



**CRHA**

Ordre des conseillers  
en ressources  
humaines agréés

RAPPORT  
**2025**  
**2026**  
ANNUEL

# L'avenir est humain.



## ■ Le sommaire. 3

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| Présentation                                         | 4  |
| Rapport de la présidence et de la direction générale | 8  |
| Orientations stratégiques                            | 14 |

## ■ L'Ordre. 17

|                                                                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Élections 2025 au conseil d'administration                                                                                 | 18 |
| Conseil d'administration                                                                                                   | 20 |
| Comité exécutif                                                                                                            | 27 |
| Comités de gouvernance du conseil d'administration                                                                         | 30 |
| Assemblée générale annuelle 2024-2025                                                                                      | 34 |
| Politiques et pratiques de gouvernance                                                                                     | 36 |
| Cadre éthique des membres du conseil d'administration et des membres des comités de gouvernance et de protection du public | 38 |
| Comité d'enquête à l'éthique et à la déontologie                                                                           | 39 |
| Personnel de l'Ordre                                                                                                       | 41 |
| Fondation CRHA                                                                                                             | 44 |
| Relève                                                                                                                     | 46 |
| Carrefour RH                                                                                                               | 48 |

## ■ La profession. 50

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Comité de la formation                | 51 |
| Comité des équivalences               | 53 |
| Comité de révision des équivalences   | 58 |
| Comité d'inspection professionnelle   | 59 |
| Bureau du syndic                      | 66 |
| INFO-DÉONTO                           | 70 |
| Conciliation et arbitrage des comptes | 71 |

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Comité de révision des décisions du syndic                                                    | 72 |
| Conseil de discipline                                                                         | 74 |
| Comité de la formation continue obligatoire                                                   | 76 |
| Comité de la certification d'enquêtrice ou enquêteur certifié en matière de harcèlement (ECH) | 83 |
| Accréditation en médiation civile                                                             | 85 |
| Usurpation de titre réservé                                                                   | 87 |
| Assurance responsabilité professionnelle                                                      | 88 |
| Fonds d'indemnisation                                                                         | 90 |

## ■ Les normes professionnelles. 91

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| Réglementation de l'Ordre             | 92  |
| Communications avec les CRHA   CRIA   | 94  |
| Soutien à l'exercice de la profession | 97  |
| Rôle sociétal                         | 102 |

## ■ Les CRHA | CRIA. 110

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| Renseignements généraux           | 111 |
| Nouvelles et nouveaux CRHA   CRIA | 118 |

## ■ Les états financiers. 119

## ■ Les annexes. 140

|                                                                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Cadre éthique des membres du conseil d'administration et des membres des comités de gouvernance et de protection du public | 141 |
| Règlement intérieur   comité d'enquête à l'éthique et à la déontologie                                                     | 148 |

L'avenir  
est humain. **Le**  
**sommaire.**





# Présentation

## MISSION : PROTECTION DU PUBLIC

Tout comme celle des 46 autres ordres professionnels, la mission principale de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés est la protection du public, lequel comprend les travailleuses et travailleurs, les dirigeantes et dirigeants, les gestionnaires et les organisations. Aujourd'hui, protéger le public, c'est permettre à chaque personne de s'épanouir dans un milieu de travail sain, inclusif et collaboratif, de même que guider les organisations à travers leur évolution.

Pour l'Ordre, la protection du public, c'est aussi sensibiliser et influencer la société en veillant à l'adoption de pratiques professionnelles exemplaires par les CRHA | CRIA, en contribuant au succès des organisations, en habilitant et en responsabilisant les travailleuses et travailleurs, en outillant les dirigeantes et dirigeants, ainsi que les gestionnaires afin que les bons gestes RH soient posés et en s'assurant d'une progression soutenue de la profession et de sa notoriété.

## LES VALEURS QUI ANIMENT ET INSPIRENT NOS ACTIONS

Nos valeurs sont les principes qui guident nos décisions, nos gestes et nos relations. Elles traduisent ce en quoi nous croyons profondément et orientent la façon dont nous agissons chaque jour.



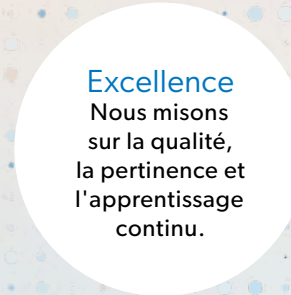
**Ouverture**  
Notre intelligence collective fait notre distinction. Nous valorisons la différence.



**Innovation**  
Nous sommes agiles, audacieux et avant-gardistes.



**Intégrité**  
Notre éthique et notre transparence inspirent confiance.



**Excellence**  
Nous misons sur la qualité, la pertinence et l'apprentissage continu.





## LES CRHA | CRIA : DES PROFESSIONNELLES ET PROFESSIONNELS STRATÉGIQUES À L'EXPERTISE DIVERSIFIÉE

Deux titres sont réservés : conseillère ou conseiller en ressources humaines agréé (CRHA) et conseillère ou conseiller en relations industrielles agréé (CRIA). Ces titres se rapportent à la même profession, ont la même valeur et sont protégés par le Code des professions du Québec.

Les CRHA | CRIA sont présents dans tous les milieux, que ce soit dans les entreprises, les organismes gouvernementaux et à but non lucratif, les syndicats, les universités ou les cabinets de consultants. Ils exercent leurs activités dans les secteurs public et privé, notamment en relations du travail, en dotation, en développement des compétences, en rémunération globale, en développement organisationnel et en santé, sécurité et mieux-être au travail, tout en s'investissant dans la gestion stratégique de l'organisation et dans la planification des ressources humaines.



Leur connaissance approfondie des affaires et des pratiques exemplaires de gestion leur permet de contribuer à la vision stratégique de l'organisation, à l'atteinte de ses objectifs ainsi qu'à sa réussite tout en soutenant le développement des employées et employés.

**Lettre de la présidence de l'Ordre adressée à la présidence de l'Office**

Madame Mélanie Hillinger

Présidente de l'Office des professions du Québec

OFFICE DES PROFESSIONS DU QUÉBEC

---

Madame la Présidente,

Veillez recevoir, en votre qualité de présidente de l'Office des professions du Québec, le rapport annuel de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec.

Ce document couvre la période comprise entre le 1<sup>er</sup> avril 2025 et le 31 mars 2026.

Nous vous prions d'agréer, madame la Présidente, nos salutations distinguées.

Maxim Néron, CRIA, Adm. A.  
PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

---

**Lettre du ministre responsable de l'application des lois professionnelles adressée à la présidente de l'Assemblée nationale aux fins du dépôt du rapport annuel à l'Assemblée nationale**

Madame Nathalie Roy

Présidente de l'Assemblée nationale

HÔTEL DU PARLEMENT

---

Madame la Présidente,

Veillez recevoir, en votre qualité de présidente de l'Assemblée nationale, le rapport annuel de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec.

Ce document couvre la période comprise entre le 1<sup>er</sup> avril 2025 et le 31 mars 2026.

Nous vous prions d'agréer, madame la Présidente, l'expression de notre considération distinguée.

Monsieur Jean Boulet, CRHA  
MINISTRE RESPONSABLE DE L'APPLICATION  
DES LOIS PROFESSIONNELLES

---

**Lettre de la présidence de l'Ordre adressée au ministre responsable de l'application des lois professionnelles**

Monsieur Jean Boulet, CRHA

Ministre responsable de l'application  
des lois professionnelles

GOVERNEMENT DU QUÉBEC

---

Monsieur le Ministre,

Veillez recevoir, en votre qualité de ministre responsable de l'application des lois professionnelles, le rapport annuel de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec.

Ce document couvre la période comprise entre le 1<sup>er</sup> avril 2025 et le 31 mars 2026.

Nous vous prions d'agréer, monsieur le Ministre, l'expression de notre plus haute considération.

Maxim Néron, CRIA, Adm. A.  
PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

---





## MESSAGE DES ADMINISTRATRICES ET ADMINISTRATEURS NOMMÉS PAR L'OFFICE DES PROFESSIONS

Le *Code des professions* prévoit que les ordres professionnels soient gouvernés par un conseil d'administration constitué à la fois d'administratrices et administrateurs élus provenant de la profession concernée ainsi que d'administratrices et administrateurs nommés par l'Office des professions du Québec. Ces derniers représentent le public; portés par leur expertise complémentaire, ils assurent un regard essentiel aux discussions et travaux des CA.

À l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, en tant qu'administratrices et administrateurs nommés par l'Office, nous occupons quatre des 15 sièges qui composent le conseil d'administration. Par cette préface, nous témoignons au public de notre perspective et notre appréciation quant aux réalisations de l'Ordre et de sa saine gouvernance.

En siégeant chacun à un ou plusieurs comités de gouvernance du CA, nous avons l'occasion de constater que l'Ordre joue un rôle indéniable de leader auprès des professionnelles et professionnels en ressources humaines. L'Ordre a su pousser le développement d'initiatives novatrices et de programmes de formation continue visant à renforcer les compétences et à promouvoir l'excellence.

Nous constatons que la protection du public est indéniablement au cœur des actions de l'Ordre et qu'elle est prise en compte dans chacune des discussions et décisions. Chaque comité du CA s'engage à maintenir un cadre rigoureux et transparent, garantissant que les pratiques répondent aux normes attendues. Les efforts pour assurer une vigilance constante ainsi que les mécanismes efficaces de contrôle témoignent de ce dévouement à la protection du public.

Nous reconnaissons l'Ordre comme une partie prenante de premier plan dans l'écosystème du monde du travail et de l'emploi et nous tenons à souligner son leadership pour outiller tant les CRHA | CRIA que les autres parties prenantes quant aux pratiques exemplaires et à la gouvernance RH. En encadrant la profession et en jouant un rôle sociétal fort, il s'acquitte avec passion de sa mission de protection du public.

SIGNÉ PAR LES MEMBRES NOMMÉS PAR L'OFFICE :

Martine Arial, notaire honoraire  
Pascal Blanchette, ing.  
Sylvia Morin, B.A., IAS.A  
Gladimy Telus, MBA, Adm. A.





# Rapport de la présidence et de la direction générale

En 2022, l'Ordre s'est doté d'une planification stratégique qui s'est achevée le 31 mars 2026. Quatre axes stratégiques guidaient nos initiatives. Pour chacun d'entre eux, nous nous étions fixés des objectifs ambitieux, notamment pour cette dernière année. C'est donc avec une grande fierté que nous présentons dans ce rapport un aperçu de nos principales réalisations pour la période 2025-2026.

## 1

### INFLUENCER LES POLITIQUES PUBLIQUES ET LA SAINTE GOUVERNANCE RH DES ORGANISATIONS

L'Ordre a accentué sa contribution au développement des politiques publiques qui régissent le monde du travail. Pour ce faire, nous avons privilégié une approche proactive afin de contribuer en amont à la réflexion des élus et des instances gouvernementales. Nous avons notamment :

- publié un [avis sur la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre](#) (loi du 1 %), qui propose une réforme en profondeur de ce dispositif, lequel conserve toute sa pertinence alors que les milieux de travail vivent actuellement des transformations importantes;
- publié un [avis sur la transparence salariale](#) présentant les éléments d'un cadre législatif structuré et cohérent avec les pratiques émergentes au Canada et à l'international;
- poursuivi nos représentations sur la transformation numérique des milieux de travail, notamment en participant aux travaux du Comité consultatif du travail et de la main-d'œuvre (CCTM) pour [présenter les constats et recommandations du mémoire](#) que nous avons publié l'an dernier.

## 1. INFLUENCER LES POLITIQUES PUBLIQUES ET LA SAINTE GOUVERNANCE RH DES ORGANISATIONS (SUITE)

En réaction aux initiatives du gouvernement, l'Ordre a participé activement à la consultation parlementaire sur le projet de loi n° 3 visant la transparence, la gouvernance et le processus démocratique des organisations syndicales (dépôt d'un mémoire et présentation à l'Assemblée nationale). Les mesures visant la consolidation du caractère démocratique de la gouvernance des syndicats ainsi que celles visant leur transparence financière ont reçu l'appui de l'Ordre. Nous avons toutefois soulevé des préoccupations importantes quant à l'introduction de la cotisation facultative, dont les modalités pourraient nuire à l'efficacité opérationnelle des organisations syndicales, limiter leur capacité d'action et fragiliser l'équilibre des relations de travail.

L'Ordre a également commenté le projet de loi n° 11 sur l'allègement réglementaire et administratif, le projet de loi n° 101 sur l'amélioration de certaines lois du travail, ainsi que le projet de règlement de la CNESST sur les mesures pour prévenir ou faire cesser une situation de violence à caractère sexuel.

Par ailleurs, pour outiller les conseils d'administration en matière de saine gouvernance RH, l'Ordre a publié un guide et des outils complémentaires. Cette initiative facilitera le suivi et l'évaluation de la santé de la gestion des enjeux de main-d'œuvre au sein des organisations. Offerts gratuitement, ces outils ont été diffusés auprès de partenaires tels que le Collège des administrateurs de sociétés, l'Ordre des administrateurs agréés et Gouvernance au féminin. Le dossier figure parmi les documents les plus consultés cette année sur notre plateforme Carrefour RH.



Pour renforcer la présence de l'Ordre dans les régions du Québec, une tournée a permis de rencontrer des membres de la profession dans six régions. Au menu des échanges : la planification stratégique de l'Ordre pour les quatre prochaines années. Soutenus par plus de 80 bénévoles, les neuf comités régionaux ont également organisé 26 activités de formation et de réseautage pour les CRHA | CRIA de leur région. Ils ont aussi contribué à des activités destinées à la relève.

Enfin, l'Ordre a été mandaté par CRHA Canada pour mener une campagne publicitaire nationale destinée à la communauté d'affaires, et plus particulièrement des gestionnaires de PME. La campagne positionnait les CRHA | CRIA comme des alliés en entreprise, démontrant que leur apport peut faire toute la différence. L'affichage et les plateformes numériques ont été privilégiés et le volet québécois de la campagne a cumulé à lui seul 1,7 million de vues.



**968**  
MENTIONS  
DANS LES MÉDIAS  
sur des sujets d'actualités  
liés au travail et à l'emploi.

**16**  
COMMUNIQUÉS  
DE PRESSE ET LETTRES  
D'OPINION  
visant à sensibiliser et  
à améliorer les pratiques  
de gestion des RH dans  
les organisations.

**5**  
MÉMOIRES  
visant à contribuer  
constructivement aux débats  
publics et à influencer  
positivement l'action  
législative.

## 2

## DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DES CRHA | CRIA ET LES HABILÉTÉS RH DES GESTIONNAIRES ET DIRIGEANTS

Afin d'accompagner les CRHA | CRIA et leur permettre de mener leurs mandats avec confiance dans le contexte des nouvelles réalités du monde du travail, l'Ordre déploie chaque année des formations variées et de qualité. Dans un souci d'accessibilité, l'Ordre varie les formats de ces formations (présentiel et divers modes virtuels). Il s'efforce aussi de les offrir à des tarifs raisonnables, voire gratuitement dans certains cas. À ces activités de formation s'ajoute une panoplie d'outils utiles à la pratique des CRHA | CRIA.

L'influence RH dans les transformations organisationnelles et dans la gestion du changement a été au cœur d'un éventail d'initiatives cette année. Deux cohortes ont participé à un parcours de formation structuré, des Classes de maître RH ont été lancées et un [Guide réflexif](#) a été publié. Toutes ces actions convergent vers un même objectif : mieux faire comprendre la posture de leader à adopter et actionner les leviers d'influence nécessaires à la transformation durable des organisations. En matière d'intelligence artificielle, l'Ordre a proposé de nouveaux contenus pour permettre aux CRHA | CRIA d'intervenir de manière éclairée, efficace et éthique dans ces transformations.

Par ailleurs, l'Ordre a continué de soutenir la profession et les organisations pour faire face aux répercussions économiques des tensions commerciales avec les États-Unis. Un [mini-parcours de quatre conférences](#) a été développé sur le thème *Gérer les RH en période d'incertitude économique*. De plus, la productivité et la performance ont été des thèmes centraux dans l'ensemble de nos formations (notamment lors du Rendez-vous IA & productivité RH, qui a suscité l'intérêt de plus de 350 participants), sur nos plateformes ([dossier spécial de la Revue RH](#)) et dans nos interventions en affaires publiques.

Au total, plus de

**23 000**  
participations à nos activités  
de formation.

Plus de

**1 000**  
heures de formation  
offertes en mode virtuel.

Près de

**80**  
heures d'activités  
gratuites de formation.

Le Congrès RH  
a accueilli plus de

**1 240**  
PARTICIPANTS ET  
PARTICIPANTES,  
**ce qui en fait le plus grand  
rassemblement RH  
de l'année.**

**CONGRÈS RH** 2025  
30 SEPTEMBRE - 1<sup>er</sup> OCTOBRE | MONTRÉAL

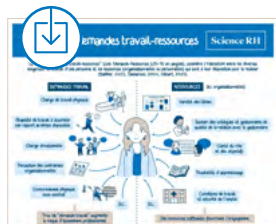


## 3

COCRÉER L'AVENIR DE LA PROFESSION  
DANS UN MONDE EN ÉVOLUTION

L'Ordre a accueilli cette année 949 nouveaux CRHA | CRIA, portant le nombre de professionnels et professionnelles inscrits au tableau de l'Ordre à 12 658 au 31 mars 2026, ce qui représente une croissance de 2,9 %. Ces résultats sont le fruit de nombreuses actions ciblées et d'une perception positive de la valeur ajoutée du titre au sein de la profession. Démontrant un sentiment d'appartenance appréciable envers l'Ordre, le nombre d'étudiantes et d'étudiants abonnés a continué d'augmenter cette année, ce qui augure bien pour le renouvellement de la profession. L'Ordre déploie des efforts considérables pour accompagner la relève tout au long de leur parcours et les intégrer dès leurs études universitaires dans la communauté RH | RI : une quarantaine de participations à des événements universitaires et de présentations en classe, des relations étroites avec 17 représentants et représentantes universitaires, la production de contenu (webinaires, balados et articles), une campagne numérique et un concours, etc.

L'Ordre a lancé à l'automne 2025 une formation gratuite de huit heures qui permet aux candidates et candidats d'être mieux formés au contexte de pratique RH | RI au Québec et de favoriser ainsi leur réussite à l'examen d'équivalence. Initialement conçue spécifiquement pour soutenir les personnes ayant été formées à l'international, cette initiative a bénéficié du soutien financier du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration. L'ensemble des personnes candidates peut néanmoins bénéficier de cet accompagnement.



L'Ordre a multiplié ses actions pour promouvoir des pratiques RH basées sur des données probantes. Un guide intitulé ***De la science à la pratique RH | RI*** a été produit et diffusé. Des travaux menés au cours de l'année ont également permis à la principale publication de l'Ordre de faire peau neuve : la Revue RH a ainsi cédé la place aux Cahiers Science RH, dont l'approche est désormais axée sur la publication de grands dossiers scientifiques. La publication de ***revues de littérature scientifique*** s'est poursuivie, sur des thématiques telles que les risques psychosociaux associés à l'hyperconnectivité professionnelle ou les facteurs déterminants du succès des initiatives de changement organisationnel. L'Ordre a également lancé cette année une nouvelle série de ***planches de bandes dessinées*** destinées à vulgariser les grands principes et les théories qui soutiennent la pratique des RH. Enfin, quatre ***webinaires Science RH*** ont été organisés.


**12 658**  
CRHA | CRIA

 ↑ Une croissance de  
**2,9 %**

**949**  
nouveaux CRHA | CRIA

**95,4 %**  
de taux de renouvellement  
au tableau de l'Ordre

**928**  
inspections professionnelles  
réalisées

**3 447**  
étudiantes et étudiants  
abonnés

## 4

## INCARNER L'EXEMPLE D'UNE ORGANISATION SAINE, INCLUSIVE, COLLABORATIVE ET INNOVANTE

Pour fournir ses services de manière efficace et faciliter le travail, l'Ordre mise sur des solutions technologiques performantes. La conception d'un nouveau système de gestion des relations avec la clientèle (CRM) a nécessité plus de 10 000 heures internes cette année. Toutes les équipes de l'Ordre ont été appelées à contribuer à ce projet, car plusieurs processus ont été intégrés au nouveau système en juin 2026 : admission et renouvellement, inspection professionnelle, formation continue obligatoire et finances. Nous tenons à souligner le dévouement de tous les membres de l'équipe qui, tout en assurant le maintien de nos activités, ont contribué à faire progresser ce projet colossal.

Soucieux d'assumer un leadership positif en tant qu'employeur, l'Ordre continue d'incarner l'exemple par de saines pratiques organisationnelles. Notre certification Employeur remarquable (décernée par le Mouvement québécois de la qualité) a été renouvelée, de même que notre certification Bien au travail de niveau 3 (décernée par coesion SP). De plus, l'Ordre a été lauréat du Prix Distinction 2025-2026 de coesion SP dans la catégorie Organismes à but non lucratif (1 à 99 employé-e-s); cette récompense souligne les pratiques et les démarches exemplaires en matière de santé et mieux-être au travail.

En matière de rémunération, l'Ordre souhaite être cohérent avec les propositions qu'il fait sur la place publique sur les pratiques de transparence salariale. Des travaux ont été menés pour en arriver à mettre la structure salariale à la disposition de l'ensemble des employés et à publier les échelles salariales au moment de l'affichage d'offres d'emploi. Pour assurer une compréhension commune des principes de rémunération qui guident l'Ordre, une formation a été conçue et déployée.

Enfin, l'Ordre encourage le développement des compétences de ses employés en matière d'utilisation de l'intelligence artificielle, dans le but de favoriser une utilisation responsable et sécurisée des outils permettant d'améliorer la performance de notre organisation. Des principes d'utilisation ont été communiqués lors de formations communes à l'ensemble des employés, et de l'accompagnement est disponible en continu au besoin. Au cours de la prochaine année, une stratégie organisationnelle globale de même qu'une politique officielle plus étoffée verront le jour.



## BILAN ET PERSPECTIVES D'AVENIR

Force est de constater que le monde du travail a fait face à de grands défis et à quelques soubresauts depuis 2022 : évolution des modes d'organisation du travail (en virtuel, en présentiel et en mode hybride), forte inflation exerçant une pression sur les salaires et provoquant des tensions dans les relations de travail, essor rapide de l'intelligence artificielle et transformation numérique des organisations, changements géopolitiques affectant notre économie.

Tout en gardant le cap, l'Ordre a fait preuve d'agilité pour adapter ses activités aux besoins de la profession et de la société. Des exemples? L'Ordre a enrichi son offre de formations et d'outils pratiques sur une variété d'enjeux tels que la productivité et la performance, la transformation des organisations, la santé mentale au travail, la gestion des risques psychosociaux ou la gestion des impacts humains en période d'incertitude économique. En ce qui concerne les modes d'organisation du travail, nos outils ont permis aux organisations de continuer à expérimenter pour trouver le mode le mieux adapté à leurs activités. En matière de rémunération, afin de soutenir les employeurs, nous avons effectué à trois reprises des mises à jour mi-annuelles de nos prévisions salariales. L'Ordre a également contribué beaucoup plus étroitement à l'évolution des politiques publiques qui touchent le monde du travail : entre 2022 et 2025, nous avons participé à une dizaine de consultations parlementaires et gouvernementales, sans compter nos initiatives proactives auprès des élus et des instances gouvernementales.

Soulignons enfin la cohérence entre les pratiques que l'Ordre recommande en matière de gestion mobilisatrice des ressources humaines et l'engagement constant des équipes de l'Ordre. Pendant toute la période, l'Ordre a maintenu sa certification enviable d'Employeur remarquable et c'est grâce aux talents et au dévouement de l'ensemble que nos équipes que nous avons atteint les objectifs ambitieux que nous nous étions fixés.

Pour guider nos actions au cours des prochaines années, nous avons déployé un vaste processus d'analyses, de consultations et de réflexions. Cette démarche rigoureuse nous a permis d'approfondir notre compréhension des enjeux qui transforment la profession et le monde du travail, afin d'adopter une planification stratégique qui y réponde. Nous vous invitons à prendre connaissance de nos orientations pour la période 2026-2030 dans les pages qui suivent.



Maxim Néron, CRIA, Adm. A.  
PRÉSIDENT DU CONSEIL  
D'ADMINISTRATION



Manon Poirier, CRHA  
DIRECTRICE  
GÉNÉRALE





## Orientations stratégiques

# L'avenir est humain.

NOTRE TRAJECTOIRE POUR 2026-2030

Dans un contexte où le monde du travail se transforme à une vitesse sans précédent, il nous apparaissait essentiel de doter l'Ordre d'une vision ambitieuse, cohérente et résolument tournée vers l'avenir.

Ce plan stratégique exprime notre engagement à guider l'évolution de la profession en valorisant l'expertise des CRHA | CRIA, en stimulant l'innovation et en assumant pleinement notre responsabilité collective envers le public et le monde du travail.

À la fois lucide et audacieux, il nous invite à progresser dans un monde en mouvement, où l'humain doit rester au cœur de nos réflexions, de nos décisions et de notre avenir commun.

Cette planification stratégique affirme notre volonté de faire preuve d'agilité et de pertinence dans un monde en constante transformation.

## FACTEURS DE RÉUSSITE

Pour atteindre ses objectifs stratégiques, l'Ordre s'appuie sur une gouvernance rigoureuse et sur la mobilisation continue de son équipe et de ses bénévoles. Convaincu du potentiel humain, il investit dans le développement des compétences de ses employés et mise sur la réussite de sa transformation numérique, incluant l'intégration responsable de l'intelligence artificielle.



## LES TROIS AXES STRATÉGIQUES

### AXE 01.



Des professionnels et professionnelles capables de concilier performance d'affaires, transformation organisationnelle et valorisation de l'humain, à l'ère de l'IA.

#### OBJECTIFS STRATÉGIQUES :

- Saisir le potentiel de l'IA et de ses effets sur le monde du travail puis faire évoluer la profession, tant sur le plan des pratiques que du rôle.
- Développer les compétences des CRHA | CRIA en phase avec la transformation anticipée de la pratique et assurer une relève bien préparée.
- Favoriser l'usage des données probantes et de la mesure dans la pratique professionnelle.

### AXE 02.



Une profession attrayante, portée par une identité distinctive et reconnue pour son influence sur le développement humain et organisationnel.

#### OBJECTIFS STRATÉGIQUES :

- Mettre de l'avant l'essence de la profession afin de stimuler l'identité collective, la perception du public, puis soutenir l'accès inclusif à la profession.
- Accroître notre capacité à protéger le public en misant sur la croissance et la fidélisation de la communauté CRHA | CRIA.
- Amplifier le rayonnement et la notoriété du titre auprès de la relève, des employeurs et du public.

## LES TROIS AXES STRATÉGIQUES (SUITE)



Un ordre professionnel qui influence les acteurs du monde du travail afin de façonner un avenir prospère, durable et humain.

## OBJECTIFS STRATÉGIQUES :

- Promouvoir l'adoption des saines pratiques de gestion des ressources humaines auprès des employeurs, des conseils d'administration, des gestionnaires, des syndicats et des travailleurs et travailleuses.
- Contribuer activement à l'évolution du monde du travail par des interventions publiques probantes et constructives.
- Accentuer la présence de l'Ordre auprès des instances influentes et assurer des relations soutenues avec les décideurs publics.



POUR EN SAVOIR PLUS SUR NOTRE  
PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2026-2030, VISITEZ :



**L'AVENIR EST HUMAIN – ORDRE DES CONSEILLERS  
EN RESSOURCES HUMAINES AGRÉÉS**



**L'avenir  
est humain.**

**L'Ordre.**





## Élections 2025 au conseil d'administration

En 2025, quatre postes d'administratrices et administrateurs étaient à pourvoir au sein du conseil d'administration dans la région électorale 4 (Montréal).

La période de candidature a eu lieu du 14 janvier au 25 février 2025 à 16 h. Le scrutin a eu lieu du 3 avril 2025 à 9 h, au 10 avril 2025 à 16 h.



RÉSULTATS

CANDIDATURES REÇUES

- Berley André-Jeanty, CRHA
- Charles Baribeault, CRHA
- Sandra Desriveaux, CRHA
- Christine Douville, CRHA
- Noelle Dorothée Emessiene, CRHA
- Benjamin Gauthier, CRHA
- Christianne Kaddis, CRHA
- Patrick Monette, CRHA
- Julie Moreau, CRHA
- Jessica Ouellet, CRHA
- Guillaume Poirier St-Pierre
- Joanne Poitras, CRHA
- Stéphane Rochereau, CRHA
- Caroline Tremblay, CRHA

ADMINISTRATRICES ET ADMINISTRATEURS ÉLUS

- Charles Baribeault, CRHA
- Noelle Dorothée Emessiene, CRHA
- Benjamin Gauthier, CRHA
- Julie Moreau, CRHA

NOMBRE D'ÉLECTRICES ET ÉLECTEURS

4594

TAUX DE PARTICIPATION

10,67%







# Conseil d'administration

## MANDAT

Le conseil d'administration joue un rôle fondamental en assurant la mission première de l'Ordre, à savoir la protection du public. Il détermine les orientations stratégiques de l'organisation, veille à l'application de l'ensemble des règlements, en particulier du Code des professions, et contribue, par ses travaux et ceux de ses comités, à l'avancement de la profession.

Il exerce une surveillance constante sur les différentes pratiques des CRHA | CRIA à l'aide du programme d'inspection professionnelle et du suivi de la formation continue.

## MEMBRES

### Présidence

Maxim Néron, CRIA, Adm. A.  
Élu par acclamation le 18 avril 2025, à la suite d'un appel de candidatures parmi les membres du conseil d'administration éligibles, et entré en fonction le 7 mai 2025 afin de combler une vacance à ce poste.

| NOM                                                                                                                         | DATE D'ENTRÉE EN FONCTION                    | ASSIDUITÉ <sup>1</sup> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------|
| RÉGION 1                                                                                                                    |                                              |                        |
| Bas-Saint-Laurent, Saguenay–Lac-Saint-Jean, Abitibi-Témiscamingue, Côte-Nord, Nord-du-Québec, Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine |                                              |                        |
| Maxime Simard, CRHA, ECH                                                                                                    | Élu – 8 mai 2024 (1 <sup>er</sup> mandat)    | 6/6                    |
| RÉGION 2                                                                                                                    |                                              |                        |
| Outaouais, Laval, Lanaudière, Laurentides                                                                                   |                                              |                        |
| Sophia Nardelli, CRHA                                                                                                       | Réélue – 10 mai 2023 (2 <sup>e</sup> mandat) | 5/6                    |

<sup>1</sup> En 2025-2026, le conseil d'administration a tenu six séances ordinaires. L'assiduité indiquée s'applique uniquement à cette période.

MEMBRES (SUITE)

| NOM                                                                     | DATE D'ENTRÉE EN FONCTION                                 | ASSIDUITÉ <sup>2</sup> |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------|
| RÉGION 3                                                                |                                                           |                        |
| Mauricie, Estrie, Montérégie, Centre-du-Québec                          |                                                           |                        |
| Julie Jutras, CRIA                                                      | Élue – 8 mai 2024 (1 <sup>er</sup> mandat)                | 6/6                    |
| Mario Côté, CRHA, Distinction Fellow                                    | Élu par le CA (remplacement d'une vacance) - 18 juin 2025 | 5/5                    |
| RÉGION 4                                                                |                                                           |                        |
| Montréal                                                                |                                                           |                        |
| Noëlle Dorothée Emessiene, CRHA, Adm. A.                                | Réélue – 7 mai 2025 (2 <sup>e</sup> mandat)               | 3/6                    |
| Charles Baribeault, CRHA                                                | Réélu – 7 mai 2025 (2 <sup>e</sup> mandat)                | 5/6                    |
| Benjamin Gauthier, CRHA                                                 | Réélu – 7 mai 2025 (2 <sup>e</sup> mandat)                | 6/6                    |
| Julie Moreau, CRHA                                                      | Réélue – 7 mai 2025 (2 <sup>e</sup> mandat)               | 6/6                    |
| RÉGION 5                                                                |                                                           |                        |
| Capitale-Nationale, Chaudière-Appalaches                                |                                                           |                        |
| Marc-Olivier Allard, CRIA, médiateur accrédité                          | Élu – 10 mai 2023 (1 <sup>er</sup> mandat)                | 6/6                    |
| SECTEUR UNIVERSITAIRE                                                   |                                                           |                        |
| Guylaine Landry, CRHA                                                   | Élue – 10 mai 2023 (1 <sup>er</sup> mandat)               | 6/6                    |
| SECTEUR SYNDICAL                                                        |                                                           |                        |
| Maxim Neron, CRIA, Adm. A.                                              | Élu – 8 mai 2024 (1 <sup>er</sup> mandat)                 | 6/6                    |
| ADMINISTRATRICES ET ADMINISTRATEURS NOMMÉS PAR L'OFFICE DES PROFESSIONS |                                                           |                        |
| Martine Arial, notaire honoraire                                        | Nommée – 20 février 2026 (3 <sup>e</sup> mandat)          | 5/6                    |
| Pascal Blanchette, ing.                                                 | Nommé – 3 mai 2023 (3 <sup>e</sup> mandat)                | 6/6                    |
| Gladimyr Telus, Adm. A.                                                 | Nommé – 20 février 2026 (2 <sup>e</sup> mandat)           | 5/6                    |
| Sylvia Morin, B.A., IAS.A                                               | Nommée – 5 mai 2025 (2 <sup>e</sup> mandat)               | 6/6                    |

<sup>2</sup>En 2025-2026, le conseil d'administration a tenu six séances ordinaires. L'assiduité indiquée s'applique uniquement à cette période.

