

L'EXPÉRIENCE DES
ADMINISTRATEURS
DE SOCIÉTÉS CERTIFIÉS
AU SERVICE DE
L'AMÉLIORATION DES
RÈGLES ET DES PRATIQUES
DANS L'OCTROI ET LA
GESTION DES CONTRATS

Mémoire présenté à la Commission d'enquête
sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans
l'industrie de la construction par le
Cercle des administrateurs de sociétés certifiées,
le 8 septembre 2014.

TABLE DES MATIÈRES

1. Présentation du Cercle des administrateurs de sociétés certifiés	02
2. Mise en contexte dans une perspective de saine gouvernance	03
3. Sondage d'opinion auprès des membres sur la corruption et la collusion	04
3.1 Profil des répondants	04
3.2 Résultats	05
4. Recommandations	07
4.1 Stratagèmes de corruption et de collusion	07
4.1.1 Divulgence d'informations	07
4.1.2 Processus d'octroi de contrats et vérification	09
4.2 Questions relatives à plusieurs aspects du mandat	10
4.2.1 Formation sur les questions d'éthique	10
4.2.2 Politique en regard de la dénonciation	11
4.2.3 Rôle de la société civile	12
5. Conclusion et liste des recommandations	13
Annexe 1 – Description du programme de certification en gouvernance du Collège des administrateurs de sociétés (CAS – Université Laval)	16
Annexe 2 – Profil des membres du comité	21
Annexe 3 – Résultats du sondage	36

1. PRÉSENTATION DU CERCLE DES ADMINISTRATEURS DE SOCIÉTÉS CERTIFIÉS

D'entrée de jeu, permettez-nous de présenter le Cercle des administrateurs de sociétés certifiés (« le Cercle ») afin de mieux positionner notre contribution aux travaux de la Commission.

Créé en 2008, le Cercle regroupe plus de 400 membres ayant obtenu une certification universitaire en gouvernance de sociétés du Collège des administrateurs de sociétés menant à la désignation d'administrateur de sociétés certifié (ASC).

Seul programme de certification universitaire au Québec¹, celui-ci vise à enseigner les plus hauts standards de qualité en gouvernance de sociétés dans le respect des valeurs d'excellence, d'équité et d'intégrité. Ce programme comporte 120 heures de formation approfondie réparties en cinq modules :

- Rôles et responsabilités des administrateurs;
- Stratégie et gestion des risques;
- Aspects financiers, contrôle et audit;
- Leadership, communications et ressources humaines;
- Simulation d'un conseil d'administration et de ses comités.

Grâce aux connaissances ainsi acquises, les ASC sont en mesure de mettre de l'avant les meilleures pratiques de gouvernance lorsqu'ils siègent à des conseils d'administration, des comités consultatifs et d'autres comités décisionnels, notamment ceux des villes et des municipalités.

Les administrateurs que nous représentons proviennent de différentes régions du Québec, principalement de Montréal et de Québec. Ils sont présents dans différents milieux : sociétés publiques, privées, d'État, municipales ou parapubliques, coopératives, associations, organismes à but non lucratif (OBNL), etc. Ils siègent auprès de plus de mille organisations, ce qui leur permet d'offrir des expériences et des connaissances diversifiées dans le domaine de la gouvernance.

Tous acceptent d'adhérer à un Code de déontologie rigoureux qui les conduit vers l'engagement à remplir leurs obligations en matière de gouvernance et d'éthique de manière à apporter une contribution positive à l'organisation où il siège et à y défendre les plus hauts standards attendus de la fonction d'administrateur de sociétés. À titre d'illustration de cet engagement, l'administrateur :

- est aux premières lignes en ce qui a trait aux efforts nécessaires pour créer et pour entretenir la confiance des parties prenantes et de la collectivité en général dans la manière dont l'organisation mène ses activités et à l'égard de l'éthique dont elle fait preuve;
- est indépendant au sens où il fait appel à un jugement objectif et dénué d'intérêt personnel de façon à prendre les meilleures décisions avec diligence;
- exprime ouvertement son point de vue et expose en temps opportun les risques, les obligations et les opportunités s'offrant à l'organisation;
- adhère au principe d'une communication efficace au sujet des activités de l'organisation;
- veille à ce que la présentation de l'information, notamment financière, reflète fidèlement la réalité et soit conforme aux normes et exigences en vigueur;
- doit incarner les normes élevées de bonne conduite et d'intégrité et exiger des gestionnaires qu'ils en fassent autant.

2. MISE EN CONTEXTE DANS UNE PERSPECTIVE DE SAINTE GOUVERNANCE

Depuis sa création, le Cercle participe à la réflexion sur la saine gouvernance en organisant des activités d'information sur les enjeux de gouvernance dans les organisations, en collaborant à la rédaction d'articles auprès des médias (*Les Affaires, La Presse, etc.*), en participant à des colloques et en présentant des mémoires sur des sujets reliés de près à la gouvernance tels que :

- Pouvoirs et responsabilités des membres de conseils d'administration dans le cadre d'offres publiques d'achat non sollicitées;
- Importance de la diversité de talents, de compétences, de genres et d'ethnies au sein des instances décisionnelles;
- Révision de la *Loi sur les valeurs mobilières*² afin de renforcer les exigences de gouvernance.

² Loi sur les valeurs mobilières (chapitre V-1.1).

Vous comprendrez donc que notre mémoire vise à présenter des observations et des recommandations en regard de certaines questions soulevées par la Commission en puisant dans l'expérience de nos membres siégeant au sein d'un grand nombre d'organisations notamment des municipalités, des organisations paramunicipales, des cabinets de professionnels et des entreprises de la construction.

Aux fins de la rédaction de ce mémoire, nous avons créé un comité de travail composé d'ASC interpellés par la problématique pour approfondir certaines questions à la lumière de leur expérience du milieu, mais également à la lumière de leur engagement à titre d'administrateurs de sociétés certifiés. Ce comité était composé des personnes suivantes, dont le profil est décrit à l'annexe 2: Laurier Boivin, Ginette Bureau, Louise Champoux-Paillé, Annette Dupré, Michel Lamontagne et Anne-Marie Poitras.

De plus, afin de mettre à contribution l'ensemble de nos membres, nous avons conçu un sondage d'opinion qui a été effectué électroniquement auprès de nos 400 membres au cours de la semaine du 15 août dernier. Vous trouverez à l'annexe 3 les résultats complets de ce sondage. Comme vous le noterez, nous avons utilisé plusieurs questions soulevées dans votre document de consultation. Nous espérons que les réponses fournies par les répondants à notre sondage vous seront utiles dans l'élaboration de vos recommandations. Nous demeurons disponibles pour réaliser tout autre exercice similaire pouvant vous permettre d'obtenir l'opinion de nos membres sur des pistes de recommandations portant sur la gouvernance, l'éthique et le comportement des dirigeants.

3. SONDAGE D'OPINION AUPRÈS DES MEMBRES SUR LA CORRUPTION ET LA COLLUSION

3.1 Profil des répondants

Cent seize (116) ASC ont répondu au sondage, représentant plus de 25% de nos membres.

- 60% hommes, 40% femmes;
- Âge moyen : 58 ans;

- Nombre d'années moyennes à titre d'administrateur: 19 ans;
- Types d'organisation:
 - 67 % siègent à des conseils d'administration (CA) d'OBNL
 - 40 % siègent à des CA d'organismes publics,
 - 40 % siègent à des CA de sociétés privées,
 - 30 % siègent à des CA d'organismes parapublics,
 - 14 % siègent à des CA d'entreprises familiales,
 - 10 % siègent à des CA de sociétés cotées en bourse.

Les répondants siègent auprès d'une gamme diversifiée de types d'organisations ayant des missions tant lucratives que de services à la communauté, ce qui permet de recueillir des avis, des commentaires et des suggestions prenant en considération diverses finalités dans la prise de décision et la gestion.

3.2 Résultats du sondage

Ce sondage visait les objectifs suivants :

- mettre à contribution l'ensemble des membres du Cercle dans l'identification de pistes de solution en vue de proposer des mesures permettant de reconnaître, d'enrayer et de prévenir la collusion et la corruption dans l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction;
- faire bénéficier la Commission des connaissances et des expériences diversifiées de nos membres et ainsi contribuer à identifier des solutions inspirées d'autres types d'organisations des secteurs privés, publics et parapublics.

Les faits saillants sont les suivants :

- Un renforcement de la réglementation est privilégié par 61 % des répondants;
- La dénonciation des pratiques de collusion est appuyée par 67 % des répondants;
- Les cours d'éthique ne sont jugés adéquats, ni pour les fournisseurs (71 %), ni pour les employés (50 %). La formation pour les étudiants est perçue comme étant inadéquate par près de 66 % des répondants. La formation pour les administrateurs est par ailleurs jugée adéquate par 3 répondants sur 4;

- L'idée de rendre obligatoire la formation en éthique pour les élus, les employés des organismes donneurs d'ouvrage et les cadres de direction des entreprises de construction est appuyée par la très grande majorité des répondants (plus de 95%). Notons ici que nous sommes conscients que, selon la *Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale*, « *tout membre d'un conseil ou d'une municipalité qui n'a pas déjà participé à une formation sur l'éthique et la déontologie en matière municipale doit, dans les six mois du début de son mandat, participer à une telle formation* »³ ce qui est insuffisant. Notre recommandation vise plutôt à accroître sa fréquence et son approche qui devraient privilégier la pratique à la théorie en faisant appel à des cas pratiques de conflits d'intérêts, de corruption et de collusion pour mieux illustrer les notions, et ce, pour toutes les clientèles visées;
- Le processus d'embauche du personnel de direction des donneurs d'ouvrage pourrait faire l'objet d'une attention particulière par la Commission, près de 70 % des répondants suggérant que le processus pourrait être plus rigoureux;
- La perte du permis d'exploitation est une solution qui retient l'attention de 66 % des membres sondés. Une période de cinq ans est favorisée;
- La mise en place d'un mécanisme de vérification continue pour aider les donneurs d'ouvrage à détecter les cas de corruption et de collusion est un outil appuyé par la majorité des répondants (91 %). Toutefois, la vérification telle qu'elle est pratiquée actuellement est perçue comme inappropriée pour atteindre cet objectif (60 %);
- L'indemnisation des organismes publics dont les fonds ont été spoliés en raison d'activités de collusion, de corruption ou d'infiltration par le crime organisé est soutenue par près de 60 % des membres.

De plus, notre sondage nous a permis de constater que près de 20% des répondants ont été confrontés dans leur carrière à une situation de corruption et de collusion et que de telles situations se produisent tout autant dans les secteurs public et parapublic, les sociétés privées et cotées en bourse que dans les OBNL. La révision des politiques de gouvernance (74%), des codes d'éthique (63%) et une formation accrue du personnel en matière d'éthique (63%) ont été les solutions retenues.

Il est par ailleurs important de noter que 73% des répondants ont exprimé l'opinion qu'ils siègent présentement à un conseil d'administration ou à un comité qui pourrait être confronté à des cas de corruption ou de collusion.

