle significative. Dans son rapport de bilan, l'Ordre des CPA évalue que si la cotisation au nouvel ordre avait été basée sur la moyenne des cotisations aux ordres comptables en 2011 et ajustée au rythme de l'inflation, cette cotisation aurait été plus élevée que celle exigée en 2020-2021³¹.

7.3 La gestion de l'intégration

En situation d'intégration, le minimum requis afin de répondre aux besoins des titulaires du nouveau permis est l'ajout de personnel spécialisé et de personnel de soutien. En situation de fusion, l'édification d'une nouvelle entité ne requiert rien de moins qu'une nouvelle structure organisationnelle.

Les entrevues ont fait émerger deux grandes préoccupations :

- par souci d'équité, l'ordre doit veiller à ce que son mode de gestion ne nuise pas à l'avancement des dossiers concernant le nouveau groupe intégré;
- par souci d'efficacité, l'ordre doit veiller à ce que son mode de gestion soit appuyé par l'expertise requise dans le traitement de ces mêmes dossiers.

7.3.1 Ordre des conseillers et conseillères d'orientation et des psychoéducateurs et psychoéducatrices

Rappelons l'arrière-plan pour cet ordre : représentation paritaire des deux professions au sein du conseil d'administration, mise en place de deux comités de secteurs, exercice alterné de la présidence, travail « par division » en matière de protection du public.

Première période

Sur le plan administratif, le protocole d'entente antérieur au décret entre l'ordre et l'association professionnelle contenaient les dispositions suivantes³² :

- les surplus accumulés par l'association devaient servir à couvrir les frais engendrés par intégration des psychoéducateurs, puis être affectés au développement de la nouvelle profession;
- mise en place d'une vice-présidence rémunérée en prévision de l'alternance des deux professions à la présidence et à la vice-présidence de l'Ordre;
- l'ajout d'un poste de chargé d'affaires professionnelles affecté au traitement des dossiers de la nouvelle profession;
- un nombre égal d'inspecteurs issus des deux professions;
- l'ajout de personnel en secrétariat.

31 Ordre des CPA, *Rapport ...* (déjà cité), p. 13.

32 OCCOQ, *Référendum...* (déjà cité), p. 11.

Seconde période

En 2007, le conseil d'administration prend la résolution d'entreprendre une démarche de séparation des deux professions. Cette décision amène une révision de la structure organisationnelle par l'adoption de principes de gestion autonome par secteur et la création d'une direction générale adjointe (orientation). La personne embauchée pour cette fonction serait alors nommée pour occuper le poste de directrice générale et secrétaire de l'Ordre des conseillers et conseillères d'orientation, une fois le décret adopté créant l'Ordre des psychoéducateurs et psychoéducatrices. Les dépenses effectuées par le bureau du syndic, le conseil de discipline et le comité de révision, de même que les inspections particulières, sont partagées à parts égales. Mais dorénavant toutes les activités touchant le développement professionnel sont assumées par chacun des secteurs. Ce mode de gestion par secteur sera en vigueur jusqu'à la création du nouvel ordre des psychoéducateurs et psychoéducatrices en 2010.

7.3.2 Ordre professionnel de la physiothérapie

Suivant l'intégration, la Direction Développement et soutien professionnel s'est donc enrichie d'un chargé de projet portant le titre de thérapeute en réadaptation physique. Par ailleurs, la Direction de l'inspection professionnelle comprend un coordonnateur t.r.p; trois des sept inspecteurs sont également t.r.p.

On se souviendra que le modèle d'intégration dans cet ordre est le modèle des « niveaux de responsabilités » entre les titulaires d'un permis de physiothérapeute et les titulaires d'un permis de thérapeute en réadaptation physique. Mais conçu pour les milieux de pratique, ce modèle, dans une perspective organisationnelle, apparut inadapté au conseil d'administration qui édicta un principe d'équité salariale pour le personnel de l'ordre. Selon ce principe, l'embauche et la rémunération du personnel sont fonction du titre d'emploi et de la formation exigée et non du titre professionnel. Ainsi, un chargé de projet t.r.p détenant une formation universitaire recevra un traitement équivalent à celui d'un chargé de projet universitaire.

7.3.3 Ordre des technologues en imagerie médicale, en radio-oncologie et en électrophysiologie médicale

Rappelons les deux contraintes qui ont marqué l'intégration des t.e.p.m. :

- ▀ une sous-évaluation au départ du nombre de titulaires potentiels du nouveau permis professionnel;
- ▀ l'obligation pour l'ordre de développer et de dispenser une formation complémentaire aux candidats, sanctionnée par une attestation, afin de compenser l'inadéquation du programme collégial donnant ouverture au nouveau permis.

La pression engendrée par ces contraintes sur les opérations de l'ordre fut considérable, d'autant que ce dernier devait déjà composer depuis 2011 avec la segmentation du permis de technologue en radiologie en trois nouveaux permis (le permis de t.e.p.m. s'ajoutant en 2012).

Enfin, contrairement aux autres cas recensés, la loi sur l'intégration des t.e.p.m. ne prévoyait pas la mise sur pied d'un comité de secteur pour la nouvelle profession. Bien que cette particularité n'ait pas été soulevée lors des entrevues, on peut se demander si cette absence n'a pas privé le conseil d'administration et la direction générale d'un apport d'expertise utile à la formulation des orientations et la planification des actions requises par l'intégration.

Quoiqu'il en soit, à l'instar de l'OPPQ, la réponse de l'ordre aux besoins a été l'ajout d'un poste de chargée de projet en électrophysiologie médicale, rattaché à la Direction de l'amélioration de l'exercice. Il s'agissait toutefois d'un poste contractuel (deux ans) qui ne semble pas avoir été renouvelé à la terminaison du contrat. Le personnel compte également deux inspecteurs t.e.p.m. sur un contingent de vingt-six inspecteurs.

7.3.4 Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux

Un chargé d'affaires t.c.f. traite les dossiers concernant la profession. Cependant, la direction à laquelle cette ressource est liée n'a pas toujours été la même. Affecté au départ au Bureau du registraire, puis au Service du développement, de l'amélioration et du soutien professionnel devenu par la suite Direction du développement professionnel, le chargé d'affaires agit depuis 2014 sous l'autorité de la Direction générale.