NOMBRE DE RÉUNIONS

6  
ORDINAIRES

0  
EXTRAORDINAIRE

2  
SOLLICITÉES PAR COURRIEL

ACTIVITÉ DE FORMATION SUIVIE PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 MARS 2026

|                                                                                                                                                                      | NOMBRE D'ADMINISTRATRICES ET ADMINISTRATEURS                 |                                                  |                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------|
|                                                                                                                                                                      | AYANT SUIVI LA<br>FORMATION LORS D'UNE<br>PÉRIODE PRÉCÉDENTE | AYANT SUIVI LA<br>FORMATION DURANT<br>LA PÉRIODE | N'AYANT PAS SUIVI<br>LA FORMATION |
| RÔLE D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION :                                                                                                                                 |                                                              |                                                  |                                   |
| ▪ Séance d'intégration (volet 1) : rôle et composition du conseil d'administration, du comité exécutif et des comités de gouvernance, dossiers stratégiques en cours | 15                                                           | 0                                                | 0                                 |
| ▪ Séance d'intégration (volet 2) : système professionnel, admission, inspection professionnelle, formation continue, bureau du Syndic                                |                                                              |                                                  |                                   |
| ▪ Formation sur les états financiers : état de la situation financière et état des résultats                                                                         |                                                              |                                                  |                                   |
| Sensibilisation aux enjeux de gouvernance et d'éthique au sein des ordres professionnels                                                                             | 15                                                           | 0                                                | 0                                 |
| Sensibilisation aux enjeux d'égalité entre les femmes et les hommes en conseil d'administration                                                                      | 15                                                           | 0                                                | 0                                 |
| Sensibilisation aux enjeux de gestion de la diversité ethnoculturelle au sein des ordres professionnels                                                              | 15                                                           | 0                                                | 0                                 |
| Sensibilisation aux inconduites sexuelles : les reconnaître, les prévenir et savoir y réagir                                                                         | 15                                                           | 0                                                | 0                                 |



## RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### La rémunération des membres du conseil d'administration vise à :

- Reconnaître l'engagement et les contributions des membres du conseil d'administration relativement à leur préparation des réunions du conseil, à leur participation à celles-ci et à leur engagement au sein des comités du conseil;
- Reconnaître les responsabilités et les contributions supplémentaires des personnes assumant la présidence du conseil d'administration et celle de ses comités;
- Valoriser les rôles et les responsabilités du conseil d'administration de l'Ordre.

### ACTIVITÉS DONNANT DROIT À UN JETON DE PRÉSENCE

| TYPE                                                                                       | JETON DE PRÉSENCE                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Séance ordinaire ou extraordinaire de plus de 3,5 heures<br>(en présentiel ou à distance)  | <b>100 %</b><br>du jeton de présence |
| Séance ordinaire ou extraordinaire de 3,5 heures ou moins<br>(en présentiel ou à distance) | <b>50 %</b><br>du jeton de présence  |
| Assemblée générale annuelle (en présentiel ou à distance)                                  | <b>100 %</b><br>du jeton de présence |



VALEURS DES JETONS DE PRÉSENCE

| CATÉGORIE                                                               | MONTANT ATTRIBUÉ                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Présidence du conseil d'administration                                  | <b>1150 \$</b><br>/séance                                                                                                                                                                                                                       |
| Présidence d'un comité de gouvernance                                   | <b>575 \$</b><br>/séance                                                                                                                                                                                                                        |
| Administratrices et administrateurs élus                                | <b>275 \$</b><br>/séance auquel s'ajoute <b>100 \$</b> /séance du conseil d'administration pour la personne membre d'un comité de gouvernance jusqu'à un maximum de <b>200 \$</b> /séance du conseil d'administration pour celle qui est membre |
| Administratrices et administrateurs nommés par l'Office des professions | L'Ordre verse la différence entre la rémunération de l'Office et celle prévue par l'Ordre.                                                                                                                                                      |

Direction générale et secrétariat de l'Ordre

Manon Poirier, CRHA, occupe le poste de directrice générale de l'Ordre depuis le 25 janvier 2016. Au cours de l'exercice 2025-2026, elle a également occupé la fonction de secrétaire de l'Ordre.

Les renseignements relatifs à la rémunération globale de la directrice générale sont présentés dans la section des états financiers.

Pour la période 2025-2026,  
un montant de

**39 925 \$**

A ÉTÉ DÉBOURSÉ  
EN JETONS DE PRÉSENCE.



POUR EN SAVOIR PLUS, CONSULTEZ LA POLITIQUE  
DE RECONNAISSANCE DE LA CONTRIBUTION  
DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.



## PRINCIPALES RÉOLUTIONS ADOPTÉES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

### Administration des affaires de l'Ordre

- Approbation de tous les procès-verbaux des séances du conseil d'administration
- Adoption du rapport annuel 2024-2025
- Adoption de la date, de l'heure et du lieu (virtuel) de l'assemblée générale annuelle pour la période 2025-2026
- Adoption de la planification stratégique 2026-2030 : l'avenir est humain
- Adoption de la méthode de vote pour les élections 2026
- Adoption du plan annuel 2026-2027 pour la mise en œuvre de la planification stratégique 2026-2030

### Affaires relatives à la pratique professionnelle

- Adoption d'une résolution approuvant le projet de *Règlement sur les autorisations légales d'exercer la profession de conseiller en ressources humaines agréé et conseiller en relations industrielles agréé hors du Québec qui donnent ouverture au permis de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés*
- Adoption d'une résolution incluant la formation de l'Université Laval au répertoire des formations préapprouvées par l'Ordre pour l'obtention de l'accréditation de médiatrice ou médiateur
- Adoption d'une résolution afin de soumettre à nouveau le projet de modification du *Règlement sur les normes d'équivalence de diplôme et de la formation aux fins de la délivrance d'un permis de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec à l'Office des professions*



## Dossiers à caractère financier

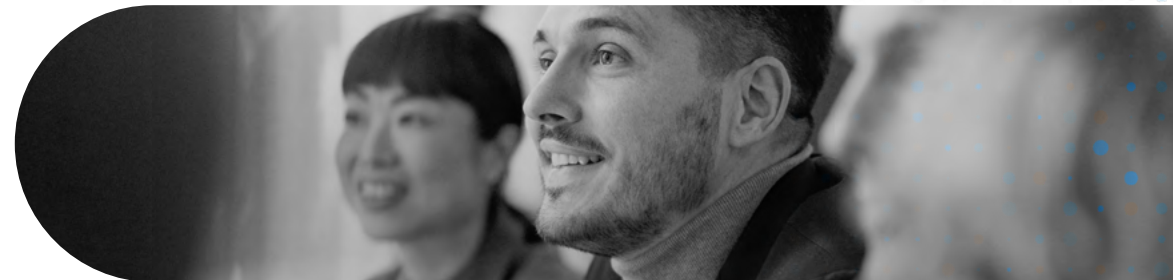
- Adoption d'une résolution autorisant une demande d'aide financière pour le projet de développement d'une formation en ligne et de ressources pratiques en SST auprès de la CNESST
- Adoption d'ententes de collaboration avec Services Québec et le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
- Adoption des états financiers audités pour l'exercice financier se terminant le 31 mars 2025
- Adoption des prévisions budgétaires pour l'exercice financier 2026-2027
- Adoption d'un projet de résolution fixant la cotisation annuelle pour l'exercice financier 2026-2027 aux fins de consultation des CRHA | CRIA
- Adoption d'un projet de résolution pour nommer la firme auditrice pour l'exercice financier 2025-2026 lors de l'assemblée générale annuelle
- Adoption d'un projet de résolution pour déterminer la rémunération des administratrices et administrateurs par les CRHA | CRIA
- Adoption d'une résolution indexant la cotisation annuelle des CRHA | CRIA
- Adoption du budget 2026-2027

## Politiques et pratiques de gouvernance

- Adoption des modifications au mandat du comité exécutif
- Adoption des modifications à la Politique d'octroi et de retrait de l'accréditation en médiation
- Adoption des modifications à la Politique de remboursement des dépenses des bénévoles et des administrateurs
- Adoption des modifications à la Politique de remboursement des dépenses des employés

## Nominations

- Nominations au comité d'enquête à l'éthique et à la déontologie
- Nomination au comité de la certification ECH
- Nomination des présidences ainsi que des membres des différents comités de gouvernance de l'Ordre (comité d'audit, comité RH, comité de gouvernance et d'éthique et comité de planification stratégique)
- Nomination des membres du comité exécutif
- Nomination d'un administrateur pour la région électorale 3 afin de combler une vacance
- Nomination d'une administratrice et d'un administrateur de l'Ordre pour siéger au conseil d'administration de la Fondation CRHA
- Nomination d'une présidence substitut pour exercer les fonctions de la présidence du CA en cas d'empêchement ou d'absence de la présidence
- Nomination d'un témoin pour le dépouillement du scrutin des élections 2026 au conseil d'administration
- Nomination d'une déléguée et d'une déléguée substitut au Conseil interprofessionnel du Québec
- Nomination d'une représentante de l'Ordre à CRHA Canada pour un mandat de deux ans, soit du 15 juin 2026 au 14 juin 2028
- Nomination d'une nouvelle secrétaire et d'une nouvelle secrétaire adjointe au conseil de discipline
- Nominations au conseil de discipline
- Nomination d'un expert indépendant pour assister la secrétaire de l'Ordre dans la mise en place et le fonctionnement du système de vote électronique
- Nomination d'une nouvelle syndique adjointe



# Comité exécutif

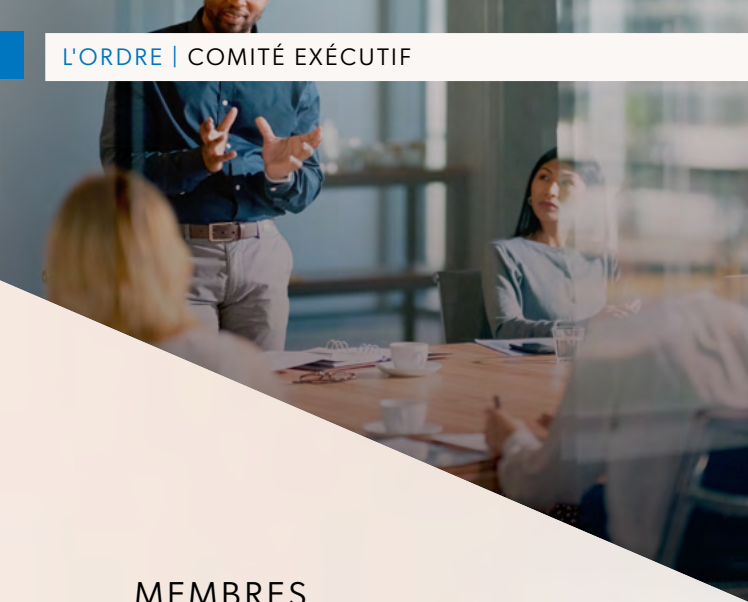
Le comité réalise les mandats qui lui sont confiés par le conseil d'administration. Il formule également des recommandations sur toute question soumise à la demande du conseil d'administration. Il rend compte de ses activités et de ses recommandations lors de chaque réunion du conseil d'administration, le cas échéant. Il exerce tous les pouvoirs que le conseil d'administration lui délègue, à l'exception de ceux dont la délégation n'est pas permise par le Code des professions.

Le comité exécutif constitue également le comité de prise de position. Il évalue, analyse et recommande les prises de position publiques de l'Ordre.



Le comité exécutif est investi, entre autres, des pouvoirs suivants :

- Délivrer les permis d'exercice;
- Établir si une infraction criminelle ou disciplinaire a un lien avec l'exercice de la profession;
- Radier du tableau de l'Ordre les CRHA | CRIA qui n'acquittent pas, dans le délai fixé, la cotisation annuelle ou les frais adjugés contre eux par le conseil de discipline;
- Radier du tableau de l'Ordre les CRHA | CRIA qui ne se conforment pas aux obligations de formation continue;
- Étudier la nature des demandes d'aide au fonds de défense en matière déontologique;
- Étudier la nature des demandes de réclamation à l'assureur;
- Nommer les membres des divers comités de l'Ordre (comité d'inspection professionnelle, comité des équivalences, etc.);
- Autoriser les contrats dont la valeur est supérieure à 100 000 \$.



## MEMBRES

Maxim Néron, CRIA, Adm. A., président

Marc-Olivier Allard, CRIA, médiateur accrédité

Charles Baribeault, CRHA

Pascal Blanchette, ing.

Julie Moreau, CRHA

### NOMBRE DE RÉUNIONS

**6**

ORDINAIRES

**0**

EXTRAORDINAIRES

**26**

SOLLICITÉES PAR COURRIEL

## PRINCIPALES RÉOLUTIONS ADOPTÉES PAR LE COMITÉ EXÉCUTIF

### Délivrance de permis et accès à la profession

- Délivrance de permis aux personnes qui ont satisfait aux conditions prescrites par le Code des professions et les règlements de l'Ordre
- Autorisation de la réinscription au tableau de l'Ordre sans autre condition des personnes qui ont démontré avoir maintenu le degré de compétence nécessaire à l'exercice de la profession
- Adoption de la levée de la radiation des professionnelles et professionnels qui ont remédié à leur défaut de conformité au Règlement sur la formation continue de l'Ordre pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2015 au 31 mars 2018 et pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2021 au 31 mars 2024
- Reconnaissance partielle d'une équivalence et imposition, à des candidates et candidats, de réussir les formations prescrites par le comité des équivalences dans un délai de 24 mois, afin de bénéficier d'une équivalence de formation pour l'obtention d'un permis de l'Ordre
- Délivrance de permis à des candidates et candidats ayant fait l'objet d'une décision d'un tribunal canadien les déclarant coupables d'infractions criminelles qui, de l'avis motivé du comité exécutif, n'avaient pas de lien avec l'exercice de la profession
- Décision d'exiger des candidates et candidats ayant obtenu un diplôme donnant ouverture au permis de l'Ordre, il y a plus de trois ans, de se soumettre à un examen afin d'évaluer si un stage, un cours de perfectionnement ou les deux devront leur être imposés conformément au Règlement sur les stages de perfectionnement des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés pour la délivrance d'un permis de l'Ordre
- Décision d'exiger de personnes ayant cessé d'y être inscrites au tableau de l'Ordre, volontairement ou par suite d'une radiation, depuis plus de trois ans, de se soumettre à un examen afin d'évaluer si un stage, un cours de perfectionnement ou les deux devront leur être imposés conformément au Règlement sur les stages de perfectionnement des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés pour leur réinscription au tableau de l'Ordre
- Attribution de sanctions à des candidates et candidats ayant contrevenu aux règles énoncées dans la Politique sur la passation de l'examen d'équivalence définissant les règles encadrant la passation de cet examen de l'Ordre
- Décision de ne pas prononcer de radiation provisoire et de transmettre au bureau du Syndic les dossiers de CRHA | CRIA ayant omis de déclarer une condamnation criminelle dans les dix jours du jugement conformément à l'article 59.3 du Code des professions puisque de l'avis motivé du comité exécutif, les infractions n'avaient pas de lien avec l'exercice de la profession.



## Nominations

- Comité d'inspection professionnelle
- Comité de révision des décisions du syndic (membres réguliers et membres ad hoc)
- Comité de la formation continue obligatoire
- Comité des équivalences
- Comité de révision des équivalences

## Radiations

- Adoption de la radiation du tableau des professionnelles et professionnels agréés qui n'ont pas acquitté, dans le délai fixé, la cotisation annuelle 2025-2026

## Dossiers à caractère financiers

- Autorisation de conclure un contrat d'une valeur supérieure à 100 000 \$ pour la gestion de l'audiovisuel des éditions 2026, 2027 et 2028 du Congrès RH et du Salon Solutions RH
- Autorisation de conclure un contrat d'une valeur supérieure à 100 000 \$ pour la gestion du Salon des exposants du Congrès RH et du Salon Solutions RH des éditions 2026, 2027 et 2028



# Comités de gouvernance du conseil d'administration

En plus du comité exécutif, le conseil d'administration compte sur quatre comités pour mener à bien sa mission.

## Comité de planification stratégique

Le comité de planification stratégique a pour mandat de définir et de proposer au conseil d'administration, les grandes orientations de l'Ordre lui permettant d'accomplir sa mission de protection du public, de soutenir la profession et d'avoir l'effet social désiré au Québec.

Il voit à l'élaboration d'une planification stratégique globale de façon périodique et assure une vigie en continu sur sa pertinence actuelle et pour l'avenir, son agilité et sa réalisation par l'Ordre.

## PRINCIPALES RÉALISATIONS

- Élaboration de la planification stratégique 2026-2030, sous un thème fort : L'avenir est humain
- Suivis en continu de la réalisation du plan annuel 2025-2026
- Validation du plan annuel 2026-2027, aligné avec la nouvelle planification stratégique
- Veille en continu des enjeux et des perspectives pour la planification stratégique en lien avec la profession et la protection du public

NOMBRE  
DE RÉUNIONS

6

## MEMBRES

Julie Moreau, CRHA, présidente

Patrick Bernier, CRHA

Mario Côté, CRHA, Distinction Fellow

Noelle Dorothée Emessiene, CRHA

Anne-Hélène Gervais, CRHA

Sylvia Morin, B.A., IAS.A.

## Comité d'audit

Le comité d'audit a pour mandat de soutenir le conseil d'administration à s'acquitter de ses obligations de gouvernance et de ses responsabilités de surveillance relatives à la qualité et à l'intégrité de l'information financière. Il exerce un rôle de vigie sur les affaires financières de l'Ordre, notamment l'audit externe, le contrôle interne, la gestion des risques et la sécurité de l'information.

Il précise les orientations à prendre en matière de gestion des risques financiers, stratégiques, opérationnels ou relatifs à la réputation de l'organisation, puis il les soumet au conseil d'administration.

Le comité s'assure que l'ensemble des activités et des pratiques de gestion financière de l'Ordre sont conformes aux lois, normes, politiques et règlements en vigueur au sein de l'Ordre ou de toutes les autres instances régissant celui-ci. Le comité voit également à remplir l'ensemble des obligations de la Politique de placement afin d'assurer une saine et prudente gestion des placements détenus.

## MEMBRES

Pascal Blanchette, ing., président

Benjamin Gauthier, CRHA

Julie Jutras, CRIA

Nathalie Martin, CRHA

Marie-Louise Tassé, CRIA

Gladimyr Telus, Adm. A.

### NOMBRE DE RÉUNIONS

6

## PRINCIPALES RÉALISATIONS

- Analyse des finances de l'Ordre :
  - Relevés de portefeuille et rendement des placements
  - États financiers intérimaires et états financiers annuels audités
  - Analyse des prévisions budgétaires 2025-2026
  - Analyse du budget 2026-2027
- Suivi de la gestion des risques de l'Ordre
- Suivi du projet de transformation numérique pour la modernisation de la base de données (CRM)
- Supervision de l'audit des états financiers
- Analyse des soldes de fonds et de l'utilisation du fonds de développement de la profession
- Recommandation au conseil d'administration de la stratégie d'augmentation de la cotisation annuelle pour l'exercice financier 2026-2027





## Comité de gouvernance et d'éthique

Le comité a pour mandat de recommander au conseil d'administration l'adoption et la mise en œuvre des pratiques exemplaires et des tendances en matière de gouvernance et d'éthique, notamment en ce qui a trait à la structure, la composition, au rendement et au fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités.

### PRINCIPALES RÉALISATIONS

- Réflexion sur la relève à la présidence du conseil d'administration
- Validation des formulaires d'évaluation du conseil d'administration et des comités de gouvernance et révision du formulaire d'évaluation de conseil d'administration et du comité exécutif
- Évaluation des risques liés à la gouvernance
- Analyse du portrait des compétences des membres du conseil d'administration
- Révision du contenu de la formation des nouveaux membres du CA
- Mise à jour de la Politique de reconnaissance de la contribution des membres du CA

### MEMBRES

Charles Baribeault, CRHA, président

Marc-Olivier Allard, CRIA, médiateur  
accrédité

Martine Arial, notaire honoraire

Evens Flerimond, CRHA

Anick Perron, CRHA

Maxime Simard, CRHA, ECH

### NOMBRE DE RÉUNIONS

**6**



## Comité des ressources humaines

Le comité des ressources humaines a pour mandat de s'assurer de la mise en place de pratiques, de politiques et de normes visant à garantir une gestion efficace et mobilisatrice des ressources humaines.

Les principaux objectifs de ce comité sont de chapeauter la philosophie de rémunération globale de l'Ordre, de voir au développement des compétences de la direction générale de l'Ordre et d'encadrer l'établissement d'un programme de gestion de la relève pour les dirigeantes, dirigeants, employées et employés de l'Ordre.

Le comité est appelé à exercer toute autre fonction qui lui est confiée par le conseil d'administration et de lui soumettre les recommandations qu'il juge appropriées sur les sujets qui sont de son ressort.

### PRINCIPALES RÉALISATIONS

- Validation :
  - Des différentes étapes qui seront mises en place à la suite du sondage de mobilisation des employées et employés ayant eu lieu en 2025
  - Du plan de relève de l'Ordre (pour les employées et employés)
  - Du plan d'encadrement et de reconnaissance des bénévoles
  - Du plan en matière de valorisation de la diversité et de l'inclusion au sein de l'Ordre
  - Du plan de gestion des risques liés aux ressources humaines
  - De l'avancement des travaux en matière de transparence salariale des indicateurs de performance RH
- Contribution à une gestion des ressources humaines en lien avec les valeurs de l'organisation, grâce aux échanges et à la collaboration dans divers dossiers, le tout en respect des balises du mandat du comité (renouvellement des avantages sociaux, mouvements de personnel, enveloppe budgétaire destinée aux augmentations salariales, etc.)
- Détermination des objectifs, évaluation annuelle et développement de la direction générale



### MEMBRES

Marc-Olivier Allard, CRIA,  
médiateur accrédité, président

Sophia Nardelli, CRHA,  
présidente sortante

Marie-Josée Douville, CRHA, ECH

Guylaine Landry, CRHA

Elizabeth Leiriao, CRHA

Maxime Simard, CRIA, ECH

NOMBRE  
DE RÉUNIONS

5



# Assemblée générale annuelle 2024-2025

L'assemblée générale annuelle de l'Ordre s'est tenue le 4 novembre 2025 en mode virtuel. Plus de 700 CRHA | CRIA de partout au Québec y ont assisté. Parmi eux, 9 administratrices et administrateurs étaient présents.

## Sujets présentés

- Rapport de la présidence sur les activités de l'exercice 2024-2025
- Rapports des présidences des comités de gouvernance du conseil d'administration
- Bilan des activités de la direction générale
- Présentation des états financiers audités de l'exercice 2024-2025
- Rapport de la secrétaire de l'Ordre sur la consultation concernant le montant de la cotisation annuelle pour l'exercice financier 2026-2027
- Tenue d'une nouvelle consultation sur le montant de la cotisation annuelle
- Approbation de la rémunération des administratrices et administrateurs élus



## Consultation sur la cotisation annuelle

Du 29 septembre au 28 octobre 2025, l'Ordre a tenu une consultation sur le montant de la cotisation annuelle 2026-2027 auprès des CRHA | CRIA.

Le mécanisme habituel d'augmentation de la cotisation de l'Ordre est basé sur l'indice des prix à la consommation publié par l'Institut de la statistique du Québec. À la lumière des résultats de l'exercice financier 2024-2025, des prévisions budgétaires pour 2025-2026 et du souci de contrer les effets de l'inflation sur ses dépenses de fonctionnement, notamment après avoir réduit l'augmentation de la cotisation pendant deux ans ces dernières années, le conseil d'administration recommande de fixer la hausse de la cotisation annuelle pour 2026-2027 à 2,9 % (19 \$).

Au total, 172 CRHA | CRIA se sont prononcés, parmi lesquels 68 étaient en accord avec la hausse proposée, 57 étaient en désaccord et 47 n'avaient aucun commentaire à formuler.

### POINTS EN FAVEUR DE L'AUGMENTATION

- Hausse convenable et juste considérant les services offerts.
- Augmentation raisonnable et cohérente avec l'inflation ainsi que le contexte économique.
- Option appréciée de la possibilité de paiement en plusieurs versements.

### POINTS EN DÉFAVEUR DE L'AUGMENTATION

- Les services offerts ne justifient pas une augmentation de la cotisation (volonté d'obtenir plus de formations gratuites et à coût moindre).
- Coût de la cotisation jugée trop élevée en comparaison à certains ordres à actes réservés ou en considérant les risques professionnels jugés moindres.
- Un gel ou une augmentation moindre serait préférable en raison du contexte économique tendu (pertes d'emplois, inflation, réduction des dépenses, cotisation non remboursée).

L'Ordre n'a pas tenu d'assemblée générale extraordinaire au cours de l'exercice.

**Le 4 novembre 2026 aura lieu l'assemblée générale annuelle où l'on fera état des activités réalisées au cours de l'exercice financier correspondant aux présentes données.**



## Politiques et pratiques **de gouvernance**

Pour réaliser son mandat de protection du public, l'Ordre se dote de politiques et de pratiques de gouvernance efficaces, efficientes et transparentes. À cette fin, il s'inspire notamment des pratiques exemplaires développées dans le système professionnel, dans les sociétés d'intérêt public et dans les sociétés sans but lucratif.

Ce cadre de gouvernance présente les principaux principes, politiques et pratiques de l'Ordre en conformité avec le Code des professions.



LE CADRE DE GOUVERNANCE EST CONSTITUÉ DES DOCUMENTS SUIVANTS :

CADRES

|                                                                                                                            |                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Cadre de gouvernance                                                                                                       | Adopté le 25 mars 2020    |
| Cadre éthique des membres du conseil d'administration et des membres des comités de gouvernance et de protection du public | Adopté le 29 janvier 2020 |

MANDATS

|                                                                 |                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Mandat de la présidence du conseil d'administration de l'Ordre  | Adopté le 14 juin 2017                                                              |
| Mandat du conseil d'administration                              | Adopté le 8 novembre 2017                                                           |
| Mandat du comité exécutif                                       | Adopté le 27 mars 2019<br>Modifié les 22 septembre 2021, 22 mars 2023 et 7 mai 2025 |
| Rôle et responsabilités des membres du conseil d'administration | Adopté le 25 janvier 2017<br>Modifié les 29 janvier 2020 et 29 janvier 2025         |
| Mandat de la direction générale                                 | Adopté le 27 mars 2019                                                              |

POLITIQUES DE GESTION EN RESSOURCES HUMAINES

|                                                                      |                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Politique de prévention du harcèlement et de traitement des plaintes | Adoptée le 21 novembre 2018<br>Modifiée le 10 avril 2025                                          |
| Code d'éthique des employées et employés                             | Adopté le 29 mars 2017<br>Modifié le 12 juin 2018                                                 |
| Politique sur l'horaire comprimé                                     | Adoptée le 8 novembre 2017                                                                        |
| Politique de remboursement de la formation des employées et employés | Adoptée le 30 janvier 2019                                                                        |
| Politique de remboursement des dépenses des employées et employés    | Adoptée le 23 septembre 2020<br>Modifiée les 28 septembre 2022, 12 juin 2024 et 17 septembre 2025 |

POLITIQUES ET PROCÉDURES

|                                                                                                |                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Procédure d'élection à la présidence                                                           | Adoptée le 27 mars 2019                                                                                          |
| Politique sur la gouvernance des comités de gouvernance du conseil d'administration            | Adoptée le 25 mars 2020<br>Modifiée les 16 juin 2021, 23 mars 2022 et 1 <sup>er</sup> février 2023               |
| Politique sur la gouvernance des comités de la protection du public                            | Adoptée le 25 mars 2020<br>Modifiée les 17 novembre 2021 et 9 septembre 2022                                     |
| Politique de reconnaissance de la contribution des membres du conseil d'administration         | Adoptée le 19 juin 2019<br>Modifiée les 15 juin 2022, 28 septembre 2022 et 12 juin 2024                          |
| Politique du fonds de défense déontologique des CRHA   CRIA                                    | Adoptée le 27 mars 2013                                                                                          |
| Politique sur les affaires du conseil d'administration et du comité exécutif                   | Adoptée le 29 janvier 2020                                                                                       |
| Politique sur les règles applicables pour la tenue d'une assemblée générale                    | Adoptée le 25 mars 2020                                                                                          |
| Politique d'achat                                                                              | Adoptée le 27 mars 2017<br>Modifiée les 12 septembre 2018, 27 mars et 19 juin 2019, 22 mars et 27 septembre 2023 |
| Politique de placement                                                                         | Adoptée le 29 janvier 2020<br>Modifiée le 29 janvier 2025                                                        |
| Politique de prise de position                                                                 | Adoptée le 25 janvier 2017                                                                                       |
| Politique de remboursement des dépenses des bénévoles, des administratrices et administrateurs | Adoptée le 23 septembre 2020<br>Modifiée les 28 septembre 2022, 12 juin 2024 et 17 septembre 2025                |

POLITIQUES POUR LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

|                                                               |                                                                  |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Politique de confidentialité                                  | Entrée en vigueur à l'automne 2023<br>Mise à jour à l'hiver 2025 |
| Directive sur le signalement des incidents de confidentialité | 6 novembre 2024                                                  |
| Procédure de gestion des incidents de confidentialité         | 6 novembre 2024                                                  |



# Cadre éthique des membres du conseil d'administration et des membres des comités de gouvernance et de protection du public

Le Cadre éthique est un outil de conscientisation et un document de référence dynamique qui a pour objectif d'accompagner les administratrices et administrateurs dans leurs réflexions et leurs prises de décision lors de situations ou d'enjeux éthiques.

S'appuyant sur les valeurs de l'Ordre, ce cadre se veut un guide de réflexion pour les administratrices, administrateurs et membres des comités de gouvernance et de protection du public de l'Ordre.

Il les oriente, guide leur conduite et leur fait prendre du recul dans leurs réflexions et leurs actions afin que les meilleures décisions possibles soient prises et que l'exemple de bonne conduite au quotidien soit donné.

**Cadre éthique des membres du conseil d'administration et des membres des comités de gouvernance et de protection du public**  
Réflexion éthique au cœur de la protection du public

**Un outil de conscientisation** qui définit les attentes et les comportements qui sous-tendent notre approche en matière d'éthique et qui se base sur les valeurs de l'Ordre.

**PRISE DE DÉCISION ÉTHIQUE**  
Les membres du conseil d'administration et les membres des comités sont appelés à prendre des décisions ou des enjeux éthiques sont présents. Afin de les guider dans leur processus de réflexion éthique, ils peuvent se référer aux étapes suivantes.

**ÉTAPE 1** **Cerner** les situations et reconnaître les enjeux éthiques.

**ÉTAPE 2** **Évaluer** la situation en fonction d'éléments tels que les conséquences pour la protection du public.

**ÉTAPE 3** Avoir l'intention de **prendre une décision éthique** et être capable de bien la défendre.

**FAIRE PREUVE DE SAINTE GOUVERNANCE**  
Pour faire preuve de saine gouvernance, les membres du conseil d'administration et les membres des comités doivent :

- Questionner**  
S'engager à poser des questions pour comprendre, réfléchir, approfondir, éclairer et décider dans un climat où règnent le respect et la confiance.
- Réfléchir**  
S'engager ensemble à évaluer, remettre en question, approfondir, examiner et débattre des sujets soumis.
- Considérer**  
S'engager à prendre en compte les différentes parties prenantes et tous les éléments d'une situation. Cette considération implique le respect, la diversité, l'égalité, l'ouverture aux autres et la confiance.
- Décider**  
S'engager à être solidaires des décisions prises et s'abstenir de participer à toute délibération mettant en conflit leur intérêt personnel.
- Être exemplaire**  
S'engager à faire preuve de respect envers les CRHA | CRIA et le public et donner l'exemple afin d'exercer leur leadership.