Ce sondage nous invite donc à une réflexion qui doit conduire à l'identification de solutions qui, tout en étant appropriées pour les organisations touchées par la Commission, peuvent être applicables dans d'autres secteurs d'activités. Ces fraudes, mais également les scandales financiers des dernières années, ont érodé la confiance du public. Un changement de culture doit s'opérer à tous les paliers organisationnels et de manière durable. C'est dans cette perspective que le comité de travail a orienté ses discussions et a rédigé les recommandations présentées dans la prochaine section.

4. RECOMMANDATIONS

4.1 Stratagèmes de corruption et de collusion

Les stratégies de corruption et de collusion montrent à quel point les agissements déloyaux comportent des conséquences désastreuses pour les organisations publiques, leur personnel, leur population et la société dans son ensemble. Plus que jamais, la crédibilité des organisations et de leurs dirigeants est mise en cause. Si le constat de la corruption et de la collusion impose l'intervention du législateur et le recours à des contrôles internes de plus en plus rigoureux, force est de constater que ces mécanismes sont insuffisants s'ils ne sont pas assortis d'un changement profond de culture au sein de nos organisations faisant appel à des valeurs d'éthique et de transparence. Le recours à une seule intervention législative ou de contrôle peut même conduire à une paralysie des organismes donneurs de contrats, la crainte de représailles l'emportant sur le comportement responsable du dirigeant. Comme le mentionne René Villemure, formateur en éthique au Collège des administrateurs de sociétés, « *Ce qu'il faut parvenir à faire, c'est de réintroduire le sens. Le sens, c'est la direction. Sans direction, on s'égaré. Et l'égaré, ça mène à la faute et à l'inconduite. Il est temps d'entamer une réflexion en profondeur. Au point où on en est, l'éthique, ce n'est pas un luxe, c'est une nécessité* »⁴.

4.1.1. Divulgence d'informations

Nos recommandations portent essentiellement sur la divulgation de la composition des comités de sélection en regard de leurs expériences et de leurs connaissances particulières.

⁴ <http://www.ledevoir.com/societe/actualites-en-societe/389543/l-ethique-comme-necessite>

Notre compréhension de l'encadrement légal actuel est que la composition et le fonctionnement des comités de sélection se retrouvent dans la *Politique de gestion contractuelle* qu'ont adoptée les municipalités. Il est permis de penser que cette politique varie d'une municipalité à l'autre.

Notre première préoccupation porte sur les compétences et l'expérience des membres de ces comités. Vu leur importance dans le processus d'octroi des contrats, nous recommandons que la composition de ces comités soit faite à la suite d'une réflexion rigoureuse sur les connaissances, les compétences et les expériences requises pour bien évaluer la qualité des soumissions déposées. Une grille de compétences pourra ainsi être élaborée et devrait faire l'objet, par la suite, de divulgation lors de la reddition de comptes en regard du processus d'octroi de contrats. Les membres de ces comités devraient recevoir une formation préalable sur les enjeux de l'octroi des contrats. Conscients que les municipalités sont de toute taille, des formations Web pourraient être conçues à cette fin.

De plus, nous proposons que ces comités incluent un représentant des citoyens qui, tout en répondant aux compétences et expériences identifiées dans la grille de compétences préalablement discutée, aurait pour objectif de favoriser une indépendance et une objectivité accrues dans la prise de décision. L'indépendance de ce citoyen devrait faire l'objet d'une vérification préalable des liens réels ou apparents avec les fournisseurs soumissionnaires par la signature d'une déclaration d'intérêts ainsi que par une vérification de son indépendance d'esprit dans le cadre de ses expériences antérieures à titre de membre de conseil ou de comité. Ce représentant de la communauté devrait signer le code d'éthique des employés de la municipalité. Une banque de candidats intéressants pour cette fonction pourrait être les titulaires d'un titre ou d'une désignation professionnelle qui doivent adhérer à un code de déontologie rigoureux (par exemple, la Banque des administrateurs de sociétés permet une recherche facile par type de compétence et de région d'exercice⁵). Notons que cette notion de représentant du public est utilisée avec succès par le système professionnel pour les conseils d'administration et les comités de révision des ordres.

Quant à la divulgation du nom des membres du comité de sélection, nous sommes d'avis que cette divulgation peut avoir des effets plus négatifs que positifs en raison des pressions indues qu'ils pourraient subir. Nous recommandons donc que les noms des membres demeurent confidentiels.

4.1.2 Processus d'octroi de contrats et vérification

Présentement, les exigences en matière d'adjudication de contrats sont plus précises pour les contrats d'une valeur de 25 000\$ et plus que pour les contrats inférieurs à ce montant. Ce vide d'encadrement a suscité de nombreux échanges au sein des membres du comité. Il ne fait aucun doute que l'esprit de la loi – qui vise l'intégrité, la rigueur et la transparence dans l'octroi des contrats – doit être respecté, peu importe le montant de ceux-ci.

Toutefois, vu le grand nombre de contrats de moins de 25 000\$ dont l'octroi relève de l'initiative de gestionnaires responsables et soucieux d'une gestion intègre et rigoureuse et non de la législation, des processus simples et pratiques tenant compte de l'envergure des montants et de la structure organisationnelle de la municipalité doivent être mis en place.

Pour ce qui est de la vérification du processus d'attribution de contrats, la loi prévoit que les municipalités de 100 000 habitants et plus doivent avoir un vérificateur général dont l'un des mandats est de vérifier l'optimisation des ressources de la municipalité, c'est-à-dire de se pencher sur les programmes et politiques de celle-ci et des organismes de son périmètre comptable, de sorte à s'assurer que les biens et les fonds publics sont gérés et utilisés de façon économique, efficace et appropriée. Il doit rendre compte de cette responsabilité dans son rapport annuel. Toutefois, la loi ne requiert pas une vérification annuelle du processus d'octroi de contrats.

Nous recommandons que toutes les municipalités, quelle que soit leur taille, aient un processus de reddition de comptes à ce chapitre et qu'elles soient obligées annuellement de procéder à un audit du processus d'attribution de leurs contrats par un auditeur indépendant.

De plus, l'article 573.1.0.5 de la *Loi sur les cités et villes*⁶ prévoit la reddition de comptes suivante par le secrétaire de comité de sélection : « *Le conseil doit former un comité de sélection d'au moins trois membres, autres que des membres du conseil, qui doit évaluer individuellement les soumissions finales et leur attribuer, eu égard à chaque critère mentionné dans la demande visée au premier alinéa, un nombre de points que le secrétaire du comité de sélection consigne dans son rapport visé à l'article 573.1.0.12.* »

⁶ Loi sur les cités et villes (chapitre C-19); voir au même effet l'article 936.0.5 du Code municipal du Québec (chapitre C-27.1).

Un tel rapport devrait être accessible au public et faire état de toute dérogation au processus initialement convenu pour adjudger les contrats.

4.2 Questions relatives à plusieurs aspects du mandat

4.2.1 Formation sur les questions d'éthique

Nous avons déjà souligné au début de notre mémoire l'importance d'une formation préalable en matière d'éthique pour les membres des comités de sélection et les élus. Nous avons également ajouté qu'il est important d'opérer un changement de culture au sein de nos organisations, tant publiques que privées, changement allant au-delà de la formation des personnes et des codes d'éthique. À cet égard, nous recommandons que :

- les élus et les gestionnaires des municipalités renouvellent chaque année leur adhésion au code d'éthique de manière écrite, et ce, en sus de leur déclaration d'intérêts qui est effectuée annuellement;
- les municipalités et les organisations mettent en place un programme de formation continue et annuelle en matière d'éthique et de déontologie pour rappeler régulièrement à l'ensemble des parties prenantes l'importance d'agir de manière éthique;
- l'obligation de formation en éthique soit étendue aux hauts dirigeants et aux cadres des municipalités, et ce, sur une base annuelle, afin que tous puissent utiliser un langage commun en matière d'éthique et de valeurs organisationnelles;
- l'adhésion à des valeurs d'intégrité et de transparence soit vérifiée lors du recrutement des nouveaux gestionnaires en prévoyant des questions spécifiques sur le sujet et en effectuant des vérifications préalables (par exemple, recherche au plumitif, rapport d'Equifax, antécédents professionnels);
- les municipalités et les organisations dans leur ensemble réévaluent les valeurs dont elles se dotent pour guider leurs actions et dans lesquelles les exigences de productivité et d'efficacité l'emportent trop souvent sur les valeurs de transparence et d'intégrité; un rééquilibrage de valeurs s'impose et des moyens doivent être donnés aux employés et aux gestionnaires pour les aider à arbitrer les conflits de valeurs. Nous citerons à cet égard Hélène Lee-Gosselin, formatrice au Collège des administrateurs de sociétés: « *Il s'agit d'amener les individus, notamment les dirigeants et les gestionnaires, à reconnaître les dilemmes éthiques auxquels ils sont confrontés lors des prises de décision, à maîtriser une démarche qui permet de prendre en compte la diversité des conséquences sur les autres*

qu'auront les décisions en cause, de décider en priorisant certaines valeurs et de rendre ce choix compréhensible aux parties touchées, dans ces circonstances particulières »⁷;

- la Commission sensibilise le gouvernement à l'importance d'inclure dans le système scolaire, particulièrement au cégep et à l'université, des cours portant sur l'éthique.

4.2.2 Politique en regard de la dénonciation

Les municipalités devraient être encouragées à mettre en place un mécanisme pour accueillir les dénonciations, soit par l'identification d'un gestionnaire responsable de recevoir les informations pertinentes ou par la création d'une ligne téléphonique dédiée à cette fin. Toutefois, un tel processus de dénonciation repose sur un programme de formation en éthique de tous les élus, gestionnaires et cadres, mais également des soumissionnaires.

De telles formations doivent être pratiques et faire appel à des personnes qui ont déjà vécu des situations problématiques en matière d'octroi de contrats. Ce type de formation aurait le mérite de faire ressortir le courage nécessaire pour faire de telles dénonciations. C'est une qualité qui est d'ailleurs valorisée dans les cours de formation dédiés aux ASC et qui caractérisent leurs interventions dans les conseils d'administration ou les comités auxquels ils participent.

De plus, il serait important, dans un souci d'amélioration continue et de valeur ajoutée pour l'organisation, que cette politique de dénonciation soit assortie d'un processus de suivi (tableau de bord) permettant aux instances *ad hoc* de connaître le type, l'envergure et la fréquence des incidents déclarés et de s'assurer que des mesures tout autant curatives que préventives aient été prises.

Par ailleurs, il est important de se rappeler que si de telles occasions de dénonciation se présentent, elles sont la conséquence d'un manque de vigilance des personnes membres des structures décisionnelles dédiées à cet encadrement. Il serait donc urgent de renforcer les compétences des membres qui composent ces structures décisionnelles en y ajoutant des personnes dûment formées en surveillance et en gouvernance ainsi qu'en initiant à ces enjeux une majorité d'élus et des gestionnaires des organisations touchées par l'octroi de contrats.