Cette affiliation à la Direction générale distingue l'expérience de l'OTSTCFQ de celles de l'OPPQ et de l'OTIMROEPMQ. Selon les témoignages recueillis, l'objectif est d'assurer le traitement «transversal» des dossiers relatifs à la thérapie conjugale et familiale.

Comme mentionné, l'évolution de la cohabitation entre les t.r.p. et les t.s. a connu des tensions (rubrique 5.3.1). En 2014, le groupe de travail mandaté pour trouver une «solution durable» à la place de la thérapie conjugale et familiale dans la structure organisationnelle de l'ordre formulait la recommandation suivante :

- création d'une direction du développement professionnel en thérapie conjugale et familiale, représentée par une personne détenant le titre de t.c.f.;
- rattachement à cette direction d'un ou deux postes de chargée d'affaires professionnelles, occupés par des personnes détenant le titre de t.c.f., et d'un poste de secrétaire³³.

Le conseil d'administration ne soutint pas cette recommandation, préférant maintenir le rattachement du chargé d'affaires à la Direction générale en ajoutant toutefois au titre du poste (et à la fonction) la mention «responsable de la thérapie conjugale et familiale». Une réflexion serait en cours sur l'avenir du poste. Outre cette personne, on compte également un inspecteur t.c.f. au sein du personnel rémunéré de l'ordre.

7.4. La gestion de la fusion

On a mentionné (rubrique 7.2) l'économie d'échelle qu'aurait favorisé la fusion des trois ordres comptables et son effet sur l'évolution de la cotisation. Cela dit, le projet d'unification avait dessiné la structure organisationnelle du nouvel ordre et prévu les ressources humaines, matérielles et financières devant y être affectées.

7.4.1 Le personnel

Il fut convenu de faire reposer l'unification sur les équipes existantes au sein des trois ordres, afin de mettre à profit l'expérience de chacun dans un souci de pérennité organisationnelle. À cette fin, il devenait essentiel de fidéliser les employés en place. Les dirigeants des ordres prirent donc l'engagement suivant :

- aucune mise à pied d'employés de soutien et professionnels, le nouvel ordre garantissant également à tous les employés des ordres d'origine un poste équivalent à celui occupé avant l'unification³⁴;

³³ OTSTCFQ, *Rapport...*, déjà cité, p. 18.

³⁴ À l'exception des personnes qui occupaient les fonctions de président et chef de la direction, de premier vice-président ou de vice-président; pour ces derniers, une politique d'indemnité de fin d'emploi avait été adoptée chacun des ordres.

- versement de primes aux cadres en place qui acceptent d'œuvrer à la transition;
- le recrutement et la sélection des cadres se feraient uniquement à partir du contingent des cadres déjà en place;
- le même principe serait appliqué au recrutement et au choix du président et chef de direction du nouvel ordre³⁵.

Par ailleurs, la syndicalisation existante pour une partie des employés dans deux des trois ordres fut maintenue et une convention collective a été signée en 2014. Aujourd'hui, l'Ordre des CPA compte près de 200 employés, dont environ 110 sont syndiqués. De ce nombre, 72 étaient des employés de l'ordre au jour 1 de l'unification, dont 42 syndiqués.

7.4.2 Les opérations

Un objectif du projet d'unification était de rendre opérationnel le nouvel ordre dès le premier jour. L'ordre estime avoir été atteint cet objectif. Ce succès, comme le rapporte le bilan de mise en œuvre de la loi sur les CPA, serait en grande partie tributaire des technologies et des systèmes d'information. Mais cela se fit au détriment d'une vision globale sur l'unification de technologies disparates, compromettant ainsi la capacité de l'ordre à évoluer au rythme des changements imposés. Aujourd'hui, la gestion documentaire demeure un défi logistique de taille.

Avec le recul, l'ordre considère qu'une gouvernance plus serrée de la transition technologique aurait dû être effectuée³⁶.

7.4.3 Limites de l'harmonisation

En vue d'assurer un encadrement et un accompagnement optimaux des membres, le projet d'unification soutenait le principe de retenir les meilleures pratiques de chacun des trois ordres d'origine. Or, dans son bilan de mise en application de la loi, l'Ordre des CPA constate :

« [...] étant donné que la composition des diverses instances de transition était systématiquement paritaire, les trois ordres ont dans certains cas eu du mal à s'entendre sur les orientations et les priorités d'action. Les représentants de chaque ordre défendaient leurs façons de faire et étaient souvent réfractaires à l'idée d'adopter de nouveaux processus. Ainsi, plusieurs décisions n'ont pu être prises qu'après l'unification. »³⁷

Cette situation a engendré des effets divers en regard desquels les témoignages recueillis divergent. Pour les uns, les meilleures pratiques ont fini par s'imposer sans avantager une partie; pour d'autres, les décisions prises l'auraient été à l'avantage de l'un des trois ordres, qui a pu ainsi imposer son empreinte sur la nouvelle structure organisationnelle.

Aujourd'hui, l'unification est quand même perçue par les dirigeants comme un succès. Les services ont appris à s'harmoniser et en gros, c'est toute une culture organisationnelle qui a trouvé sa marque au fil des ans, pendant qu'en parallèle se consolidait parmi les membres une « identité CPA ».

35 Selon la pratique des ordres comptables, le plus haut dirigeant rémunéré est un président-directeur général (ou président et chef de la direction). Ce poste ne doit pas être confondu avec la présidence de l'ordre réservée à une personne élue en vertu du *Code des professions*. La pratique a été maintenue par l'Ordre des CPA.

36 Ordre des CPA, *Rapport...* (déjà cité), p.11-12.

37 Ordre des CPA, *Rapport...* (déjà cité), p. 9.

8. Bilan et pistes d'amélioration

L'intégration d'un groupe à un ordre professionnel et la fusion d'ordres sont dans l'horizon des acteurs du système professionnel depuis les années quatre-vingt-dix. Le gouvernement a promu ces options au point d'en prévoir les modalités dans le *Code des professions*. Mais il ne semble pas avoir souhaité leur application constante. Ainsi, depuis 2000, des expériences d'intégration et de fusion ont alterné avec la création de nouveaux ordres. On compte même une expérience de séparation après que des groupes intégrés aient constaté les effets non concluants de leur cohabitation.