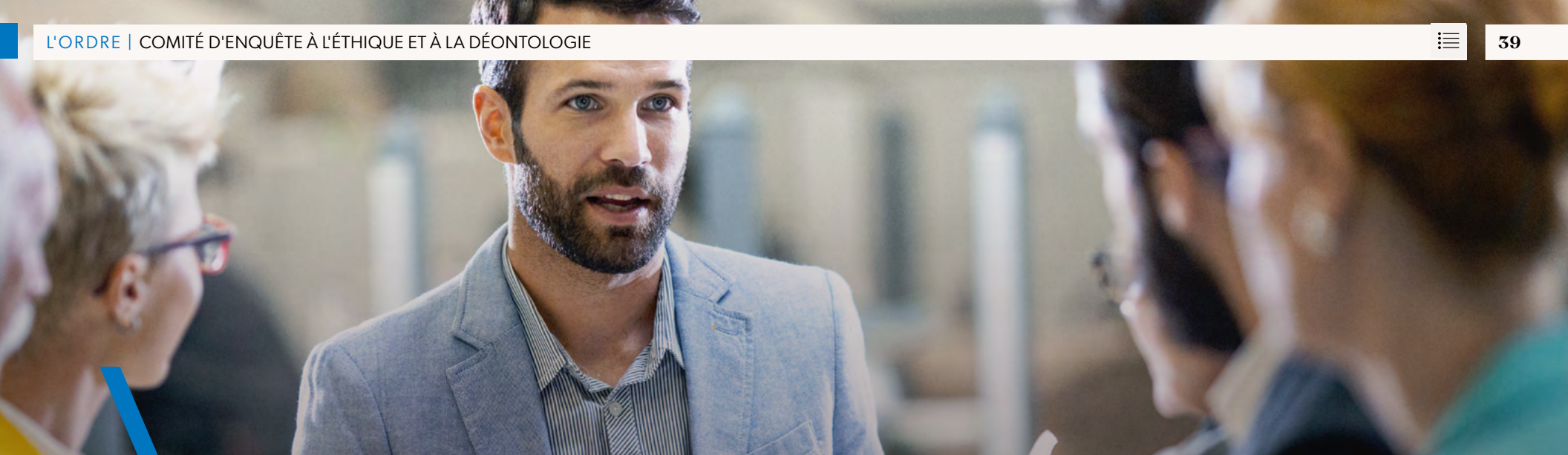
CONSULTEZ LE CADRE ÉTHIQUE COMPLET DE L'ORDRE: [ORDRECRHA.ORG/ETHIQUE](http://ORDRECRHA.ORG/ETHIQUE)

**INTÉGRITÉ**  
**OUVERTURE**  
**INNOVATION**  
**EXCELLENCE**

**CRHA**  
Ordre des conseillers en ressources humaines agréés



LA VERSION COMPLÈTE DU CADRE ÉTHIQUE EST DISPONIBLE EN ANNEXE



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

Le comité d'enquête à l'éthique et à la déontologie a pour mandat d'examiner et d'enquêter sur toute information reçue relativement à un manquement aux normes d'éthique et de déontologie par une administratrice ou un administrateur (élu ou nommé), y compris la présidence du conseil d'administration de l'Ordre.

Le comité reçoit la dénonciation de toute personne qui constate ou soupçonne qu'une administratrice ou un administrateur a commis un manquement aux normes d'éthique et de déontologie en vigueur.

### MEMBRES

NOM/STATUT

DATE D'ENTRÉE  
EN FONCTION

DURÉE DU  
MANDAT

**KIM CATHERINE LAVIOLETTE, CRIA**

Professionnelle CRHA | CRIA ayant une expérience, une expertise, une sensibilisation ou un intérêt marqué en matière de déontologie et d'éthique et qui n'est pas administratrice ni une employée de l'Ordre ou une personne liée à ceux-ci.

11 février 2025 (1<sup>er</sup> mandat)

3 ans

**M<sup>E</sup> AMÉLIE LAVIGNE**

Personne dont le nom figure sur la liste à partir de laquelle sont nommés par l'Office les administratrices et administrateurs, conformément au Code des professions, et qui n'est pas une administratrice de l'Ordre.

11 février 2025 (1<sup>er</sup> mandat)

3 ans

**M<sup>E</sup> GILLES RANCOURT, CRIA**

Ancien administrateur de l'Ordre

11 février 2025 (3<sup>e</sup> mandat)

3 ans

**Aucune activité relative à l'application du Cadre éthique des membres du conseil d'administration et des membres des comités de gouvernance et de protection du public et du Règlement sur les normes d'éthique et de déontologie des administrateurs du conseil d'administration d'un ordre professionnel n'était pendante au 31 mars de l'exercice précédent et aucune activité n'est à signaler au cours de l'exercice.**

NOMBRE DE  
RÉUNIONS

0

### Normes d'éthique et de déontologie des membres des comités

Aucune enquête n'était pendante au 31 mars de l'exercice précédent et aucune enquête n'a été ouverte au cours de l'exercice au regard de manquements aux normes d'éthique et de déontologie des membres des comités formés par le conseil d'administration.



POUR EN SAVOIR PLUS SUR LE COMITÉ ET POUR CONSULTER  
SON RÈGLEMENT INTERNE EN ANNEXE





# Personnel de l'Ordre



## Direction générale

**Manon Poirier, CRHA,**  
directrice générale et secrétaire de l'Ordre

## Admission et affaires professionnelles



**Marie-Ève Chaput, CRIA,**  
directrice, admission et affaires professionnelles

- Laurence Bazinet, agente, admission
- Malivane Guezille, agente, admission
- Jessica Hébert, agente, admission
- Mélissa Lemaire, conseillère, admission
- Mylène Montpetit, responsable, affaires professionnelles
- Déborah Moyses, agente, admission
- Ornella Muia, conseillère, admission
- Josianne Poutré, responsable, admission
- Ahmed Selhi, agent, admission
- Marika Vixamar, agente, admission

## Ressources humaines



**Pier-Luc Fillion, CRHA,**  
responsable, ressources humaines

- Alyssa Bouillon, CRHA, conseillère, ressources humaines

## Centre de services et formation



**Marie-Ève Girard, CRHA,  
directrice, centre de services et formation**

- Samira Aloui, agente, inscription
- Geneviève Brindamour, CRIA, conseillère, développement professionnel
- Marilyne Brosseau, webmestre
- Marilyne Chartrand, coordonnatrice, services et logistique
- Vanessa Chiniara, CRHA, conseillère, développement professionnel
- Angélique Deschamps-Emery, responsable, services et logistique
- Alune Diop, webmestre
- Gabrielle Dougnon, coordonnatrice, partenariats et commandites
- Bruno Dupuis, directeur de projet, Carrefour RH
- Sarra Eddari, agente, partenariats et commandites
- Karine Gagnon, CRHA, conseillère, développement professionnel
- Mickaël Herbelin, webmestre
- Sabrina Kassa, agente, service client
- Alexandra Laporte, coordonnatrice, développement professionnel
- Claudel Laurin-Hamel, agente, inscription
- Caroline Marsan, coordonnatrice, logistique d'événements
- Mathieu Mérard, coordonnateur, marketing
- Corinne Pagé, agente, service client
- Manon Péloquin, responsable, partenariats et commandites
- Sekoura Saidi, coordonnatrice, services et logistique
- Justine Seurat, coordonnatrice, marketing
- Kim Ste-Marie, CRHA, responsable, développement professionnel
- Simon Tourte, CRHA, conseiller, développement professionnel
- Julie Winstel, coordonnatrice, marketing

## Communications et affaires publiques



**Noémie Ferland-Dorval, Adm. A., PRP,  
directrice, communications et affaires publiques**

- Jeanne Bernard, conseillère, communications
- Amélie Lacroix, coordonnatrice, communications
- Patrick Leblanc, conseiller, affaires publiques
- Stéphane Pageau, conseiller, affaires publiques
- Catherine Vaillancourt, conseillère, communications

## Encadrement et qualité de la pratique



**Maude Cormier-Gladu, M. Éd., CRIA,  
directrice, encadrement et qualité de la pratique**

- Catherine Bédard, CRHA, responsable, qualité de la pratique et alignement scientifique
- Julie Boulanger, CRHA, conseillère, qualité de la pratique
- Dominique Des Rosiers, coordonnateur, centre de recherche et innovation
- Vicky Lacroix, CRHA, ECH, conseillère-inspectrice, qualité de la pratique
- Geneviève Lord, CRHA, ECH, conseillère, qualité de la pratique et développement RH
- Nathalie Marceau, CRHA, conseillère scientifique
- Ginette Morin, CRHA, spécialiste, déontologie
- Luc Nadeau, CRHA, inspecteur
- Geneviève Pagé, coordonnatrice, inspection professionnelle
- Stéphanie Pageau, CRHA, inspectrice
- Julie Péloquin, CRHA, responsable, encadrement de la pratique
- Stéphanie Robin, CRHA, inspectrice
- Rénaud Rousseau, CRHA, inspecteur

## Finances et solutions numériques



**Andréanne Turcotte, MBA, CPA,  
directrice, finances et solutions numériques**

- Unik Bergeron, responsable, solutions numériques
- Marie-Claude Bordeleau, analyste d'affaires, solutions numériques
- Magali Dulac, technicienne, comptabilité
- Philippe Gerbeau, analyste-programmeur
- Rozane Gratton, chargée de projets, solutions numériques
- Sébastien Groleau, analyste-programmeur
- Annabelle Guertin, coordonnatrice, solutions numériques
- Stéphanie Hogue, technicienne, comptabilité
- Jonathan Langlois, analyste-programmeur
- Pamela Marceau-Houle, chargée de projets
- Sam-Nang Theb, technicien, comptabilité

## Fondation

- Marie Boulanger, conseillère, bourses mentorat

## Bureau du syndic



**Pierre-Alain Rey, CRHA,  
syndic**

- Annie Lebeau, CRHA, syndique adjointe
- Anne Labonté, CRHA, syndique adjointe

### NOMBRE D'EMPLOYÉS AU 31 MARS

**70,9** TRAVAILLANT L'ÉQUIVALENT  
DE 35 HEURES PAR SEMAINE



### NOMBRE D'EMPLOYÉS AU 31 MARS

**75** CONTRIBUANT AU  
SUCCÈS DE L'ORDRE



### Employeur remarquable

Depuis 2017, l'Ordre détient la certification enviable d'*Employeur remarquable* qui témoigne d'une organisation fidèle à ce qu'elle prêche; elle maintient l'équilibre entre sa réussite et le bien-être de ses employées et employés.

**NOTRE CERTIFICATION A ÉTÉ RENOUVELÉE EN 2025.**



### Entreprise en santé (maintenant coesion SP)

Le 30 octobre 2025, le Groupe entreprise en santé (maintenant coesion SP) a accordé la certification *Bien au travail de niveau 3* à l'Ordre. Cette reconnaissance est un gage de la priorité qu'accorde l'Ordre à la santé et au mieux-être de ses employées et employés.



### Milieu de travail proactif

– MILIEUX DE TRAVAIL ALLIÉS CONTRE LA VIOLENCE CONJUGALE

Depuis mai 2025, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés est certifié *milieu de travail proactif*. Cette certification témoigne des engagements pris par l'Ordre pour favoriser un milieu de travail sécuritaire et soutenant pour les employées et employés victimes de violence conjugale, en collaboration avec le Regroupement des maisons pour femmes victimes de violence conjugale.



# AUJOURD'HUI POUR DEMAIN

## Fondation CRHA

La Fondation CRHA a pour mission de contribuer à l'avancement de l'éducation et des connaissances dans le domaine des ressources humaines et des relations industrielles.

En mobilisant la générosité  
de ses donateurs, la Fondation :



Appuie la relève universitaire prometteuse et engagée.



Soutient et diffuse la recherche pour anticiper  
l'évolution du monde du travail.



Favorise l'innovation.

## Bilan des activités 2025-2026

### Relève

Cette année, la Fondation a décerné 44 bourses universitaires à des étudiantes et étudiants provenant de plus d'une dizaine d'universités à travers le Québec. Qu'il s'agisse de bourses d'excellence, d'engagement ou de retour aux études, toutes visent à soutenir et à mettre en valeur celles et ceux qui représentent la relève de la profession.

L'enthousiasme pour le programme de bourses Mentorat s'est également maintenu, avec 15 mentores et mentors jumelés à des finissantes et finissants d'un programme universitaire en ressources humaines ou en relations industrielles, ce qui favorise un accompagnement concret vers le marché du travail.

Une nouvelle édition de la cohorte Jeunes professionnels s'est tenue cette année. Huit (8) professionnelles et professionnels ayant obtenu leur diplôme depuis moins de trois (3) ans et nouvellement titulaires du titre CRHA | CRIA ont ainsi pu participer gratuitement au Congrès RH d'octobre dernier, grâce à la générosité du partenaire Desjardins.

Cette initiative offre à la relève un accès privilégié au plus grand événement de la communauté RH, favorise le développement de leur réseau et leur permet de bénéficier de l'accompagnement d'une coach, Carolina Castro, CRHA, afin d'enrichir leurs connaissances et étendre leurs réseaux.

### Recherche

La Fondation soutient des professeures et professeurs, ainsi que des chercheuses et chercheurs universitaires, dans des travaux de recherche liés aux enjeux et à la gestion des ressources humaines et des relations industrielles.

## Deux bourses de recherche de 15 000 \$ ont été octroyées :

#### BOURSIERS

##### ÉQUIPE DE RECHERCHE DIRIGÉE PAR SONDES TURKI, CRHA

Professeure, Organisation et ressources humaines,  
École des sciences de la gestion, UQAM

##### ÉQUIPE DE RECHERCHE DIRIGÉE PAR JULIE LEVESQUE-CÔTÉ, CRHA

Professeure, Comportement organisationnel, Département  
de gestion des ressources humaines, École de gestion, UQTR

#### PROJET DE RECHERCHE

« Gouverner le capital humain » :  
exploration de la nature et de l'étendue  
de la contribution des professionnels RH

Quand le leadership ne suffit pas : le rôle  
des pratiques RH axées sur les forces dans  
le soutien à l'engagement au travail

### Science RH

Dans le cadre de son programme Science RH visant à accroître la portée des travaux de recherche en RH | RI, la Fondation a tenu cinq « Webinaires Science RH ». Ces webinaires sont l'occasion pour des membres du corps professoral et des spécialistes de la recherche CRHA | CRIA de présenter les constats de leur recherche à la communauté RH. Ces événements représentent également une occasion de collecter des fonds, permettant à la Fondation de diversifier son financement.

## Depuis 2013, les actions de la Fondation se sont traduites par :

**363**

bourses  
universitaires

**31**

bourses  
de recherche

**56**

jeunes  
professionnelles et  
professionnels qui ont  
pu participer aux  
Congrès RH



Plus de

**786 500 \$**  
remis en bourses



# Relève

L'équipe de la relève a décuplé le nombre d'actions destinées aux étudiantes et étudiants en 2025-2026. L'objectif : les accompagner tout au long de leur parcours et les intégrer dans la communauté RH | RI dès leurs études universitaires.

AU 31 MARS 2026,  
L'ORDRE COMPTAIT

**3 447**

étudiantes et étudiants  
abonnés



Représente  
1,3 % d'augmentation par  
rapport à l'année précédente et  
un dépassement  
de l'objectif de 1,4 %

EN 2025-2026

**42 %**

des nouvelles et nouveaux  
CRHA | CRIA étaient  
nouvellement diplômés

Malgré un léger déclin des bassins universitaires en RH | RI depuis quelques années, le nombre croissant d'abonnés étudiants témoigne d'un sentiment d'appartenance appréciable envers l'Ordre et le titre.





## ACTIONS

### Présence soutenue dans les universités à la rencontre de la relève



### REPRÉSENTANTES ET REPRÉSENTANTS UNIVERSITAIRES

Les représentantes et les représentants de la communauté étudiante, élus pour la plupart par leur association, sont les courroies de transmission d'information entre l'Ordre et la communauté étudiante universitaire. Cette année, nous avons collaboré avec 17 représentants engagés provenant d'universités de tout le Québec. Nous nous assurons ainsi de nourrir des relations de proximité avec l'ensemble des bassins universitaires en RH | RI menant au titre de CRHA | CRIA.

Afin de souligner leur engagement, la Fondation leur décerne annuellement 3000 \$ en bourses.

#### Les associations et les représentants universitaires récipiendaires en 2025 sont les suivants :

- Comité GRH, HEC - 1000 \$
- AÉGRH, Université du Québec à Montréal - 1000 \$
- Dana-Sofia Chavarro, Université du Québec à Trois-Rivières - 1000 \$

### INFOLETTRE MENSUELLE

Publiée mensuellement, l'infolettre constitue une source d'information importante pour les étudiantes et étudiants universitaires en RH | RI.

**Son taux d'appréciation est de 83 %.**

### WEBINAIRES

Organisation de webinaires dans une formule de discussion avec des spécialistes sur des thèmes RH | RI ou à valeur ajoutée pour les étudiants (par exemple : les finances personnelles) et ce, afin de les soutenir dans leur transition vers le marché du travail.



### NOUVEAUTÉ

Une série de cinq balados portant sur des voies de carrières porteuses en RH | RI a vu le jour. Diffusés sur le Carrefour RH, Apple Podcasts, Spotify et SoundCloud, ils ont connu un vif succès, générant **plus de 500 écoutes en moyenne sur SoundCloud.**

### CONCOURS

Sept concours visant à encourager l'engagement et l'appartenance des étudiantes et étudiants universitaires auprès de l'Ordre ont été proposés. Ils ont généré un total de 1923 inscriptions. Nous constatons non seulement un intérêt soutenu de la part des futurs CRHA | CRIA pour ce type d'initiative, mais ces concours permettent également d'abonner annuellement plusieurs centaines d'étudiantes et d'étudiants universitaires à l'Ordre (286 en 2025-2026).

# Carrefour RH

Le Carrefour RH regroupe un large éventail de ressources et d'outils pour aider et soutenir les CRHA | CRIA, les gestionnaires et les responsables RH qui souhaitent :

- Comprendre et répondre aux enjeux RH;
- Suivre l'actualité et les décisions juridiques les plus intéressantes liées au travail;
- S'assurer que leurs interventions sont conformes aux lois;
- Obtenir un accès illimité à des centaines de ressources (modèles de documents, guides, outils de gestion).



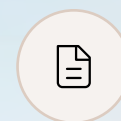
## En chiffres

**Carrefour RH, c'est des milliers de contenus et des outils conformes aux saines pratiques et aux lois**



**3000**

ARTICLES SUR TOUS LES SUJETS RH



**200**

OUTILS

Sur les obligations RH : guides, fiches-conseils, listes de contrôle et modèles pour rédiger en toute confiance les politiques et les avis et s'assurer d'être en conformité avec les lois.



DES CENTAINES DE  
DÉCISIONS JURIDIQUES



**300**

VIDÉOS SUR TOUS LES SUJETS RH



SUIVI QUOTIDIEN DE L'ACTUALITÉ RH



CARREFOURRH.ORG

## LES OUTILS LES PLUS POPULAIRES

- 1 [Rémunérations des professionnels RH](#)
- 2 [Prévisions salariales 2026](#)
- 3 [Saine gouvernance RH](#)

## LES ARTICLES LES PLUS LUS

- 1 [Absentéisme et invalidité : une nouvelle loi change les règles](#)
- 2 [Les cinq dysfonctions d'une équipe : comment les reconnaître et les désamorcer](#)
- 3 [Relations amoureuses au travail : dans quelle mesure l'employeur peut-il intervenir?](#)

carrefour **RH**

**Gratuit**

pour les  
CRHA | CRIA





L'avenir  
est humain. **La**  
**profession.**





# Comité de la formation

## MANDAT

Le comité de la formation de l'Ordre est un comité consultatif ayant pour mandat d'examiner, dans le respect des compétences respectives et complémentaires de l'Ordre, des établissements d'enseignement universitaire et du ministère de l'Enseignement supérieur, l'adéquation entre les compétences nécessaires à l'exercice de la profession et celles développées dans le cadre de la formation initiale sanctionnée par un diplôme menant à l'obtention du permis.

### NOMBRE DE RÉUNIONS

**2**

## MEMBRES

### ORDRE DES CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES AGRÉÉS

- Chantal Bilodeau, CRIA, présidente
- Geneviève Cloutier, CRHA, Distinction Fellow

### BUREAU DE LA COOPÉRATION INTERUNIVERSITAIRE

- François-Bernard Malo, directeur de la formation continue et professeur titulaire, Département des relations industrielles, Université Laval
- Pascale L. Denis, professeure au Département d'organisation et ressources humaines, Université du Québec à Montréal

### MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

- Emanuelle Bérubé, conseillère aux affaires universitaires, Direction générale des affaires universitaires, de la recherche et de l'innovation en enseignement supérieur

# PROGRAMMES D'ÉTUDES DONT LE DIPLÔME DONNE DROIT AU PERMIS DE L'ORDRE

Pour bénéficier d'un accès direct au titre de CRHA | CRIA, les candidates et candidats doivent détenir un des onze baccalauréats prévus à l'article 1.04 du Règlement sur les diplômes délivrés par les établissements d'enseignement désignés qui donnent droit aux permis et aux certificats de spécialistes des ordres professionnels :

- Baccalauréat ès sciences sociales (relations industrielles) de l'Université Laval
- Baccalauréat en administration des affaires – gestion des ressources humaines (inscription depuis septembre 2018) de l'Université Laval
- Baccalauréat ès sciences (relations industrielles) de l'Université de Montréal
- Baccalauréat en relations industrielles et en ressources humaines de l'Université du Québec en Outaouais
- Baccalauréat en gestion des ressources humaines de l'Université du Québec à Montréal
- Baccalauréat en administration (gestion des ressources humaines) (inscription depuis septembre 2018) de l'Université du Québec à Rimouski
- Baccalauréat en administration des affaires, concentration en gestion des ressources humaines (inscription depuis septembre 2018) de l'Université du Québec à Trois-Rivières
- Baccalauréat en administration des affaires, cheminement spécialisé en gestion des ressources humaines (inscription depuis septembre 2018) de l'Université de Sherbrooke
- Baccalauréat en administration des affaires avec majeure en gestion des ressources humaines et mineure en santé, sécurité et relations de travail (inscription depuis septembre 2022) de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue
- Baccalauréat en administration des affaires (Gestion des ressources humaines – profil CRHA) (inscription depuis septembre 2018) de HEC Montréal
- Baccalauréat en administration des affaires avec concentration en gestion des ressources humaines (inscription depuis septembre 2018) de l'Université TÉLUQ



## EXAMEN DE LA QUALITÉ DE LA FORMATION

PROGRAMMES D'ÉTUDES AYANT FAIT  
L'OBJET D'UN EXAMEN DE LA QUALITÉ  
DE LA FORMATION

NOMBRE

|                                                                                                          |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Programmes d'études dont l'examen est en suspens à la fin de l'exercice précédent (en attente d'un avis) | 0 |
| Programmes d'études dont l'examen est entamé                                                             | 1 |
| Programmes d'études dont l'examen est terminé (dont l'avis a été rendu)                                  | 1 |
| ■ Avis positifs                                                                                          | 1 |
| ■ Avis recommandant des modifications                                                                    | 0 |
| Programmes d'études dont l'examen est en suspens à la fin de l'exercice                                  | 0 |





## Comité des équivalences

### MANDAT

Le comité des équivalences étudie les demandes d'équivalence de diplôme ou de formation conformément au Règlement sur les normes d'équivalence de diplôme et de la formation aux fins de la délivrance d'un permis de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec.

#### NOMBRE DE RÉUNIONS

10

### MEMBRES

Marie-Noël Jodoin, CRHA, présidente

Julie Blanchet, CRHA

Laura Champagne, CRHA

Jocelyne Chaperon, CRHA

Dario Diaz, CRHA

Julio Gazanini, CRHA

Sylvain Gélinas, CRHA, fin de mandat  
septembre 2025

Jacob Karimu, CRHA

Serge Rainville, fin de mandat juillet 2025

Lindsay Saint-Fleur, CRIA, fin de mandat  
octobre 2025

RECONNAISSANCE  
DE L'ÉQUIVALENCE AUX FINS  
DE LA DÉLIVRANCE D'UN PERMIS

Les renseignements suivants concernent les demandes adressées directement à l'Ordre et également celles adressées à un organisme tiers, délégué par l'ordre, responsable d'une partie ou de la totalité du processus de reconnaissance des équivalences aux fins de la délivrance d'un permis.



RECONNAISSANCE DE L'ÉQUIVALENCE D'UN DIPLÔME OU  
DE LA FORMATION AUX FINS DE LA DÉLIVRANCE D'UN PERMIS

Demandes de reconnaissance de l'équivalence d'un diplôme ou de la formation selon que le diplôme ou la formation a été obtenu au Québec, hors du Québec, mais au Canada, ou hors du Canada.

|                                                                  | DIPLÔME OU FORMATION OBTENUS |           |                |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------|----------------|
|                                                                  | AU QUÉBEC                    | AU CANADA | HORS DU CANADA |
| Pendantes à la fin de l'exercice précédent                       | 79                           | 1         | 25             |
| Reçues                                                           | 568                          | 17        | 159            |
| Acceptées en totalité<br>(reconnaissance entière sans condition) | 32                           | 0         | 0              |
| Acceptées en partie<br>(reconnaissance partielle)                | 396                          | 10        | 104            |
| Refusées                                                         | 32                           | 6         | 12             |
| Annulées (à la demande<br>de la candidate ou du candidat)        | 91                           | 0         | 33             |
| Pendantes à la fin de la période                                 | 96                           | 2         | 35             |

Personnes concernées par des exigences complémentaires imposées  
au regard des demandes ayant fait l'objet, au cours de l'exercice, d'une  
reconnaissance partielle

|                                                              | DIPLÔME OU FORMATION OBTENUS |           |                |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------|----------------|
|                                                              | AU QUÉBEC                    | AU CANADA | HORS DU CANADA |
| Un ou des cours                                              | 8                            | 0         | 0              |
| Une formation d'appoint<br>(pouvant inclure ou non un stage) | 0                            | 0         | 0              |
| Un ou des stages                                             | 0                            | 0         | 0              |
| Un ou des examens                                            | 289                          | 6         | 67             |
| Un ou des portfolios                                         | 5                            | 0         | 0              |

## RECONNAISSANCE DE L'ÉQUIVALENCE DES AUTRES CONDITIONS ET MODALITÉS DE LA DÉLIVRANCE D'UN PERMIS

L'Ordre n'a pas de règlement en application du paragraphe i) de l'article 94 du Code des professions déterminant les autres conditions et modalités de délivrance des permis.

## RECONNAISSANCE DES ÉQUIVALENCES AUX FINS DE LA DÉLIVRANCE D'UN CERTIFICAT DE SPÉCIALISTE

L'Ordre n'a pas de règlement en application du paragraphe e) de l'article 94 du Code des professions définissant les différentes classes de spécialités au sein de la profession.

## RECONNAISSANCE DE L'ÉQUIVALENCE DES AUTRES CONDITIONS ET MODALITÉS DE LA DÉLIVRANCE D'UN CERTIFICAT DE SPÉCIALISTE

L'Ordre n'a pas de règlement en application du paragraphe i) de l'article 94 du Code des professions déterminant les autres conditions et modalités de délivrance des certificats de spécialiste.

## FORMATION DES PERSONNES CHARGÉES D'ÉLABORER OU D'APPLIQUER DES CONDITIONS DE DÉLIVRANCE DE PERMIS OU DE CERTIFICATS DE SPÉCIALISTE

### Activités de formation suivies par le comité des équivalences au 31 mars

|                                                | NOMBRE DE PERSONNES                                             |                                                  |                                   |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------|
|                                                | AYANT SUIVI LA<br>FORMATION LORS<br>D'UNE PÉRIODE<br>PRÉCÉDENTE | AYANT SUIVI<br>LA FORMATION<br>DURANT LA PÉRIODE | N'AYANT PAS SUIVI<br>LA FORMATION |
| Évaluation des qualifications professionnelles | <b>0</b>                                                        | <b>7</b>                                         | <b>0</b>                          |
| Égalité entre les femmes et les hommes         | <b>7</b>                                                        | <b>0</b>                                         | <b>3</b>                          |
| Gestion de la diversité ethnoculturelle        | <b>0</b>                                                        | <b>7</b>                                         | <b>0</b>                          |

### Activités de formation suivies par les personnes responsables d'élaborer ou d'appliquer des conditions de délivrance de permis ou de certificats de spécialiste au 31 mars

|                                                | NOMBRE DE PERSONNES                                             |                                                  |                                   |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------|
|                                                | AYANT SUIVI LA<br>FORMATION LORS<br>D'UNE PÉRIODE<br>PRÉCÉDENTE | AYANT SUIVI<br>LA FORMATION<br>DURANT LA PÉRIODE | N'AYANT PAS SUIVI<br>LA FORMATION |
| Évaluation des qualifications professionnelles | <b>1</b>                                                        | <b>6</b>                                         | <b>1</b>                          |
| Égalité entre les femmes et les hommes         | <b>5</b>                                                        | <b>0</b>                                         | <b>3</b>                          |
| Gestion de la diversité ethnoculturelle        | <b>1</b>                                                        | <b>7</b>                                         | <b>0</b>                          |



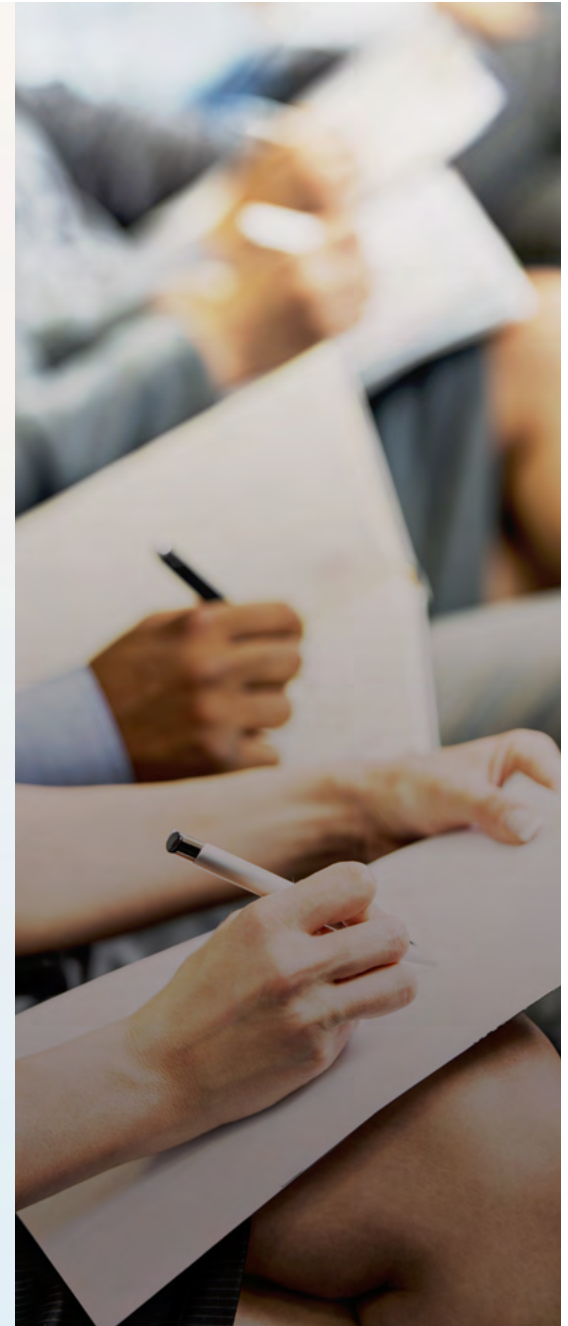
## ACTIONS MENÉES PAR L'ORDRE EN VUE DE FACILITER LA RECONNAISSANCE DE L'ÉQUIVALENCE DE DIPLÔME ET DE LA FORMATION

### Actions poursuivies

- L'Ordre propose des webinaires d'information pour répondre aux questions des personnes souhaitant devenir candidates ou candidats à la profession concernant les conditions d'admission et sur la procédure à suivre pour déposer une demande d'admission.
- Maintien de mesures inclusives applicables à l'ensemble des candidates et candidats à l'examen, notamment par l'application de la mesure de temps universel ainsi que par le choix d'un vocabulaire universellement reconnu et compris au sein de la francophonie.

### Actions entreprises

- Lancement de la formation *Mieux se préparer à l'examen* : une formation gratuite de huit heures qui permet aux candidates et candidats issus de l'immigration d'être mieux formés au contexte de pratique RH | RI au Québec.
- Avec la volonté de mieux accompagner les candidates et candidats dans leur parcours vers le titre, nous avons établi une nouvelle tarification avantageuse pour la reprise d'examen. Le tarif de réinscription a été revu à la baisse et est désormais fixé à 195 \$ (taxes en sus), ce qui rend cette étape plus accessible à toutes celles et tous ceux qui souhaitent poursuivre leur démarche vers l'obtention du titre professionnel.





**FORMATION** **Mieux vous préparer à l'examen**

DEVENIR CRHA/CRIA

## FORMATION « MIEUX VOUS PRÉPARER À L'EXAMEN »

Cette formation gratuite vise à améliorer la compréhension des candidates et des candidats du contexte québécois en ressources humaines et en relations industrielles, de même qu'à renforcer leurs compétences en vue de la passation de l'examen, notamment à travers des mises en situation représentatives de la réalité RH | RI au Québec.

Bien qu'elle reste pertinente pour toutes les personnes qui se présentent à l'examen, cette formation a été conçue en particulier pour soutenir celles et ceux qui ont suivi leur formation à l'international, afin de mieux les accompagner dans leur intégration professionnelle au Québec.

## Une valeur ajoutée pour la préparation à l'examen d'équivalence

Une expérience d'apprentissage dynamique et concrète permettant aux utilisatrices et utilisateurs d'accéder à :

- Une formation flexible et interactive en six modules couvrant les aspects essentiels du rôle-conseil en RH | RI au Québec;
- Des outils téléchargeables pour les accompagner à chaque étape;
- Des études de cas variées, présentées par des intervenantes et intervenants experts;
- Des pistes de réflexion concrètes pour mieux structurer les réponses.

Au total, ce sont environ neuf heures de formation qui s'ajoutent à l'éventail d'outils déjà en place pour l'accompagnement vers la réussite de l'examen d'équivalence de l'Ordre.

## LES MODULES :

1. Méthodologie (cycle d'intervention en RH | RI)
2. Santé, sécurité et mieux-être au travail
3. Travailler ensemble
4. Relations du travail
5. Dotation
6. Rémunération globale

9

HEURES DE  
FORMATION  
pour accompagner vers  
la réussite de l'examen  
d'équivalence

Cette formation  
s'ajoute aux nombreux  
outils déjà offerts aux  
candidates et candidats  
pour la préparation à  
l'examen.