⁷ http://www4.fsa.ulaval.ca/files/content/sites/fsa/files/sections/la_faculte/salle_presse/archives/revue_hermes/hiver_2007/Ethique_sous_la_loupe.pdf

Le recours à une politique de dénonciation peut avoir des effets négatifs sur le climat de travail. Il est donc important que la dénonciation soit conçue comme un acte de loyauté envers l'employeur et de protection de l'intérêt public.

4.2.3 Rôle de la société civile

Nous avons déjà souligné l'importance que les structures décisionnelles touchées par l'octroi de contrats soient composées de personnes qui aient l'expérience, les compétences et la formation requises pour y participer. À cet égard, nous nous permettons de rappeler l'existence au Québec d'une masse critique d'administrateurs dûment certifiés ASC, capables d'accompagner ces instances dans leurs travaux. Comme nous l'avons mentionné au paragraphe 4.1.1, une banque de talents existe à cet effet, soit la Banque des administrateurs de sociétés, qui permet d'identifier des personnes selon leur expertise, leurs ordres professionnels, leur région et leur genre.

Nous ajoutons que la sensibilisation effectuée par la Commission doit aller au-delà des témoignages et prendre la forme de l'identification des coûts qui ont été supportés et qui doivent être absorbés par l'ensemble de la société. Un tel exercice aurait le mérite de rappeler aux citoyens et aux organisations le rôle de vigilance qu'ils doivent exercer. Plus particulièrement en regard des entreprises et des municipalités, ne pourrait-on pas envisager l'ajout d'un devoir de vigilance assorti d'une obligation de moyens? Cela signifierait qu'une organisation ne serait exonérée de cette responsabilité que si elle fait la preuve qu'elle a mis en place des mesures nécessaires et raisonnables pour prévenir les dommages.

Enfin, nous proposons que le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire publie annuellement un rapport sur les pratiques exemplaires des municipalités et des organisations ayant revu leurs procédures et leurs politiques à la suite des révélations de la Commission et des scandales financiers. Ceci permettrait de rappeler constamment d'être vigilant en la matière et de se doter de pratiques efficaces et appropriées. Comme le mentionnait récemment René Villemure, « *il faut leur pointer des entreprises exemplaires qui réussissent bien, susciter chez eux le désir de faire les changements nécessaires* »⁸.

5. CONCLUSION ET LISTE DES RECOMMANDATIONS

Loin d'être fondé sur les seuls résultats d'un sondage d'opinion réalisé auprès de nos membres, ce mémoire est le fruit de la réflexion d'un comité de travail dont les membres ont souhaité partager leurs connaissances et leurs expériences à titre d'administrateurs. Par leurs fonctions de surveillance et de pilotage, ils sont confrontés directement ou indirectement, dans des milieux similaires ou autres, à de pareilles situations.

Les fraudes et les scandales financiers ont miné la confiance du public dans les organisations. Les valeurs d'intégrité et de transparence doivent reprendre leur place, ce qui se fait certes par un encadrement législatif, des codes d'éthique et des politiques de conflit d'intérêts rigoureux, mais aussi et surtout par un changement de culture profond au sein de nos organisations axé sur le préventif et la responsabilisation de l'ensemble des acteurs dans le processus d'octroi de contrats: les élus, les employés, les soumissionnaires, le gouvernement et les citoyens dans leur ensemble. Pour les membres du comité, il ne fait aucun doute que les coûts de la collusion et de la corruption sont plus élevés que ceux reliés à l'implantation d'une culture de conformité et d'éthique. Pour atteindre cet objectif, les membres du comité soumettent les recommandations suivantes :

Recommandation 1 : Que les comités de sélection soient composés de personnes répondant à un profil de compétences et d'expériences pertinentes pour bien apprécier la teneur des soumissions déposées et que ce profil soit divulgué. Ces membres devraient recevoir une formation préalable sur les enjeux de l'octroi des contrats avec un rappel périodique. Conscients que les municipalités sont de toute taille, des formations Web pourraient être conçues à cette fin;

Recommandation 2 : Que ces comités incluent un représentant des citoyens qui, tout en répondant au profil de compétences recherché, aurait pour objectif de favoriser une indépendance et une objectivité accrues dans la prise de décision. Cette approche est utilisée avec succès par le système professionnel;

Recommandation 3 : Que le nom des membres des comités de sélection demeure confidentiel;

Recommandation 4: Conscients de la volonté du législateur de promouvoir un processus rigoureux et intègre d'octroi de contrats, que l'esprit de la loi soit respecté quel que soit le montant des contrats. Pour les contrats inférieurs à 25 000\$, des processus simples et pratiques, tenant compte de l'envergure des montants et de la structure organisationnelle de la municipalité, doivent être mis en place;

Recommandation 5: Que toutes les municipalités, quelle que soit leur taille, aient un processus de reddition de comptes à ce chapitre et qu'elles soient obligées annuellement de procéder à un audit du processus d'attribution de leurs contrats par un auditeur indépendant;

Recommandation 6: Que le rapport du secrétaire du comité de sélection soit accessible au public et fasse état des raisons motivant toute dérogation au processus initialement convenu pour adjuger les contrats;

Recommandation 7: Que les élus et les gestionnaires des municipalités renouvellent chaque année leur adhésion au code d'éthique de manière écrite, et ce, en sus de leur déclaration d'intérêts qui est effectuée annuellement;

Recommandation 8: Que les municipalités et les organisations mettent en place un programme de formation continue et annuelle en matière d'éthique et de déontologie pour rappeler régulièrement à l'ensemble des parties prenantes l'importance d'agir de manière éthique;

Recommandation 9: Que l'obligation de formation en éthique soit étendue aux hauts dirigeants et aux cadres des municipalités, et ce, sur une base annuelle, afin que tous puissent utiliser un langage commun en matière d'éthique et de valeurs organisationnelles;

Recommandation 10: Que l'adhésion à des valeurs d'intégrité et de transparence soit vérifiée lors du recrutement des nouveaux gestionnaires;

Recommandation 11: Que les municipalités et les organisations dans leur ensemble réévaluent les valeurs dont elles se dotent pour guider leurs actions et dans lesquelles les exigences de productivité et efficacité l'emportent trop souvent sur les valeurs de transparence et d'intégrité;

Recommandation 12: Que la Commission sensibilise le gouvernement à l'importance d'inclure dans le système scolaire, particulièrement au cégep et à l'université, des cours portant sur l'éthique;

Recommandation 13: Qu'un mécanisme soit mis en place pour accueillir les dénonciations par l'identification d'un gestionnaire responsable de recevoir ces

informations ou par la création d'une ligne téléphonique dédiée à cette fin. De plus, dans un souci d'amélioration continue et de valeur ajoutée pour l'organisation, il serait important que cette politique de dénonciation soit assortie d'un processus de suivi (tableau de bord) permettant aux instances *ad hoc* de connaître le type, l'envergure et la fréquence des incidents déclarés et de s'assurer que des mesures tout autant curatives que préventives aient été prises;

Recommandation 14: Que les lois encadrant la gouvernance des municipalités et des entreprises soient revues afin d'y intégrer un devoir de vigilance assorti d'une obligation de moyens;

Recommandation 15: Qu'annuellement, le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire publie un rapport sur les pratiques exemplaires des municipalités et des organisations ayant revu leurs procédures et leurs politiques dans ce domaine. Ceci permettrait de rappeler constamment l'importance d'être vigilant en la matière et de se doter de pratiques efficaces et appropriées.

Ces recommandations s'adressent principalement aux donneurs d'ouvrage. Le même esprit d'encadrement reposant sur des valeurs d'intégrité et de transparence devrait être développé pour les fournisseurs et les soumissionnaires.

ANNEXE 1

DESCRIPTION DU PROGRAMME DE CERTIFICATION EN GOUVERNANCE DU COLLÈGE DES ADMINISTRATEURS DE SOCIÉTÉS

(CAS – UNIVERSITÉ LAVAL)



COLLÈGE DES
ADMINISTRATEURS
DE SOCIÉTÉS



LEADER DE LA FORMATION
DES ADMINISTRATEURS



Caisse de dépôt et placement
du Québec



AUTORITÉ
DES MARCHÉS
FINANCIERS

Ministère
du Conseil exécutif
Québec 

OBJECTIF : SAINTE GOUVERNANCE

Le Collège des administrateurs de sociétés (CAS) est la première institution francophone dédiée à la formation des administrateurs. Il voit le jour en mars 2005 grâce à une entente entre quatre grands partenaires, tous convaincus de la nécessité de renforcer les conseils d'administration et la gouvernance de sociétés : la Caisse de dépôt et placement du Québec,

l'Autorité des marchés financiers, le ministère du Conseil exécutif du gouvernement du Québec et la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval. Depuis, le CAS se distingue en offrant des formations de haut niveau, adaptées au contexte nord-américain et animées par des professeurs et praticiens chevronnés.

UNE CLASSE À PART

Le Collège est fier de compter sur l'appui de nombreux partenaires qui, grâce à leur engagement, lui permettent de se distinguer et de conduire sa mission qui est de contribuer au développement et à la promotion de la bonne gouvernance de sociétés en offrant des formations reconnues et à la fine pointe des meilleures pratiques.

- > Seul programme qui donne lieu à une certification universitaire en gouvernance au Québec;
- > Offre de cours plus spécialisés en gouvernance, adaptés aux PME, aux OBNL, aux services financiers ou aux présidents d'un conseil ou de l'un de ses comités;
- > Plus de 135 formateurs de renom qui contribuent aux différentes formations;
- > Plus de 50 partenaires d'affaires qui appuient fièrement les activités du CAS;
- > Plus de 600 diplômés dotés d'une variété d'expertises et provenant de tous les secteurs d'intervention;
- > Taux de satisfaction exceptionnel de la clientèle pour l'ensemble des formations;
- > Salles de formation de grande qualité, à Québec et à Montréal;
- > 7 ordres et organismes professionnels qui reconnaissent la valeur des formations du CAS dans le cadre de la formation continue de leurs membres;
- > Formations sur mesure et en partenariat avec des organisations désireuses d'offrir à leurs administrateurs et hauts dirigeants l'occasion de se perfectionner en gouvernance;
- > Expertise reconnue et exportée à l'international grâce à une collaboration avec l'Institut français des administrateurs (IFA), l'Institut marocain des administrateurs (IMA) et la Conférence européenne des associations d'administrateurs (ECODA).

CERTIFICATION UNIVERSITAIRE EN GOUVERNANCE DE SOCIÉTÉS

Le programme de certification vise à enseigner les plus hauts standards de qualité en gouvernance de sociétés dans le respect des valeurs d'excellence, d'équité et d'intégrité. Grâce aux connaissances acquises, les Administrateurs de sociétés certifiés (ASC) peuvent mettre de l'avant les meilleures pratiques de gouvernance lorsqu'ils siègent à des conseils d'administration.