Globalement, le mouvement a été indubitablement marqué par la souplesse et l'autonomie des acteurs concernés. Du point de vue des groupes en voie de professionnalisation, ces caractéristiques se sont exprimées dans la préférence à intégrer tel ordre plutôt qu'un autre; du point de vue des ordres, dans la préférence exprimée à intégrer ou non un groupe. Dans chaque cas examiné, l'ordre professionnel intégrateur aurait pu être un autre ordre dont les membres œuvrent dans le même domaine. On ne trouve pas de cas d'une intégration forcée par le gouvernement auprès d'un ordre en particulier. Le même constat s'applique pour l'unique expérience de fusion.

Dans le même esprit, l'acte juridique de l'intégration ou de la fusion (décret ou loi particulière) a été précédé d'accords conclus entre les parties et fondés sur l'assomption qu'une cohabitation ou une unification, pour fonctionner, doit d'abord être consentie par les parties, puis encouragée par les autorités.

Le mouvement se caractérise aussi par sa diversité, comme notre tour d'horizon a permis de le constater :

- l'intégration s'est déployée en deux modèles : l'intégration entre professions distinctes et l'intégration selon les niveaux de responsabilités;
- la fusion des ordres professionnels comptables, qui aurait pu *a priori* se limiter à la dimension organisationnelle, s'est prolongée dans un processus plus audacieux qui a consisté à faire émerger, de l'unification de trois professions, une nouvelle profession dotée d'un champ d'exercices et d'activités professionnelles en propre;
- les pratiques de gestion ont été modulées selon les impératifs de la cohabitation ou de l'unification, allant parfois jusqu'à modifier radicalement la structure organisationnelle de l'ordre.

À l'égard de tous ces aspects, le facteur identitaire figure comme une donnée incontournable et récurrente, reconnu comme tel par les acteurs concernés.

Enfin, un dernier constat et non le moindre : dans l'ensemble des expériences examinées, on ne recense aucun épisode où la protection du public aurait été mise en péril.

8.1 Retour sur les difficultés

Certaines situations ont cependant nui aux efforts déployés et fragilisé la dynamique relationnelle entre les groupes concernés par une intégration ou une fusion. Ainsi en est-il de :

- l'évolution des effectifs des titulaires d'un nouveau permis au sein de l'ordre (faiblesse des effectifs des t.c.f.; augmentation des effectifs des psychoéducateurs et des t.e.p.m.);
- la perception et l'interprétation des niveaux de responsabilités distincts entre des groupes ayant en commun le même champ d'exercices (t.r.p. et physiothérapeute);
- le manque de collaboration des acteurs du réseau de la santé et des services sociaux et du réseau de l'éducation (t.e.p.m. et t.c.f.);
- les contraintes du principe *une profession = un ordre professionnel* imposé par le *Code des professions*, malgré les innovations constatées pour adapter les mécanismes de protection du public à une situation de cohabitation (par exemple, le travail « en division » du CIP).

Les rubriques qui suivent présentent quelques pistes en vue d'améliorer un processus d'intégration ou de fusion, particulièrement au chapitre des relations entre les groupes impliqués.

8.2 La question de la cohérence gouvernementale

Plusieurs des expériences illustrent l'importance d'un arrimage adéquat entre le système professionnel et le système d'éducation, de même qu'entre le système professionnel et le marché du travail, particulièrement en regard de la portion de ce marché contrôlé par l'État et notamment le réseau de la santé et des services sociaux.

Nous avons en effet observé que l'intégration des thérapeutes en réadaptation physique a été grandement facilitée par la révision préalable du programme collégial donnant ouverture au nouveau permis. L'unification des professions comptables a profité d'une collaboration étroite et constante avec les établissements d'enseignement afin d'adapter les programmes de formation initiale à la nouvelle profession de CPA.

En revanche, la révision inachevée du programme de technologie en électrophysiologie médicale et l'absence persistante d'un programme francophone en thérapie conjugale et familiale nuisent encore aujourd'hui à l'évolution sereine de ces professions. Dans la foulée, les pratiques de l'État comme employeur ont fait obstacle au travail de surveillance et d'encadrement professionnel des ordres, bien que ce même État ait confié aux mêmes ordres une telle responsabilité.

La décision gouvernementale de professionnaliser un groupe aux fins de protection du public devrait s'accompagner d'un ajustement conséquent et cohérent des actions de l'État. Il revient au ministre responsable des lois professionnelles et à l'Office des professions, étant donné leur posture privilégiée au sein de l'appareil étatique, d'assumer un leadership en faveur du système professionnel et de soutenir les ordres dans leur interface avec les divers partenaires gouvernementaux.

8.3 La question de la représentation

Cette question est centrale dans le cas d'une intégration, en amont comme en aval du processus; elle joue aussi un rôle majeur dans la phase préparatoire d'une fusion.

Les décrets d'intégration contiennent le minimum prescrit par le *Code des professions* en vertu de l'article 27.2 : sièges réservés au conseil d'administration et dispositions transitoires concernant la présidence et les postes d'administrateurs dans l'attente d'un cycle électoral³⁸. Certains ordres ont ensuite poussé plus loin la représentativité d'un groupe intégré.

8.3.1 Le CIP et le comité de la formation

Nous avons constaté qu'une pratique répandue consiste à réserver à un groupe intégré des sièges au comité d'inspection professionnelle et au comité de la formation³⁹. La pratique est parfois enchâssée dans un règlement, mais la prérogative du conseil d'administration de désigner les personnes de ces comités, sous réserve qu'elles soient membres de l'ordre, est suffisante pour parvenir à la même fin.

Cette pratique est porteuse d'une réussite d'intégration. Elle s'inscrit tout à fait dans l'esprit d'une gouvernance partagée qui sied à une intégration. En l'occurrence, son extension pourrait s'effectuer par le biais d'une simple ligne directrice de l'Office des professions, une modification du *Code des professions* n'étant pas requise en cette matière.