EN SITU.

# Comité de révision des équivalences

## MANDAT

Le comité de révision des équivalences a pour mandat de réviser, à la demande écrite d’une candidate ou d’un candidat, la décision du comité des équivalences refusant de reconnaître l’équivalence demandée ou ne la reconnaissant qu’en partie.

## MEMBRES

- Laura Champagne, CRHA, fin de mandat octobre 2025
- Emmanuelle Crête, CRHA
- Marie-Ève Lapointe, CRIA
- Lindsay Saint-Fleur, CRIA
- Jean Bernier, membre externe

NOMBRE DE RÉUNIONS

6



## Demandes de révision des décisions sur la reconnaissance d'une équivalence

|                                                                                                                                               | NOMBRE |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Demandes de révision <b>pendantes au 31 mars de l'exercice précédent</b> (n'ayant pas fait l'objet d'aucune décision antérieurement)          | 0      |
| Demandes de révision <b>reçues au cours de l'exercice</b> (au total)                                                                          | 8      |
| Demandes de révision présentées <b>hors délai</b>                                                                                             | 0      |
| Demandes de révision pour lesquelles une décision a été rendue (incluant les demandes pendantes) (au total)                                   | 7      |
| maintenant la décision initiale                                                                                                               | 4      |
| modifiant la décision initiale                                                                                                                | 3      |
| Demandes de révision pour lesquelles une décision, favorable ou non à la personne demanderesse, a été rendue dans le délai prévu au règlement | 7      |
| Demandes de révision <b>pendantes au 31 mars de l'exercice</b> (qui n'ont pas fait l'objet d'une décision à la fin de l'exercice)             | 1      |

## Activités de formation suivies par le comité de révision des équivalences au 31 mars

|                                                | NOMBRE DE PERSONNES                                    |                                            |                                |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------|
|                                                | AYANT SUIVI LA FORMATION LORS D'UNE PÉRIODE PRÉCÉDENTE | AYANT SUIVI LA FORMATION DURANT LA PÉRIODE | N'AYANT PAS SUIVI LA FORMATION |
| Évaluation des qualifications professionnelles | 0                                                      | 3                                          | 1                              |
| Égalité entre les femmes et les hommes         | 4                                                      | 0                                          | 0                              |
| Gestion de la diversité ethnoculturelle        | 0                                                      | 2                                          | 2                              |





# Comité d'inspection professionnelle

## MANDAT

Le comité d'inspection professionnelle (CIP) a pour fonction principale d'accompagner la ou le CRHA | CRIA dans l'exercice de la profession et de lui fournir tout le soutien nécessaire à la bonification de sa pratique, notamment sous forme de recommandations et de suivis.

## MEMBRES

Geneviève Pansieri, CRHA, présidente  
Bernest Durandisse, CRHA  
Sheena Héroux, CRHA  
Céline Moisan, CRHA  
Bruno Montigny, CRHA  
Kathy Otis, CRIA

## INSPECTRICES ET INSPECTEURS\*

Jean-Pierre Gagnon, CRIA  
Vicky Lacroix, CRHA, ECH  
Jean-Pierre Morin, CRHA  
Luc Nadeau, CRHA  
Stéphanie Pageau, CRIA  
Stéphanie Robin, CRHA  
Rénald Rousseau, CRHA

## NOMBRE DE RÉUNIONS

10

\* Trois inspectrices ou inspecteurs agissent à temps complet et quatre agissent à temps partiel.

## PROGRAMME DE SURVEILLANCE GÉNÉRALE

Le programme d'inspection professionnelle a pour objectif principal de favoriser l'amélioration continue de la pratique afin de préserver la confiance du public. Dans cette optique, les inspectrices et inspecteurs adoptent une posture d'accompagnement visant à soutenir les CRHA | CRIA dans le développement de leurs compétences professionnelles.

S'inscrivant dans une perspective globale de qualité de la pratique, l'inspection professionnelle s'appuie sur les principes suivants :

- Les résultats du processus permettent de cerner les besoins en matière de développement des compétences des CRHA | CRIA;
- Les apprentissages et constats issus des inspections font l'objet d'un suivi dans le temps, afin de soutenir une démarche d'amélioration continue.

Le programme de surveillance générale 2025-2026 prévoyait l'inspection professionnelle de 1 000 CRHA | CRIA. En raison du développement d'un nouveau module d'inspection professionnelle dans le nouveau logiciel de gestion de la relation client (CRM) de l'Ordre, un projet technologique majeur, des ressources ont dû être mobilisées au sein de l'équipe d'inspection. Cet objectif a donc été revu pour atteindre 900 CRHA | CRIA inspectés en cours d'année. Toutes les professionnelles et tous les professionnels agréés étaient susceptibles d'être inspectés.

### RÉPARTITION

- Sélection aléatoire en respect de la représentativité des CRHA | CRIA quant à leur pratique (en entreprise ou en pratique privée) et à leur lieu d'exercice (80 % des inspections)
- Sélection aléatoire des CRHA | CRIA appartenant à une catégorie ciblée par la grille de risque (20 % des inspections)

### FACTEURS DE RISQUE

- Les CRHA | CRIA n'ayant jamais été inspectés depuis 10 ans et plus.
- Les CRHA | CRIA dont la dotation fait partie de leur pratique professionnelle régulière.
- Les nouvelles professionnelles et nouveaux professionnels agréés inscrits au tableau de l'Ordre depuis deux à cinq ans.
- Les CRHA | CRIA se réinscrivant au tableau de l'Ordre après un retrait de plus d'un an.
- Les CRHA | CRIA détenant la certification ECH (enquêteur ou enquêtrice certifié en harcèlement).
- Les CRHA | CRIA portant le titre de médiatrice ou médiateur accrédité.

Quelques inspections particulières sont également réalisées à la demande du comité d'inspection professionnelle et du bureau du syndic.

## ACTIONS PRÉVUES PAR LE PROGRAMME D'INSPECTION

Le programme d'inspection prévoyait d'aborder systématiquement les sujets suivants lors des inspections :

- Cybersécurité et littératie numérique (confidentialité des documents et des informations concernant les individus)
- Présence d'une politique à jour sur la prévention du harcèlement en milieu de travail visant à maintenir un climat de travail sain exempt de harcèlement
- Processus de dotation répondant aux règles de l'art
- Conformité de la tenue des dossiers
- Pratiques RH visant l'équité, la diversité et l'inclusion
- Utilisation des réseaux et des médias sociaux en tant que professionnelles et professionnels RH agréés



## BILAN DES INSPECTIONS PROFESSIONNELLES

Les principaux constats de non-conformité relevés par le comité d'inspection professionnelle ont porté sur différents aspects :

**54 %**

### PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

La protection des renseignements personnels a été l'élément le plus fréquemment mis en cause, représentant 54 % des constats. Cela concerne principalement le partage et le transfert non sécurisé de données personnelles et confidentielles via courriel.

**18 %**

### PRÉVENTION DU HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE

18 % des constats portent sur l'absence d'une politique à jour couvrant la prévention et la prise en charge des situations de harcèlement psychologique et sexuel dans l'organisation, ainsi que le manque de mesures permettant de créer un milieu de travail sain et exempt de harcèlement.

**11 %**

### CONTENU DES DOSSIERS

Le contenu et la gestion des dossiers représentent 11 % des constats. Il s'agit de respecter les obligations de consignation des dossiers sur lesquels les professionnelles et professionnels agréés travaillent, ainsi que le respect du délai de conservation en lien avec le règlement sur la tenue de dossiers et des cabinets de consultation.

**9 %**

### DÉTENTION DE RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

9 % des constats portent sur des demandes inappropriées de renseignements personnels, enfreignant le principe fondamental qui interdit de solliciter ou de conserver des données personnelles non pertinentes pour le traitement d'un dossier. Le contexte de pratique majoritaire pour cette non-conformité est la dotation.

**8 %**

### AFFICHAGE DES DEUX RÈGLEMENTS ET DU PERMIS

8 % des constats concernent des manquements entourant le fait de ne pas s'identifier clairement en tant que CRHA ou CRIA (affichage de permis, par exemple) ou de ne pas rendre disponible au public et à sa clientèle le Code de déontologie des CRHA | CRIA et le Règlement sur la procédure de conciliation et d'arbitrage des comptes lors de déplacements chez la clientèle, comme il est précisé dans le Règlement sur la tenue des dossiers et des cabinets de consultation des CRHA | CRIA.

## INSPECTIONS ISSUES DU PROGRAMME DE SURVEILLANCE GÉNÉRALE

NOMBRE

|                                                                                                                                                                                                                                                    |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Inspections individuelles pendantes à la fin de l'exercice précédent (rapports d'inspection restant à produire à la suite des formulaires ou des questionnaires retournés ou des visites individuelles réalisées au cours de l'exercice précédent) | 81   |
| Formulaires ou questionnaires transmis aux CRHA   CRIA                                                                                                                                                                                             | 1012 |
| Formulaires ou questionnaires retournés au comité d'inspection professionnelle                                                                                                                                                                     | 994  |
| CRHA   CRIA visités                                                                                                                                                                                                                                | 904  |
| Rapports d'inspection produits à la suite de la transmission d'un formulaire ou d'un questionnaire                                                                                                                                                 | 0    |
| Rapports d'inspection produits à la suite d'une visite                                                                                                                                                                                             | 0    |
| Rapports d'inspection produits à la suite d'une combinaison des deux méthodes d'inspection professionnelle                                                                                                                                         | 975  |
| Inspections individuelles pendantes à la fin de l'exercice                                                                                                                                                                                         | 10   |

## INSPECTIONS DE SUIVI

NOMBRE

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| Inspections de suivi pendantes à la fin de l'exercice précédent    | 0  |
| Inspections de suivi réalisées                                     | 24 |
| Rapports d'inspection produits à la suite des inspections de suivi | 23 |
| Inspections de suivi pendantes à la fin de l'exercice              | 1  |

INSPECTIONS PORTANT  
SUR LA COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE

NOMBRE

|                                                                                     |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Inspections pendantes portant sur la compétence à la fin de l'exercice précédent    | 0 |
| CRHA   CRIA ayant fait l'objet d'une inspection portant sur la compétence           | 1 |
| Rapports d'inspection produits à la suite des inspections portant sur la compétence | 0 |
| Inspections pendantes portant sur la compétence à la fin de l'exercice              | 1 |

992

Nombre de  
CRHA | CRIA différents  
ayant fait l'objet d'un  
rapport d'inspection  
professionnelle, à la  
suite du programme  
de surveillance  
générale de l'exercice,  
d'une inspection  
de suivi ou d'une  
inspection portant sur  
la compétence.



Nombre de CRHA |CRIA différents ayant fait l'objet d'un rapport d'inspection issu du programme de surveillance générale de l'exercice, d'une inspection de suivi ou d'une inspection portant sur la compétence, selon la région administrative.

|           |                               | QUESTIONNAIRE<br>OU FORMULAIRE | VISITE | LES DEUX<br>MÉTHODES |
|-----------|-------------------------------|--------------------------------|--------|----------------------|
| <b>01</b> | Bas-Saint-Laurent             | 0                              | 0      | <b>6</b>             |
| <b>02</b> | Saguenay–Lac-Saint-Jean       | 0                              | 0      | <b>15</b>            |
| <b>03</b> | Capitale-Nationale            | 0                              | 0      | <b>112</b>           |
| <b>04</b> | Mauricie                      | 0                              | 0      | <b>13</b>            |
| <b>05</b> | Estrie                        | 0                              | 0      | <b>39</b>            |
| <b>06</b> | Montréal                      | 0                              | 0      | <b>446</b>           |
| <b>07</b> | Outaouais                     | 0                              | 0      | <b>15</b>            |
| <b>08</b> | Abitibi-Témiscamingue         | 0                              | 0      | <b>22</b>            |
| <b>09</b> | Côte-Nord                     | 0                              | 0      | <b>6</b>             |
| <b>10</b> | Nord-du-Québec                | 0                              | 0      | <b>1</b>             |
| <b>11</b> | Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine | 0                              | 0      | <b>2</b>             |
| <b>12</b> | Chaudière-Appalaches          | 0                              | 0      | <b>42</b>            |
| <b>13</b> | Laval                         | 0                              | 0      | <b>49</b>            |
| <b>14</b> | Lanaudière                    | 0                              | 0      | <b>27</b>            |
| <b>15</b> | Laurentides                   | 0                              | 0      | <b>41</b>            |
| <b>16</b> | Montréal                      | 0                              | 0      | <b>120</b>           |
| <b>17</b> | Centre-du-Québec              | 0                              | 0      | <b>19</b>            |



## Recommandations du comité d'inspection professionnelle soumises au conseil d'administration

| OBLIGER UN CRHA   CRIA À COMPLÉTER AVEC SUCCÈS                                                                                                                                 | NOMBRE   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| un stage, un cours de perfectionnement ou toute autre obligation ou les trois à la fois <b>sans</b> limitation ni suspension du droit d'exercer des activités professionnelles | <b>2</b> |
| un stage, un cours de perfectionnement ou toute autre obligation ou les trois à la fois <b>avec</b> limitation ou suspension du droit d'exercer des activités professionnelles | <b>0</b> |

## Suivi des recommandations adressées au conseil d'administration

| OBLIGER UN CRHA   CRIA À COMPLÉTER AVEC SUCCÈS                                                                                                    | NOMBRE   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| CRHA   CRIA ayant réussi                                                                                                                          | <b>2</b> |
| CRHA   CRIA ayant échoué (au total)                                                                                                               | <b>0</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Limitation définitive du droit d'exercer ou radiation prononcée par le Conseil d'administration</li> </ul> | <b>0</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Toute autre conséquence</li> </ul>                                                                         | <b>0</b> |

## Entrave à une ou un membre du comité d'inspection professionnelle, à une inspectrice ou un inspecteur, à une experte ou un expert dans l'exercice de leurs fonctions et informations transmises au bureau du syndic

|                                                                                                                                                                                                                                                         | NOMBRE   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| CRHA   CRIA ayant fait entrave à une ou un membre du comité d'inspection professionnelle, à la personne responsable de l'inspection professionnelle, à une inspectrice ou un inspecteur, à une experte ou un expert dans l'exercice de leurs fonctions. | <b>6</b> |
| CRHA   CRIA ayant fait l'objet d'une information au bureau du Syndic.                                                                                                                                                                                   | <b>0</b> |

- L'Ordre n'a pas prévu de nommer une personne responsable de l'inspection professionnelle.
- L'Ordre n'a pas de règlement sur la comptabilité en fidéicomis de ses CRHA | CRIA.
- Aucune observation écrite ou verbale d'une ou un CRHA | CRIA pouvant faire potentiellement l'objet d'une recommandation de compléter avec succès un stage, un cours de perfectionnement ou toute autre obligation n'a été reçue, au cours de l'exercice, par le comité d'inspection professionnelle.

## FAITS SAILLANTS DE L'INSPECTION PROFESSIONNELLE

### Travaux visant l'élaboration ou l'amélioration des outils d'inspection professionnelle ou du règlement sur l'inspection professionnelle

- Poursuivre l'amélioration du programme d'inspection professionnelle pour les personnes détenant la certification ECH (enquêteur ou enquêtrice certifié en harcèlement) et détenant l'accréditation en médiation.
- Débuter un projet porteur d'évolution de l'inspection professionnelle visant à mettre à jour le modèle, le processus et les outils en place afin d'intégrer les meilleures pratiques en évaluation et en développement des compétences.
- Développer une formation en ligne gratuite portant sur les éléments essentiels à inclure dans une politique de prévention et de prise en charge des situations de harcèlement psychologique et sexuel au travail, l'une de nos non-conformités les plus fréquentes. ➔

Plus de

**700**

CRHA | CRIA  
l'ont complété

Taux de satisfaction  
général très positif de

**94 %**

**97 %**

des répondantes et répondants au sondage  
disent qu'elles et ils la recommanderont à  
d'autres CRHA | CRIA.

**90 %**

des répondantes et répondants au sondage indiquent qu'elles et ils seront en mesure d'appliquer  
certaines connaissances acquises lors de la formation dans leur pratique professionnelle.

Depuis, le webinaire est disponible en rediffusion sous forme de formation en ligne gratuite et continue d'être consulté par des centaines de CRHA | CRIA, en plus d'être recommandé comme outil d'encadrement lorsque des non-conformités sont constatées à ce sujet en contexte d'inspection.

### GROUPE DE TRAVAIL

- Participation au comité cybersécurité
- Participation au comité de médiation

### ÉLABORATION OU MISE À JOUR DE NORMES OU DE GUIDES DE PRATIQUE

- Soutenir le développement de contenu de capsules sur les grands principes et concepts déontologiques pour la future formation obligatoire de toutes les professionnelles et tous les professionnels agréés
- Compléter une refonte du Guide de cybersécurité, permettant d'avoir accès à un outil plus à jour pour les inspections



# Bureau du syndic



## MANDAT

Lorsqu'il a connaissance d'une information à cet effet, le bureau du syndic est responsable d'enquêter afin de déterminer si les actes posés dans le cadre de l'exercice de la profession par une ou un CRHA | CRIA sont conformes aux dispositions du Code des professions ou aux règlements adoptés conformément à ce code, notamment le Code de déontologie. Selon les circonstances, la syndique ou le syndic peut déposer ou non une plainte disciplinaire devant le conseil de discipline ou prendre d'autres mesures jugées pertinentes.

## MOTIFS DES DEMANDES D'ENQUÊTE

- Des enquêtes à la suite de plaintes de harcèlement au travail qui n'ont pas été faites selon les normes de pratique. Les parties plaignantes remettent en question les conclusions de l'enquête ou la manière dont l'enquête a été réalisée.
- Le défaut d'intervenir à la suite de signalements de harcèlement psychologique.
- Le défaut de tenir compte de la protection de la santé et de la sécurité psychologique des employées et employés.
- La gestion inadéquate de situations de conflit au travail ou de climat de travail.
- Les processus ou les pratiques d'embauche, de discipline ou de congédiement qui ne respectent pas les règles de l'art.
- La posture des CRHA | CRIA dans l'exercice de leur profession (ex. : parti pris du professionnel pour son client au détriment de l'employée ou employé, indépendance professionnelle mise en doute, situation de conflit d'intérêts).
- La posture des CRHA | CRIA concernant la confidentialité et le droit allégué au secret professionnel.
- Gestion inadéquate d'un dossier de santé/médical/accident de travail.
- Compétence : utilisation inadéquate de l'intelligence artificielle.
- Recommandations non pertinentes ou inadaptées compte tenu de la situation relativement à la gestion des ressources humaines ou des relations industrielles (ex. : avoir omis d'informer le client des risques inhérents et prévisibles associés à une solution envisagée pour remédier à un problème).
- Entrave au comité d'inspection professionnelle et au bureau du syndic.

## BUREAU DU SYNDIC \*

Pierre-Alain Rey, CRHA, syndic

Annie Lebeau, CRHA,  
syndique adjointe

Anne Labonté, CRHA,  
syndique adjointe

---

\*Le syndic exerce ses fonctions à temps plein. Parmi les syndiques adjointes, l'une est à temps plein et l'autre à temps partiel.



## Demandes d'information et signalements soumis au bureau du syndic

NOMBRE

|                                                     |           |
|-----------------------------------------------------|-----------|
| Demandes d'information soumises au bureau du syndic | <b>35</b> |
| Signalements reçus par le bureau du syndic          | <b>8</b>  |

## Enquêtes disciplinaires du bureau du syndic

NOMBRE

|                                                                                                                                             |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Enquêtes pendantes à la fin de l'exercice précédent                                                                                         | <b>29</b>  |
| <b>Enquêtes ouvertes au cours de l'exercice</b>                                                                                             | <b>135</b> |
| ▪ Demandes d'enquête formulées par une personne du public (y compris les professionnelles ou professionnels d'autres ordres professionnels) | <b>117</b> |
| ▪ Demandes d'enquête formulées par une personne morale ou un organisme                                                                      | <b>0</b>   |
| ▪ Demandes d'enquête formulées par une ou un CRHA   CRIA                                                                                    | <b>3</b>   |
| ▪ Demandes d'enquête formulées par le comité d'inspection professionnelle ou par l'une ou l'un de ses membres                               | <b>6</b>   |
| ▪ Demandes d'enquête formulées par une ou un membre de tout autre comité de l'Ordre ou par une ou un employé de l'Ordre                     | <b>5</b>   |
| ▪ Enquêtes initiées par le bureau du Syndic à la suite d'une information                                                                    | <b>4</b>   |
| <b>Total des CRHA   CRIA visés par les enquêtes ouvertes au cours de l'exercice</b>                                                         | <b>123</b> |
| <b>Enquêtes fermées</b>                                                                                                                     | <b>137</b> |
| ▪ Enquêtes fermées moins de 90 jours à la suite de leur ouverture                                                                           | <b>122</b> |
| ▪ Enquêtes fermées entre 91 et 179 jours à la suite de leur ouverture                                                                       | <b>22</b>  |
| ▪ Enquêtes fermées entre 180 et 365 jours à la suite de leur ouverture                                                                      | <b>4</b>   |
| ▪ Enquêtes fermées plus de 365 jours à la suite de leur ouverture                                                                           | <b>0</b>   |
| <b>Enquêtes pendantes à la fin de l'exercice</b>                                                                                            | <b>27</b>  |



## Décisions rendues par le bureau du syndic

NOMBRE

Enquêtes où il y a eu décision  
de porter plainte au conseil de discipline **3**

Enquêtes où il y a eu décision  
de ne pas porter plainte **134**

- Enquêtes fermées à la suite du processus de conciliation du syndic **1**
- Enquêtes où le professionnel s'est vu accorder une immunité. **0**
- Enquêtes ayant conduit à d'autres mesures envers le professionnel **32**
- Demandes d'enquête non fondées, frivoles ou quérulentes **17**
- Enquêtes ayant conclu à une absence de manquements **52**
- Enquêtes fermées pour les référer à un syndic ad hoc **0**
- Enquêtes fermées en raison d'un manque de preuves **13**

### Autres motifs

- Demandes d'enquête retirées **9**
- Le bureau du syndic n'a pas juridiction. **10**

## Enquêtes des syndiques ou syndics ad hoc

NOMBRE

Enquêtes pendantes (sans décision) à la fin de l'exercice précédent **1**

Enquêtes ouvertes au cours de l'exercice (au total) **0**

- Enquêtes ouvertes à la suite de la suggestion du comité de révision **0**
- Enquêtes ouvertes à la suite de la demande du syndic **0**
- Enquêtes ouvertes à la suite de la demande du conseil d'administration **0**

Enquêtes fermées au cours de l'exercice  
(enquêtes pour lesquelles une décision a été rendue) (au total). **1**

- Enquêtes fermées moins de 90 jours à la suite de la réception de la demande **0**
- Enquêtes fermées entre 91 et 179 jours à la suite de la réception de la demande **0**
- Enquêtes fermées entre 180 et 365 jours à la suite de la réception de la demande **0**
- Enquêtes fermées plus de 365 jours à la suite de la réception de la demande **1**

Enquêtes pendantes à la fin de l'exercice **0**

9

CRHA | CRIA ayant fait l'objet  
d'informations au comité  
d'inspection professionnelle par  
le bureau du Syndic ou par les  
syndiques ou syndics ad hoc (qu'il  
y ait eu dépôt d'une plainte ou  
non à leur endroit).



## ÉTAT DES PLAINTES PORTÉES AU CONSEIL DE DISCIPLINE

### Plaintes du bureau du Syndic et des syndiques ou syndics ad hoc au conseil de discipline

NOMBRE

|                                                                                                                                       |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Plaintes pendantes à la fin de l'exercice précédent                                                                                   | 3 |
| Plaintes portées                                                                                                                      | 3 |
| ▪ Nombre total de chefs d'infraction concernés par ces plaintes                                                                       | 6 |
| Plaintes fermées<br>(dont tous les recours judiciaires ont été épuisés)                                                               | 4 |
| ▪ Plaintes retirées                                                                                                                   | 0 |
| ▪ Plaintes rejetées                                                                                                                   | 0 |
| ▪ Plaintes pour lesquelles la personne intimée a été acquittée sur chacun des chefs d'infraction.                                     | 0 |
| ▪ Plaintes pour lesquelles la personne intimée a reconnu sa culpabilité ou a été déclarée coupable sur au moins un chef d'infraction. | 4 |
| Plaintes pendantes au conseil de discipline à la fin de l'exercice                                                                    | 2 |

### Nombre de plaintes, déposées par le bureau du Syndic, par les syndiques ou syndics ad hoc au conseil de discipline au cours de l'exercice, concernées par chacune des catégories d'infractions

NOMBRE

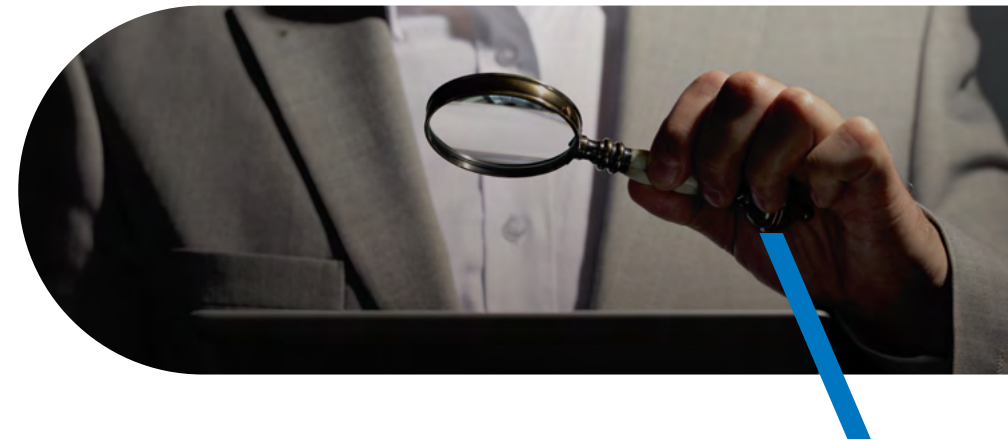
|                                                                         |   |
|-------------------------------------------------------------------------|---|
| Infractions liées à la qualité des services rendus par le professionnel | 3 |
| Infractions liées au comportement du professionnel                      | 2 |
| Entraves au bureau du syndic (a. 122, al. 2)                            | 1 |

## ACTIVITÉS DE FORMATION SUIVIES PAR LES MEMBRES DU BUREAU DU SYNDIC AU 31 MARS

NOMBRE DE PERSONNES

### Activités de formation

|                                                                          | AYANT SUIVI<br>LA FORMATION<br>LORS D'UNE<br>PÉRIODE<br>PRÉCÉDENTE | AYANT SUIVI LA<br>FORMATION<br>DURANT LA<br>PÉRIODE | N'AYANT<br>PAS SUIVI<br>LA FORMATION |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Formation sur l'inconduite sexuelle s'adressant aux syndiques et syndics | 2                                                                  | 0                                                   | 1                                    |



Aucune requête en radiation provisoire immédiate ou en limitation provisoire immédiate n'a été soumise au conseil de discipline au cours de l'exercice.

Aucune requête en suspension provisoire ou en limitation provisoire du droit d'exercer des activités professionnelles ou d'utiliser le titre réservé aux professionnelles et professionnels n'a été soumise au conseil de discipline au cours de l'exercice.

Aucune enquête rouverte, à la suite d'un avis du comité de révision suggérant au syndic de compléter son enquête, n'était pendante au 31 mars de l'exercice précédent et aucune enquête n'a été rouverte au cours de l'exercice.



# INFO-DÉONTO

Sans donner d'avis ni de conseils juridiques, INFO-DÉONTO fournit des renseignements liés à la déontologie et alimente la réflexion des professionnelles et professionnels agréés afin de favoriser une prise de décision éclairée dans des situations délicates.

Les enjeux déontologiques soulevés par les CRHA | CRIA en 2025-2026 portaient principalement sur :

- Le secret professionnel;
- La confidentialité des renseignements personnels;
- L'indépendance professionnelle et le conflit d'intérêts;
- Les plaintes et les enquêtes en matière de harcèlement au travail;
- La posture professionnelle;
- Les obligations en matière de conservation des dossiers professionnels;
- Les droits et obligations des consultantes et consultants (honoraires, refus de mandats, etc.);
- Les relations du travail.



# Conciliation et arbitrage des comptes

Un client qui a un différend avec une ou un CRHA | CRIA quant au montant d'un compte pour services professionnels rendus peut recourir à la conciliation.

Conformément au Règlement sur la procédure de conciliation et d'arbitrage des comptes des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés, le syndic de l'Ordre agit à titre de conciliateur.

## CONCILIATION DE COMPTES D'HONORAIRES

### NOMBRE

|                                                                                                                                                                                                                                                       |          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>Demandes de conciliation pendantes (sans décision) à la fin de l'exercice précédent</b>                                                                                                                                                            | <b>0</b> |
| <b>Demandes de conciliation reçues au cours de l'exercice (au total)</b>                                                                                                                                                                              | <b>1</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Demandes de conciliation présentées dans les 45 jours suivant la réception du plus récent compte ou de la plus récente échéance d'un versement</li> </ul>                                                    | <b>1</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Demandes de conciliation présentées dans les 45 jours suivant la décision du conseil de discipline qui remet expressément en question la qualité ou la pertinence de l'acte professionnel facturé</li> </ul> | <b>0</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Demandes de conciliation présentées hors délai</li> </ul>                                                                                                                                                    | <b>0</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Demandes de conciliation non recevables pour des motifs autres que la prescription des délais</li> </ul>                                                                                                     | <b>0</b> |
| <b>Demandes de conciliation ayant conduit à une entente au cours de l'exercice</b>                                                                                                                                                                    | <b>1</b> |
| Demandes de conciliation n'ayant pas conduit à une entente au cours de l'exercice                                                                                                                                                                     | <b>0</b> |
| Demandes de conciliation abandonnées par le demandeur au cours de l'exercice                                                                                                                                                                          | <b>0</b> |
| <b>Demandes de conciliation pendantes à la fin de l'exercice</b>                                                                                                                                                                                      | <b>0</b> |

Aucune demande d'arbitrage de comptes n'était pendante au 31 mars de l'exercice précédent et aucune n'a été reçue au cours de l'exercice.





## Comité de révision des décisions du syndic

Le comité de révision des décisions du syndic a pour fonction de donner un avis relativement à la décision du syndic, d'une syndique adjointe ou d'un syndic adjoint de ne pas porter plainte contre une ou un CRHA | CRIA à toute personne qui le lui demande après avoir demandé au syndic la tenue d'une enquête sur cette professionnelle ou ce professionnel.

### MEMBRES

Marylin Choinière, CRHA, présidente

M<sup>e</sup> Sedef Calasin, représentante du public

Judith Desmarais, représentante du public

Frédéric Henri, CRIA

Marie-Christine Lauzon, CRHA

Marc-Alexis Lavallée, CRIA,  
médiateur accrédité

Patrick Meunier, CRHA

NOMBRE  
DE RÉUNIONS

**10**

## Demandes d'avis présentées au comité de révision et avis rendus

NOMBRE

|                                                                                                                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Demandes d'avis pendantes à la fin de l'exercice précédent                                                                                                                                                  | 3  |
| Demandes d'avis reçues                                                                                                                                                                                      | 15 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Demandes d'avis présentées dans les 30 jours de la date de la réception de la décision du syndic de ne pas porter plainte devant le conseil de discipline</li> </ul> | 15 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Demandes d'avis présentées après le délai de 30 jours</li> </ul>                                                                                                     | 0  |
| Demandes d'avis abandonnées ou retirées par le demandeur                                                                                                                                                    | 1  |
| Demandes pour lesquelles un avis a été rendu au cours de l'exercice.                                                                                                                                        | 14 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Avis rendus dans les 90 jours de la réception de la demande</li> </ul>                                                                                               | 14 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Avis rendus après le délai de 90 jours</li> </ul>                                                                                                                    | 0  |
| Demandes d'avis pendantes à la fin de l'exercice                                                                                                                                                            | 3  |

## Nature des avis rendus par le comité de révision

NOMBRE

|                                                                                                                                                                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Concluant qu'il n'y a pas lieu de porter plainte devant le conseil de discipline.                                                                                                                                          | 13 |
| Suggérant au syndic de compléter son enquête et de rendre par la suite une nouvelle décision quant à la pertinence de porter plainte.                                                                                      | 1  |
| Concluant qu'il y a lieu de porter plainte devant le conseil de discipline et suggérant la nomination d'une syndique ou d'un syndic ad hoc qui prendra la décision de porter plainte ou non après enquête, le cas échéant. | 0  |
| Suggérant au syndic de transmettre le dossier au comité d'inspection professionnelle.                                                                                                                                      | 0  |

## ACTIVITÉS DE FORMATION SUIVIES PAR LES MEMBRES DU COMITÉ DE RÉVISION DES DÉCISIONS DU SYNDIC AU 31 MARS

NOMBRE DE PERSONNES

|                                                                                              | AYANT SUIVI LA FORMATION LORS D'UNE PÉRIODE PRÉCÉDENTE | AYANT SUIVI LA FORMATION DURANT LA PÉRIODE | N'AYANT PAS SUIVI LA FORMATION |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------|
| Sensibilisation aux inconduites sexuelles : les reconnaître, les prévenir et savoir y réagir | 5                                                      | 2                                          | 0                              |



## Conseil de discipline

Le conseil de discipline est un tribunal administratif indépendant de l'Ordre. Lorsqu'il siège, il est composé d'un président du Bureau des présidents des conseils de discipline et de deux CRHA | CRIA. Le conseil de discipline est saisi de toute plainte formulée par le syndic, les syndiques et syndics adjoints ou toute autre personne contre une conseillère ou un conseiller en ressources humaines ou en relations industrielles agréé pour une infraction aux dispositions du Code des professions ou des règlements adoptés conformément à ce dernier, notamment le Code de déontologie des CRHA | CRIA.