- > Programme de certification en gouvernance unique au Québec, menant à la désignation ASC;
- > Cheminement flexible qui s'effectue au rythme des participants;
- > 5 modules de 3 jours intensifs;
- > 120 heures de formation approfondie en classe dont 20 heures de simulation;
- > Plus de 50 formateurs;
- > Accès à du matériel didactique électronique en tout temps;
- > Pleine reconnaissance d'équivalence du programme sur le plan canadien et en France grâce à une entente avec le Directors College (DC) de l'Université McMaster en Ontario et l'Institut français des administrateurs, associé à Sciences Po en France.

QUATRE COURS SPÉCIALISÉS

En plus de la certification en gouvernance de sociétés, le Collège offre des cours spécialisés, permettant de bénéficier des compétences de 6 à 10 formateurs. Chaque cours est d'une durée de deux jours intensifs et totalise 15 heures de formation en classe.

GOUVERNANCE DES PME

Ce cours s'adresse aux entrepreneurs, hauts dirigeants, administrateurs et investisseurs qui œuvrent dans le monde des PME. Il offre l'opportunité de réfléchir aux pratiques de gouvernance les mieux adaptées et les plus efficaces pour favoriser la pérennité ou la croissance de ce type d'entreprise et permet d'identifier des moyens concrets pour y parvenir.

GOUVERNANCE DES OBNL

Ce cours est destiné aux administrateurs et dirigeants d'OBNL créés en vertu de la 3^e partie de la *Loi sur les compagnies du Québec* ou la loi fédérale équivalente, comptant au moins cinq employés et recevant une aide publique et/ou privée pour assurer la réalisation de leur mission. Il vise à mieux comprendre le rôle, les responsabilités et les obligations des administrateurs et gestionnaires d'OBNL. De plus, il permet aux participants d'explorer les principales tendances et préoccupations en matière de gouvernance et d'outiller adéquatement ces derniers afin qu'ils puissent faire face aux défis posés par la modernisation de leur gouvernance.

Les inscriptions en tandem, c'est-à-dire les personnes occupant la présidence du conseil ou un poste d'administrateur et la direction générale, sont privilégiées.

+ Les heures de formation offertes au Collège sont reconnues par les ordres et organismes professionnels suivants : Association des MBA du Québec, Barreau du Québec, Chambre de la sécurité financière, Institut québécois des planificateurs financiers, Ordre des ADMA du Québec, Ordre des CPA du Québec, Ordre des CRHA. De plus, elles sont aussi admissibles à la politique de formation continue requise pour les détenteurs du titre IAS.A. de l'Institut des administrateurs de sociétés.

GOUVERNANCE DES SERVICES FINANCIERS

Ce cours est conçu pour les hauts dirigeants, cadres et administrateurs qui œuvrent dans les domaines des services bancaires, des assurances, des valeurs mobilières, des fonds d'investissement et des régimes de retraite. Il vise à ce que les participants maîtrisent et appliquent les règles et bonnes pratiques de gouvernance dans leur secteur, tout en apprenant à mieux évaluer leurs risques d'entreprise. Le tout, en vue de préserver la confiance du public, des consommateurs et investisseurs.

GOUVERNANCE ET LEADERSHIP À LA PRÉSIDENTIE

Ce cours s'adresse à tout administrateur président ou appelé à présider un conseil d'administration ou l'un de ses comités ainsi qu'un comité consultatif de PME. Il offre l'opportunité aux participants de développer les compétences et habiletés comportementales nécessaires à cette fonction centrale en matière de gouvernance tout en saisissant mieux les responsabilités liées à ce poste. L'approche pédagogique de ce cours propose des études de cas et simulations en groupe restreint afin de favoriser l'interaction.



Ils sont plus de 600 à détenir la désignation Administrateur de sociétés certifié (ASC). Au Québec, cette dernière est réservée aux diplômés du programme de certification en gouvernance de sociétés du Collège.

QUI SONT-ILS ?

Les ASC adhèrent à un code de déontologie et s'engagent à répondre à des exigences en matière de formation continue. Ils possèdent des expériences professionnelles variées et constituent donc des candidats de premier choix pour favoriser la diversité des conseils d'administration.

LA BANQUE DES ADMINISTRATEURS DE SOCIÉTÉS CERTIFIÉS

La Banque des Administrateurs de sociétés certifiés (ASC) est un outil de recherche en ligne conçu pour recruter des administrateurs certifiés sur votre CA.

- + Plus de 600 dossiers à explorer.
- + Une variété d'expertises et de secteurs d'activité.
- + Un site Web incontournable pour votre gouvernance.

Mettez-nous au défi de trouver l'administrateur de sociétés certifié qu'il vous faut.

www.BanqueAdministrateurs.com

N.B. : Les dates de formation et les activités de réseautage organisées par le Collège sont disponibles sur le site Web.

Le nombre de places est limité.

RENSEIGNEMENTS ET INSCRIPTION

418 656-2630
www.cas.ulaval.ca

PARTENAIRES D'EXCELLENCE

Associés Or



Caisse de dépôt et placement
du Québec | Ivanhoé Cambridge
Otéra Capital



Associés Argent



Desjardins
Capital régional
et coopératif



PCI PERRAULT CONSEIL
RÉMUNÉRATION ET PERFORMANCE

Associés Bronze



Borden Ladner Gervais



gouvernance web
idside.com



Investissement
Québec



R3D Conseil inc.



Raymond Chabot
Grant Thornton

Reconnaissance professionnelle



MBA
DU QUÉBEC



Barreau
Québec



Chambre de la
Sécurité
Financière



INSTITUT QUÉBÉCOIS DE
PLANIFICATION FINANCIÈRE



ORDRE DES
ADMINISTRATEURS AGRÉÉS
DU QUÉBEC



COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS



CRHA
Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés



COLLÈGE DES
ADMINISTRATEURS
DE SOCIÉTÉS

Faculté des sciences de l'administration
Pavillon Palasis-Prince
2325, rue de la Terrasse
Université Laval
Québec (Québec) G1V 0A6

418 656.2630
Télééc.: 418 656.2624
info@cas.ulaval.ca

www.cas.ulaval.ca
www.BanqueAdministrateurs.com



Administrateurs de sociétés
-Gouvernance



CASulaval



À QUÉBEC ET À MONTRÉAL

Les formations du Collège se tiennent
dans les locaux de la Caisse de dépôt
et placement du Québec et sa filiale
immobilière Ivanhoé Cambridge.

Québec
Édifice Price
65, rue Sainte-Anne

Montréal
Centre de conférences Le 1000
1000, De la Gauchetière Ouest

ANNEXE 2

PROFIL DES MEMBRES DU COMITÉ

LAURIER BOIVIN
GINETTE BUREAU
LOUISE CHAMPOUX-PAILLÉ
ANNETTE DUPRÉ
MICHEL LAMONTAGNE
ANNE-MARIE POITRAS



Laurier Boivin, ASC

Président
Boivin, Dufour & associés inc.

Téléphone d'affaires : 514-766-7690
Courriel d'affaires : lboivin@boivindufour.com

Certification universitaire en gouvernance de sociétés : promotion 2007
Région administrative : Région métropolitaine de Montréal

DOMAINES D'EXPERTISE

- Commercialisation
- Gestion et développement d'entreprise
- Ressources humaines
- Stratégies d'affaires

SECTEURS D'ACTIVITÉ

- Biotechnologies
- Construction
- Manufacturier et fabrication
- Transports

FORMATION UNIVERSITAIRE

- Baccalauréat en génie industriel et mécanique, École Polytechnique (1966)

ADHÉSION PROFESSIONNELLE

- Ordre des ingénieurs du Québec

CONSEILS D'ADMINISTRATION

- **BMI CANADA inc.**
Président du conseil et président du comité des RH (2006 - en cours)
- **ADS inc.**
Administrateur et membre des comités de vérification et des RH (2004 - en cours)
- **Les emballages Deltapac inc.**
Président du conseil (2004 - en cours)
- **Distech Controls inc.**
Administrateur, président du comité de vérification et membre du comité des RH (2002 - en cours)
- **Les étiquettes Flexo inc.**
Président du Conseil
Comité d'audit (vérification), Comité de gouvernance, Comité des ressources humaines
- **NEKS Technologies inc.**

Administrateur et président du comité des RH (2002 - 2007)

- **Nextal Technologies inc.**
Administrateur (2003 - 2006)

BIOGRAPHIE

Monsieur Laurier Boivin est président de Boivin, Dufour & associés inc., une société de consultation en gestion.

Il possède une expérience d'affaires nord-américaine acquise en tant que gestionnaire de haut niveau dans différentes entreprises dont :

- Groupe Deschênes inc. (distributeur, produits mécaniques de bâtiment)
- MAAX inc. (fabricant, appareils de salle de bain)
- Westeel Roscoe (fabricant, matériaux de construction)
- Princecraft / Peterborough (fabricant, bateaux de plaisance)
- Alcan (producteur mondial, métal primaire)

Il a aussi été directeur général dans le monde municipal.

Depuis juin 2004, monsieur Boivin siège au conseil de ADS inc. (fabricant, fibres techniques) et est membre des comités de vérification et des ressources humaines. Il est également administrateur de PME telles que :

- Distech Controls inc. (optimisation, contrôle de l'air des édifices)
- les Emballages Deltapac inc. (fabricant, contenants de plastique)
- BMI Canada inc. (distributeur, produits de plomberie)
- NEKS Technologies inc. (concepteur et fabricant, équipements dentaires de pointe), jusqu'en 2007.

De plus, il pratique le « coaching d'affaires » auprès de propriétaires de PME et de cadres supérieurs de très grandes entreprises. Il travaille régulièrement avec de grandes sociétés de capital de risque.

Monsieur Boivin est administrateur de sociétés certifié (ASC), ayant complété le programme de certification universitaire en gouvernance de sociétés du Collège des administrateurs de sociétés de l'Université Laval.

Laurier Boivin

Dossier de candidature d'Administrateur de sociétés certifié (ASC) tiré de BanqueAdministrateurs.com



Ginette Bureau, ASC, LL.L., B.Sc.

Administratrice de sociétés

Courriel d'affaires : ginette.bureau@icloud.com

Certification universitaire en gouvernance de sociétés : promotion 2009

Région administrative : Région métropolitaine de Montréal

DOMAINES D'EXPERTISE

- Communications / relations publiques
- Développement durable / responsabilité sociale
- Développement organisationnel
- Direction générale
- Éthique
- Gestion des risques
- Gestion et développement d'entreprise
- Planification stratégique
- Ressources humaines
- Stratégies d'affaires

SECTEURS D'ACTIVITÉ

- Administration publique
- Coopératif
- Environnement
- Municipal

FORMATION UNIVERSITAIRE

- Baccalauréat en droit, Université de Montréal (1982)
- Baccalauréat en sciences biologiques, Université de Montréal (1979)

ADHÉSION PROFESSIONNELLE

- Barreau du Québec

CONSEILS D'ADMINISTRATION

- **Savoura**
Administratrice (2013 - en cours)
- **Cercle des ASC**
Administratrice (2011 - en cours)
- **Des Équilibres**
Cofondatrice et présidente du conseil (2007 - en cours)

Ginette Bureau

Dossier de candidature d'Administrateur de sociétés certifié (ASC) tiré de BanqueAdministrateurs.com

- **Fonds d'action québécois pour le développement durable**
Administratrice (2008 - 2013)
- **Recyc-Québec**
Administratrice (2007 - 2013)
- **Maison de production de danse moderne TANGENTE**
Présidente du conseil (2004 - 2009)
- **Société de gestion des huiles usagées du Québec**
Administratrice (2004 - 2009)

BIOGRAPHIE

Avocate et membre du Barreau du Québec depuis 1984, madame Ginette Bureau est administratrice de sociétés.