De surcroît, il a été observé que deux ordres professionnels ont développé le travail « par division » au sein du CIP (à l'OCCOPPO) et du comité de la formation (Occoppq et Oppq). On comprend l'utilité du mécanisme : un dossier d'inspection professionnelle porte sur les compétences du membre inspecté; il requiert de ce fait l'expertise d'un pair; quant aux programmes évalués par un comité de la formation, ils se distinguent selon le permis et requièrent de ce fait le regard de spécialistes issus tant du milieu professionnel que du milieu de l'éducation.

Mais cette pratique se déploie dans le cadre limitatif du *Code des professions*, selon lequel un comité d'inspection professionnelle et un comité de la formation ne peuvent s'exprimer que d'une seule voix. Il s'ensuit trois situations problématiques sur le plan de la gouvernance.

- Le modèle imposé par le Code pourrait encourager un réflexe d'approbation automatique (*rubber stamping*) d'un comité à l'égard de recommandations d'une division afin de les faire suivre de manière conforme au conseil d'administration.
- Un cas nous a même été signalé de recommandations d'une division acheminées directement au conseil d'administration sans adoption préalable par un comité.
- Une décision défavorable d'un comité à l'égard d'une recommandation formulée par une division dont le groupe est minoritaire au sein du comité pourrait entraîner des tensions préjudiciables à la cohésion interne de l'ordre.

Pour résoudre ces difficultés, il y aurait lieu d'explorer la possibilité qu'un ordre puisse instituer, s'il le juge opportun, deux comités d'inspection professionnelle et deux comités de la formation. Une modification au *Code des professions* serait cependant requise.

38 Il en est de même de l'intégration des t.e.p.m, même si celle-ci découle d'une loi particulière et non d'un décret pris en vertu de l'article 27.2 du Code.

39 Voir 6.1.1 et 6.1.2.

S'agissant de comités consultatifs, la présence en double de ces comités ne compromettrait en rien la prérogative ultimement exercée par le conseil d'administration d'accepter ou non les recommandations d'un CIP ou d'un comité de la formation.

8.3.2 La discipline

La discipline réfère à la conformité du comportement d'un membre de l'ordre au regard du code de déontologie. Et ce code s'applique indistinctement à tous les membres d'un ordre, peu importe le permis.

Dans ce contexte, une division du travail comme on a pu l'observer en matière d'inspection professionnelle ou de formation ne paraît pas requise, malgré le fait qu'un ordre professionnel (l'OCCOPPO) ait considéré que le cadre actuel imposé par le Code en matière de discipline ne facilitait pas le jugement par les pairs dans une situation de cohabitation.

Cela dit, plusieurs ordres ont tenu à assurer une diversité au sein du bureau du syndic, par la présence de syndics adjoints issus de différentes professions, ainsi que dans la composition d'un conseil de discipline et d'un comité de révision par l'usage des listes de noms. On reconnaît ainsi indirectement qu'un dossier disciplinaire –, éventuellement une décision disciplinaire, sera d'autant plus légitime qu'il aura été traité par un membre exerçant la même profession que l'intimé. Encore là, cette bonne pratique gagnerait à être généralisée et formalisée.

8.3.3 Le comité de secteur

Prévu par décret dans trois des quatre expériences d'intégration, le comité de secteur apporte au conseil d'administration et à la direction générale l'expertise requise pour développer la nouvelle profession à tous les niveaux : admission, normes de pratique, formation initiale, formation continue, inspection professionnelle, etc. D'une durée habituellement déterminée, ce comité, dans un cas, s'est vu conférer une vocation permanente.

Il serait opportun que dans une situation d'intégration, la mise en place d'un comité de secteur soit automatique.

8.4 La question du cadre juridique

Les modalités d'intégration et de fusion prescrites par l'article 27.2 du *Code des professions* concernent seulement les ordres professionnels dont les membres exercent une profession «à titre réservé». Ces modalités reposent sur l'adoption d'un décret par le gouvernement, selon des lignes de contenu dictées par ce même article.

Malgré cette disposition, le législateur n'en a pas moins la capacité d'adopter une loi particulière en vue de réaliser des projets d'intégration ou de fusion qui concernent les professions «à exercice exclusif». C'est ce qui a été fait dans les cas des CPA et des t.e.p.m. Dans ce dernier cas, on a pu s'inspirer des expériences antérieures menées sous l'égide de l'article 27.2 du Code.

N'empêche qu'à l'égard d'une profession à exercice exclusif, il n'existe pas dans le Code de balises équivalentes à celles contenues à l'article 27.2. Ces balises visent pourtant à assurer la viabilité d'un projet d'intégration ou de fusion en termes de protection du public et de gouvernance. Il pourrait ainsi s'avérer pertinent que *tous* les ordres soient guidés par le même cadre normatif.

8.5 Le rôle de l'Office des professions

Toutes les personnes interrogées se sont réjouies de l'ouverture de l'Office à l'égard des propositions formulées les ordres concernés en matière d'intégration et de fusion. Mais tous auraient également souhaité un meilleur soutien de l'Office dans la mise en œuvre d'un projet.

Ce soutien a été réclamé notamment en matière de révision réglementaire. En effet, plusieurs des mesures prévues dans un décret ou une loi particulière sont transitoires, dans l'attente de la mise à jour de la plupart des règlements d'un ordre afin de tenir compte de la nouvelle situation. À cet égard, la lenteur de l'Office à traiter les dossiers a été maintes et maintes fois mentionnée. Tous les ordres rencontrés ont d'ailleurs recommandé l'instauration par l'Office d'une procédure de traitement accéléré (*fasttrack*) des projets de règlement en situation d'intégration ou de fusion.

Par ailleurs, nous avons signalé (rubrique 5.3.2) le conflit de valeurs pouvant surgir entre l'ordre et un groupe intégré ayant évolué jusque-là dans une logique associative. Il y a un apprentissage requis du fonctionnement des mécanismes de protection du public. L'appropriation par le groupe intégré de ce fonctionnement et des valeurs du système professionnel qui les sous-tendent est un défi qui, s'il n'est pas adéquatement relevé, pourrait alimenter des tensions nuisibles à la cohésion de l'ordre.