### MEMBRES DU CONSEIL

Marc Bellavance, CRIA\*

Isabelle Bourdeau, CRHA

Robert Bronsard, CRHA\*

Serge Brossard, CRHA

M<sup>e</sup> Karl Jessop, CRIA\*

Serge S. Laverdière CRIA\*

Pierre Lefebvre, CRHA\*

Philippe Lévesque-Groleau, CRHA,  
médiateur accrédité

Denis Morin, CRHA\*

Jonathan Plamondon, CRIA

Véronique Paradis, CRHA

---

\* Fin de mandat le 1<sup>er</sup> février 2026

### SECRÉTAIRES DU CONSEIL DE DISCIPLINE

Stacy Kate Calderon, secrétaire,  
jusqu'au 19 mars 2026

M<sup>e</sup> Isabelle Désy, notaire, secrétaire  
adjointe, jusqu'au 25 mars 2026

Mylène Montpetit, secrétaire

M<sup>e</sup> Sylvie Lavallée, secrétaire adjointe



PLAINTES AU CONSEIL DE DISCIPLINE **NOMBRE**

|                                                                                                                              |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Plaintes pendantes à la fin de l'exercice précédent                                                                          | <b>3</b> |
| Plaintes reçues au cours de l'exercice (au total)                                                                            | <b>3</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Plaintes portées par un syndic, une syndique adjointe ou un syndic adjoint</li> </ul> | <b>3</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Plaintes portées par une syndique ou un syndic ad hoc</li> </ul>                      | <b>0</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Plaintes portées par toute autre personne (plaintes privées)</li> </ul>               | <b>0</b> |
| Plaintes fermées au cours de l'exercice (dont tous les recours judiciaires ont été épuisés.)                                 | <b>4</b> |
| Plaintes pendantes à la fin de l'exercice                                                                                    | <b>2</b> |

## FORMATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE DISCIPLINE

Activité de formation suivie par les membres du conseil de discipline au 31 mars

|                                                                             | <b>NOMBRE DE PERSONNES</b>                             |                                            |                                |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------|
|                                                                             | AYANT SUIVI LA FORMATION LORS D'UNE PÉRIODE PRÉCÉDENTE | AYANT SUIVI LA FORMATION DURANT LA PÉRIODE | N'AYANT PAS SUIVI LA FORMATION |
| Activité de formation portant sur les actes dérogatoires à caractère sexuel | <b>5</b>                                               | <b>0</b>                                   | <b>0</b>                       |

Le secrétariat du conseil de discipline n'a reçu aucune plainte privée au cours de l'exercice.

Le conseil de discipline n'a émis aucune recommandation au conseil d'administration au cours de l'exercice.

Aucune requête en inscription au tableau de l'Ordre ou en reprise du plein droit d'exercice n'était pendante au conseil de discipline au 31 mars de l'exercice précédent et aucune n'a été reçue au cours de l'exercice. Conséquemment, aucune décision n'a été rendue par le conseil de discipline à cet effet au cours de l'exercice.





## Comité de la formation **continue obligatoire**

L'Ordre offre à l'ensemble des CRHA | CRIA un éventail de formations en lien avec le Guide des compétences et son Règlement sur la formation continue. Les CRHA | CRIA peuvent également se perfectionner par des formations offertes par des organismes externes.

Par ailleurs, conformément au programme de formation continue obligatoire et adopté par le conseil d'administration, elles et ils doivent obligatoirement suivre une formation de trois heures sur la déontologie par période de référence. Cette formation est offerte gratuitement en ligne par l'Ordre.

MEMBRES

- Andrée-Anne Deschênes, CRHA, présidente
- Laurence Chartrand-Guérette, CRIA
- Maud Dagorn, CRHA
- Benoît Desgroseillers, CRHA
- François Labrecque, CRHA
- Guillaume Poirier-St-Pierre, CRHA

NOMBRE  
DE RÉUNION

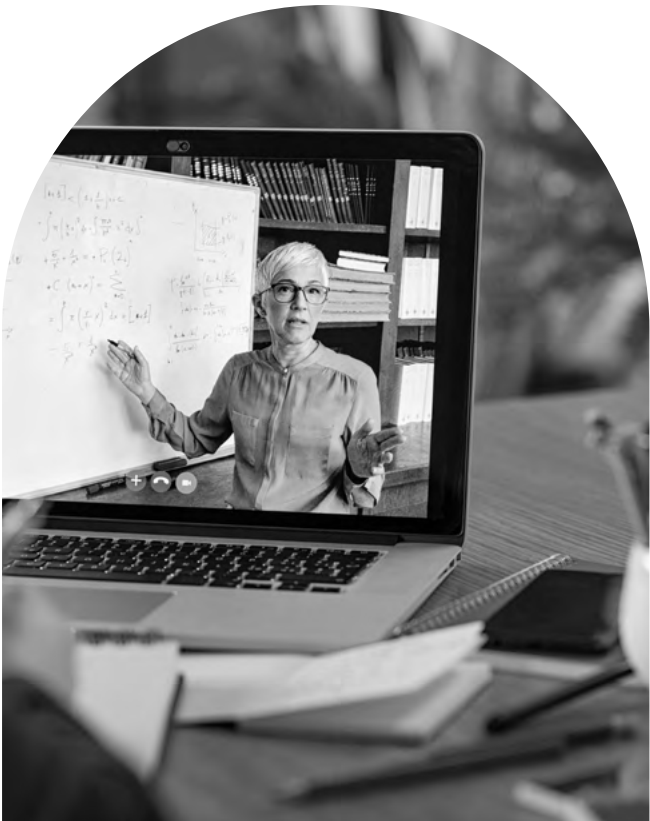
4

MANDAT

Le comité de la formation continue obligatoire s’assure que les activités de formation continue permettent le maintien et le développement des compétences professionnelles liées à l’exercice de la profession de CRHA | CRIA.

SES FONCTIONS SONT LES SUIVANTES :

- Recommander la meilleure application possible du Règlement sur la formation continue;
- Évaluer le processus complet de formation continue afin de proposer des modifications, s’il y a lieu;
- Étudier les demandes de préapprobation refusées par l’Ordre et décider de les autoriser, avec ou sans modification, ou de maintenir la décision déjà rendue par la personne responsable de la formation continue à l’Ordre.



DISPENSE D’ACTIVITÉS DE FORMATION CONTINUE

Dispense d’activités de formation continue au cours de l’exercice NOMBRE

|                                                             |            |
|-------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Demandes reçues</b>                                      | <b>513</b> |
| ■ Nombre de CRHA   CRIA concernés par les demandes reçues   | <b>513</b> |
| <b>Demandes refusées</b>                                    | <b>4</b>   |
| ■ Nombre de CRHA   CRIA concernés par les demandes refusées | <b>4</b>   |

Date de fin de la période de référence en cours : 2027-03-31



## RAPPORT DES ACTIVITÉS DE FORMATION CONTINUE

Cette année, l'Ordre a développé plusieurs initiatives pour permettre de répondre aux différents profils et enjeux mentionnés par les CRHA | CRIA, professionnels et gestionnaires RH.



### NOUVELLES INITIATIVES

#### **Webinaires sur les changements législatifs**

**Régime québécois d'assurance parentale (RQAP) :** webinaire offert gratuitement aux CRHA | CRIA. Cette activité a permis de présenter les nouvelles mesures du RQAP et leurs avantages pour les employeurs et leurs talents.

**Loi 14 :** webinaire offert gratuitement auprès à la profession et au grand public. Cette activité a permis d'informer et de sensibiliser plus de 511 participantes et participants en lien avec ces changements législatifs liés à la Loi 14 (anciennement projet de loi 89). Entrée en vigueur le 30 novembre 2025, cette loi redéfinit les mécanismes entourant le droit de grève et le maintien des services essentiels au Québec.

#### **Formation en ligne dans le domaine des relations du travail**

Deux nouvelles formations en ligne disponibles en tout temps se sont ajoutées à l'offre actuelle. Une activité portant sur les mesures disciplinaires et une autre sur les enregistrements clandestins.

#### **Rendez-vous santé, sécurité et mieux-être au travail**

Suivant le contexte des organisations et des besoins criants en pratique SST et mieux-être au travail, l'Ordre a initié un Rendez-vous virtuel sur ce thème permettant d'offrir des contenus et de présenter des cas concrets pour s'inspirer dans sa pratique. Plus de 268 participantes et participants étaient au Rendez-vous.

#### **Événement IA et productivité RH**

L'Ordre a organisé un événement ayant pour objectif de soutenir et d'accompagner les organisations en ce qui concerne le défi réel lié à la réflexion et l'intégration de l'intelligence artificielle. Une demi-journée de contenus pertinents, suivie de deux webinaires offrant du contenu selon les besoins et la réalité de la profession. Pour cette première édition, c'est plus de 356 participantes et participants qui se sont joints à cette nouvelle formule proposée.

#### **Programme RH en contexte de transformation**

Afin de contribuer au développement des CRHA | CRIA en contexte de transformation, l'Ordre a lancé un nouveau programme Leaders RH en action - Parcours de transformation. Ce programme, dispensé en salle, invite les participants à renforcer leur influence, à réfléchir aux transformations au sein de leur organisation et à marquer leur empreinte en tant que leader dans ce contexte.



## ACTIVITÉS MAINTENUES AVEC SUCCÈS

### Rendez-vous Rémunération et outil des prévisions

Cette année encore, grâce à sa popularité, ce rendez-vous a connu une participation importante (579 participantes et participants). L'outil des prévisions, toujours très attendu, a permis à l'Ordre d'être présent dans les médias pour leur annoncer en primeur les prévisions économiques, salariales et d'augmentations liées aux marchés du travail au Québec.

### Rendez-vous Relations du travail

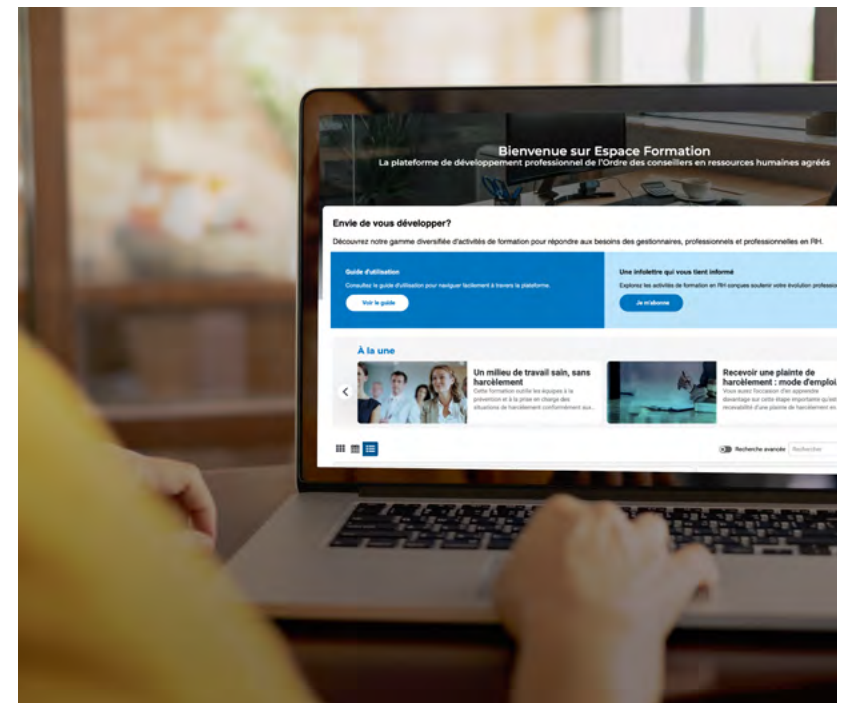
Cette année encore, cet événement a réuni plus de 275 spécialistes des relations de travail, généraliste et gestionnaires RH intéressés par ce domaine d'expertise. Un nouvel outil, le Carnet stratégique en relations de travail, est venu s'ajouter à l'expérience des participantes et participants. Le Carnet stratégique comprenait des outils pratiques, des synthèses des conférences ainsi que des pistes d'action destinées à nourrir les réflexions et à soutenir les interventions des professionnelles et professionnels RH dans leur contexte.

### Priorités et défi RH

Le 21 janvier 2026, cet événement annuel a permis de dresser un tour d'horizon des tendances de l'année. Plus de 1446 personnes ont pu bénéficier de contenus et de partages de pratiques novatrices pour permettre aux professionnelles et professionnels RH et à l'écosystème de la profession d'être sensibilisés afin de faire des choix d'affaires éclairés pour l'année à venir.

## Longue vie à l'Espace Formation de l'Ordre!

La plateforme de formation de type LMS, qui accueille l'ensemble des initiatives de formation de l'Ordre, célèbre sa première année d'existence. Lancée en juillet 2024, elle propose des activités classées par domaine professionnel, compétences transversales et sujets d'actualité. Les professionnelles et professionnels RH | RI peuvent y retrouver différents formats et thèmes de formation en fonction de leurs enjeux, préoccupations et défis RH.



## CONGRÈS RH 2025 ET SALON SOLUTIONS RH

Les deux événements, qui se sont tenus dans la région de Montréal, ont accueilli 1 239 participantes et participants, ainsi que plus de 800 visiteuses et visiteurs. Grâce à une programmation complète, diversifiée par ses thématiques couvertes, et inclusive par ses intervenantes et intervenants, la place de l'IA, de la transformation et de la posture RH a été au cœur des discussions.

Le Salon RH a également accueilli plusieurs conférences permettant de répondre à différents intérêts et d'accueillir des professionnelles et professionnels à la recherche de solutions pour relever leurs défis quotidiens.

**CONGRÈS RH**

**1 239**  
PARTICIPANTES  
ET PARTICIPANTS

**SALON  
SOLUTIONS RH**

Plus de  
**800**  
VISITEUSES  
ET VISITEURS

**150**  
ENTREPRISES  
EXPOSANTES

TAUX DE  
SATISFACTION  
**93 %**



ACTIVITÉS OBLIGATOIRES EN ÉTHIQUE ET EN DÉONTOLOGIE DISPENSÉES PAR L'ORDRE

| Activités obligatoires en éthique et en déontologie dispensées par l'Ordre                         | HEURES | NOMBRE DE CRHA   CRIA<br>QUI L'ONT SUIVIE |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------------------------------------|
| Regard déontologique sur l'équité, la diversité et l'inclusion (période 2021-2024)                 | 3      | 56                                        |
| Naviguer dans le changement : responsabilités déontologiques à l'ère numérique (période 2024-2027) | 3      | 1479                                      |

Plusieurs nouvelles activités en format de classe virtuelle ont été ajoutées au calendrier afin de répondre aux compétences attendues des RH en contexte de transformation, ainsi qu'à la présence grandissante de l'IA dans les pratiques RH.

L'ensemble de l'offre d'activités et d'événements est développé en fonction des besoins émis par la profession et des compétences nécessaires à leur mise en œuvre. L'analyse de ces besoins s'appuie sur les résultats de sondages, différents rapports de tendances RH pancanadiens et mondiaux, ainsi que sur les différentes demandes reçues par notre service client.

Activités facultatives gratuites dispensées par l'Ordre

|                                                                | NOMBRE | HEURES | TOTAL DE PARTICIPATIONS<br>CRHA   CRIA | TOTAL DE PARTICIPATIONS<br>NON-CRHA   CRIA |
|----------------------------------------------------------------|--------|--------|----------------------------------------|--------------------------------------------|
| Webinaires, classes virtuelles et formations en mode synchrone | 6      | 17     | 3 156                                  | 730                                        |
| En ligne en mode asynchrone                                    | 38     | 53,25  | 6 952                                  | 1428                                       |

| Activités facultatives dispensées par l'Ordre                    | NOMBRE | HEURES | TOTAL DE PARTICIPATIONS<br>CRHA   CRIA | TOTAL DE PARTICIPATIONS<br>NON-CRHA   CRIA |
|------------------------------------------------------------------|--------|--------|----------------------------------------|--------------------------------------------|
| Rendez-vous et événements spéciaux                               | 5      | 29,5   | 1592                                   | 1332                                       |
| Congrès                                                          | 1      | 11     | 792                                    | 447                                        |
| Classes virtuelles et formations en mode synchrone               | 121    | 746,75 | 2 050                                  | 7 00                                       |
| Formations en salle                                              | 1      | 13     | 6                                      | 4                                          |
| Activités d'apprentissage collaboratif (communautés de pratique) | 8      | 135    | 92                                     | 12                                         |
| En ligne en mode asynchrone                                      | 23     | 28,25  | 500                                    | 1177                                       |



L'ORDRE A PRÉAPPROUVÉ

**371**

FORMATIONS DE  
FOURNISSEURS EXTERNES

Dans le but d'offrir aux CRHA | CRIA le plus vaste choix possible d'activités de développement professionnel, l'Ordre fait appel aux organismes habilités à dispenser de la formation en gestion des ressources humaines ou des relations industrielles.

Afin de s'assurer de la pertinence des activités proposées, l'Ordre a mis en place un processus de préapprobation. Ce processus vise à évaluer si les contenus proposés par les fournisseurs sont en lien avec le Guide des compétences des CRHA | CRIA.



L'Ordre a un règlement sur la formation continue obligatoire pour l'ensemble de ses professionnelles et professionnels.

L'Ordre offre une partie de la formation continue à laquelle ses professionnelles et professionnels peuvent s'inscrire et il partage cette fonction avec des organismes externes.

Au 31 mars, aucune sanction ou mesure n'a été imposée à un CRHA | CRIA parce que la période de référence n'était pas terminée.



## Comité de la certification d'enquêtrice ou enquêteur certifié en matière de harcèlement (ECH)



En tant que leader en matière de gestion des ressources humaines et conformément à sa mission de protection du public, l'Ordre a créé un programme de formation unique visant la prévention et le traitement des situations de harcèlement au travail. Au terme de ce programme, les participantes et participants obtiennent la certification d'enquêtrice ou enquêteur certifié en matière de harcèlement (ECH).

Une ou un professionnel ECH possède les connaissances et les compétences nécessaires à la conduite d'enquêtes en milieu de travail. De telles enquêtes ont pour but de rétablir un climat de travail sain dans les organisations et de prévenir l'éclosion de situations qui pourraient détériorer le climat et les relations entre les gens qui en font partie.

### MANDAT

Le comité de la certification ECH a pour mandat d'étudier les demandes reçues et de rendre une décision quant à l'octroi de la certification.

Il a aussi le pouvoir de retirer la certification si la ou le CRHA | CRIA ne respecte pas les conditions de maintien de la certification et d'accorder des exemptions en vertu des critères de reconnaissance des acquis prévus à la Politique d'octroi et de retrait de la certification.

## MEMBRES

Marie-Josée Douville, CRHA, ECH, Distinction Fellow,  
médiatrice accréditée – présidente du comité

Célanie Bouchard, CRHA, ECH

Marie-Michelle Hamilton, CRIA, ECH

Tamara Mainguy-Séguin, CRHA

Anne-Catherine Verreault, CRHA, ECH

### NOMBRE DE RÉUNIONS

**4**

## PRINCIPALES ACTIVITÉS RÉALISÉES

- Validation des dossiers de certification
- Octroi de la certification
- Validation des recommandations pour la reprise des épreuves de certification
- Réflexion concernant les améliorations au processus

## Demandes d'octroi de la certification ECH

NOMBRE

|                                                     |           |
|-----------------------------------------------------|-----------|
| Demandes pendantes à la fin de l'exercice précédent | <b>0</b>  |
| Demandes reçues                                     | <b>67</b> |
| Demandes acceptées                                  | <b>33</b> |
| Demandes refusées                                   | <b>34</b> |
| Demandes pendantes à la fin de l'exercice           | <b>0</b>  |

## Demandes de reconnaissance des acquis\*

NOMBRE

|                                                     |          |
|-----------------------------------------------------|----------|
| Demandes pendantes à la fin de l'exercice précédent | <b>0</b> |
| Demandes reçues                                     | <b>9</b> |
| Demandes acceptées                                  | <b>9</b> |
| Demandes refusées                                   | <b>0</b> |
| Demandes pendantes à la fin de l'exercice           | <b>0</b> |

\*La reconnaissance des acquis peut permettre d'être exempté de certains ou de tous les volets du programme. Toutefois, pour obtenir la certification ECH, les participantes et participants doivent obligatoirement réussir le processus d'évaluation des connaissances et des compétences (volet 5).

CERTIFICATIONS  
RETIRÉES

**3**



[PROGRAMMES.ORDRECRHA.ORG/PREVENTION-HARCELEMENT/](https://PROGRAMMES.ORDRECRHA.ORG/PREVENTION-HARCELEMENT/)

# Accréditation en médiation civile

Dans sa mission de protection du public, l'Ordre aspire à ce que chaque personne puisse s'épanouir dans un milieu de travail sain, inclusif et collaboratif.

Les CRHA | CRIA sont des professionnelles et professionnels agréés conscients de l'importance d'intervenir en matière de prévention et de règlement des différends. La médiation offre un mode confidentiel et privé de règlement de différends, de mésententes ou de situations conflictuelles en milieu de travail et où les parties concernées peuvent s'exprimer dans un cadre sécuritaire. Elle se déroule sous la responsabilité d'une médiatrice ou d'un médiateur qui a la responsabilité de préparer, guider et faciliter le processus de médiation en accompagnant les personnes médiées en toute impartialité.

Pour l'année 2025-2026, le comité a finalisé la création d'une grille d'évaluation de la pratique de la médiation entreprise l'année précédente. Cette grille comporte des critères et des repères comportementaux permettant d'établir une norme de pratique claire en matière de médiation en contexte de travail.



## MAINTIEN DE L'ACCRÉDITATION

Afin de maintenir leur accréditation, les CRHA | CRIA accrédités comme médiateurs et médiatrices doivent suivre cinq heures de formation continue par année sur le thème de la médiation en milieu de travail.

À cet effet, l'Ordre s'est associé à l'Institut de médiation et d'arbitrage du Québec (IMAQ) pour offrir une formation spécifique à la pratique de la médiation en contexte de travail. Intitulée « Le Coffret tactique », cette formation offre un point de repère en gestion de conflits. Elle vient compléter les initiatives de l'Ordre visant à proposer des formations adaptées à la pratique des CRHA | CRIA accrédités. L'Ordre propose également des contenus de formation continue en médiation.

## DEMANDES D'ACCRÉDITATION EN MÉDIATION CIVILE

### Demandes d'octroi de l'accréditation en médiation civile

NOMBRE

|                                                     |           |
|-----------------------------------------------------|-----------|
| Demandes pendantes à la fin de l'exercice précédent | <b>6</b>  |
| Demandes reçues                                     | <b>34</b> |
| Demandes acceptées                                  | <b>33</b> |
| Demandes refusées                                   | <b>0</b>  |
| Demandes pendantes à la fin de l'exercice           | <b>7</b>  |

## ACCRÉDITATIONS RETIRÉES

### Accréditations retirées

NOMBRE

|                         |            |
|-------------------------|------------|
| Accréditations retirées | <b>12*</b> |
|-------------------------|------------|

\*La certification peut avoir été retirée à la suite d'un changement de statut de la professionnelle ou du professionnel agréé vers celui de « Retraité », un statut qui ne permet plus l'exercice en RH | RI. Elle peut également avoir été retirée en raison du non-renouvellement de l'inscription annuelle au tableau de l'Ordre.



POUR EN SAVOIR PLUS SUR LES CRITÈRES  
ET LE PROCESSUS D'ACCRÉDITATION EN  
MÉDIATION CIVILE.



[ACCREDITATION.ORDRECRHA.ORG/](https://ACCREDITATION.ORDRECRHA.ORG/)





## Usurpation de titre réservé

Au cours de la période 2025-2026, l'Ordre s'est principalement concentré sur le suivi des dossiers pendants. Nous prévoyons reprendre, au cours de la période 2026-2027, les vigies aléatoires auprès des personnes qui ne sont plus inscrites au tableau de l'Ordre pour s'assurer qu'elles n'utilisent plus le titre de « conseillère ou conseiller en ressources humaines agréé » ou de « conseillère ou conseiller en relations industrielles agréé », ni les acronymes CRHA, CRIA ou CHRP (version anglaise).

### ENQUÊTES RELATIVES AUX INFRACTIONS PRÉVUES AU CHAPITRE VII DU CODE DES PROFESSIONS

| ENQUÊTES                                                                              | NOMBRE     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Enquêtes pendants (sans action ou décision) à la fin de l'exercice précédent</b>   | <b>304</b> |
| <b>Enquêtes ouvertes (au total)</b>                                                   | <b>21</b>  |
| ▪ En matière d'exercice illégal ou d'usurpation de titre                              | <b>21</b>  |
| ▪ En d'autres matières pénales en vertu des articles 187.18, 188.2.1 et 188.3 du Code | <b>0</b>   |
| ▪ En d'autres matières pénales en vertu de l'article 188.2.2 du Code (représailles)   | <b>0</b>   |
| <b>Perquisitions menées au cours de l'exercice</b>                                    | <b>0</b>   |
| <b>Enquêtes fermées (au total)</b>                                                    | <b>254</b> |
| ▪ Poursuites pénales intentées                                                        | <b>0</b>   |
| ▪ Actions non judiciaires (au total)                                                  | <b>254</b> |
| ▪ Avertissements incluant invitations à devenir CRHA   CRIA                           | <b>254</b> |
| ▪ Mises en demeure ou avis formels                                                    | <b>0</b>   |
| ▪ Enquêtes fermées sans autres mesures (manque de preuves ou autres raisons)          | <b>0</b>   |
| <b>Enquêtes pendants à la fin de l'exercice</b>                                       | <b>71</b>  |

Aucune poursuite pénale n'était pendante au 31 mars de l'exercice précédent et aucune n'a été intentée au cours de l'exercice.



## Assurance responsabilité **professionnelle**

Le comité exécutif a été désigné par le conseil d'administration pour étudier la nature des demandes de réclamation à l'assureur afin de déterminer si elles doivent être transmises au comité d'inspection professionnelle ou au bureau du Syndic.

### RÉPARTITION DES PROFESSIONNELLES ET PROFESSIONNELS INSCRITS AU TABLEAU DE L'ORDRE AU 31 MARS ET MONTANTS PRÉVUS DE LA GARANTIE SELON LE MOYEN DE GARANTIE

| Moyen de garantie                                                                 | NOMBRE DE CRHA   CRIA | MONTANT PRÉVU DE LA GARANTIE |                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------|-------------------------------|
|                                                                                   |                       | PAR SINISTRE                 | POUR L'ENSEMBLE DES SINISTRES |
| Assurance responsabilité professionnelle souscrite par l'Ordre (régime collectif) | <b>12 289</b>         | <b>1 000 000 \$</b>          | <b>5 000 000 \$</b>           |
| Dispenses (exemptions)                                                            | <b>369</b>            | <b>s. o.</b>                 | <b>s. o.</b>                  |
| <b>TOTAL</b>                                                                      | <b>12 658</b>         |                              |                               |

## RÉCLAMATIONS FORMULÉES CONTRE LES CRHA | CRIA ET DÉCLARATIONS DE SINISTRE QU'ILS FORMULENT AUPRÈS DE L'ASSUREUR À L'ÉGARD DE LEUR RESPONSABILITÉ PROFESSIONNELLE

Réclamations formulées contre des CRHA | CRIA et des déclarations de sinistre qu'ils formulent auprès de l'assureur à l'égard de leur responsabilité professionnelle

NOMBRE

|                                                                                         |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>Réclamations formulées contre les CRHA   CRIA</b>                                    | <b>0</b> |
| auprès de leur assureur à l'égard de leur responsabilité au cours de l'année financière |          |
| CRHA   CRIA concernés par ces réclamations                                              | <b>0</b> |
| <b>Déclarations de sinistre formulées par les CRHA   CRIA</b>                           | <b>1</b> |
| auprès de leur assureur à l'égard de leur responsabilité au cours de l'année financière |          |
| CRHA   CRIA concernés par ces déclarations de sinistre                                  | <b>1</b> |

## CRHA | CRIA AYANT FAIT L'OBJET D'INFORMATIONS AU COMITÉ D'INSPECTION PROFESSIONNELLE OU AU BUREAU DU SYNDIC

CRHA | CRIA ayant fait l'objet d'une information au comité d'inspection professionnelle ou au bureau du Syndic de la part du comité ou des personnes responsables d'étudier la nature des demandes de réclamation

NOMBRE

|                                                                                         |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| CRHA   CRIA ayant fait l'objet d'une information au comité d'inspection professionnelle | <b>0</b> |
| CRHA   CRIA ayant fait l'objet d'une information au bureau du Syndic                    | <b>0</b> |

- L'Ordre n'a pas de règlement autorisant ses professionnelles et professionnels à exercer leurs activités professionnelles au sein d'une société en nom collectif à responsabilité limitée ou d'une société par actions constituée à cette fin.
- L'Ordre n'a pas constitué un fonds d'assurance responsabilité professionnelle pour ses professionnelles et professionnels.





## Fonds d'indemnisation

Les CRHA | CRIA peuvent détenir des sommes pour le compte d'un client. Ainsi en amont, un client peut remettre un montant d'argent à une ou un CRHA | CRIA en prévision d'un service à rendre, ce qui servira à payer des honoraires ou à couvrir des dépenses qui surviendront en cours de mandat.

Afin d'assurer la protection du public, l'Ordre s'est doté d'une procédure d'indemnisation permettant au client d'être indemnisé dans le cas où les sommes remises à une ou un CRHA | CRIA dans le but de payer des avances d'honoraires ou pour couvrir des dépenses liées à un mandat, sont utilisées à d'autres fins par ce dernier.

### MONTANT MAXIMAL POUVANT ÊTRE VERSÉ EN INDEMNISATION

Montant maximal que le fonds peut verser annuellement

MONTANT

|                                                               |                  |
|---------------------------------------------------------------|------------------|
| À un réclamant par rapport à un même CRHA   CRIA              | <b>10 000 \$</b> |
| À l'ensemble des réclamants par rapport à un même CRHA   CRIA | <b>50 000 \$</b> |

Aucune réclamation n'était pendante au 31 mars de l'exercice précédent et aucune n'a été reçue au cours de l'exercice.



L'avenir  
est humain

# Les normes professionnelles





# Réglementation de l'Ordre

## RÈGLEMENT SUR LES NORMES D'ÉQUIVALENCE

En 2025, l'Ordre a poursuivi les discussions avec l'Office des professions concernant l'étude du Règlement sur les normes d'équivalence de diplôme et de la formation aux fins de la délivrance d'un permis de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec.

L'objectif de cette mise à jour est que les normes d'équivalence soient harmonisées avec les exigences pour les programmes donnant un accès direct au titre de CRHA | CRIA.

## NOUVEAUX PROGRAMMES UNIVERSITAIRES DONNANT ACCÈS AU PERMIS DE L'ORDRE

Au cours des dernières années, l'Ordre a soumis plusieurs demandes à l'Office des professions afin de faire ajouter des programmes universitaires à la liste des diplômes cités à l'article 1.04 du Règlement sur les diplômes délivrés par les établissements d'enseignement désignés et qui donnent droit aux permis et aux certificats de spécialistes des ordres professionnels.

Le 27 novembre 2025, de nouveaux diplômes ont été ajoutés à ce règlement. Ceux-ci permettent désormais la délivrance d'un permis d'exercice sans qu'il soit nécessaire de réussir une épreuve d'équivalence :

- Baccalauréat en administration des affaires - gestion des ressources humaines de l'Université Laval
- Baccalauréat en administration des affaires (gestion des ressources humaines – profil CRHA) de HEC Montréal
- Baccalauréat en administration des affaires avec majeure en gestion des ressources humaines et mineure en santé et sécurité au travail de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue
- Baccalauréat en administration des affaires avec concentration en gestion des ressources humaines de l'Université TELUQ

Par ailleurs, l'Ordre anticipe l'ajout du diplôme suivant au cours de la période 2026-2027 :

- Baccalauréat en gestion des ressources humaines et de la santé et sécurité au travail de l'Université du Québec à Rimouski.

## AUTORISATIONS LÉGALES D'EXERCER LA PROFESSION DE CRHA | CRIA

Un projet de Règlement sur les autorisations légales d'exercer la profession de conseillère ou conseiller en ressources humaines agréé et conseillère ou conseiller en relations industrielles agréé hors du Québec qui donnent ouverture au permis de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec a été soumis à l'Office des professions en mars 2026.

Ce projet vise à répondre aux exigences de l'article 94 q) du Code des professions ainsi qu'à une demande de l'Office des professions. Il s'inscrit dans le cadre des travaux visant à améliorer la mobilité de la main-d'œuvre entre les provinces canadiennes.