Elle a pratiqué comme avocate en droit public et municipal aux bureaux de Chapados et Gaul ass. & Gaul et associés, comme responsable des travaux parlementaires et des dossiers juridiques au cabinet du ministre de l'Environnement et par la suite comme adjointe au bâtonnier du Québec. Madame Bureau a débuté comme conseillère juridique en 1992 à la Société québécoise de récupération et de recyclage, RECYC-QUÉBEC, et y a occupé également les postes de secrétaire corporative et conseillère juridique, puis vice-présidente aux programmes et exploitation.

De 2005 à 2013, madame Bureau a occupé les fonctions de présidente-directrice générale de RECYC-QUÉBEC.

Madame Bureau est administratrice de sociétés certifiée (ASC), ayant complété le programme de certification universitaire en gouvernance de sociétés du Collège des administrateurs de sociétés de l'Université Laval.

CV complet : https://fd.dexero.com/repository/cas/files/public/cv/cv_gbureau.pdf

Ginette Bureau

Dossier de candidature d'Administrateur de sociétés certifié (ASC) tiré de BanqueAdministrateurs.com



**Louise Champoux-Paillé, C.Q. ASC, MBA,
F.Adm.A., Économiste**

Présidente du Cercle des administrateurs de sociétés

Administratrice de sociétés

Téléphone d'affaires : (514) 769-5947

Courriel d'affaires : lchampouxpaille@bell.net

Linked in : <http://www.linkedin.com/pub/louise-champoux-paill%C3%A9-c-q->

Certification universitaire en gouvernance de sociétés : promotion 2007 Région administrative : Région métropolitaine de Montréal

DOMAINES D'EXPERTISE

- Développement durable / responsabilité sociale
- Éthique
- Finance et fiscalité
- Gestion des risques
- Stratégies d'affaires

SECTEURS D'ACTIVITÉ

- Administration publique
- Arts / culture et loisirs
- Produits et services financiers

FORMATION UNIVERSITAIRE

- Certificat en gouvernance, Collège des administrateurs de sociétés (2007)
- Maîtrise en muséologie, UQAM (2006)
- Maîtrise en administration des affaires, UQAM (1986)
- Baccalauréat en sciences économiques, Université Laval (1970)

ADHÉSION PROFESSIONNELLE

- Ordre des administrateurs agréés du Québec

CONSEILS D'ADMINISTRATION

- **Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ)**
Administratrice indépendante et membre du comité de vérification (2014 - en cours)
- **Bénévoles d'affaires**
Administratrice (2014 - en cours)
- **Ordre des audiologistes et des orthophonistes du Québec**
Présidente du comité de gouvernance (2012 - en cours)
- **Institut Canadien des Comptables Agréés**

Louise Champoux-Paillé

Dossier de candidature d'Administrateur de sociétés certifié (ASC) tiré de BanqueAdministrateurs.com

Représentante du public au Comité sur la confiance du public (2012 - en cours)

- **Cercle des ASC**
Administratrice (2008-), présidente du conseil (2011 - en cours)
- **Hôpital Sainte-Justine**
Membre du comité de gouvernance (2009 - en cours)
- **Société du parc Jean-Drapeau**
Administratrice, présidente du comité de gouvernance et membre des comités de vérification et de ressources humaines (2009 - en cours)
- **Musée du costume et du textile**
Vice-présidente (2009 - en cours)
- **Ordre des chimistes du Québec**
Administratrice, membre des comités administratif et de gouvernance (2006 - en cours)
- **Mentorat Québec**
Présidente du conseil d'administration (2006 - en cours)

BIOGRAPHIE

Présidente du conseil d'administration du Cercle des administrateurs de sociétés, madame Louise Champoux-Paillé siège présentement aux conseils d'administration et comités suivants :

- La Société d'assurance automobile du Québec où elle siège au comité de gouvernance;
- La Société du Parc Jean-Drapeau où elle est présidente du comité de gouvernance et membre des comités de vérification et de ressources humaines;
- Le comité canadien des CPA sur la confiance du public;
- Le Centre hospitalier universitaire mère-enfant CHU Sainte-Justine où elle est membre du comité de gouvernance;
- L'Ordre des orthophonistes et des audiologistes du Québec où elle est présidente du comité de gouvernance;
- Le comité de révision de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec (CPA);
- Le Musée du costume et du textile du Québec où elle est présidente du comité de gouvernance;
- Bénévoles d'affaires, organisme visant à promouvoir des jumelages entre les gens d'affaires et les organismes à but non lucratif au Québec.

Elle agit également comme collaboratrice au Groupe international de recherche en éthique financière et fiduciaire (GIREF) et est présidente du conseil avisier de FidRisk, collection de publications dédiées aux études sur le risque fiduciaire. Elle est chargée de cours à l'UQAM en gouvernance et risques financiers et extrafinanciers au niveau du baccalauréat et de la maîtrise. Par ces participations, elle offre une sensibilité stratégique unique aux enjeux des relations avec les actionnaires, de la gestion des risques et de la communication financière émergents des nouvelles lois québécoise, canadienne et américaine pour les sociétés par actions et les fonds communs de placement.

Madame Champoux-Paillé est économiste, titulaire d'une maîtrise en administration des affaires et en muséologie avec la mention d'excellence ainsi que de la certification en gouvernance de sociétés. Ouvrant dans le milieu des services financiers et des services professionnels depuis trente ans, elle y a occupé différentes fonctions stratégiques dont celle notamment de présidente du Bureau des services financiers du Québec, organisme encadrant l'industrie de la distribution des produits d'assurance, de fonds communs de placement et de planification financière.

Louise Champoux-Paillé

Dossier de candidature d'Administrateur de sociétés certifié (ASC) tiré de BanqueAdministrateurs.com

Dans le cadre de son cheminement de carrière, elle a siégé notamment aux conseils d'administration suivants : Université du Québec à Montréal, Loto-Québec, Forum canadien des autorités de réglementation du marché financier, l'Association des MBA du Québec et l'Association des enfants atteints de cancer et de leucémie (LEUCAN).

Elle est Chevalière de l'Ordre national du Québec, F.Adm.A. Gouverneure de l'Association des MBA du Québec et récipiendaire du Prix Reconnaissance de l'UQÀM visant à souligner son cheminement de carrière et son engagement sociétal. Elle était nommée récemment l'une des huit femmes incontournables en matière de gouvernance au Québec. Depuis maintenant sept ans, elle participe au développement de la Revue Muséologies, finaliste au prix Forces Avenir 2009 dans le domaine des arts et de la culture. Récemment, elle était nommée Grande Dame des Ursulines de Trois-Rivières pour ses réalisations.

Madame Champoux-Paillé est administratrice de sociétés certifiée (ASC), ayant complété le programme de certification universitaire en gouvernance de sociétés du Collège des administrateurs de sociétés de l'Université Laval.

CV complet : <https://fd.dexero>.



Annette Dupré, ASC, FCPA, FCMA, MBA

Directrice des finances et trésorière
Ville de Westmount

Téléphone d'affaires : 514-989-5312

Courriel d'affaires : adupre@westmount.org

Certification universitaire en gouvernance de sociétés : promotion 2012

Région administrative : Région métropolitaine de Montréal

DOMAINES D'EXPERTISE

- Audit et contrôle
- Comptabilité
- Finance et fiscalité
- Financement
- Régime de retraite

SECTEURS D'ACTIVITÉ

- Administration publique
- Manufacturier et fabrication
- Municipal
- Produits et services financiers

FORMATION UNIVERSITAIRE

- DESS en comptabilité - Programme exécutif -
Obtention du titre CMA, UQAM (2001)
- Maîtrise en administration des affaires, HEC
Montréal (1995)
- Baccalauréat en administration, McGill (1988)

ADHÉSION PROFESSIONNELLE

- Ordre des comptables professionnels agréés
du Québec

CONSEILS D'ADMINISTRATION

- **Fondation de l'Institut de réadaptation Lindsay-Gingras de Montréal**
Administratrice (2014 - en cours)
- **Association des femmes en finance du Québec**
Administratrice (2002 - 2006)
- **Metaquest**
Administratrice (1998 - 1999)
- **Collège Stanislas**
Administratrice (1995 - 1996)

Annette Dupré

Dossier de candidature d'Administrateur de sociétés certifié (ASC) tiré de BanqueAdministrateurs.com

AUTRES CONSEILS ET COMITÉS

- **Comité de retraite, Ville de Westmount**
Trésorière et secrétaire (2007 - en cours)

BIOGRAPHIE

Madame Annette Dupré est directrice des finances et trésorière à la Ville de Westmount. En tant que trésorière, elle siège également au comité de retraite, où elle a développé le plan de gouvernance.

Auparavant, elle a été trésorière de la multinationale en génie électrique et automatisation ABB où elle a remporté des prix pour ses réalisations.

Madame Dupré a débuté sa carrière en financement d'entreprises au sein d'une institution financière canadienne; elle s'y est vue décerner le titre de « Banquier de l'année ». Elle y a également dirigé les stratégies financières, ce qui l'a amenée à participer à plusieurs fusions-acquisitions.

Madame Dupré détient un MBA en finance et un DESS en comptabilité de management, ce qui lui a valu bourses et distinctions. Elle est membre de l'Ordre des CMA. Elle a été lauréate du Collège des administrateurs de sociétés, de l'AFFQ, du RFAQ et de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain pour ses implications. Elle a siégé à plusieurs conseils d'administration dont celui d'un collège privé et d'entreprises en technologie.

Madame Dupré est administratrice de sociétés certifiée (ASC), ayant complété le programme de certification universitaire en gouvernance de sociétés du Collège des administrateurs de sociétés de l'Université Laval.

Annette Dupré

Dossier de candidature d'Administrateur de sociétés certifié (ASC) tiré de BanqueAdministrateurs.com



Michel Lamontagne, ASC, LL. L., Adm.A.