Certes, à partir de la mise en vigueur du décret ou de la loi particulière scellant l'intégration, on peut concevoir que la responsabilité de former les nouveaux membres à la notion de protection du public est une responsabilité de l'ordre. Mais qu'en est-il avant l'intégration, lorsque le groupe et, le cas échéant, son association amorcent la transition et que l'ordre d'accueil ne dispose pas encore des ressources, notamment financières, pour répondre à la tâche?

Car cette tâche, à l'étape antérieure à l'intégration, ne doit pas être sous-estimée. Elle constitue le moment privilégié pour préparer le groupe au grand basculement de ses valeurs, qui seront appelées à migrer de la défense de ses intérêts par l'association à la protection du public par l'ordre professionnel. Or à cette étape, les autorités gouvernementales, qui après tout ont pris la décision de professionnaliser le groupe ciblé, devraient agir à la mesure de leur responsabilité dans l'affaire. C'est pourquoi il serait opportun qu'elles contribuent aussi, par le biais des ressources dont dispose l'Office des professions, à former le groupe ciblé aux nouvelles conditions que celui-ci doit assumer.

Conclusion

Les expériences d'intégration et de fusion s'échelonnent sur une vingtaine d'années, période suffisamment longue pour établir un diagnostic, repérer les succès et pointer les difficultés. Le présent document se voulait une première contribution à cet égard.

Cette histoire est cependant indissociable d'autres enjeux systémiques qui interpellent à l'heure actuelle les acteurs professionnels. Ces enjeux, qui traversent en filigrane les expériences d'intégration et de fusion que nous avons examinées, peuvent aider à comprendre l'attentisme qui anime les acteurs d'aujourd'hui devant la perspective d'intégration et de fusion futures, depuis l'hésitation des autorités gouvernementales à professionnaliser de nouveaux groupes, jusqu'à la prudence des ordres à s'engager dans de nouvelles expériences d'intégration ou de fusion.

Le premier de ces enjeux est la modernisation des professions. Les expériences d'intégration et de fusion n'auraient pu se dérouler sans la reconfiguration des professions concernées selon des champs d'exercices et des activités professionnelles réservées et partagées. Or, la modernisation des professions demeure un processus largement inachevé.

Le deuxième enjeu part d'une question : d'autres modèles d'encadrement que ceux prévus au *Code des professions* peuvent-ils être envisagés? En 2014 paraissait le rapport d'un comité de travail de l'Office des professions mandaté pour explorer ces nouveaux modèles. Le comité recommanda la création d'un « permis spécial pour des candidats québécois » (un permis restrictif permanent) et la création d'« une autorisation spécifique » d'exercer certaines activités, en prolongement du règlement d'autorisation d'activités de l'article 94 h) du Code⁴⁰.

À notre connaissance, le rapport n'a jamais été commenté, ni par l'Office ni par les ordres. Les préoccupations auxquelles on entendait répondre rejoignent pourtant des propos exprimés lors de nos rencontres. Ainsi, des représentants d'un ordre ont déclaré voir d'un bon œil le perfectionnement de l'article 94 h) pour gérer les besoins nouveaux. L'Ordre des CPA, pour sa part, a exprimé l'idée d'encadrer les techniciens œuvrant dans le domaine de la comptabilité en s'inspirant du modèle d'intégration selon les niveaux de responsabilités utilisé dans le cas des t.r.p. à l'OPPQ. Dans le domaine de la santé mentale, l'encadrement des techniciens constituerait aussi un enjeu et des ordres se demandent quel serait le modèle approprié.

Un troisième enjeu concerne la révision des critères de l'article 25 censés éclairer le législateur dans sa décision de créer une profession ou un ordre professionnel. Ces critères datent de 1973; il est impératif de les rafraîchir afin qu'ils reflètent les conditions de pratique actuelle. Qu'est-ce qu'une profession? Quelle est la mesure du risque de préjudice? Où part et où cesse la protection du public? Telles sont à l'heure actuelle les grandes questions flottantes de notre système professionnel.

C'est en abordant lucidement et ouvertement ces enjeux que la discussion sur l'intégration et la fusion pourra s'enrichir et inspirer de nouveaux scénarios.

⁴⁰ Office des professions du Québec, *Rapport du Comité de travail de travail concernant les nouveaux modèles d'encadrement*, janvier 2014.

Annexes



Intégration de nouvelles professions et fusion d'ordres professionnels

Liste des personnes interviewées

Fusion des ordres professionnels comptables et création de l'Ordre des CPA

Paulette Legault, ancienne présidente et chef de la direction, Ordre des comptables généraux licenciés du Québec

Daniel McMahon, ancien président et chef de la direction, Ordre des comptables professionnels agréés du Québec; ancien PDG de l'Ordre des comptables agréés du Québec

Geneviève Mottard, présidente et chef de la direction, secrétaire, Ordre des comptables professionnels agréés du Québec

François Renaud, ancien président et chef de la direction, Ordre des comptables en management accrédités du Québec

Intégration des psychoéducateurs et psychoéducatrices à l'Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec

Denis Leclerc, président, Ordre des psychoéducateurs et psychoéducatrices du Québec

Renée Verville, ancienne directrice générale, Ordre des conseillers et conseillères d'orientation et des psychoéducateurs et psychoéducatrices du Québec; ancienne directrice générale, Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec

En simultané

Martine Lacharité, directrice générale, Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec, ancienne directrice générale adjointe de l'Ordre des conseillers et conseillères d'orientation et des psychoéducateurs et psychoéducatrices du Québec

Josée Landry, présidente, Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec

Intégration des thérapeutes en réadaptation physique à l'Ordre professionnel de la physiothérapie

Claude Laurent, ancien directeur général, Ordre professionnel de la physiothérapie du Québec

En simultané

Denis Pelletier, président, Ordre professionnel des physiothérapeutes du Québec

Marie-France Salvas, directrice générale et secrétaire, Ordre professionnel de la physiothérapie du Québec

Intégration des thérapeutes conjugaux et familiaux à l'Ordre des travailleurs sociaux du Québec

Claude Leblond, ancien président, Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec

En simultané

Guylaine Ouimette, présidente, Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec

Nathalie Parent, directrice générale et secrétaire, Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec

Intégration des thérapeutes en électrophysiologie médicale à l'Ordre des technologues en imagerie médicale et en radio-oncologie du Québec

Alain Crompt, ancien directeur général et secrétaire, Ordre des technologues en imagerie médicale, en radio-oncologie et en électrophysiologie médicale du Québec

En simultané

Caroline Belisle, directrice générale et secrétaire, Ordre des technologues en imagerie médicale, en radio-oncologie et en électrophysiologie médicale du Québec

Danielle Bouée, ancienne présidente, Ordre des technologues en imagerie médicale, en radio-oncologie et en électrophysiologie médicale du Québec

Mélanie Ratelle, présidente, Ordre des technologues en imagerie médicale, en radio-oncologie et en électrophysiologie médicale du Québec

Intégration de nouvelles professions et fusion d'ordres professionnels

CANEVAS D'ENTREVUE – expérience d'une intégration

Les réponses formulées par les participants resteront confidentielles. Autant que faire se peut, ces réponses seront traitées de manière à ne pouvoir identifier l'ordre professionnel concerné. Les entrevues sont enregistrées par le consultant pour faciliter le compte-rendu; les enregistrements ne seront d'aucune manière transmis à d'autres personnes et seront détruits au terme du mandat.

Objectifs

Les entrevues visent à explorer les aspects, problématiques ou non, de la cohabitation de deux ou plusieurs professions apparentées au sein d'un même ordre à la suite d'une intégration.

Les entrevues visent notamment :

- à identifier les enjeux soulevés par les mécanismes d'intégration au regard de l'expérience menée par l'ordre visé. L'analyse porte notamment sur les aspects suivants :
 - la gestion de la connexité entre les professions concernées (champ d'exercice, activités réservées, etc.);
 - la gouvernance;
 - les mécanismes de protection du public;
 - la gestion.
- à dégager des pistes d'amélioration aux mécanismes actuels d'intégration dans une perspective de protection du public et d'équilibre du système professionnel.

On relira avec profit l'article 27.2 du Code des professions qui définit en outre les modalités d'intégration d'un groupe à un ordre professionnel.

Partie 1 – La gestion de la connexité

Cette partie concerne l'arrimage entre les catégories de permis existantes au sein d'un ordre, sous l'angle des paramètres qui définissent les champs d'exercice des professions concernées, les activités professionnelles que les membres peuvent exercer, les titres qu'ils peuvent utiliser ou encore les conditions et les restrictions auxquelles les membres doivent se soumettre lorsqu'ils exercent ces activités ou qu'ils utilisent ces titres.

Question 1.1

L'intégration suppose la cohabitation entre deux ou plusieurs professions (et donc plusieurs catégories de permis) qui, bien qu'apparentées, n'en ont pas moins chacune leurs caractéristiques propres. Quels sont les aspects sensibles de cette cohabitation eu égard aux caractéristiques de chacune des professions concernées : champs d'exercice, activités réservées, compétences requises, etc. ?

Question 1.2

Comment s'y est-on pris pour définir la profession à intégrer ? Quelles règles, politiques, pratiques ont été mises en place par l'Ordre pour traiter adéquatement les aspects sensibles ?

Partie 2 – La gouvernance

L'intégration signifie une gouvernance partagée entre les groupes professionnels concernés au sein du même ordre professionnel. Cette partie s'attarde aux aspects concernant le processus décisionnel au sein de l'Ordre.

Question 2.1

Quels sont les aspects sensibles de la cohabitation de deux (ou plusieurs) groupes professionnels en ce qui a trait à la composition et au fonctionnement du CA ? Sur d'autres dimensions du processus décisionnel de l'Ordre ?

Question 2.2

Quelles règles, politiques, pratiques ont été mises en place par l'Ordre pour traiter adéquatement ces aspects sensibles ?

Partie 3 – Les mécanismes de protection du public

Cette partie porte sur l'organisation, les règles et les politiques permettant à un ordre de contrôler l'exercice des activités professionnelles de ses membres aux fins de protection du public.

Question 3.1

Quels sont les aspects sensibles liés aux mécanismes de protection du public (inspection professionnelle, formation continue, syndic, discipline, etc.) dans le contexte d'une intégration ?

Question 3.2

Quelles règles, politiques et pratiques ont été mises en place pour traiter adéquatement ces aspects sensibles ?

Partie 4 – La gestion

Question 4.1

Quels sont les défis organisationnels d'une intégration et comment sont-ils relevés ?

Question 4.2

Quels sont les défis financiers d'une intégration et comment sont-ils relevés ?

Partie 5 – Bilan et perspectives

Question 5.1

Un objectif d'une démarche d'intégration est de renforcer l'interdisciplinarité et la collaboration interprofessionnelle. Diriez-vous que cet objectif est atteint ?

Question 5.2

Rétrospectivement, dans la phase préparatoire à l'intégration,, qu'est-ce qui pourrait être fait pour améliorer l'intégration d'un nouveau groupe professionnel à un ordre ?

Question 5.3

Une fois l'intégration effectuée, qu'est-ce qui pourrait être fait pour améliorer la cohabitation entre plusieurs professions au sein d'un même ordre ?

Intégration de nouvelles professions et fusion d'ordres professionnels

CANEVAS D'ENTREVUE – expérience d'une fusion

Les réponses formulées par les participants resteront confidentielles. Autant que faire se peut, ces réponses seront traitées de manière à ne pouvoir identifier l'ordre professionnel concerné. Les entrevues seront enregistrées par le consultant pour faciliter le compte-rendu; les enregistrements seront détruits au terme du mandat.

Objectifs

L'entrevue vise à explorer les aspects, problématiques ou non, de la fusion des trois ordres professionnels du domaine comptable ayant mené à la constitution de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec. L'entrevue doit aussi permettre d'identifier des pistes d'amélioration aux mécanismes actuels de fusion d'ordres professionnels.

Rappelons que la fusion d'ordres professionnels fait l'objet d'une disposition dans le Code des professions, soit l'article 27.2. Les aspects couverts par l'entrevue sont notamment les suivants :

1. Le processus collaboratif et le processus décisionnel mis en place pour élaborer le projet de fusion des ordres concernés.
2. La genèse de la nouvelle profession.
3. Le rôle de l'Office des professions du Québec, du ministre responsable et le cas échéant d'autres organismes gouvernementaux dans le processus de fusion.
4. La gouvernance et les mécanismes de protection du public du nouvel ordre professionnel.
5. La gestion du nouvel ordre.