## APPELLATION EN ANGLAIS DU TITRE CRHA

En 2025, l'Ordre a poursuivi les discussions avec l'Office des professions concernant l'ajout au Code des professions de l'appellation *Chartered Professional in Human Resources* (CPHR) afin d'harmoniser le titre professionnel québécois dans sa version anglaise avec le titre utilisé par les membres de l'association canadienne CRHA Canada.





## Communications avec les **CRHA** | **CRIA**

### BULLETINS D'INFORMATION DESTINÉS AUX CRHA | CRIA

#### Vigie Carrefour RH

L'infolettre quotidienne est acheminée à plus de 25 000 abonnés et abonnés, incluant les CRHA | CRIA. Elle propose des ressources sur de saines pratiques, une veille de l'actualité du travail et de l'emploi, les décisions juridiques les plus pertinentes et les activités de l'Ordre. Cette publication est un outil professionnel incontournable pour être au courant des enjeux RH.



#### Tour d'horizon

Diffusée bimensuellement aux CRHA | CRIA, cette publication institutionnelle propose un tour d'horizon de ce qui occupe l'Ordre et des nouvelles liées au système professionnel. Elle souligne également les succès et l'influence croissante de la profession.





## BULLETINS D'INFORMATION DESTINÉS AUX CRHA | CRIA

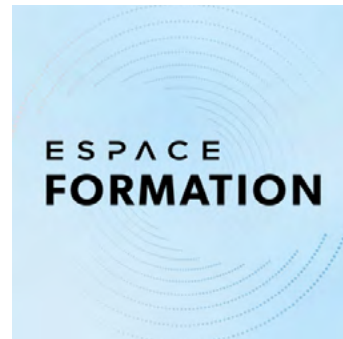
## VigieRT

Mensuel des relations du travail de l'Ordre, VigieRT est l'infolettre qui traite de l'aspect légal des relations du travail au Québec. Elle informe les CRHA | CRIA et les personnes qui y sont abonnées des sujets chauds, des enjeux et des tendances émergentes en relations du travail, qu'ils soient locaux ou internationaux.



## Infolettre Espace Formation

Publiée bimensuellement, cette infolettre met de l'avant les activités de formations offertes par l'Ordre sur des thèmes en lien avec les enjeux actuels et le Guide des compétences des CRHA | CRIA. Elle présente la plateforme Espace Formation et sa diversité de contenus synchrones et asynchrones.



## Revue RH

Disponible en ligne, la Revue RH s'adresse aux CRHA | CRIA ainsi qu'à toute personne passionnée par les ressources humaines. Véritable référence dans le domaine, elle explore les grandes tendances, les enjeux et les innovations qui façonnent le monde du travail en croisant les perspectives de la pratique.



[CARREFOURRH.ORG/RESSOURCES/REVUE-RH](https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh)

## NOMBRE DE PUBLICATIONS

**211**

VIGIE CARREFOUR RH

**6**

TOUR D'HORIZON

**10**

VIGIERT

**26**

INFOLETTRE  
ESPACE FORMATION

**4**

REVUE RH

## AUTRES COURRIERS OU COURRIELS DESTINÉS AUX CRHA | CRIA

Au cours de l'exercice, et en plus des bulletins d'informations mentionnés précédemment, l'Ordre a transmis plusieurs communications à l'ensemble des CRHA | CRIA portant sur les sujets suivants :

- Assemblée générale
- Élections au conseil d'administration
- Renouvellement
- Cérémonie pour la remise de permis
- Sondages divers
- Rendez-vous Rémunération
- Rendez-vous Relations au travail
- Rendez-vous Attraction et fidélisation
- Rendez-vous Performance et engagement
- Valorisation du titre professionnel
- Congrès RH
- Salon Solutions RH
- Formation continue
- Fondation CRHA
- Prix Distinction Fellow (mises en candidature)
- Dîners Science RH
- Envois de nos partenaires
- Bulletin hebdo Emploi CRHA+
- Événements des comités régionaux



## RÉSEAUX SOCIAUX

Toujours en cohérence avec sa mission de protection du public, l'Ordre est actif sur les réseaux sociaux. Ses plateformes sociales rejoignent les CRHA | CRIA, des gestionnaires, des dirigeantes et dirigeants, ainsi que des travailleuses et travailleurs. C'est ainsi que nous publions fréquemment du contenu diversifié afin d'informer nos abonnées et abonnés sur les enjeux actuels ainsi que pour développer leurs habiletés RH.

| SUJET                                                                                                                   | NOMBRE<br>D'ABONNÉS* | NOMBRE DE PUBLICATIONS<br>PAR SEMAINE |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------------------------|
|  Facebook                           | <b>23 450</b>        | <b>7 à 9</b>                          |
|  LinkedIn                          | <b>55 729</b>        | <b>7 à 9</b>                          |
|  Instagram                         | <b>3 317</b>         | <b>5 à 7</b>                          |
|  Facebook pour Futurs CRHA   CRIA  | <b>6 946</b>         | <b>3 à 5</b>                          |
|  Instagram pour Futurs CRHA   CRIA | <b>1 087</b>         | <b>3 à 4</b>                          |

\* En date du 4 mai 2026



## Soutien à l'exercice de la profession

Soucieux d'accompagner et d'outiller les CRHA | CRIA dans leur pratique professionnelle, l'Ordre crée différents guides et outils d'aide à la pratique.

## NOUVEAUTÉS 2025-2026

## Guides pratiques



PUBLICATION : OCTOBRE 2025

## PRÉVISIONS SALARIALES 2026

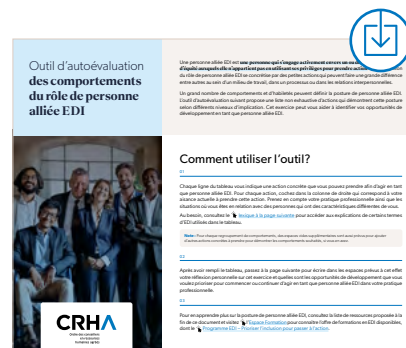
Cette nouvelle édition de l'outil interactif a été conçue pour répondre aux besoins des professionnelles et professionnels en matière d'informations stratégiques et pour leur permettre de rester à l'affût des tendances émergentes et des données actualisées concernant les prévisions salariales pour 2026. Cet outil vous permettra d'appuyer vos décisions d'affaires relatives à votre budget d'augmentations salariales de la prochaine année.



PUBLICATION : JUIN 2025

## SAINTE GOUVERNANCE RH

Ce guide vise à rendre accessible l'information sur les enjeux RH aux conseils d'administration de sociétés. La cueillette des données et la production du rapport doivent être prises en charge par une personne de l'organisation à laquelle ce guide est destiné.



PUBLICATION : AOÛT 2025

OUIL D'AUTOÉVALUATION :  
DEVENIR UNE PERSONNE  
ALLIÉE EDI

Agir comme personne alliée en équité, diversité et inclusion (EDI) demande réflexion, ouverture et action concrète. Cet outil d'autoévaluation vous propose une démarche simple pour analyser vos comportements, prendre conscience de vos biais et identifier vos opportunités de développement.



PUBLICATION : AOÛT 2025

DE LA SCIENCE  
À LA PRATIQUE RH | RI

Ce guide vise à mieux intégrer les connaissances issues de la recherche scientifique dans la pratique des professionnels et professionnelles des ressources humaines. Il repose sur l'idée que les savoirs scientifiques viennent compléter l'expérience de terrain afin de permettre une prise de décision éclairée et d'assurer la réalisation d'interventions plus justes, crédibles et efficaces.



## Fiches-conseils



PUBLICATION : FÉVRIER 2026

### INTÉGRER LES ACTIVITÉS ET LES LIVRABLES DE GESTION DE CHANGEMENT À LA FEUILLE DE ROUTE D'UN PROJET

Lorsqu'on travaille en mode projet, deux composantes sont essentielles à sa réussite et à sa pérennité. La première est la préparation d'une solution répondant aux besoins d'affaires et la deuxième est la préparation de l'environnement organisationnel. Ce document s'adresse CRHA | CRIA, aux professionnelles et professionnels RH ainsi qu'aux gestionnaires responsables de l'intégration des activités du plan de la gestion de changement dans la feuille de route (roadmap) du projet. Il permet à l'utilisatrice ou l'utilisateur de comprendre ce qu'est une feuille de route, et comment y contribuer de manière adéquate.



PUBLICATION : FÉVRIER 2026

### LES VALEURS ORGANISATIONNELLES COMME OUTIL DE GESTION

Les valeurs organisationnelles, bien plus que de belles paroles tendance ou un outil marketing web, jouent un rôle central en tant qu'outil stratégique de gestion. Elles définissent l'identité de l'organisation, influencent sa culture et orientent les pratiques de gestion au quotidien. Une des pratiques essentielles pour favoriser l'adhésion à ces valeurs est de faire participer les employées et employés dans leur définition. Cette fiche-conseil explore l'importance des valeurs organisationnelles dans la gestion des organisations et propose des stratégies concrètes pour inclure les employées et employés dans la cocréation de ces valeurs.



PUBLICATION : MARS 2026

### RETENIR LE TALENT AUJOURD'HUI

Le milieu du travail a considérablement évolué au fil du temps, et la pandémie de 2020 n'a fait qu'accélérer ce changement apportant une toute nouvelle perspective sur le plan de la longévité d'emploi et ce qui la rend actuellement possible. Cela a d'ailleurs suscité de nombreuses interrogations quant aux stratégies de rétention dans les organisations. Cette fiche outil a été conçue pour soutenir les organisations dans leur réflexion et leurs actions visant l'adaptation de leurs stratégies de rétention des talents, dans un contexte de transformation du monde du travail.

## FICHES-CONSEILS



PUBLICATION : MARS 2026

## IMplanter un fonds de santé et bien-être autogéré par l'employeur

Pour de nombreuses organisations, offrir un programme d'assurance collective peut s'avérer coûteux et complexe. Le fonds de santé et bien-être autogéré par l'employeur constitue une solution souple et accessible pour soutenir la santé globale des employées et employés, en leur permettant d'obtenir des remboursements pour divers soins et services tout en respectant la capacité de payer de l'organisation. Cet outil a été conçu pour soutenir les CRHA | CRIA dans l'implantation d'un fonds de santé et bien-être autogéré par l'employeur.



PUBLICATION : MARS 2026

## IMplanter un horaire de travail sur 4 jours

La semaine de travail de quatre jours gagne en popularité, notamment dans les organisations qui cherchent à améliorer la qualité de vie de leurs employées et employés tout en restant compétitives.

Cependant, il est important de bien réfléchir à la mise en place d'un tel programme afin d'obtenir les résultats escomptés, c'est-à-dire, le bien-être du personnel et la productivité. Cet outil pratique a été conçu pour aider à planifier et à mettre en place cette initiative dans une organisation.



PUBLICATION : MARS 2026

## GÉRER LA PERFORMANCE EN LIEN AVEC LES VALEURS ORGANISATIONNELLES

Dans un contexte où l'attraction, la mobilisation et la fidélisation des talents représentent des défis de taille pour les organisations québécoises, il est essentiel de miser sur une culture organisationnelle saine. Cette fiche-conseil présente un modèle de formulaire d'évaluation annuelle ainsi que des méthodes simples et concrètes pour arrimer vos valeurs organisationnelles à la gestion de la performance et faire de cet arrimage une force distinctive de votre organisation.

## Lignes directrices



PUBLICATION : JUIN 2025

### GUIDE SUR LES CERTIFICATS MÉDICAUX EN CONTEXTE DE TRAVAIL

Le Collège des médecins du Québec, l'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec et l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés ont uni leurs efforts pour encadrer les pratiques entourant les certificats médicaux en contexte de travail en cas de retrait, d'absence et de limitations au travail.

## Modèle de document



PUBLICATION : MARS 2026

### IMPLANTER DES ÉCHELLES SALARIALES DANS SON ORGANISATION

La gestion de la rémunération exige d'équilibrer l'équité interne, la compétitivité externe et les contraintes budgétaires. Face à la transparence informelle, l'instauration de règles claires et d'échelles salariales structurées permet d'assurer cohérence, compréhension et confiance au sein de l'organisation.

POUR CONSULTER L'ENSEMBLE DES GUIDES ET OUTILS



[ORDRECRHA.ORG/OUTILS](https://ordrecrha.org/outils)



## Rôle sociétal

En maintenant année après année une présence forte dans les médias, l'Ordre consolide sa posture d'influenceur dans les débats publics ainsi que le positionnement stratégique de la profession. Par ses efforts, il contribue positivement à sensibiliser et outiller l'écosystème quant aux enjeux du monde du travail et de l'emploi.

### RELATIONS DE PRESSE

#### Principaux thèmes traités

- Développement et reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (Loi du 1 %)
- Hyperconnectivité numérique au travail
- Soutien des milieux de travail aux proches aidants
- Travail en mode hybride et retour au bureau
- Rémunération : prévisions et transparence salariales
- Politiques d'immigration économique
- Apport des groupes communautaires en employabilité
- Équité, diversité et inclusion en milieu de travail

Rayonnement de l'Ordre  
et de la profession  
CRHA | CRIA dans les médias :

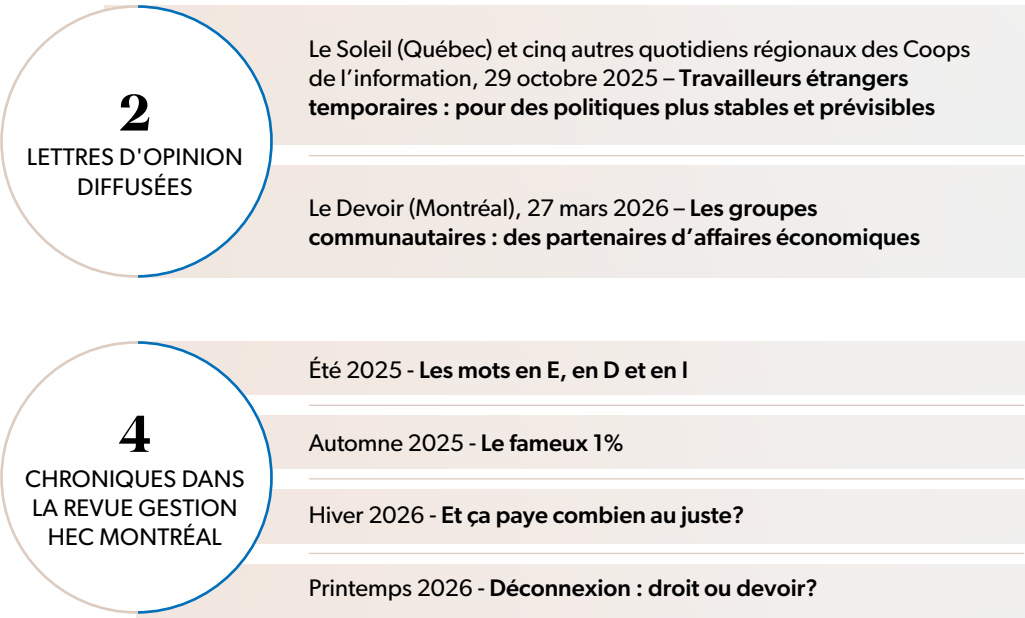
**968**  
MENTIONS MÉDIATIQUES





RELATIONS DE PRESSE

EN CHIFFRES



14  
COMMUNIQUÉS DE  
PRESSE DIFFUSÉS

COMITÉS

Convaincu de l'importance du dialogue social et de la collaboration, l'Ordre participe à plusieurs instances consultatives et décisionnelles, dont :

- Comité consultatif sur les normes du travail – CNESST
- Comité consultatif personnes immigrantes – Commission des partenaires du marché du travail (CPMT)
- Comité ressources humaines – Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ)
- Comité consultatif – Institut de médiation et d'arbitrage du Québec (IMAQ)
- Comité aviseur – Centre d'expertise Concilivi
- Conseil interprofessionnel du Québec (CIQ)
  - Conseil d'administration
  - Comité d'audit et de gestion des risques
  - Groupe de travail sur l'intelligence artificielle
  - Forums inter-ordres
  - Table sectorielle
- Comité miroir canadien ISO TC 260 sur les normes en ressources humaines – Organisation internationale de normalisation (ISO)
- Comité des directeurs généraux (CSO) – Conseillers en ressources humaines agréés Canada (CRHA Canada)



## AFFAIRES GOUVERNEMENTALES

En tant qu'acteur incontournable du monde du travail et ayant une perspective globale, l'Ordre met à profit l'expertise de ses membres et participe aux débats publics afin de favoriser la dépoliarisation et contribuer à l'élaboration de solutions équilibrées. Bien qu'il intervienne à l'action gouvernementale, l'Ordre privilégie également une approche proactive visant à contribuer, en amont, à la réflexion sur les politiques publiques et sur des enjeux émergents.

### Lettre sur le projet de loi n° 11 sur l'allègement réglementaire et administratif

Dans le cadre de l'étude du projet de loi n° 11, l'Ordre a fait parvenir une lettre de réactions aux membres de la Commission de l'économie et du travail pour exprimer ses préoccupations quant à l'abrogation de l'obligation pour la Commission des partenaires du marché du travail de produire un rapport quinquennal prévu de la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* (Loi du 1 %). En l'absence d'une telle obligation d'évaluation de la loi du 1 %, cette dernière pourrait perdre de son efficacité et de son acceptabilité sociale. En l'absence de données probantes et d'un échéancier de réévaluation, la loi serait davantage sujette aux considérations politiques et aux intérêts ponctuels en amont du dialogue social.

### Mémoire sur le projet de loi n° 3 sur les syndicats

Lors de l'étude du projet de loi n° 3 visant à assurer la transparence des organisations syndicales, l'Ordre a déposé un mémoire qui recommande le maintien d'un équilibre entre une saine gestion transparente de leurs activités syndicales et la préservation de leur rôle sociétal. Les mesures visant à consolider le caractère démocratique de la gouvernance des syndicats et à assurer leur transparence financière ont reçu l'appui de l'Ordre. Néanmoins, l'Ordre a soulevé des préoccupations importantes quant à l'introduction d'une cotisation facultative, dont les modalités pourraient nuire à l'efficacité opérationnelle des organisations syndicales, limiter leur capacité d'action et, par conséquent, fragiliser l'équilibre des relations de travail.





### Avis sur la transparence salariale

L'Ordre a publié un avis sur la transparence salariale, plaidant pour l'adoption d'un cadre législatif structuré, aligné sur les pratiques émergentes au Canada et à l'international. L'Ordre souligne que la transparence salariale constitue un levier important qui favorise l'équité et la confiance, tout en répondant aux attentes croissantes des travailleurs. Il recommande notamment l'obligation pour les employeurs d'afficher les échelles salariales dans les offres d'emploi et l'interdiction de demander l'historique salarial d'une candidate ou d'un candidat. Conscient des enjeux d'implantation pour les organisations, l'Ordre préconise une approche progressive, accompagnée de mesures de soutien, afin d'assurer une mise en œuvre équilibrée et adaptée aux réalités du marché du travail québécois.

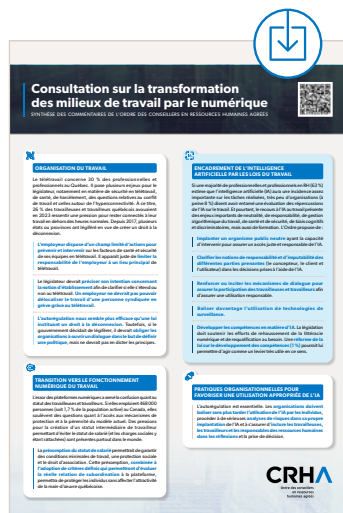
### Lettre de réactions au projet de loi n° 101 - omnibus en droit du travail

L'Ordre a commenté le projet de loi n° 101 par une lettre de réactions accueillant favorablement plusieurs mesures visant à améliorer le fonctionnement du régime de travail, notamment celles relatives à la prise en compte de la souffrance psychologique, à la déjudiciarisation des recours et au renforcement de la médiation. L'Ordre a par ailleurs proposé la mise en place d'une accréditation spécifique et non obligatoire en médiation du travail, afin de favoriser un règlement plus efficace des conflits et une meilleure protection du public. L'Ordre a également appuyé les mesures visant la transparence financière des organisations syndicales comme levier de confiance et une saine gestion. Enfin, la lettre de réactions formulait certaines réserves, notamment en ce qui concerne le report de mesures en santé et sécurité du travail, ainsi que les enjeux d'équité dans leur application.



### Avis sur la loi du 1 %

L'Ordre a publié un avis sur la loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre dans lequel il réaffirme la pertinence de ce dispositif comme levier structurant pour le développement des compétences et la productivité des organisations, tout en soulignant la nécessité d'une réforme en profondeur. L'Ordre constate que son application demeure marquée par des enjeux de lourdeur administrative et d'adéquation avec les réalités des entreprises. L'avis propose notamment de remplacer le seuil d'assujettissement, fondé sur le chiffre d'affaires, par un critère basé sur le nombre d'employés afin d'optimiser les retombées de la loi. En avril 2026, la ministre Pascale Déry, a introduit des mesures issues des recommandations de l'Ordre soit d'élargir l'admissibilité du programme aux formations informelles et aux compétences transversales.



## Mémoire sur la transformation des milieux de travail et du numérique

Dans le contexte des transformations rapides liées à l'intelligence artificielle, l'Ordre a poursuivi activement son engagement en matière d'affaires publiques afin de contribuer à une réflexion structurée et concertée sur cette question. À la suite du mémoire déposé l'an dernier lors d'une consultation du ministère du Travail, l'Ordre a maintenu ses représentations tout au long de l'année 2025-2026, notamment en participant aux travaux du Comité consultatif du travail et de la main-d'œuvre (CCTM) qui doit déposer un avis ce printemps.



## Lettre sur le projet de règlement de la CNESST sur les mesures pour prévenir ou faire cesser une situation de violence à caractère sexuel

L'Ordre a commenté le projet de règlement découlant de l'adoption du projet de loi 42, *Loi visant à prévenir et à combattre le harcèlement psychologique et la violence à caractère sexuel en milieu de travail*. L'Ordre a notamment commenté les modalités relatives à la formation (sujet, fréquence et personnes habilitées à la dispenser). Il a également réitéré sa position en faveur de la professionnalisation des enquêtes découlant de plaintes et de signalements : compte tenu des risques élevés de préjudice pour toutes les parties concernées, l'enquête devrait être confiée à des professionnelles et professionnels compétents et impartiaux, soumis à une éthique stricte et à un code de déontologie. Enfin, pour faciliter les efforts et la conformité des milieux de travail, l'Ordre a suggéré de réfléchir à l'harmonisation des obligations en matière de harcèlement psychologique et de violence à caractère sexuel, car ces obligations commencent à diverger avec ce projet de règlement.



## ACTIVITÉS DE LOBBYISME

### Professionnalisation des enquêtes en matière de harcèlement psychologique en milieu de travail

Démarches visant la professionnalisation des enquêtes en matière de harcèlement psychologique en milieu de travail. Étant donné les risques élevés de préjudices liés à cet acte, toute enquête en matière de harcèlement psychologique au travail devrait être confiée à des professionnelles et professionnels compétents et impartiaux, soumis à un code de déontologie.

#### INSTITUTIONS VISÉES

- Ministère du Travail
- Office des professions du Québec

PÉRIODE COUVERTE : 2025-12-01 au 2026-08-28

#### PERSONNES AGISSANT À TITRE DE LOBBYISTES

- Manon Poirier, CRHA, directrice générale
- Noémie Ferland-Dorval, Adm. A., PRP, directrice communications et affaires publiques

### Encadrement législatif des pratiques en matière de transparence salariale

Partage d'un avis sur la transparence salariale afin de susciter la réflexion sur l'encadrement législatif des pratiques en la matière. L'avis propose des éléments pouvant être introduits dans la législation pour accroître la transparence salariale, comme l'affichage des échelles salariales, la divulgation des critères de détermination des salaires, etc.

#### INSTITUTIONS VISÉES

- Ministère du Travail
- Comité consultatif du travail et de la main-d'œuvre

PÉRIODE COUVERTE : 2025-09-02 au 2026-09-22

#### PERSONNE AGISSANT À TITRE DE LOBBYISTE

- Noémie Ferland-Dorval, Adm. A., PRP, directrice communications et affaires publiques

### Poste de membre indépendant au conseil d'administration de la CNESST

Tout en respectant la composition paritaire actuelle du conseil d'administration de la CNESST, l'Ordre invite le ministre du Travail à créer un ou plusieurs postes de membres indépendants afin de favoriser la recherche de solutions consensuelles et de contribuer au maintien d'un climat décisionnel sain et constructif.

#### INSTITUTIONS VISÉES

- Ministère du Travail
- Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail

PÉRIODE COUVERTE : 2025-12-01 au 2026-08-28

#### PERSONNES AGISSANT À TITRE DE LOBBYISTES

- Manon Poirier, CRHA, directrice générale
- Noémie Ferland-Dorval, Adm. A., PRP, directrice communications et affaires publiques

### Réforme de la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre

Présentation et diffusion du positionnement de l'Ordre en faveur d'une réforme de la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre. L'objectif est de faire évoluer la loi pour que soient admissibles certains types de formations (informelles et *soft skills*), de changer le seuil d'assujettissement et de faire évoluer la philosophie de la loi.

#### INSTITUTIONS VISÉES

- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
- Commission des partenaires du marché du travail

PÉRIODE COUVERTE : 2025-05-05 au 2025-05-27

#### PERSONNES AGISSANT À TITRE DE LOBBYISTES

- Manon Poirier, CRHA, directrice générale
- Noémie Ferland-Dorval, Adm. A., PRP, directrice communications et affaires publiques
- Étienne Schmitt, conseiller en affaires publiques



## CRHA CANADA

Soucieux de l'importance d'harmoniser l'encadrement de la profession à l'échelle du pays, afin qu'il puisse jouer un rôle d'influence et de leadership tant sur la scène canadienne que provinciale, l'Ordre participe activement et avec conviction aux travaux de CRHA Canada, partageant ainsi de bonnes pratiques.

Plus précisément, l'Ordre a mené la [campagne nationale de rayonnement](#) du titre et a travaillé à l'élaboration d'un projet de trois formations continues en éthique (protection des renseignements personnels, rôle de conseil en RH, cycle d'intervention en RH).

Jusqu'en octobre 2025, l'Ordre était responsable des relations gouvernementales fédérales pour CRHA Canada :



Rédaction et diffusion auprès des élus et des médias d'un Énoncé de position sur les enjeux en matière de travail et d'emploi dans le cadre de la campagne électorale fédérale d'avril 2025



Participation en août 2025 à la consultation prébudgétaire du ministère fédéral des Finances (dépôt de 10 recommandations)



Publication d'articles explicatifs dans la foulée de changements apportés aux lois fédérales relatives à l'emploi et au travail

POUR EN DÉCOUVRIR PLUS SUR CRHA CANADA :



[ORDRECRHA.ORG/ORDRE/MEMBRES/LA-PROFESSION/CRHA-CANADA](https://ordrecrha.org/ordre/membres/la-profession/crha-canada)



## CAMPAGNE PUBLICITAIRE

Une fois de plus cette année, l'Ordre a été mandaté par CRHA Canada pour mener **une campagne publicitaire nationale**. Cette initiative a permis de diffuser un message commun et fort à travers le pays tout en optimisant la portée média par la réalisation d'économies d'échelles sur la production.

Destinée à la communauté d'affaires, particulièrement les gestionnaires de PME, la campagne, réalisée en collaboration avec l'agence Archipel, positionne les CRHA | CRIA comme des alliés en entreprise, en démontrant que les choses ont plus de sens avec eux.



[VISIONNER LES MESSAGES PUBLICITAIRES](#)

Axée principalement sur les canaux numériques, la campagne a été diffusée, de mai à juin 2025, permettant de cibler directement les destinataires souhaités.

Au Québec, la campagne a également été déployée sur des panneaux numériques situés aux abords des grands axes routiers des grands centres urbains. Elle a également été diffusée dans La Presse+ et enrichie d'une création originale avec XTRA sous forme de quiz interactif. Enfin, elle a fait l'objet d'un habillage global dans le dossier PME de Les Affaires, assurant ainsi une visibilité maximale.

### LA CAMPAGNE A GÉNÉRÉ DES RÉSULTATS APPRÉCIABLES :

**3,73 %**

Taux de clic sur LinkedIn

- Le taux de clic moyen, tous formats et plateformes confondus, a atteint 0,36 %. Sur LinkedIn, il atteint 3,73 %, ce qui témoigne d'un fort engagement de l'audience cible.

**0,36 %**

Taux de clic moyen

**1 267 824**

Nombres de consultations du quiz sur La Presse+ XTRA

- Le quiz diffusé dans La Presse+ XTRA a été consulté 1 267 825 fois, tandis que la présence dans Les Affaires a généré 154 685 vues.

Au total,  
les plateformes numériques  
ont cumulé

**1 706 710**

VUES

YouTube a contribué de manière significative avec près de 937 000 vues des messages publicitaires.

**la peur de l'IA freine  
l'apprentissage  
freine la peur de l'IA**

Le bon ordre peut tout changer.