Administrateur de sociétés

Courriel d'affaires : michellamontagne@videotron.ca

Certification universitaire en gouvernance de sociétés : promotion 2006

Région administrative : Région métropolitaine de Montréal

DOMAINES D'EXPERTISE

- Audit et contrôle
- Financement
- Gestion et développement d'entreprise
- Informatique / systèmes d'information
- Stratégies d'affaires

SECTEURS D'ACTIVITÉ

- Administration publique
- Produits et services financiers
- Santé et services sociaux
- Technologies de l'information

FORMATION UNIVERSITAIRE

- Comité de gouvernance et d'éthique - sociétés d'état, CAS - ENAP - IGOOP (2008)
- Comités de vérification - sociétés d'état, CAS - ENAP - IGOOP (2008)
- Le président du conseil - enjeux et défis, HEC-IGOOP 2007 (2007)
- Administrateur de société certifié, Collège des administrateurs de société (2006)
- Gouvernance des caisses de retraite, Collège des administrateurs de société (2006)
- Cours avancé en fiscalité, ICCA (1980)
- Barreau du Québec, École du Barreau (1973)
- Baccalauréat en droit, Université Laval (1971)

ADHÉSION PROFESSIONNELLE

- Barreau du Québec
- Ordre des administrateurs agréés du Québec

CONSEILS D'ADMINISTRATION

- **Ordre des administrateurs agréés du Québec**
Administrateur (2014 - en cours)
- **Coffrage Saulnier**

Michel Lamontagne

Dossier de candidature d'Administrateur de sociétés certifié (ASC) tiré de BanqueAdministrateurs.com

- Membre du Comité de travail gouvernance et intégrité (2014 - en cours)
- **Réseau Environnement**
Administrateur et Président du comité de Gouvernance (2013 - en cours)
 - **Santai Labs Canada**
Président du conseil (2012 - en cours)
 - **Mentorat BioSuccès**
Chef mentor (2012 - en cours)
 - **Magog Technopole**
Président du conseil (2011 - en cours)
 - **Solutions Extenway inc. (TSX de croissance : EY)**
Administrateur et membre du comité de rémunération et des ressources humaines, tous sortant et conseiller spécial santé (2010 - en cours)
 - **Biocéan Canada inc.**
Membre du conseil et Président (2010 - en cours)
 - **Association des propriétaires de Southiers sur le Lac**
Président du conseil (2008 - en cours)
 - **Conservation de la nature Canada - Québec**
Administrateur et président du comité de gouvernance et de mise en candidature (2006 - en cours)
 - **Syndicat des co-propriétaires des Villas D**
Président (2005 - en cours)
 - **Fondation FamiJeunes**
Administrateur et Président du conseil sortant (1988 - en cours)
 - **Régie de l'assurance maladie du Québec**
Président du conseil (2005 - 2013)
 - **Institut universitaire en santé mentale - Hôpital Douglas**
Vice-président du conseil, président du comité de vigilance et qualité des soins, membre du comité des Finances et de vérification, tous sortant (2006 - 2012)
 - **Autorité des marchés financiers**
Administrateur et membre du CCRA sortant (2005 - 2009)

AUTRES CONSEILS ET COMITÉS

- **Fonds de placement Standard Life**
Membre (2014 - en cours)
- **Fonds communs de placement Landry**
Membre du Comité d'examen indépendant (2011 - en cours)

Michel Lamontagne

Dossier de candidature d'Administrateur de sociétés certifié (ASC) tiré de BanqueAdministrateurs.com

BIOGRAPHIE

Michel Lamontagne est avocat fiscaliste de formation, diplômé en droit de l'Université Laval en 1971 et diplômé du Collège des administrateurs de sociétés en 2006, à titre d'Administrateur de sociétés certifié (ASC), où il a complété avec succès le cours sur la gouvernance des sociétés et aussi celui sur les caisses de retraite. Il est membre du Barreau du Québec (L.L.L.), de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec (Adm.A.), de l'Institut des administrateurs de sociétés (IAS) et du Réseau Angés Québec.

Ses champs de compétence sont dans le secteur de la santé, des services financiers, de la technologie et de l'environnement. Son expérience dans ces domaines s'est acquise dans l'administration publique fédérale, la pratique privée du droit et le secteur privé des affaires, tant au Canada qu'à l'international.

Il est actif comme administrateur de sociétés et comme consultant et il a toujours mené sa carrière professionnelle de pair avec une implication communautaire active dans les domaines touchant principalement les groupements d'affaires, la philanthropie, les jeunes, les familles défavorisées et les arts.

Il est, entre autres, administrateur des sociétés suivantes : Magog Technopole (Président du conseil), Biocéan Canada Inc (Président), Santai Labs Canada (Président du conseil), il est membre du Comité d'examen indépendant des Fonds Landry Morin et administrateur sortant de Solutions Extenway Inc (TSX de croissance : EY), de la Régie d'assurance maladie du Québec (Président du conseil), de L'Institut universitaire en santé mentale/Hôpital Douglas (Vice-Président du conseil, Président du Comité de vigilance et membre du Comité d'audit) et de L'Autorité des marchés financiers (CCRA).

Il siège actuellement sur plusieurs conseils d'administration d'organisations philanthropiques et les fait profiter de son expérience passée à la présidence du conseil de plusieurs autres organisations charitables, plus particulièrement en matière de consolidation et de redressement de la gouvernance et de la capacité de lever des fonds.

CV complet : <https://fd.dexero>.

Michel Lamontagne

Dossier de candidature d'Administrateur de sociétés certifié (ASC) tiré de BanqueAdministrateurs.com



Anne-Marie Poitras, ASC, LL.B., PAA

Vice-présidente, Gouvernance des PME et des fonds sous gestions
Desjardins Capital de risque

Téléphone d'affaires : 514-281-7075

Courriel d'affaires : anne-marie.poitras@dcrdesjardins.com

Linked in : <http://ca.linkedin.com/in/annemariepoitras>

Certification universitaire en gouvernance de sociétés : promotion 2007

Région administrative : Région métropolitaine de Montréal

DOMAINES D'EXPERTISE

- Communications / relations publiques
- Développement organisationnel
- Éthique
- Planification stratégique
- Stratégies d'affaires

SECTEURS D'ACTIVITÉ

- Assurances
- Coopératif
- PME
- Produits et services financiers
- Services publics

FORMATION UNIVERSITAIRE

- Baccalauréat en droit, Université de Montréal (1991)
- Baccalauréat spécialisé en traduction, Université de Montréal (1991)

ADHÉSION PROFESSIONNELLE

- Barreau du Québec

CONSEILS D'ADMINISTRATION

- **Association du Barreau canadien - Section Conformité réglementaire et éthique**
Membre du comité exécutif et responsable des communications de la Section (2012 - en cours)
- **Éditions Protégez-vous**
Administratrice (2011 - en cours)
- **Maison Théâtre**
Membre du conseil d'administration (2010 - en cours)
- **Collège des administrateurs de sociétés**
Administratrice (2005 - 2010)
- **Univesta Assurances et services financiers**
Dirigeante (2000 - 2003)

Anne-Marie Poitras

Dossier de candidature d'Administrateur de sociétés certifié (ASC) tiré de BanqueAdministrateurs.com

- **Poïtras, Larue, Rondeau inc.**
Propriétaire associée et dirigeante (1997 - 2000)

BIOGRAPHIE

Membre du Barreau du Québec depuis 1993, madame Poïtras détient aussi un baccalauréat spécialisé en traduction de l'Université de Montréal. Elle débute sa carrière dans le secteur des assurances de dommages, chez ING Canada où elle occupe différents postes.

En 1997, elle devient actionnaire et vice-présidente, Opérations et assurances des particuliers, chez Poïtras, Larue, Rondeau inc. puis vice-présidente, Développement des affaires, chez Univesta, Assurances et services financiers (anciennement Poïtras, Larue, Rondeau). Elle obtient, en 1997, le titre de PAA de l'Institut d'assurance de dommages du Québec. Elle est aussi diplômée du programme de certification universitaire en gouvernance de sociétés du Collège des administrateurs de sociétés. Depuis 2011, elle est inscrite au diplôme de 2e cycle en éthique appliquée de l'Université de Sherbrooke.

De 2003 à 2010, elle a été surintendante de l'assistance à la clientèle et de l'indemnisation à l'Autorité des marchés financiers. Elle a également siégé au conseil d'administration du Collège des administrateurs de sociétés de 2005 à 2010. Elle est maintenant Vice-présidente, Gouvernance des PME et des fonds sous gestions pour Desjardins Capital de risque. Elle siège aussi sur les conseils d'administration de la Maison Théâtre et des Éditions Protégez-Vous.

Anne-Marie Poïtras

Dossier de candidature d'Administrateur de sociétés certifié (ASC) tiré de BanqueAdministrateurs.com

ANNEXE 3

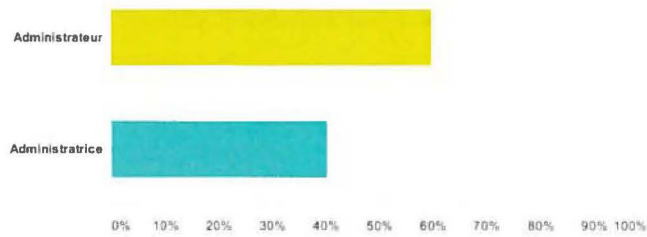
RÉSULTATS DU SONDAGE

CORRUPTION ET COLLUSION. DONNEZ VOTRE POINT
DE VUE À LA COMMISSION CHARBONNEAU

Corruption et collusion. Donnez votre point de vue à la Commission Charbonneau

Q1 1. Vous êtes

Repondus 114 Ignorés 2



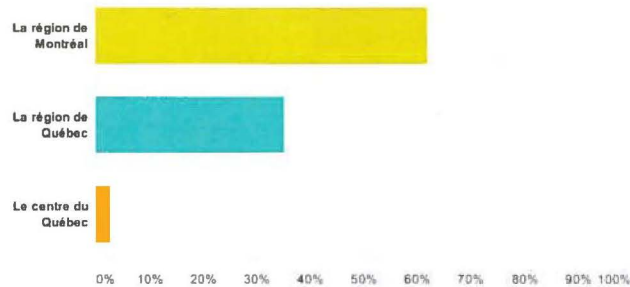
Choix de réponses	Réponses	
Administrateur	59,65%	68
Administratrice	40,35%	46
Total		114

Q2 2. Quel est votre âge?

Repondus 113 Ignorés 3

Q3 3. Dans quelle région habitez-vous?

Repondus 108 Ignorés 8

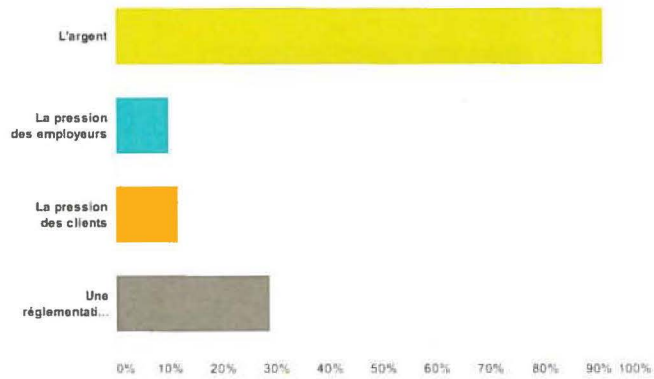


Choix de réponses	Réponses	
La région de Montréal	62,04%	67
La région de Québec	35,19%	38
Le centre du Québec	2,78%	3
Total		108

Corruption et collusion. Donnez votre point de vue à la Commission Charbonneau

Q4 4. Selon vous, quels sont les principaux facteurs de collusion?