Partie 1 – Le processus collaboratif et le processus décisionnel menant à la fusion

Question 1.1

Quels étaient le processus collaboratif et le processus décisionnel convenus entre les trois ordres pour élaborer le projet de fusion ?

Question 1.2

Quel bilan faites-vous de ces processus ? Que faudrait-il améliorer dans la perspective d'autres fusions d'ordres professionnels ?

Partie 2 – La genèse de la nouvelle profession

Question 2.1

Quels ont été les aspects sensibles de la genèse de la nouvelle profession de comptable professionnel agréé, étant donné l'existence préalable des trois professions comptables possédant chacune leurs caractéristiques propres ?

Question 2.2

Comment (méthode, outils, pratiques) les acteurs concernés sont-ils parvenus à définir la nouvelle profession ? Son champ de pratique ? Ses activités professionnelles, dont les activités réservées ?

Question 2.3

Que faudrait-il améliorer dans ce processus advenant d'autres expériences similaires au sein du système professionnel ?

Partie 3 – Le rôle de l'Office, du ministre responsable et d'autres acteurs gouvernementaux

Question 3.1

Quel a été le rôle de l'Office des professions, du ministre responsable et d'autres organismes gouvernementaux dans la fusion des trois ordres et la création du nouvel ordre ?

Question 3.2

Faut-il à votre avis circonscrire le rôle de ces acteurs ? Peut-on améliorer leur contribution ?

Partie 4 – La gouvernance et les mécanismes de protection du public du nouvel ordre professionnel

Question 4.1

Quels choix ont été effectués sur le plan de la gouvernance dans la perspective de faire cohabiter au sein d'un même ordre trois groupes professionnels?

Question 4.2

Quelles règles, politiques et bonnes pratiques ont été mises en place pour faire fonctionner adéquatement l'inspection professionnelle, la formation continue, le bureau du syndic, la discipline, etc., dans la perspective d'un nouvel ordre devant superviser trois groupes professionnels?

Partie 5 – La gestion du nouvel ordre professionnel

Question 5.1

Quels ont été les défis organisationnels du nouvel ordre et comment ont-ils été relevés?

Question 5.2

Quels ont été les défis financiers du nouvel ordre et comment ont-ils été relevés?

Question 6

En terminant, quel bilan faites-vous de l'expérience de fusion, au regard du défi initial de faire cohabiter dans une même structure trois groupes professionnels historiquement distincts? Que faudrait-il améliorer dans la perspective d'autres fusions d'ordres?

Merci de votre collaboration!

Intégration d'un groupe de personnes à un ordre professionnel

Tableau des éléments comparatifs des expériences d'intégration

1. Présentation

Le tableau ci-dessous permet de comparer les expériences d'intégration d'un groupe de personne à un ordre professionnel en s'attardant à la composition des principales instances de l'Ordre en matière de gouvernance et de protection du public ainsi qu'à leurs modalités de fonctionnement.

Aux fins de la comparaison, nous avons pris en compte non seulement les données relatives aux ordres professionnels ayant connu une expérience d'intégration, mais aussi celles des autres ordres professionnels en situation de cohabitation entre deux ou plusieurs professions.

1.1 Ordres professionnels en situation d'intégration¹

Ordre des conseillers et conseillères d'orientation et des psychoéducateurs et psychoéducatrices du Québec (Occoppq)	
c.o	2 300
ps.éd..	3 200
Ordre professionnel de la physiothérapie du Québec (Oppq)	
pht	5 500
t.r.p.	2 500

¹ Les données ont été obtenues des rapports annuels des ordres professionnels ciblés pour l'exercice 2017-2018 (sauf Occoppq). Elles peuvent avoir été arrondies.

Ordre des technologues en imagerie médicale, en radio-oncologie et en électrophysiologie médicale du Québec (Otimroepmq)	
t.i.m. – radiodiagnostic	4 569
t.i.m. – médecine nucléaire	522
t.r.o.	733
t.e.p.m.	756
Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec (Otstcfq)	
t.s.	13 200
t.c.f.	270

1.2 Autres ordres professionnels (en situation de cohabitation de plusieurs professions)

Ordre des orthophonistes et audiologistes du Québec (Ooaq)	
ortho	2 574
audio	427
Ordre des traducteurs, terminologues et interprètes agréés du Québec (Ottiaq)	
trad.a	2 130
int.a	60
term.a	30

2. Tableau

Règles applicables Code des professions, règlement, politique		Constats	Illustration
Gouvernance			
Conseil d'administration	CP : seuil, nbre d'élus, nbre d'adm. nommés Décret d'intégration ou règlement : précise la répartition des postes par profession	Généralement, la profession « majoritaire » a le plus grand nombre de postes au sein du CA. Oppq, Otimroepmq, Otstcfq : nombre minimal de sièges par catégorie de permis, mais pas égal. Occoppq : égalité de représentation. Autres ordres : même sans règle formelle, les professions sont représentées au CA.	Occoppq : nombre égal c.o. et ps.éd. Ooaq : 5 ortho. et 2 audio. (+ 2 adm. nommés) Oppq : 7 pht, 4 t.r.p. (+ président et 4 adm. nommés) Otimroepmq : 4 membres + au moins 1 rep. pour chacune des 4 catégories de permis (+3 adm. nommés) Otstcfq : 9 t.s., 1 t.c.f. (+ 4 adm. nommés) Ottiaq : 6 trad.a, 1 term.a, 1 int.a (+ 2 adm. nommés)
Comité exécutif	CP : Instance optionnelle Au moins trois administrateurs, dont président et 1 adm. nommé Prérogatives CA : créer CE désigner membres	Mêmes constats que pour le CA. Otimroepmq : CE remplacé par un « comité des officiers » (composition non encore connue).	Occoppq : 2 c.o., 2 ps.éd. Ooaq : pas de CE Oppq : 2 pht, 1 t.r.p. (+ président) Otimroepmq : 3 t.i.m. (dont président), 1 t.r.o. Otstcfq : 4 t.s., dont président et deux vice-présidents Ottiaq : pas de CE