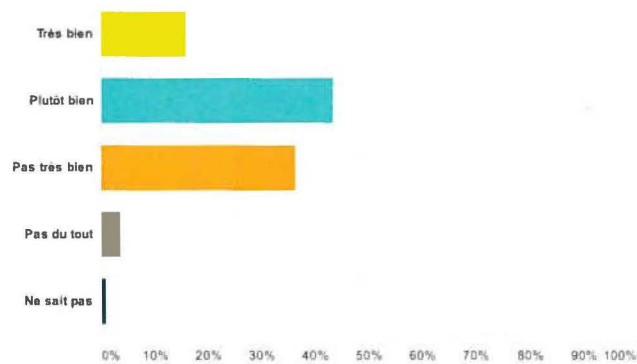
Repondues 111 Ignorées 5



Choix de réponses	Réponses	Nombre
L'argent	90,99%	101
La pression des employeurs	9,91%	11
La pression des clients	11,71%	13
Une réglementation inappropriée	28,83%	32
Nombre total de personnes interrogées : 111		

Q5 5. En tant qu'administrateur, comment vous sentez-vous armé pour faire face à la corruption ?

Repondues 113 Ignorées 3

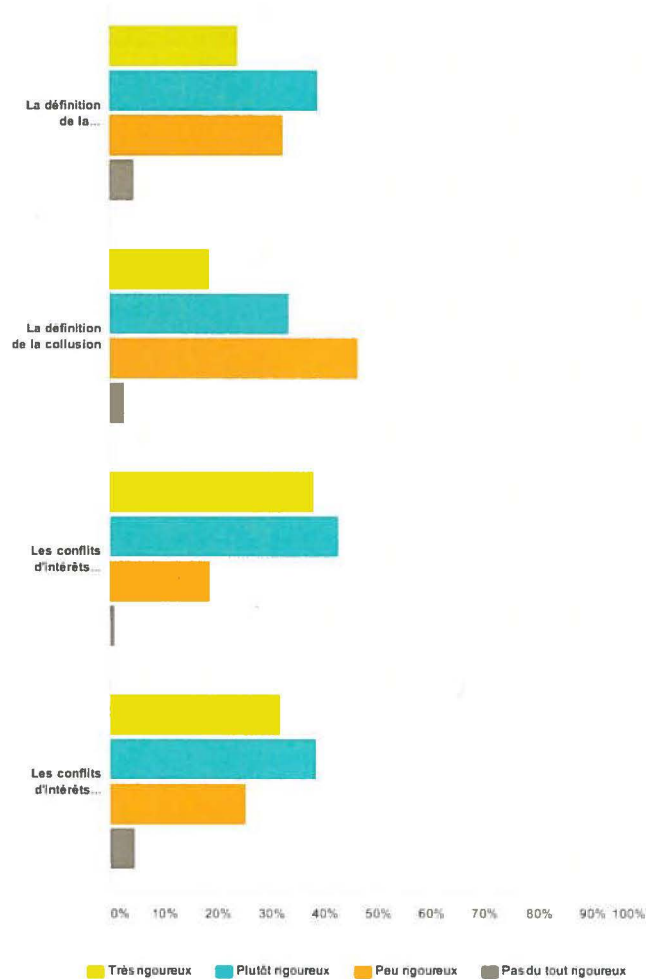


Choix de réponses	Réponses	Nombre
Très bien	15,93%	18
Plutôt bien	43,36%	49
Pas très bien	36,28%	41
Pas du tout	3,54%	4
Ne sait pas	0,88%	1
Total		113

Corruption et collusion. Donnez votre point de vue à la Commission Charbonneau

Q6 6. Sur chacun des points suivants, comment évaluez-vous la rigueur des codes de déontologie en vigueur dans les entreprises auprès desquelles vous siégez?

Répondues : 108 Ignorées : 8

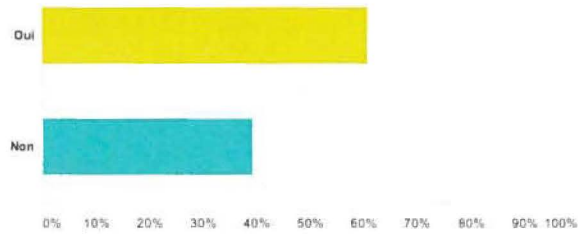


	Très rigoureux	Plutôt rigoureux	Peu rigoureux	Pas du tout rigoureux	Nombre total de personnes interrogées
La définition de la corruption	24,07% 26	38,89% 42	32,41% 35	4,63% 5	108
La définition de la collusion	18,52% 20	33,33% 36	46,30% 50	2,78% 3	108
Les conflits d'intérêts réels	37,96% 41	42,59% 46	18,52% 20	0,93% 1	108
Les conflits d'intérêts potentiels	31,78% 34	38,32% 41	25,23% 27	4,67% 5	107

Corruption et collusion. Donnez votre point de vue à la Commission Charbonneau

Q7 7. Devrait-on rendre les règlements en regard de l'octroi des contrats par les organismes publics plus sévères?

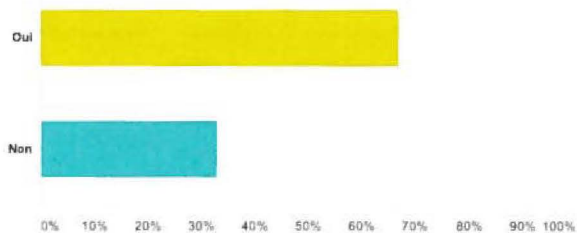
Repondus: 112 Ignorés: 4



Choix de réponses	Réponses	
Oui	60,71%	68
Non	39,29%	44
Total		112

Q8 8. Des incitatifs devraient-ils être offerts aux entreprises et aux individus pour les encourager à dénoncer les pratiques collusoires?

Repondus: 112 Ignorés: 4

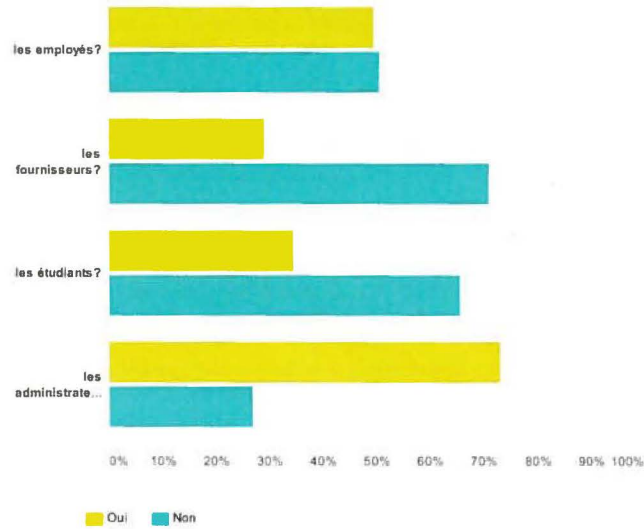


Choix de réponses	Réponses	
Oui	66,96%	75
Non	33,04%	37
Total		112

Corruption et collusion. Donnez votre point de vue à la Commission Charbonneau

Q9 9. Croyez-vous que les cours d'éthique soient adaptés à la réalité d'aujourd'hui pour

Repondus: 111 Ignorés: 5

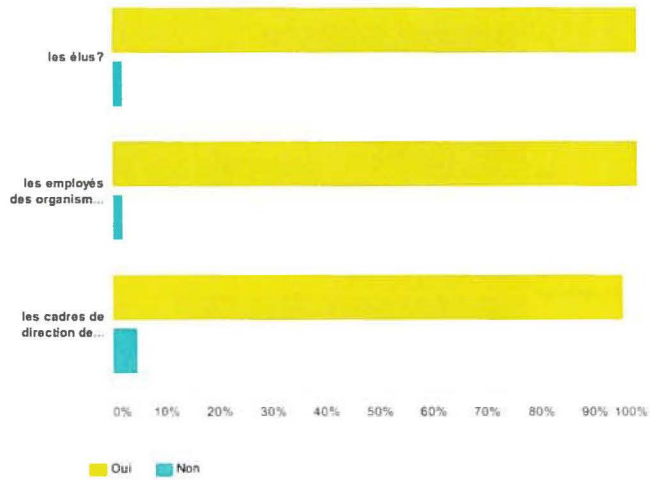


	Oui	Non	Total	
les employés?	49,55%	50,45%	111	111
	55	56		
les fournisseurs?	29,09%	70,91%	110	110
	32	78		
les étudiants?	34,55%	65,45%	110	110
	38	72		
les administrateurs?	72,97%	27,03%	111	111
	81	30		

Corruption et collusion. Donnez votre point de vue à la Commission Charbonneau

Q10 10. Faut-il rendre obligatoire une formation en éthique pour

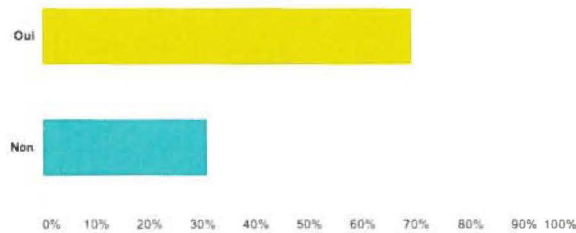
Repondues: 111 Ignorées: 5



	Oui	Non	Total
les élus?	98,20% 109	1,80% 2	111
les employés des organismes donneurs d'ouvrages?	98,20% 109	1,80% 2	111
les cadres de direction des entreprises de construction?	95,45% 105	4,55% 5	110

Q11 11. Les organismes donneurs d'ouvrage devraient-ils suivre un processus d'embauche du personnel de direction plus rigoureux ?

Repondues: 113 Ignorées: 2

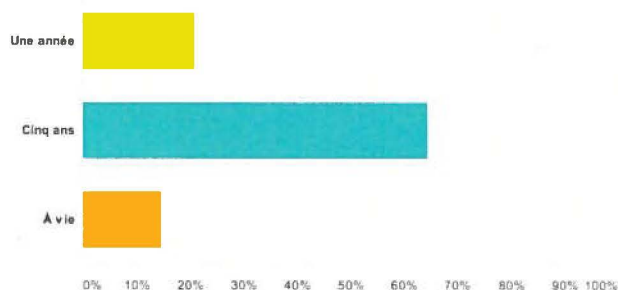


Choix de réponses	Réponses	Total
Oui	69,03%	78
Non	30,97%	35
Total		113

Corruption et collusion. Donnez votre point de vue à la Commission Charbonneau

Q12 12. Combien de temps les entreprises coupables de corruption ou de collusion devraient-elles perdre leur permis d'exploitation ?