Présidence	CP : suffrage universel ou CA CP : Pour se porter candidat, il faut être membre de l'Ordre Décret d'intégration (pour l'OPPQ) Prérogative du CA choisir le suffrage universel ou vote du CA	Oppq : jusqu'à récemment, le président devait être un physiothérapeute; règle abolie. Occoppq : alternance Autres ordres : même sans règle formelle, présidence généralement issue de la profession majoritaire.	Occoppq : alternance à la présidence entre les deux secteurs professionnels; mandat d'un an. Ooaq : pas de règle particulière Oppq : jusqu'à récemment, le président devait être un physiothérapeute; règle abolie Otimroepmq : pas de règle particulière Otstcfq : pas de règle particulière Ottiaq : pas de règle particulière
Autres pratiques de gouvernance	Décret d'intégration Peut également être prérogative du CA	Règle particulière à l'Oppq et à l'Occoppq	Oppq : comité temporaire sur les activités professionnelles des t.r.p. 2 vice-présidents (1 pht, 1 t.r.p.) Occoppq : deux secteurs présidence de secteur dg (secteur ps.ed.) et dg adjoint (secteur c.o.) comité d'admission : 2 sous-secteurs

Protection du public			
Code de déontologie	CP et règlement	Dispositions s'appliquent indistinctement de la profession exercée par le membre. Exception de l'Oppq	Oppq : « le thérapeute en réadaptation physique (t.r.p.) doit disposer d'une évaluation faite par un physiothérapeute ou d'un diagnostic fait par un médecin avant de traiter un patient ».
Comité d'inspection professionnelle	Règlement détermine le nombre, la composition et la profession Le comité parle d'une seule voix Prérogative du CA : désigner les membres désigner le président autres modalités	Généralement, la profession « majoritaire » l'est aussi au sein du CIP. Oppq, Otimroepmq et Ottiaq : nombre minimal de sièges par catégorie de permis. Otimoroepmq : quorum 3 membres, dont au moins 1 issu de la catégorie de permis concernée par le dossier. Occoppq : 2 divisions (2 professions) Otstcfq : même sans règle formelle, les professions sont représentées au CIP. Présidence issue généralement de la profession majoritaire. CIP peut désigner un vice-président.	Occoppq : 2 divisions (2 professions); ne parle que d'une seule voix. Ooaq : 6 membres, dont 3 audio (dont président). Oppq : 9 membres, dont au moins 3 t.r.p. Otimroepmq : 12 membres, dont trois membres par catégories de permis Otstcfq : 9 membres, dont 2 t.c.f. Ottiaq : 5 membres, dont au moins 1 de chaque profession

Syndic et bureau du syndic	CP : syndic doit être membre de l'Ordre. Prérogatives du CA : désigner le syndic désigner, au besoin, des syndics adjoints et correspondants	Même sans règle formelle, le syndic est généralement issu de la profession majoritaire. Syndics adjoints et correspondants issus des professions concernées.	Occoppq : syndic est c.o.; syndics adjoints : 3 c.o. et 3 ps.éd. Ooaq : syndic est ortho; syndic adjoint est audio. Oppq : syndic actuel est t.r.p.; syndics adjoints : 4 pht et 3 t.r.p. Otimroepmq : syndic est t.i.m.; syndics adjoints : 4 t.i.m., 2 t.r.o., 2 t.e.p.m. Ottiaq : syndic est trad.a; syndic adjoint : trad.a et int.a. Otstcfq : syndic est t.s.; syndics adjoints : 4 t.s. et 1 t.c.f.
Conseil de discipline	CP : Trois personnes composent un conseil Président doit être avocat + 2 membres de l'Ordre. Prérogatives du CA : désigner membres sauf président nommé par gvt établir banque de noms autres modalités	Les professions sont représentées dans la banque de noms. Règle particulière à l'Ocopedq	Occoppq : 2 secteurs comprenant chacun une banque de 8 membres. Ooaq : banque de noms : 2 ortho, 2 audio. Oppq : banque de noms : 19 pht, 9 t.r.p. Otimroepmq : banque de noms : 11 t.i.m., 2 t.r.o., 2 t.e.p.m. Otstcfq : banque de noms : 21 t.s., 2 tcf Ottiaq : 2 trad.a

Comité de révision	CP : trois personnes composent le comité. Membres de l'Ordre (2) et autre (1) Prérogatives du CA : désigner membres, dont président établir banque de noms autres modalités	Généralement, les professions sont représentées dans la banque de noms. Présidence issue généralement de la profession majoritaire. Règle particulière à l'Occoppq.	Occoppq : 2 secteurs (c.o. et ps.éd.); président est c.o.; chaque secteur comprend 4 membres. Ooaq : banque de noms : 3 ortho. et 3 audio. Oppq : banque de noms : 3 pht et 1 t.r.p. Otimroepmq : banque de noms : 4 t.i.m. (dont le président), 3 t.i.m., 1 t.r.o., 1 t.e.p.m. Otstcfq : banque de noms : 3 t.s. Ottiaq : banque de noms : 3 trad.a
Comité de la formation	Règlement : nbre, composition, président nécessairement membre de l'Ordre. Prérogatives du CA : désigner représentants de l'Ordre désigner président autres modalités	Oppq et Occoppq : 2 divisions (2 professions) Autres ordres : même sans règle formelle, les professions peuvent être représentées au Comité. Présidence issue généralement de la profession majoritaire.	Occoppq : 2 divisions, le comité parle d'une seule voix, comprend un seul président (un c.o.) Ooaq : pas de règle particulière; deux membres de l'Ordre sont orthophonistes Oppq : 2 divisions, parle d'une seule voix, comprend un seul président (pht) Otimroepmq : représentants t.i.m., 1 invité t.e.p.m., 1 invité t.r.o. Otstcfq : pas de règle particulière; aucun t.c.f. Ottiaq : pas de règle particulière; 1 term.a.



CONSEIL
INTERPROFESSIONNEL
DU QUÉBEC

RASSEMBLER.
ÉVOLUER.