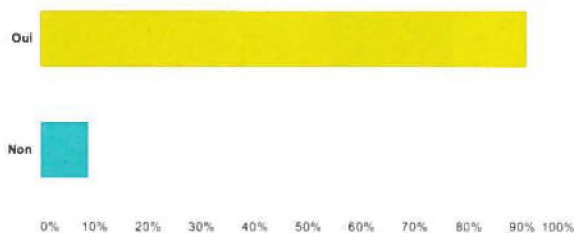
Répondus : 96 Ignorés : 20



Choix de réponses	Réponses	
Une année	20,83%	20
Cinq ans	64,58%	62
À vie	14,58%	14
Total		96

Q13 13. Un mécanisme de vérification continue devrait-il être mis en place pour aider les donneurs d'ouvrage à détecter les cas de corruption et de collusion?

Répondus : 112 Ignorés : 4

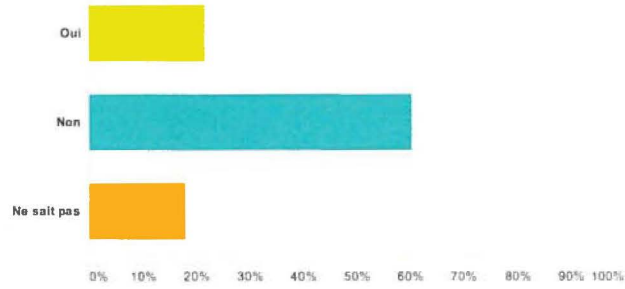


Choix de réponses	Réponses	
Oui	91,07%	102
Non	8,93%	10
Total		112

Corruption et collusion. Donnez votre point de vue à la Commission Charbonneau

Q14 14. Pensez-vous que, telle qu'elle est pratiquée aujourd'hui, la vérification des comptes permet de détecter les menaces de fraude et de corruption?

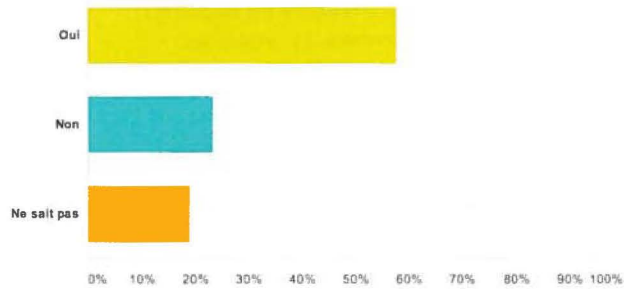
Repondus : 111 Ignorées : 5



Choix de réponses	Réponses	Total
Oui	21,62%	24
Non	60,36%	67
Ne sait pas	18,02%	20
Total		111

Q15 15. Les organismes publics devraient-ils être indemnisés lorsque leurs fonds ont été spoliés en raison d'activités de collusion, de corruption ou d'infiltration par le crime organisé?

Repondus : 111 Ignorées : 5



Choix de réponses	Réponses	Total
Oui	57,66%	64
Non	23,42%	26
Ne sait pas	18,92%	21
Total		111

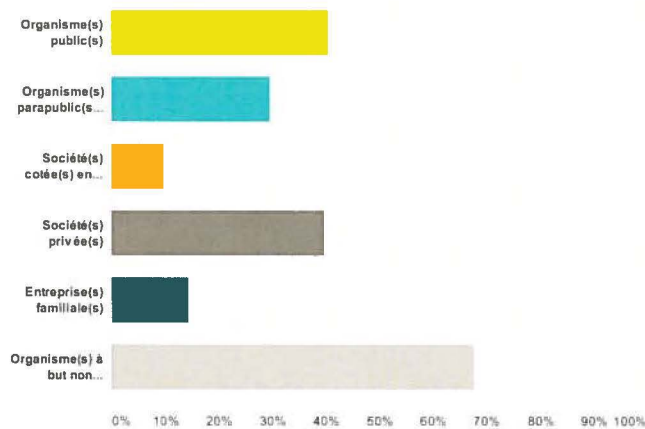
Corruption et collusion. Donnez votre point de vue à la Commission Charbonneau

Q16 16. En quelle année avez-vous siéger pour la première fois à un conseil d'administration?

Repondues : 109 Ignorées : 7

Q17 17. Dans quel(s) type(s) d'organisation siégez-vous?

Repondues : 111 Ignorées : 5



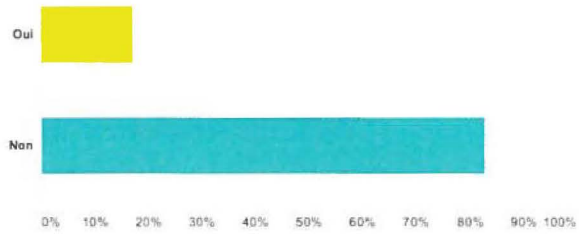
Choix de réponses	Réponses	Nombre
Organisme(s) public(s)	40,54%	45
Organisme(s) parapublic(s) (municipalités, hôpitaux, maisons d'enseignement, etc.)	29,73%	33
Société(s) cotée(s) en bourse	9,91%	11
Société(s) privée(s)	39,64%	44
Entreprise(s) familiale(s)	14,41%	16
Organisme(s) à but non lucratif	67,57%	75

Nombre total de personnes interrogées : 111

Corruption et collusion. Donnez votre point de vue à la Commission Charbonneau

Q18 18. Avez-vous été ou êtes-vous actuellement personnellement confronté à une situation de corruption et de collusion dans une organisation ou un comité?

Repondus: 111 Ignorées: 5

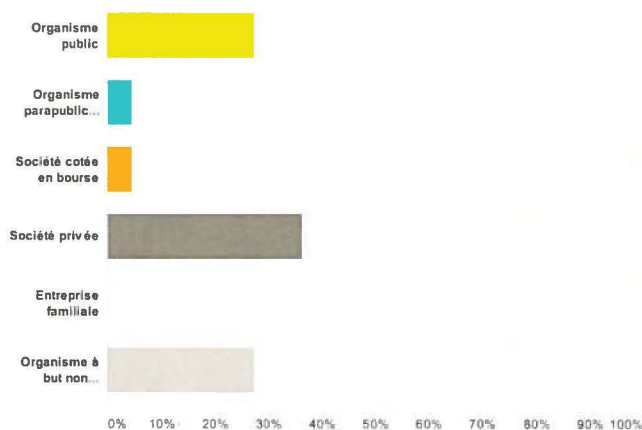


Choix de réponses	Réponses
Oui	17,12% 19
Non	82,88% 92
Total	111

Corruption et collusion. Donnez votre point de vue à la Commission Charbonneau

Q19 Si vous avez répondu OUI, nous vous invitons à répondre aux trois questions suivantes. Sinon, rendez-vous à la question 22.19. Dans quel type d'organisation avez-vous été personnellement confronté à des problèmes de corruption?(Si vous avez été confronté à plus d'une situation de corruption, nous vous remercions de tenir compte dans vos réponses du cas qui vous apparaît comme étant le plus significatif.)

Répondus: 22 Ignorés: 94

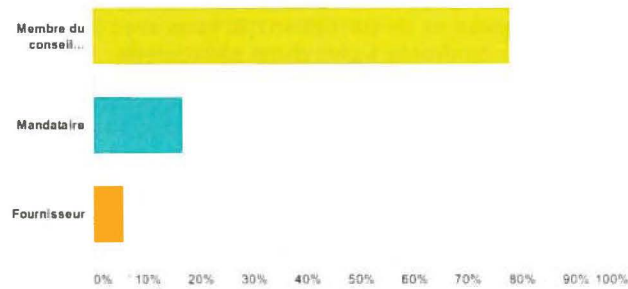


Choix de réponses	Réponses	
Organisme public	27,27%	6
Organisme parapublic (municipalité, hôpital, maison d'enseignement, etc.)	4,55%	1
Société cotée en bourse	4,55%	1
Société privée	36,36%	8
Entreprise familiale	0,00%	0
Organisme à but non lucratif	27,27%	6
Total		22

Corruption et collusion. Donnez votre point de vue à la Commission Charbonneau

Q20 20. Quelle était, ou est, votre fonction dans cette organisation?

Répondus : 18 Ignorés : 98

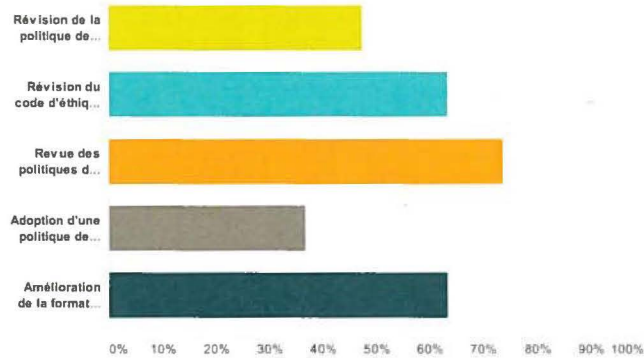


Choix de réponses	Réponses	Nombre
Membre du conseil d'administration	77,78%	14
Mandataire	16,67%	3
Fournisseur	5,56%	1
Total		18

Corruption et collusion. Donnez votre point de vue à la Commission Charbonneau

Q21 21. Quelles solutions avez-vous préconisées pour endiguer le risque de corruption et de collusion au sein de cette organisation?

Répondus : 19 Ignorés : 97

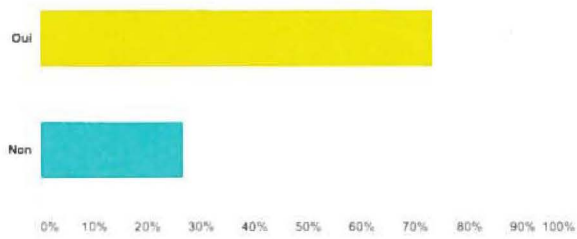


Choix de réponses	Réponses	Nombre
Révision de la politique de conflits d'intérêts	47,37%	9
Révision du code d'éthique pour les employés et les membres du conseil d'administration	63,16%	12
Revue des politiques de gouvernance de l'organisation	73,68%	14
Adoption d'une politique de dénonciation («whistleblowing»)	36,84%	7
Amélioration de la formation du personnel et des membres du conseil en matière d'éthique	63,16%	12
Nombre total de personnes interrogées : 19		

Corruption et collusion. Donnez votre point de vue à la Commission Charbonneau

Q22 22. Siégez-vous auprès d'au moins un conseil d'administration ou un comité qui pourrait être confronté à des cas de corruption ou de collusion?

Repondues 112 Ignorées 4



Choix de réponses	Réponses	
Oui	73.21%	82
Non	26.79%	30
Total		112

L'AVANTAGE ASC : LA VALEUR DU TITRE, DE LA FORMATION ET DES INTERVENTIONS



CERCLE DES ASC

3187, chemin Ste-Foy 507, Places d'Armes, bureau 1572
Québec (Québec) G1X 1R3 Montréal (Québec) H2Y 2W8

info@cercleasc.org
www.cercleasc.org

418.653.6447

1.888.553.6447

514.954.8988