L'avenir  
est humain. **Les**  
**CRHA | CRIA.**





# Renseignements généraux

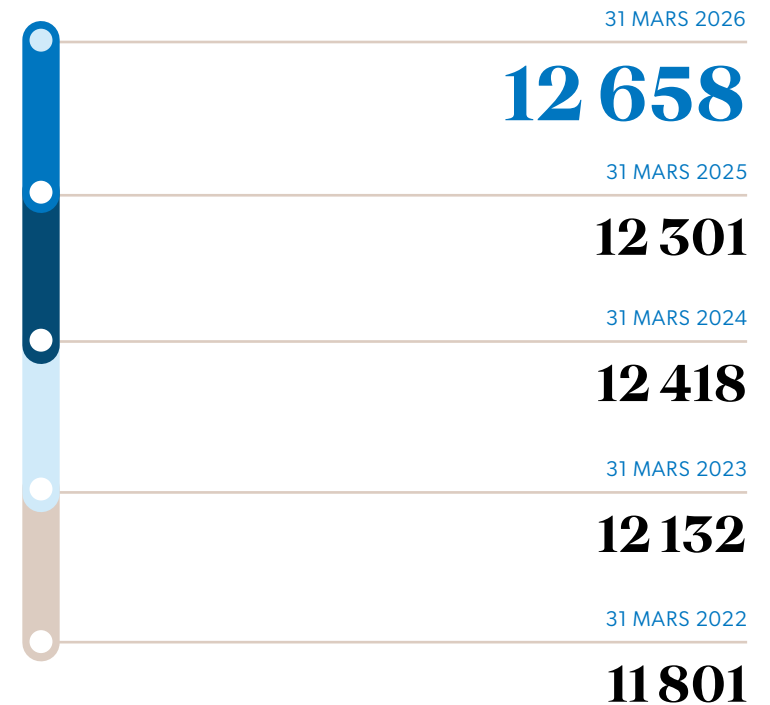


UNE COMMUNAUTÉ FORTE DE

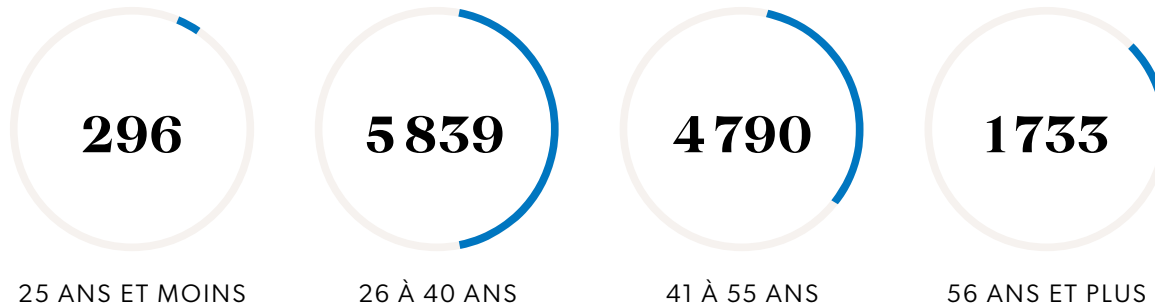
# 12 658

CRHA | CRIA

ÉVOLUTION DU TABLEAU DE L'ORDRE



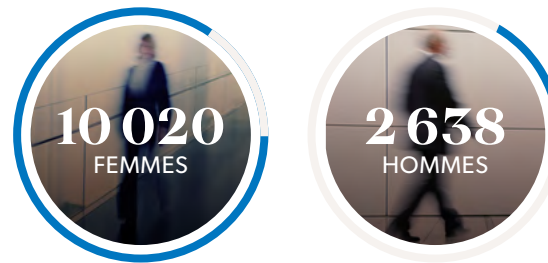
## Répartition par groupe d'âge



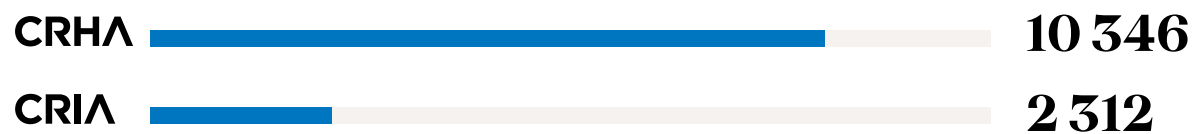
## Statut de pratique



## Genre

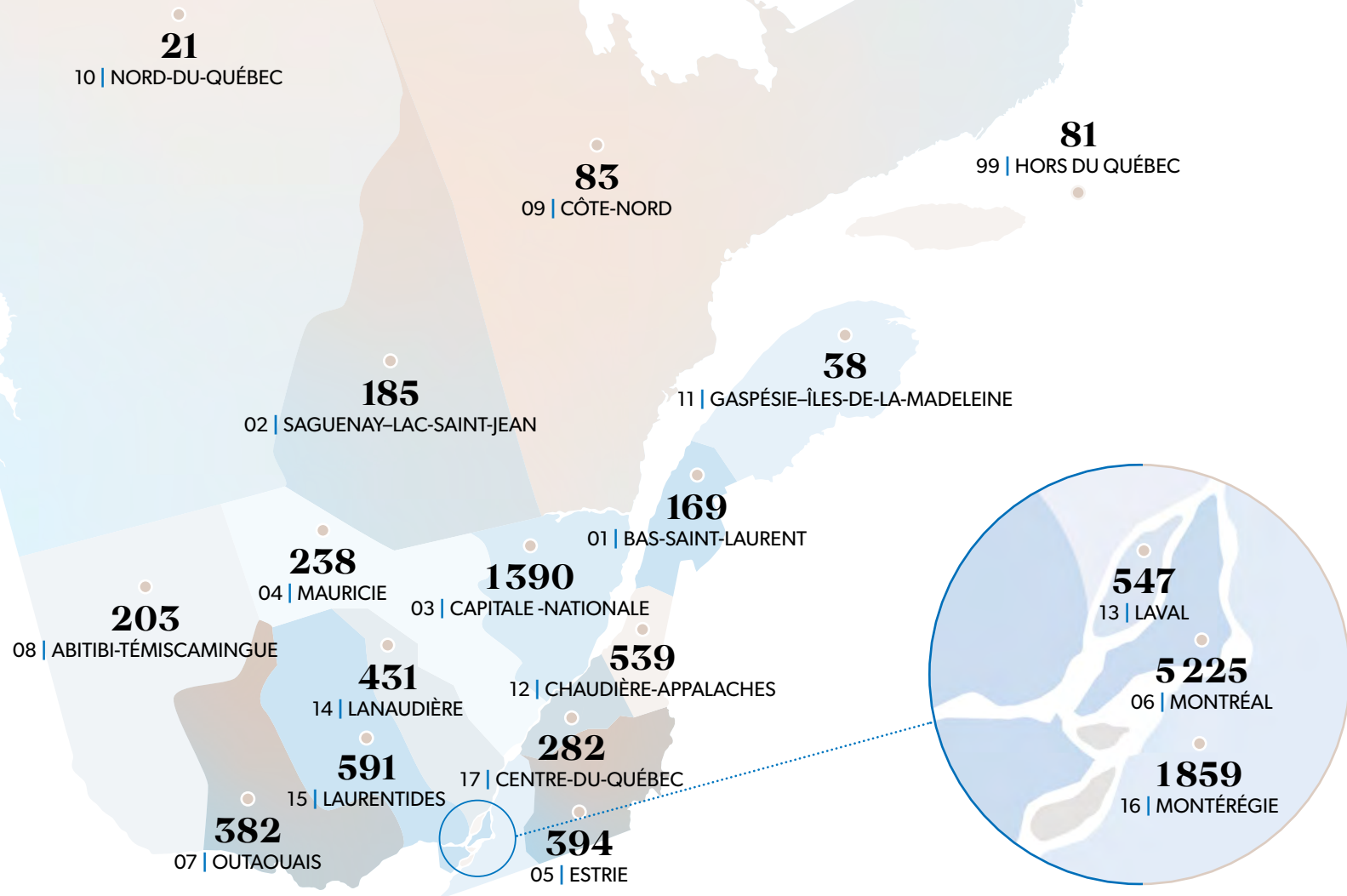


## Titre professionnel



AU 31 MARS 2026

PROFESSIONNELLES ET PROFESSIONNELS CRHA | CRIA INSCRITS AU TABLEAU SELON LA RÉGION ADMINISTRATIVE



## PROFESSIONNELLES ET PROFESSIONNELS CRHA | CRIA INSCRITS AU TABLEAU AU 31 MARS 2026 SELON LA RÉGION ADMINISTRATIVE

|    |                               | NOMBRE       |
|----|-------------------------------|--------------|
| 01 | Bas-Saint-Laurent             | <b>169</b>   |
| 02 | Saguenay–Lac-Saint-Jean       | <b>185</b>   |
| 03 | Capitale-Nationale            | <b>1390</b>  |
| 04 | Mauricie                      | <b>238</b>   |
| 05 | Estrie                        | <b>394</b>   |
| 06 | Montréal                      | <b>5 225</b> |
| 07 | Outaouais                     | <b>382</b>   |
| 08 | Abitibi-Témiscamingue         | <b>203</b>   |
| 09 | Côte-Nord                     | <b>83</b>    |
| 10 | Nord-du-Québec                | <b>21</b>    |
| 11 | Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine | <b>38</b>    |
| 12 | Chaudière-Appalaches          | <b>539</b>   |
| 13 | Laval                         | <b>547</b>   |
| 14 | Lanaudière                    | <b>431</b>   |
| 15 | Laurentides                   | <b>591</b>   |
| 16 | Montréal                      | <b>1859</b>  |
| 17 | Centre-du-Québec              | <b>282</b>   |
| 99 | Hors du Québec                | <b>81</b>    |



Professionnelles et professionnels CRHA | CRIA inscrits au tableau au 31 mars 2026  
selon la classe et le montant de la cotisation annuelle

| CLASSE                        | NOMBRE DE CRHA   CRIA DÉTENANT UN PERMIS | COTISATION ANNUELLE |                            |
|-------------------------------|------------------------------------------|---------------------|----------------------------|
|                               |                                          | MONTANT             | DATE DU VERSEMENT          |
| Réguliers                     | 10 856                                   | 653,00 \$           | 1 <sup>er</sup> avril 2025 |
| Réguliers (nouveaux diplômés) | 750                                      | 244,32 \$           | 1 <sup>er</sup> avril 2025 |
| Retraités                     | 248                                      | 130,60 \$           | 1 <sup>er</sup> avril 2025 |
| À cotisation réduite          | 679                                      | 326,50 \$           | 1 <sup>er</sup> avril 2025 |
| Professeures et professeurs   | 93                                       | 261,20 \$           | 1 <sup>er</sup> avril 2025 |
| Chargées et chargés de cours  | 32                                       | 391,80 \$           | 1 <sup>er</sup> avril 2025 |
| TOTAL                         | 12 658                                   |                     |                            |

Inscriptions au tableau en 2025-2026

| TYPE D'INSCRIPTION     | NOMBRE |
|------------------------|--------|
| Total des inscriptions | 949    |
| Premières inscriptions | 772    |

| RETRAITS DU TABLEAU                                    | NOMBRE |
|--------------------------------------------------------|--------|
| Radiations pour non-paiement de la cotisation annuelle | 5      |



## Mouvements au tableau de l'Ordre

|                                                                                                                                                                                                       | NOMBRE        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| CRHA   CRIA inscrits au tableau de l'Ordre au 31 mars de l'exercice précédent                                                                                                                         | <b>12 301</b> |
| <b>+</b> Nouveaux CRHA   CRIA inscrits au tableau de l'Ordre au cours de l'exercice (total)                                                                                                           | <b>772</b>    |
| ▪ Permis temporaires délivrés en vertu de l'article 37 de la Charte de la langue française                                                                                                            | <b>2</b>      |
| ▪ Permis délivrés en vertu de l'article 184 du Code des professions                                                                                                                                   | <b>365</b>    |
| ▪ Permis délivrés à la suite de la reconnaissance d'une équivalence (total)                                                                                                                           | <b>405</b>    |
| ▪ de la formation ou d'un diplôme obtenu au Québec                                                                                                                                                    | <b>334</b>    |
| ▪ de la formation ou d'un diplôme obtenu hors du Québec, mais au Canada                                                                                                                               | <b>6</b>      |
| ▪ de la formation ou d'un diplôme obtenu hors du Canada                                                                                                                                               | <b>65</b>     |
| <b>+</b> CRHA   CRIA <b>réinscrits</b> au tableau de l'Ordre <b>au cours de l'exercice et demeurant inscrits au 31 mars</b> à la suite de leur absence de celui-ci au 31 mars de l'exercice précédent | <b>177</b>    |
| <b>-</b> CRHA   CRIA <b>radiés</b> du tableau de l'Ordre <b>au cours de l'exercice et demeurant radiés au 31 mars</b>                                                                                 | <b>4</b>      |
| <b>-</b> CRHA   CRIA <b>retirés</b> du tableau de l'Ordre <b>au cours de l'exercice et demeurant retirés au 31 mars</b> (total)                                                                       | <b>588</b>    |
| ▪ à la suite d'un décès                                                                                                                                                                               | <b>0</b>      |
| ▪ à la suite d'un retrait volontaire du tableau (congé de parentalité, sabbatique, études, démission, retraite)                                                                                       | <b>588</b>    |
| ▪ titulaires d'un permis temporaire délivré en vertu de l'article 37 de la Charte de la langue française maintenant expiré                                                                            | <b>0</b>      |
| <b>=</b> CRHA   CRIA inscrits au tableau de l'Ordre au 31 mars de l'exercice (total)                                                                                                                  | <b>12 658</b> |
| ▪ titulaires d'un permis temporaire délivré en vertu de l'article 37 de la Charte de la langue française                                                                                              | <b>2</b>      |
| ▪ titulaires d'un permis dit régulier                                                                                                                                                                 | <b>12 656</b> |

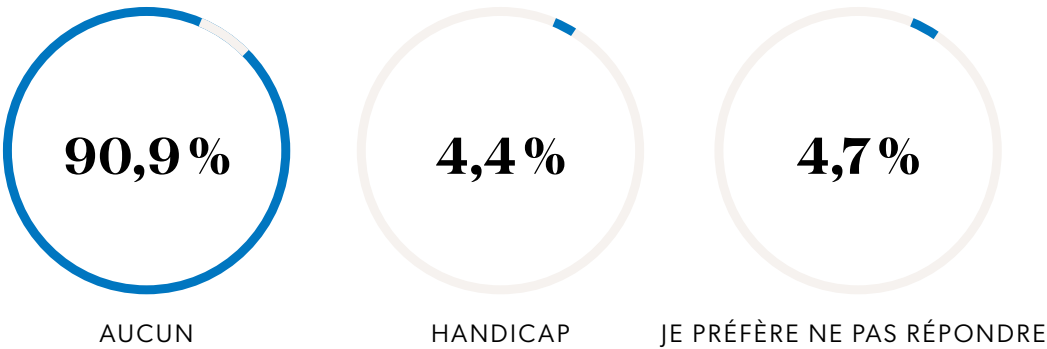
- L'Ordre n'a pas délivré d'autorisation spéciale de porter le titre de CRHA ou de CRIA.
- L'Ordre n'a pas de condition ni de formalité de délivrance de certificats d'immatriculation ou de certificats de spécialistes.
- L'Ordre n'a pas de règlement en application des paragraphes e et p de l'article 94 du Code des professions autorisant les CRHA | CRIA à exercer leurs activités professionnelles au sein d'une société.
- L'Ordre n'a aucune inscription au tableau avec limitation ou suspension du droit d'exercer des activités professionnelles.
- L'Ordre n'a pas suspendu ni révoqué de permis.

DIVERSITÉ AU SEIN DE LA PROFESSION

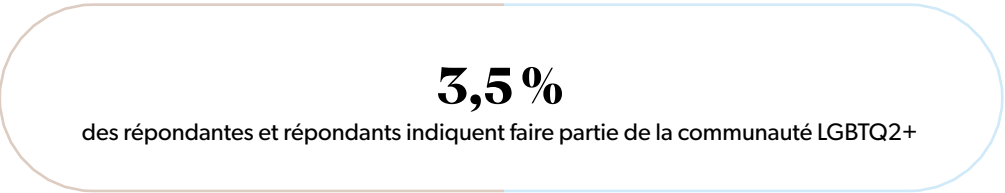
Groupes de population de la personne

|  | GROUPE                     | NOMBRE |
|--|----------------------------|--------|
|  | Aucun                      | 85,7 % |
|  | Minorités visibles         | 9,9 %  |
|  | Personnes autochtones      | 0,7 %  |
|  | Je préfère ne pas répondre | 3,6 %  |

Personnes en situation de handicap ou ayant une incapacité



Communauté LGBTQ2+ et autres minorités sexuelles









L'avenir  
est humain. **Les états  
financiers.**



Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations  
industrielles agréés du Québec  
États financiers  
31 mars 2026

Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles  
agréés du Québec  
Sommaire  
Exercice clos le 31 mars 2026

|                                         | Page |
|-----------------------------------------|------|
| Rapport de l'auditeur indépendant       |      |
| États financiers                        |      |
| État des résultats.....                 | 1    |
| État de l'évolution de l'actif net..... | 2    |
| Bilan.....                              | 3    |
| État des flux de trésorerie.....        | 5    |
| Notes complémentaires.....              | 6    |
| Renseignements complémentaires.....     | 14   |

## Rapport de l'auditeur indépendant



Aux administrateurs de  
Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec

### Opinion

Nous avons effectué l'audit des états financiers de Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec (l'« Ordre »), qui comprennent le bilan au 31 mars 2026, et les états des résultats, de l'évolution de l'actif net et des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que les notes complémentaires, y compris le résumé des principales méthodes comptables.

À notre avis, les états financiers ci-joints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de l'Ordre au 31 mars 2026, ainsi que des résultats de ses activités et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif.

### Fondement de l'opinion

Nous avons effectué notre audit conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers » du présent rapport. Nous sommes indépendants de l'Ordre conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à l'audit des états financiers au Canada et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

### Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance à l'égard des états financiers

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle des états financiers conformément aux normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Lors de la préparation des états financiers, c'est à la direction qu'il incombe d'évaluer la capacité de l'Ordre à poursuivre son exploitation, de communiquer, le cas échéant, les questions relatives à la continuité de l'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si la direction a l'intention de liquider l'Ordre ou de cesser son activité ou si aucune autre solution réaliste ne s'offre à elle.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière de l'Ordre.

### Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

- nous identifions et évaluons les risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'Ordre;

MNP S.E.N.C.R.L., s.r.l./LLP  
3131, boulevard Saint-Martin Ouest, bureau 400, Laval (Québec) H7T 2Z5

Tél. : 514.343.5247 Téléc. : 514.932.9195



MNP.ca

- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière;
- nous tirons une conclusion quant au caractère approprié de l'utilisation par la direction du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants obtenus, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de l'Ordre à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport sur les informations fournies dans les états financiers au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport. Des événements ou situations futurs pourraient par ailleurs amener l'Ordre à cesser son exploitation;
- nous évaluons la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des états financiers, y compris les informations fournies dans les notes, et apprécions si les états financiers représentent les opérations et événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle.

Nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.

  
MNP S.E.N.C.R.L., s.r.l.

Laval (Québec)  
Le 16 septembre 2026

---

<sup>1</sup> Par CPA auditrice, permis de comptabilité publique n° A130159



**Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles  
agrés du Québec**  
**État des résultats**

*Exercice clos le 31 mars 2026*

|                                                        |                          |                                   |                                                                                           | 2026              | 2025              |
|--------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
|                                                        | <i>Fonds<br/>général</i> | <i>Fonds de<br/>stabilisation</i> | <i>Fonds<br/>d'investis-<br/>sment et de<br/>développe-<br/>ment de la<br/>profession</i> | <i>Total</i>      | <i>Total</i>      |
| <b>Produits</b>                                        |                          |                                   |                                                                                           |                   |                   |
| Cotisations (annexe A)                                 | 7 324 313                | -                                 | -                                                                                         | 7 324 313         | 6 968 587         |
| Formation continue                                     | 2 898 444                | -                                 | -                                                                                         | 2 898 444         | 3 150 829         |
| Vente et location de biens et de services              | 1 289 575                | -                                 | -                                                                                         | 1 289 575         | 1 371 692         |
| Revenus de placements (annexe B)                       | 830 663                  | 3 220                             | 73 250                                                                                    | 907 133           | 850 718           |
| Services aux membres                                   |                          |                                   |                                                                                           |                   |                   |
| Activités sociales ou de réseautage                    | 12 130                   | -                                 | -                                                                                         | 12 130            | 7 625             |
| Offres d'emploi                                        | 243 275                  | -                                 | -                                                                                         | 243 275           | 293 450           |
| Ristournes d'un fournisseur de services aux<br>membres | 78 872                   | -                                 | -                                                                                         | 78 872            | 73 690            |
| Admissions                                             | 346 358                  | -                                 | -                                                                                         | 346 358           | 300 834           |
| Subventions (annexe C)                                 | 169 905                  | -                                 | -                                                                                         | 169 905           | 571 807           |
| Assurance responsabilité professionnelle               | -                        | 12 552                            | -                                                                                         | 12 552            | (15 660)          |
| Amortissement - apport reporté                         | -                        | -                                 | -                                                                                         | -                 | 28 500            |
| Discipline                                             | 7 166                    | -                                 | -                                                                                         | 7 166             | 8 337             |
|                                                        | <b>13 200 701</b>        | <b>15 772</b>                     | <b>73 250</b>                                                                             | <b>13 289 723</b> | <b>13 610 409</b> |
| <b>Charges (annexe D)</b>                              |                          |                                   |                                                                                           |                   |                   |
| Admissions                                             | 1 446 289                | -                                 | -                                                                                         | 1 446 289         | 1 335 470         |
| Amortissement des immobilisations                      | 204 663                  | -                                 | -                                                                                         | 204 663           | 438 011           |
| Assurance responsabilité professionnelle               | 5 058                    | -                                 | -                                                                                         | 5 058             | 9 354             |
| Autres - charges administratives                       | 1 850 590                | -                                 | 5 573                                                                                     | 1 856 163         | 1 723 153         |
| Comité de discipline                                   | 16 495                   | -                                 | -                                                                                         | 16 495            | 29 829            |
| Comité de la formation                                 | 11 914                   | -                                 | -                                                                                         | 11 914            | 21 313            |
| Comité de révision                                     | 10 703                   | -                                 | -                                                                                         | 10 703            | 9 354             |
| Communications                                         | 1 817 212                | -                                 | -                                                                                         | 1 817 212         | 1 869 488         |
| Contribution au CIQ                                    | 54 124                   | -                                 | -                                                                                         | 54 124            | 50 404            |
| Enquêtes disciplinaires - syndic                       | 529 623                  | -                                 | -                                                                                         | 529 623           | 430 992           |
| Formation continue                                     | 4 369 408                | -                                 | 16 733                                                                                    | 4 386 141         | 4 827 496         |
| Gouvernance et reddition de comptes                    | 384 924                  | -                                 | -                                                                                         | 384 924           | 414 359           |
| Infractions pénales                                    | 15 165                   | -                                 | -                                                                                         | 15 165            | 18 732            |
| Inspection professionnelle                             | 1 096 513                | -                                 | -                                                                                         | 1 096 513         | 1 046 759         |
| Normes de pratique                                     | 559 582                  | -                                 | 134 750                                                                                   | 694 332           | 775 769           |
| Services aux membres                                   | 792 715                  | -                                 | -                                                                                         | 792 715           | 787 453           |
|                                                        | <b>13 164 978</b>        | <b>-</b>                          | <b>157 056</b>                                                                            | <b>13 322 034</b> | <b>13 787 936</b> |
| <b>Insuffisance des produits sur les charges</b>       | <b>35 723</b>            | <b>15 772</b>                     | <b>(83 806)</b>                                                                           | <b>(32 311)</b>   | <b>(177 527)</b>  |

Les notes complémentaires et les renseignements complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Des informations complémentaires sont présentées à la note 14.

**Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec**  
**État de l'évolution de l'actif net**

*Exercice clos le 31 mars 2026*

|                                                                       |                        |                       |                      |                         | 2026         | 2025         |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------|----------------------|-------------------------|--------------|--------------|
|                                                                       | <i>Investi en</i>      | <i>Non grevé</i>      | <i>Fonds de</i>      | <i>Fonds</i>            |              |              |
|                                                                       | <i>immobilisations</i> | <i>d'affectations</i> | <i>stabilisation</i> | <i>d'investissement</i> |              |              |
|                                                                       |                        |                       |                      | <i>et de</i>            |              |              |
|                                                                       |                        |                       |                      | <i>développement</i>    | <i>Total</i> | <i>Total</i> |
|                                                                       |                        |                       |                      | <i>de la profession</i> |              |              |
| <b>Solde au début</b>                                                 | 1 115 642              | 4 498 002             | 138 183              | 652 302                 | 6 404 129    | 6 581 656    |
| Insuffisance des produits sur les charges                             | (204 663)              | 240 386               | 15 772               | (83 806)                | (32 311)     | (177 527)    |
| Acquisition d'immobilisations                                         | 15 764                 | (15 764)              | -                    | -                       | -            | -            |
| Soldes interfonds (note 11)                                           | -                      | 39 954                | (12 552)             | (27 402)                | -            | -            |
| Acquisition d'actifs au titre de l'implantation d'un logiciel-service | 706 641                | (706 641)             | -                    | -                       | -            | -            |
| <b>Solde à la fin</b>                                                 | 1 633 384              | 4 055 937             | 141 403              | 541 094                 | 6 371 818    | 6 404 129    |

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

**Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles  
agréés du Québec**  
**Bilan**

31 mars 2026

|                                                                              |                          |                                   |                                                                                           | 2026         | 2025         |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
|                                                                              | <i>Fonds<br/>général</i> | <i>Fonds de<br/>stabilisation</i> | <i>Fonds<br/>d'investis-<br/>sment et de<br/>développe-<br/>ment de la<br/>profession</i> | <i>Total</i> | <i>Total</i> |
| <b>Actif</b>                                                                 |                          |                                   |                                                                                           |              |              |
| <b>Court terme</b>                                                           |                          |                                   |                                                                                           |              |              |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie                                      | 6 422 095                | 141 403                           | 8 172                                                                                     | 6 571 670    | 6 378 797    |
| Débiteurs (note 3)                                                           | 151 931                  | -                                 | 12 553                                                                                    | 164 484      | 519 460      |
| Frais payés d'avance                                                         | 384 361                  | -                                 | -                                                                                         | 384 361      | 296 542      |
| Interfonds, sans intérêt*                                                    | 91 436                   | -                                 | -                                                                                         | -            | -            |
|                                                                              | 7 049 823                | 141 403                           | 20 725                                                                                    | 7 120 515    | 7 194 799    |
| <b>Placements (note 4)</b>                                                   | 6 162 905                | -                                 | 611 805                                                                                   | 6 774 710    | 7 033 408    |
| <b>Immobilisations corporelles (note 5)</b>                                  | 203 776                  | -                                 | -                                                                                         | 203 776      | 281 820      |
| <b>Immobilisations incorporelles (note 6)</b>                                | -                        | -                                 | -                                                                                         | -            | 87 188       |
| <b>Actifs au titre de l'implantation d'un logiciel-<br/>service (note 7)</b> | 1 429 608                | -                                 | -                                                                                         | 1 429 608    | 746 634      |
|                                                                              | 14 846 112               | 141 403                           | 632 530                                                                                   | 15 528 609   | 15 343 849   |

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

**Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles  
agréés du Québec**  
**Bilan**

31 mars 2026

|                                                                |                          |                                   |                                                                                           | 2026         | 2025         |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
|                                                                | <i>Fonds<br/>général</i> | <i>Fonds de<br/>stabilisation</i> | <i>Fonds<br/>d'investis-<br/>sment et de<br/>développe-<br/>ment de la<br/>profession</i> | <i>Total</i> | <i>Total</i> |
| <b>Passif</b>                                                  |                          |                                   |                                                                                           |              |              |
| <b>Court terme</b>                                             |                          |                                   |                                                                                           |              |              |
| Créditeurs (note 9)                                            | 1 831 059                | -                                 | -                                                                                         | 1 831 059    | 1 942 937    |
| Produits reportés (note 10)                                    | 7 292 272                | -                                 | -                                                                                         | 7 292 272    | 6 958 958    |
| Interfonds, sans intérêt*                                      | -                        | -                                 | 91 436                                                                                    | -            | -            |
|                                                                | 9 123 331                | -                                 | 91 436                                                                                    | 9 123 331    | 8 901 895    |
| <b>Loyer reporté</b>                                           | 33 460                   | -                                 | -                                                                                         | 33 460       | 37 825       |
|                                                                | 9 156 791                | -                                 | 91 436                                                                                    | 9 156 791    | 8 939 720    |
| <b>Actif net</b>                                               |                          |                                   |                                                                                           |              |              |
| Investi en immobilisations                                     | 1 633 384                | -                                 | -                                                                                         | 1 633 384    | 1 115 642    |
| Non grevé d'affectations                                       | 4 055 937                | -                                 | -                                                                                         | 4 055 937    | 4 498 002    |
| Fonds de stabilisation                                         | -                        | 141 403                           | -                                                                                         | 141 403      | 138 183      |
| Fonds d'investissement et de développement<br>de la profession | -                        | -                                 | 541 094                                                                                   | 541 094      | 652 302      |
|                                                                | 5 689 321                | 141 403                           | 541 094                                                                                   | 6 371 818    | 6 404 129    |
|                                                                | 14 846 112               | 141 403                           | 632 530                                                                                   | 15 528 609   | 15 343 849   |

Engagements contractuels (note 13)

\* Les soldes interfonds ne sont pas présentés dans la colonne « Total », puisqu'ils s'éliminent.

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

**Au nom du conseil d'administration**



MAXIM NÉRON, CRIA, ADM. A.,  
PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



PASCAL BLANCHETTE, ING.  
TRÉSORIER



**Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles  
agréés du Québec**  
**État des flux de trésorerie**  
*Exercice clos le 31 mars 2026*

|                                                                                    | 2026        | 2025        |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| <b>Activités de fonctionnement</b>                                                 |             |             |
| Insuffisance des produits sur les charges                                          | (32 311)    | (177 527)   |
| Éléments n'affectant pas la trésorerie :                                           |             |             |
| Amortissement - immobilisations corporelles                                        | 93 808      | 97 458      |
| Amortissement - immobilisations incorporelles                                      | 87 188      | 322 803     |
| Amortissement - apport reporté                                                     | -           | (28 500)    |
| Amortissement - actifs au titre de l'implantation d'un logiciel-service            | 23 667      | 17 750      |
| Amortissement - loyer reporté                                                      | (4 365)     | (4 364)     |
| Gain à la cession et variation de la juste valeur des placements                   | (515 253)   | (412 989)   |
|                                                                                    | (347 266)   | (185 369)   |
| Variation nette d'éléments hors trésorerie liés au fonctionnement                  | 488 593     | 23 970      |
|                                                                                    | 141 327     | (161 399)   |
| <b>Activités d'investissement</b>                                                  |             |             |
| Acquisition de placements                                                          | (3 670 206) | (2 689 429) |
| Produit de la cession de placements                                                | 4 444 157   | 3 256 579   |
| Acquisition d'immobilisations corporelles                                          | (15 764)    | (19 759)    |
| Acquisition d'actifs au titre de l'implantation d'un logiciel-service              | (706 641)   | (507 618)   |
|                                                                                    | 51 546      | 39 773      |
| <b>Augmentation (diminution) de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b> | 192 873     | (121 626)   |
| <b>Trésorerie et équivalents de trésorerie au début</b>                            | 6 378 797   | 6 500 423   |
| <b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin</b>                            | 6 571 670   | 6 378 797   |

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont constitués de l'encaisse.

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

## Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec Notes complémentaires

31 mars 2026

### 1. Description de l'organisme

Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec (l'« Ordre ») est un ordre professionnel constitué en vertu du chapitre 43 des lettres patentes (L.R.Q. 1973) octroyées par le gouvernement du Québec et est régi par le Code des professions (Québec). Il assure la protection du public et contribue à l'avancement des CRHA/CRIA. L'Ordre est un organisme à but non lucratif au sens de la Loi de l'impôt sur le revenu.

### 2. Principales méthodes comptables

L'Ordre applique les normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif.

#### Comptabilité par fonds

L'Ordre utilise la méthode de la comptabilité par fonds et applique la méthode du report pour constater les apports. Les apports affectés sont constatés à titre de produits dans l'exercice au cours duquel les charges connexes sont engagées. Les apports non affectés sont constatés à titre de produits lorsqu'ils sont reçus ou à recevoir si le montant peut faire l'objet d'une estimation raisonnable et que sa réception est raisonnablement assurée. Les apports reçus à titre de dotation sont constatés à titre d'augmentation directe de l'actif net.

Le Fonds général sert à comptabiliser les opérations courantes de l'Ordre.

Le Fonds de stabilisation a pour objet de stabiliser les variations de primes d'assurance. Le montant maximum pouvant être accumulé dans ce fonds est de 150 000 \$.

Le Fonds d'investissement et de développement de la profession CRHA/CRIA sert à assurer la qualité de la pratique. Il a été constitué au fil des ans, d'une part par les ristournes et les intérêts transférés du Fonds de stabilisation et d'autre part par l'excédent des cotisations d'assurance sur les primes versées dans le passé. Actuellement, les cotisations sont équivalentes aux primes.

Depuis septembre 2018, les intérêts, les dividendes et les ristournes de l'assureur sont utilisés pour des activités de développement professionnel gratuites.

#### Trésorerie et équivalents de trésorerie

La politique de l'Ordre consiste à présenter dans la trésorerie et les équivalents de trésorerie les soldes bancaires, y compris les découverts bancaires lorsque les soldes bancaires fluctuent souvent entre le positif et le négatif, et les placements temporaires dont l'échéance n'excède pas trois mois à partir de la date d'acquisition.

#### Apports sous forme de fournitures et services

L'Ordre bénéficie d'apports de commanditaires sous forme de fournitures et services. La valeur de ces fournitures et services est comptabilisée dans les états financiers dans la mesure où elle peut faire l'objet d'une estimation raisonnable et indépendante et que l'Ordre utilise ces fournitures et services pour son fonctionnement régulier.

#### Instruments financiers

##### Évaluation initiale

L'Ordre évalue initialement ses actifs financiers et ses passifs financiers créés ou échangés dans des opérations conclues dans des conditions de pleine concurrence à la juste valeur. Les actifs financiers et passifs financiers qui ont été créés ou échangés dans des opérations entre apparentés, sauf pour les parties qui n'ont pas d'autre relation avec l'Ordre qu'en leur qualité de membres de la direction, sont initialement évalués au coût.

**Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles  
agrés du Québec  
Notes complémentaires**

31 mars 2026

**2. Principales méthodes comptables (suite)**

**Instruments financiers (suite)**

*Évaluation ultérieure*

L'Ordre évalue ultérieurement tous ses actifs financiers et ses passifs financiers au coût ou au coût après amortissement, à l'exception des placements dans des instruments de capitaux propres cotés sur un marché actif qui sont évalués à la juste valeur. Les variations de la juste valeur de ces instruments financiers sont comptabilisées dans les résultats de la période où elles se produisent.

Les actifs et passifs issus d'une opération entre apparentés sont évalués au coût.

Les actifs financiers évalués à la juste valeur se composent des placements cotés en bourse.

Les autres actifs et passifs sont évalués au coût après amortissement.

*Coûts de transaction*

Les coûts de transaction attribuables à des instruments financiers évalués ultérieurement à la juste valeur et à ceux créés ou échangés dans une opération entre apparentés sont comptabilisés dans les résultats de l'exercice au cours duquel ils sont engagés. Les coûts de transaction relatifs à des instruments financiers créés ou échangés dans des conditions de pleine concurrence qui sont évalués ultérieurement au coût après amortissement sont comptabilisés au coût initial de l'instrument. Lorsque l'instrument est évalué au coût après amortissement, les coûts de transaction sont ensuite comptabilisés aux résultats sur la durée de l'instrument selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

*Dépréciation*

En ce qui a trait aux actifs financiers évalués au coût ou au coût après amortissement, l'Ordre détermine s'il existe des indications d'une possible dépréciation. Dans l'affirmative, et si l'Ordre détermine qu'il y a eu au cours de l'exercice un changement défavorable important dans le calendrier ou le montant prévu des flux de trésorerie futurs, une réduction de valeur est comptabilisée aux résultats. Si les indications de perte de valeur s'atténuent ou disparaissent, la moins-value déjà comptabilisée doit faire l'objet d'une reprise de valeur dans la mesure de l'amélioration. La valeur comptable de l'actif financier ne peut être supérieure à ce qu'elle aurait été à la date de reprise de valeur si la moins-value n'avait jamais été comptabilisée. La reprise de valeur est comptabilisée aux résultats.

**Constatation des produits**

Les revenus des activités de développement professionnel sont constatés dans le mois au cours duquel les activités ont lieu.

La période couverte par les cotisations annuelles correspond à la période financière de l'Ordre. Les cotisations reçues avant la fin d'exercice et relatives à l'exercice subséquent sont reportées et présentées au passif à court terme.

Les revenus de biens et services sont constatés lorsqu'il y a des preuves convaincantes d'un accord, lorsque le service a été rendu et lorsque le prix que l'acheteur doit payer est déterminé ou déterminable.

Les apports affectés à l'acquisition d'immobilisations amortissables sont reportés et constatés aux résultats au même rythme que les immobilisations afférentes.

Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles  
agr  s du Québec  
Notes complémentaires

31 mars 2026

2. Principales méthodes comptables (suite)

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût. Elles sont amorties selon la méthode de l'amortissement linéaire et les périodes indiquées ci-dessous :

|                          | Périodes      |
|--------------------------|----------------|
| Mobilier de bureau       | 5 ans          |
|   quipement informatique | 3 ans          |
| Améliorations locatives | Durée du bail |

Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées au coût. Elles sont amorties selon la méthode de l'amortissement linéaire et les périodes indiquées ci-dessous :

|                 | Périodes |
|-----------------|-----------|
| Logiciels       | 5 ans     |
| Plateformes web | 5 ans     |

Actifs au titre de l'implantation d'un logiciel-service

Les actifs au titre de l'implantation d'un logiciel-service sont comptabilisés au coût. Ils sont amortis en fonction de leur durée de vie utile selon la méthode de l'amortissement linéaire sur une période de 5 ans.

Traitement comptable des accords d'infonuagique

Les frais attribués au logiciel-service sont comptabilisés en charges dans l'exercice considéré.

Les dépenses directement attribuables à l'implantation du logiciel sont inscrites à l'actif sous le poste Actifs au titre de l'implantation d'un logiciel-service et comptabilisées en charges sur la période prévue d'accès au logiciel-service.

Réduction de valeur

Lorsque les circonstances indiquent qu'une immobilisation corporelle a subi une dépréciation, sa valeur comptable nette doit être ramenée à la juste valeur ou au coût de remplacement de l'immobilisation. Les réductions de valeur d'immobilisations doivent être comptabilisées à titre de charges dans l'état des résultats. Une réduction de valeur ne doit pas faire l'objet de reprises.

Conversion des opérations et éléments libellés en monnaies étrangères

L'Ordre utilise la méthode temporelle pour la conversion de ses opérations libellées en monnaies étrangères.

Les éléments d'actif et de passif monétaires sont convertis au cours de change à la date de clôture. Les autres éléments d'actif et de passif sont convertis au cours de change en vigueur à la date de l'opération. Les produits et les charges sont convertis au cours de change en vigueur à la date de l'opération. Les gains et les pertes de change sont inclus dans les résultats de l'exercice.

Utilisation d'estimations

La préparation des   tats financiers exige que la direction procède à des estimations et pose des hypothèses qui ont une incidence sur les montants présentés au titre des actifs et des passifs et sur les montants comptabilisés au titre des produits et des charges pour les exercices visés. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations. Les principales estimations portent sur la provision pour créances douteuses, la juste valeur des placements et la durée de vie utile des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles amortissables.



**Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles  
agréés du Québec**  
**Notes complémentaires**

31 mars 2026

**3. Débiteurs**

|                                   | 2026           | 2025           |
|-----------------------------------|----------------|----------------|
| Comptes clients                   | 116 673        | 239 834        |
| Provision pour créances douteuses | (10 000)       | (10 000)       |
|                                   | <b>106 673</b> | <b>229 834</b> |
| Subvention à recevoir             | 45 259         | 289 626        |
| Ristourne de l'assureur           | 12 552         | -              |
|                                   | <b>164 484</b> | <b>519 460</b> |

**4. Placements**

|                                                                                                                                           | 2026             | 2025             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Obligations corporatives, 3,32 % à 7,50 % (4,05 % à 10,98 % en 2025), échéant entre mai 2026 et juin 2083 (mai 2026 et juin 2083 en 2025) | 2 184 430        | 2 501 359        |
| Actions et fonds de placement                                                                                                             | 4 590 280        | 4 532 049        |
|                                                                                                                                           | <b>6 774 710</b> | <b>7 033 408</b> |

**5. Immobilisations corporelles**

|                         | Coût           | Amortissement<br>cumulé | 2026<br>Valeur<br>nette | 2025<br>Valeur<br>nette |
|-------------------------|----------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Mobilier de bureau      | 149 000        | 74 501                  | 74 499                  | 104 300                 |
| Équipement informatique | 275 285        | 234 491                 | 40 794                  | 77 495                  |
| Améliorations locatives | 115 413        | 26 930                  | 88 483                  | 100 025                 |
|                         | <b>539 698</b> | <b>335 922</b>          | <b>203 776</b>          | <b>281 820</b>          |

**6. Immobilisations incorporelles**

|                 | Coût           | Amortissement<br>cumulé | 2026<br>Valeur<br>nette | 2025<br>Valeur<br>nette |
|-----------------|----------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Logiciels       | 148 997        | 148 997                 | -                       | -                       |
| Plateformes web | 435 936        | 435 936                 | -                       | 87 188                  |
|                 | <b>584 933</b> | <b>584 933</b>          | <b>-</b>                | <b>87 188</b>           |

**Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles  
agréés du Québec  
Notes complémentaires**

31 mars 2026

**7. Actifs au titre de l'implantation d'un logiciel-service**

|                                                                | <i>Coût</i>      | <i>Amortissement<br/>cumulé</i> | <i>2026<br/>Valeur<br/>nette</i> | <i>2025<br/>Valeur<br/>nette</i> |
|----------------------------------------------------------------|------------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Actifs au titre de l'implantation d'un logiciel-service - Lära | 118 336          | 41 417                          | 76 919                           | 100 586                          |
| Actifs au titre de l'implantation d'un logiciel-service - CRM  | 1 352 689        | -                               | 1 352 689                        | 646 048                          |
|                                                                | <b>1 471 025</b> | <b>41 417</b>                   | <b>1 429 608</b>                 | <b>746 634</b>                   |

Les actifs au titre de l'implantation d'un logiciel-service - CRM n'ont pas été amortis puisque le logiciel n'est pas encore prêt à être mis en service.

Le montant comptabilisé en charges à l'égard des logiciels-services liés à des accords d'infonuagique et des logiciels (note 6) s'élève à 190 646 \$ en 2026 (180 805 \$ en 2025). Des charges de 64 551 \$ (62 000 \$ en 2025) sont présentées sous la rubrique Formation continue et des charges de 126 095 \$ (118 805 \$ en 2025) sont réparties à travers les autres rubriques via les frais généraux fixes qui sont répartis en fonction de l'imputation des heures travaillées.

**8. Facilité de crédit**

L'Ordre dispose d'un crédit autorisé de 75 000 \$ au moyen de cartes de crédit, garanti par une hypothèque mobilière de premier rang sur tous les biens meubles, présents et futurs d'un montant de 75 000 \$ majoré de 20 %. Au 31 mars 2026, un montant de 52 695 \$ est utilisé et inclus dans les créditeurs (52 543 \$ au 31 mars 2025).

**9. Créditeurs**

|                                                                                                           | <i>2026</i>      | <i>2025</i>      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Fournisseurs                                                                                              | 562 023          | 860 075          |
| Salaires et vacances à payer                                                                              | 709 632          | 661 000          |
| Charges sociales à payer                                                                                  | 32 000           | 28 500           |
| Taxes de vente                                                                                            | 526 479          | 389 137          |
| Fournisseurs - Fondation de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec, sans intérêt | 925              | 4 225            |
|                                                                                                           | <b>1 831 059</b> | <b>1 942 937</b> |

Au 31 mars 2026, les créditeurs incluent une somme à remettre à l'État de 558 479 \$ (417 637 \$ au 31 mars 2025).

**10. Produits reportés**

|                                           | <i>2026</i>      | <i>2025</i>      |
|-------------------------------------------|------------------|------------------|
| Cotisations                               | 6 418 649        | 6 182 462        |
| Examen                                    | 137 307          | 157 804          |
| Activités de développement professionnel  | 583 254          | 471 287          |
| Offres d'emploi                           | 40 010           | 42 153           |
| Vente et location de biens et de services | 59 052           | 30 746           |
| Subvention reportée                       | 54 000           | 26 887           |
| Diffusion campagne notoriété              | -                | 47 619           |
|                                           | <b>7 292 272</b> | <b>6 958 958</b> |

Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles  
agr  s du Québec  
Notes complémentaires

31 mars 2026

11. Soldes interfonds

Le conseil d'administration a autorisé l'utilisation des intérêts et des dividendes du Fonds d'investissement et de développement de la profession, ainsi que la ristourne de l'assureur pour des activités de développement professionnel gratuites. Le conseil a également autorisé le financement de certains projets à partir de ce fonds. Un virement de 39 954 \$ reflète ces éléments à l'état de l'évolution de l'actif net.

12. Instruments financiers

Risques financiers

Les risques importants découlant d'instruments financiers auxquels l'Ordre est exposé au 31 mars 2026 sont détaillés ci-après.

Risque de crédit

Le risque de crédit est le risque qu'une partie à un actif financier manque à l'une de ses obligations et amène de ce fait l'Ordre à subir une perte financière. Le risque de crédit pour l'Ordre est principalement lié aux débiteurs et aux placements.

Risque de liquidité

Le risque de liquidité est le risque que l'Ordre éprouve des difficultés à honorer des engagements liés à ses passifs financiers. L'Ordre est exposé à ce risque principalement à l'égard de ses créditeurs.

Risque de marché

Le risque de marché est le risque que la juste valeur ou les flux de trésorerie futurs des instruments financiers fluctuent en raison de variations des prix du marché. Certains instruments financiers de l'Ordre l'exposent à ce risque qui se compose du risque de change, du risque de taux d'intérêt et du risque de prix autre.

Risque de change

Le risque de change est le risque que la juste valeur ou les flux de trésorerie futurs d'un instrument financier fluctuent en raison des variations des cours des devises.

Au 31 mars, les actifs et passifs incluent les montants suivants libellés en devises étrangères :

|            | <i>Dollars<br/>canadiens</i> | <i>2026<br/>Dollars<br/>américains</i> | <i>Dollars<br/>canadiens</i> | <i>2025<br/>Dollars<br/>américains</i> |
|------------|------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------|
| Encaisse   | 13 718                       | 9 830                                   | 2 116                        | 1 472                                   |
| Placements | 548 307                      | 392 911                                 | 778 143                      | 541 279                                 |

Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt est le risque que la juste valeur ou les flux de trésorerie futurs d'un instrument financier fluctuent en raison des variations de taux d'intérêt. L'Ordre est exposé au risque de taux d'intérêt en ce qui concerne ses instruments financiers à taux d'intérêt fixes et à taux d'intérêt variables. Les instruments à taux d'intérêt fixes assujettissent l'Ordre à un risque de juste valeur puisque celle-ci varie de façon inverse aux variations des taux d'intérêt du marché. Les instruments à taux variables assujettissent l'Ordre à des fluctuations des flux de trésorerie futurs connexes.

**Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles  
agréés du Québec**  
**Notes complémentaires**

31 mars 2026

**12. Instruments financiers (suite)**

**Risque de prix autre**

Le risque de prix autre est le risque que la juste valeur ou les flux de trésorerie futurs d'un instrument financier fluctuent en raison des variations des prix du marché, autres que celles découlant du risque de taux d'intérêt ou du risque de change, que ces variations soient causées par des facteurs propres à l'instrument en cause ou à son émetteur, ou par des facteurs affectant tous les instruments financiers similaires négociés sur le marché. L'Ordre est principalement exposé au risque de prix autre en raison des placements dans des actions cotées en bourse dont la valeur fluctue en fonction de la cote boursière.

**13. Engagements contractuels**

Les engagements pris par l'Ordre en vertu de baux et de contributions annuelles sont de 3 342 463 \$ et les versements à effectuer au cours des prochains exercices sont les suivants :

|        |         |
|--------|---------|
| 2027   | 555 280 |
| 2028   | 632 368 |
| 2029   | 452 916 |
| 2030   | 349 987 |
| 2031   | 362 319 |
| Autres | 989 593 |

**14. Informations sur les résultats**

|                                                                         | <b>2026</b>    | <b>2025</b> |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------|
| Amortissement - loyer reporté                                           | <b>(4 365)</b> | (4 364)     |
| Amortissement - actifs au titre de l'implantation d'un logiciel-service | <b>23 667</b>  | 17 750      |
| Amortissement - immobilisations corporelles                             | <b>93 808</b>  | 97 458      |
| Amortissement - immobilisations incorporelles                           | <b>87 188</b>  | 322 803     |
| Intérêts et frais bancaires                                             | <b>1 802</b>   | 5 221       |

**15. Opérations entre apparentés**

L'Ordre exerce une influence notable sur la Fondation de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (la « Fondation ») du fait de sa capacité de nommer certains des membres du conseil d'administration de la Fondation. Par conséquent, la Fondation est un organisme satellite de l'Ordre. La Fondation a été créée pour contribuer à l'avancement de l'éducation dans le domaine du développement et de la gestion des ressources humaines et d'éduquer le public en ce qui concerne le développement de la gestion des ressources humaines dans les organisations. Celle-ci est constituée en vertu de la partie II de la Loi sur les corporations canadiennes, et elle est un organisme de bienfaisance enregistré au sens de la Loi de l'impôt sur le revenu.

Le tableau qui suit présente un sommaire des opérations conclues par l'Ordre avec des apparentés au cours de l'exercice :

|                                           | <b>2026</b>   | <b>2025</b> |
|-------------------------------------------|---------------|-------------|
| Coûts liés aux opérations de la Fondation | <b>3 212</b>  | 598         |
| Dons - Science RH                         | <b>26 460</b> | 19 058      |
| Dons - Recherche harcèlement              | <b>7 166</b>  | 8 337       |
| Dons - Autres perçus pour la Fondation    | <b>31 171</b> | 51 985      |
| Revenus inscription - Diners Science RH   | <b>-</b>      | 13 300      |



Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles  
agréés du Québec  
Notes complémentaires

31 mars 2026

---

15. Opérations entre apparentés (suite)

Ces opérations ont eu lieu dans le cours normal des activités et sont évaluées à la valeur d'échange, qui est le montant de la contrepartie établie et acceptée par les apparentés.

16. Rémunération globale de la haute direction

Au 31 mars, la rémunération globale de la direction générale inclut le salaire annuel, le boni, les charges sociales et les avantages sociaux et s'établit comme suit :

|                     | 2026    | 2025    |
|---------------------|---------|---------|
| Directrice générale | 350 827 | 338 851 |

Un montant de 8 050 \$ (6 600 \$ en 2025) en jetons de présence a été octroyé pour la présidence de l'Ordre au cours de l'année tandis que le total pour tous les administrateurs est de 39 925 \$ (44 650 \$ en 2025).

**Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles  
agrées du Québec**

**Renseignements complémentaires**

*Exercice clos le 31 mars 2026*

|                                                                                          | 2026      | 2025      |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| <b>Annexe A - Cotisations</b>                                                            |           |           |
| Revenus bruts                                                                            | 7 895 191 | 7 457 721 |
| Sommes perçues des membres mises à l'encontre des revenus et remises à une tierce partie |           |           |
| Office des professions du Québec                                                         | (443 030) | (362 879) |
| Assurance responsabilité professionnelle                                                 | (127 848) | (126 255) |
| Revenus nets                                                                             | 7 324 313 | 6 968 587 |

**Annexe B - Revenus de placements**

|                                                                     | <i>Fonds<br/>général</i> | <i>Fonds de<br/>stabilisation</i> | <i>Fonds<br/>d'investisse-<br/>ment et de<br/>développe-<br/>ment de la<br/>profession</i> | <i>Total</i> |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Gain à la cession et variation de la juste<br>valeur des placements | 469 405                  | -                                 | 45 848                                                                                     | 515 253      |
| Intérêts, dividendes et distributions (fonds<br>communs)            | 361 258                  | 3 220                             | 27 402                                                                                     | 391 880      |
|                                                                     | 830 663                  | 3 220                             | 73 250                                                                                     | 907 133      |

|                                                                     | <i>Fonds<br/>général</i> | <i>Fonds de<br/>stabilisation</i> | <i>Fonds<br/>d'investisse-<br/>ment et de<br/>développe-<br/>ment de la<br/>profession</i> | <i>Total</i> |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Gain à la cession et variation de la juste<br>valeur des placements | 359 899                  | -                                 | 53 090                                                                                     | 412 989      |
| Intérêts, dividendes et distributions (fonds<br>communs)            | 401 055                  | 3 843                             | 32 831                                                                                     | 437 729      |
|                                                                     | 760 954                  | 3 843                             | 85 921                                                                                     | 850 718      |

Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles

agréés du Québec

Renseignements complémentaires

Exercice clos le 31 mars 2026

|                                                                    | 2026    | 2025    |
|--------------------------------------------------------------------|---------|---------|
| <b>Annexe C - Subventions</b>                                      |         |         |
| Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration |         |         |
| Programme d'aide à la reconnaissance des compétences               | 117 405 | 63 630  |
| Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale      |         |         |
| Concertation pour l'emploi                                         | 52 500  | 508 177 |
|                                                                    | 169 905 | 571 807 |

**Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles  
agrées du Québec**

**Renseignements complémentaires**

*Exercice clos le 31 mars 2026*

**2026**

**Annexe D - Charges**

|                                          | <i>Projets</i>   | <i>Salaires et<br/>charges<br/>sociales</i> | <i>Frais généraux<br/>fixes</i> | <i>Total</i>      |
|------------------------------------------|------------------|---------------------------------------------|---------------------------------|-------------------|
| Admissions                               | 332 388          | 926 745                                     | 187 156                         | 1 446 289         |
| Amortissement des immobilisations        | 204 663          | -                                           | -                               | 204 663           |
| Assurance responsabilité professionnelle | -                | 4 096                                       | 962                             | 5 058             |
| Autres - charges administratives         | 690 310          | 996 313                                     | 169 540                         | 1 856 163         |
| Comité de discipline                     | 5 902            | 8 722                                       | 1 871                           | 16 495            |
| Comité de la formation                   | -                | 11 343                                      | 571                             | 11 914            |
| Comité de révision                       | 110              | 8 722                                       | 1 871                           | 10 703            |
| Communications                           | 525 804          | 1 117 523                                   | 173 885                         | 1 817 212         |
| Contribution au CIQ                      | 54 124           | -                                           | -                               | 54 124            |
| Enquêtes disciplinaires - syndic         | 46 941           | 437 503                                     | 45 179                          | 529 623           |
| Formation continue                       | 1 876 719        | 2 122 066                                   | 387 356                         | 4 386 141         |
| Gouvernance et reddition de comptes      | 70 389           | 281 156                                     | 33 379                          | 384 924           |
| Infractions pénales                      | -                | 12 289                                      | 2 876                           | 15 165            |
| Inspection professionnelle               | 13 259           | 964 233                                     | 119 021                         | 1 096 513         |
| Normes de pratique                       | 74 940           | 543 308                                     | 76 084                          | 694 332           |
| Services aux membres                     | 59 365           | 619 308                                     | 114 042                         | 792 715           |
|                                          | <b>3 954 914</b> | <b>8 053 327</b>                            | <b>1 313 793</b>                | <b>13 322 034</b> |

Les charges directement liées à un projet sont attribuées à ce projet. Les frais généraux fixes sont attribués aux différents projets au prorata des heures réelles imputées à chacun des projets. Ils comprennent notamment le loyer, les télécommunications, les frais de système d'information et de sécurité informatique.



**Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles  
agrées du Québec**

**Renseignements complémentaires**

*Exercice clos le 31 mars 2026*

*2025*

**Annexe D - Charges**

|                                          | <i>Projets</i> | <i>Salaires et<br/>charges<br/>sociales</i> | <i>Frais généraux<br/>fixes</i> | <i>Total</i> |
|------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------|---------------------------------|--------------|
| Admissions                               | 285 725        | 877 365                                     | 172 380                         | 1 335 470    |
| Amortissement des immobilisations        | 438 011        | -                                           | -                               | 438 011      |
| Assurance responsabilité professionnelle | -              | 7 788                                       | 1 566                           | 9 354        |
| Autres - charges administratives         | 621 978        | 945 605                                     | 155 570                         | 1 723 153    |
| Comité de discipline                     | 10 412         | 16 057                                      | 3 360                           | 29 829       |
| Comité de la formation                   | -              | 19 799                                      | 1 514                           | 21 313       |
| Comité de révision                       | -              | 7 788                                       | 1 566                           | 9 354        |
| Communications                           | 695 850        | 1 003 738                                   | 169 900                         | 1 869 488    |
| Contribution au CIQ                      | 50 404         | -                                           | -                               | 50 404       |
| Enquêtes disciplinaires - syndic         | 89 047         | 308 141                                     | 33 804                          | 430 992      |
| Formation continue                       | 2 523 487      | 1 951 880                                   | 352 129                         | 4 827 496    |
| Gouvernance et reddition de comptes      | 90 319         | 288 712                                     | 35 328                          | 414 359      |
| Infractions pénales                      | -              | 15 279                                      | 3 453                           | 18 732       |
| Inspection professionnelle               | 7 219          | 917 888                                     | 121 652                         | 1 046 759    |
| Normes de pratique                       | 195 413        | 509 244                                     | 71 112                          | 775 769      |
| Services aux membres                     | 48 470         | 623 304                                     | 115 679                         | 787 453      |
|                                          | 5 056 335      | 7 492 588                                   | 1 239 013                       | 13 787 936   |

Les charges directement liées à un projet sont attribuées à ce projet. Les frais généraux fixes sont attribués aux différents projets au prorata des heures réelles imputées à chacun des projets. Ils comprennent notamment le loyer, les télécommunications, les frais de système d'information et de sécurité informatique.

L'avenir  
est humain. **Les**  
**annexes.**





# Cadre éthique des membres du conseil d'administration et des membres **des comités de gouvernance et de protection du public**

## RÉFLEXION ÉTHIQUE AU COEUR DE LA PROTECTION DU PUBLIC

Pour l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés,  
protéger le public aujourd'hui, c'est :

Permettre à chaque personne de s'épanouir dans un milieu de travail sain, inclusif, collaboratif et guider les organisations à travers leur évolution.

## INTRODUCTION

Le présent cadre d'éthique a pour objectif d'aider les membres du conseil d'administration et les membres des comités de gouvernance et de protection du public (ci-après « les membres du conseil d'administration et les membres des comités ») à faire preuve d'éthique et de professionnalisme dans le règlement des problèmes et des enjeux éthiques. Il illustre les normes présentées dans le Règlement sur les normes d'éthique et de déontologie des administrateurs du Conseil d'administration d'un ordre professionnel, qui énonce les devoirs, les responsabilités et les obligations des administratrices et des administrateurs.

À titre d'outil de conscientisation, ce cadre définit les attentes et les comportements qui sous-tendent notre approche en matière d'éthique. Il se base sur les valeurs de l'Ordre, que sont la collégialité, l'intégrité, l'excellence et l'innovation, et s'aligne sur sa mission, qui est d'assurer la protection du public.

Ce cadre d'éthique se veut un guide de réflexion pour les membres du conseil d'administration et les membres des comités. Il les oriente, guide leur conduite et leur fait prendre du recul dans leur réflexion et leurs actions afin qu'ils puissent prendre les meilleures décisions possibles et montrer un exemple de bonne conduite au quotidien. Ce cadre établit les devoirs et les obligations des membres du conseil d'administration et des membres des comités de l'Ordre.

## VALEURS ET PRINCIPES ÉTHIQUES

Dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions, et particulièrement dans leur processus de prise de décision, les membres du conseil d'administration et les membres des comités doivent prendre en considération la primauté de la mission de l'Ordre qui est d'assurer la protection du public, ainsi que démontrer leur engagement à contribuer à la réalisation de cette mission.

Dans le but de maintenir la confiance du public, des CRHA et CRIA et des différents intervenantes et intervenants du système professionnel envers les mécanismes de protection du public, les membres du conseil d'administration et les membres des comités sont appelés à prendre des décisions parfois difficiles. Afin de les appuyer dans leur réflexion et leur prise de décision éthique, l'Ordre a conçu un modèle de délibération qui s'inspire de la formation en éthique et en déontologie exigée de tous les CRHA et CRIA.

Outre la mission de protection du public, les membres du conseil d'administration et les membres des comités doivent prendre en compte les valeurs de l'Ordre dans leurs décisions :



### Intégrité

Notre éthique et notre transparence inspirent confiance.



### Ouverture

Notre intelligence collective fait notre distinction. Nous valorisons la différence.



### Innovation

Nous sommes agiles, audacieux et avant-gardistes



### Excellence

Nous misons sur la qualité, la pertinence et l'amélioration continue.



## PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

Tout au long de leur mandat, les administrateurs et les membres des comités sont appelés à prendre des décisions où des enjeux éthiques sont présents.

Ainsi, afin de les guider dans leur processus de réflexion éthique, les membres du conseil d'administration et les membres des comités peuvent se référer aux étapes suivantes.



## FAIRE PREUVE DE SAINTE GOUVERNANCE

Afin d'assurer la réalisation de la mission de l'Ordre qu'est la protection du public, il est primordial que les comportements éthiques soient au cœur des préoccupations des membres du conseil d'administration et des membres des comités. En faisant preuve de professionnalisme, ils renforcent la confiance du public et des CRHA et CRIA envers l'Ordre.

Ainsi, pour assurer une prise de décision éclairée, les membres du conseil d'administration et les membres des comités se doivent de questionner, réfléchir, considérer, décider et faire preuve d'exemplarité.

### Questionner

Les membres du conseil d'administration et les membres des comités s'engagent à poser des questions pour comprendre, réfléchir, approfondir, éclairer et décider dans un climat où règnent le respect et la confiance – ce qui est au cœur même de leur rôle.

- Agir avec rigueur, prudence et diligence.
- Questionner avec confiance.
- Poser les questions pertinentes autant de fois que nécessaire pour être en mesure de bien circonscrire le contexte dans sa globalité.

Articles de référence du Règlement : 3.2, 4 et 9.

### Les pièges

- Se mettre trop rapidement en mode « solution ».
- Manquer de préparation aux différentes rencontres.
- Avoir peur d'être jugé par ses pairs.

### Réfléchir

Les membres du conseil d'administration et les membres des comités s'engagent ensemble à évaluer, remettre en question, approfondir, examiner et débattre des sujets qui leur sont soumis. Ils s'engagent à être ouverts d'esprit, à écouter et à considérer les positions des autres dans leur réflexion.

- Débattre de toute question de façon objective, indépendante et éclairée.
- Prendre en considération tous les éléments d'une problématique avant de prendre une décision, notamment les parties prenantes, les lois et les règlements, les risques et les enjeux ainsi que l'écosystème.
- Discuter et débattre continuellement de cas fictifs éthiques pour aiguiser sa sensibilité éthique ainsi que son sens critique.
- Réfléchir avec agilité.
- Faire preuve de créativité.

Articles de référence du Règlement : 8 et 9.

### Les pièges

- Prendre une décision rapidement en raison du manque de temps.
- Vouloir gagner son point de vue.
- Décider à tout prix.

## Considérer

Dans toutes les décisions qu'ils prennent, les membres du conseil d'administration et les membres des comités s'engagent à prendre en compte les différentes parties prenantes. En plus de considérer tous les éléments d'une situation, ils se doivent de considérer l'autre, l'humain.

Cette considération implique le respect, la diversité, l'égalité, l'ouverture aux autres et la confiance. Les délibérations et le dialogue s'inscrivent dans un climat de travail sain et exempt de harcèlement.

Ainsi, aucun écart de conduite de la part des membres du conseil d'administration et des membres de comités ne sera toléré. Ces derniers doivent faire preuve de courage et d'exemplarité et dénoncer tout comportement inapproprié.

- Favoriser un dialogue ouvert et constructif; être ouvert face aux idées des autres.
- Communiquer avec délicatesse et tact; utiliser des mots et un ton respectueux.
- Être ponctuel aux rencontres; respecter le temps de parole.
- S'assurer que le commentaire porté à l'attention des autres administratrices et administrateurs est pertinent à la discussion.
- Considérer le travail des sous-comités et poser des questions d'éclaircissement.
- Agir avec bienveillance et altruisme.

Articles de référence du Règlement : 3, 5, 7, 8, 10, 22 et 34.

## Les pièges

- Ne pas faire preuve d'empathie.
- Être là pour ses intérêts personnels et non pour la protection du public.
- La considération doit être au cœur du rôle de l'administratrice ou l'administrateur; toutefois, il faut éviter de tomber dans la complaisance et l'influence négative.

## Décider

Dans le cadre de leurs fonctions, les membres du conseil d'administration et les membres des comités doivent prendre des décisions. Ils doivent être solidaires des décisions prises par le conseil d'administration. Les administratrices et les administrateurs doivent s'abstenir de participer à toute délibération mettant en conflit leur intérêt personnel.

- Voter.
- Prendre du recul pour mieux décider.
- Avoir le courage de prendre des positions impopulaires.
- Assumer sa position.
- Innover et faire progresser.
- Prendre des décisions éclairées.
- Être transparent dans le processus de prise de décision et les motifs ayant mené à prendre la décision.
- Être cohérent avec le plan stratégique.
- Avoir le courage d'être éthique dans sa pratique.

Articles de référence du Règlement : 3, 11, 12, 15, 16 et 20

## Les pièges

- Prendre une décision rapidement en raison du manque de temps.
- Vouloir gagner son point de vue.
- Décider à tout prix.

## Être exemplaire

Dans leur rôle, les membres du conseil d'administration et les membres des comités doivent être exemplaires. C'est-à-dire qu'ils doivent faire preuve de respect envers les CRHA et CRIA et le public. Ils doivent donner l'exemple afin d'exercer leur leadership. Dans leur rôle, ils doivent toujours considérer la mission de l'Ordre, qu'est la protection du public.

- Éviter de se placer en situation de conflit d'intérêts.
- Participer à toutes les formations requises et nécessaires afin de jouer pleinement son rôle.
- Rechercher la parité et la diversité.
- Se tenir à jour au niveau de ses compétences.
- Démontrer son engagement dans le respect des obligations d'être une professionnelle ou un professionnel agréé, à la base.
- Influencer positivement.
- Rayonner et assumer son rôle.

Articles de référence du Règlement : 3, 4, 5, 13, 14, 15, 16, 17 et 18.

## Les pièges

- Ne pas s'évaluer.
- Appliquer les normes à l'extrême et manquer de discernement.
- Confondre rigueur et rigidité.

## CONTRÔLER ET MESURER

Dans une volonté d'être agile et d'assurer une saine gouvernance, les membres du conseil d'administration et les membres des comités doivent mettre en place des mesures permettant de contrôler et de mesurer si le cadre d'éthique et les règles sont appliqués dans le respect des valeurs.

- Élaborer, diffuser et appliquer des politiques.
- Discuter et débattre continuellement de cas fictifs éthiques pour aiguiser sa sensibilité éthique ainsi que son sens critique.
- Participer à toutes les formations requises et nécessaires afin de jouer pleinement son rôle.
- S'évaluer et en dégager un plan d'amélioration.

Article de référence du Règlement : 31

## Les membres du conseil d'administration et les membres des comités doivent déclarer toute situation de conflits d'intérêts.

Il est généralement préférable de prévenir et d'encadrer les situations de conflits d'intérêts, réels ou potentiels, plutôt que d'attendre que des difficultés en découlent. Ainsi, les membres du conseil d'administration et les membres des comités ne doivent pas attendre qu'une autre personne soulève la question d'un conflit d'intérêts potentiel pour se retirer d'une discussion ou d'un processus décisionnel.

En cas de doute sur la présence ou l'apparence d'un conflit d'intérêts, les membres du conseil d'administration et les membres des comités doivent eux-mêmes la déclarer et être prêts à se retirer. Toute question à ce sujet doit être adressée au comité de gouvernance et d'éthique.

## Les mesures prises pour prévenir et contrôler les conflits d'intérêts sont les suivantes :

- Formation annuelle sur les conflits d'intérêts.
- Déclaration annuelle des membres du conseil d'administration et des membres des comités sur les conflits d'intérêts.
- Rappel aux membres du conseil d'administration et aux membres des comités lors de l'envoi de documents avant chaque réunion.
- Rappel par la présidence du conseil et les présidences des comités lors de l'ouverture de chaque réunion

Article de référence du Règlement : 6

## Avantages liés aux fonctions exercées pour le compte de l'Ordre

Il n'est bien sûr pas acceptable que les membres du conseil d'administration ou les membres des comités profitent de leurs fonctions au sein de l'Ordre pour obtenir des avantages de quiconque, ou en accorder à quelqu'un, pas plus qu'il n'est acceptable qu'ils abusent des ressources de l'Ordre. Les membres du conseil d'administration et les membres des comités doivent donc refuser tout cadeau ou avantage en lien avec l'exercice de leurs fonctions, sauf les remerciements d'usage et les cadeaux de valeur modeste.

Articles de référence du Règlement : 18



Tout manquement à ce cadre par un membres du conseil d'administration doit être soumis au comité d'enquête à l'éthique et à la déontologie

Le comité d'enquête à l'éthique et à la déontologie a pour mandat d'examiner et d'enquêter sur toute information reçue relativement à un manquement aux normes d'éthique et de déontologie par un membre du conseil d'administration (élu ou nommé), incluant la présidence de l'Ordre.

Le comité reçoit la dénonciation de toute personne qui constate ou soupçonne qu'un membre du conseil d'administration a commis un manquement aux normes d'éthique et de déontologie qui lui sont applicables.

Les articles 32 à 46 du règlement sur les normes d'éthique et de déontologie prévoient les étapes du processus de contrôle ainsi que les sanctions pouvant être imposées.

---

## POUR TOUT SAVOIR SUR LE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ D'ENQUÊTE À L'ÉTHIQUE ET À LA DÉONTOLOGIE :



[ORDRECRHA.ORG/COMITÉS](http://ORDRECRHA.ORG/COMITÉS)

Tout manquement à ce cadre par un membre de comité doit être soumis à la présidence de l'Ordre

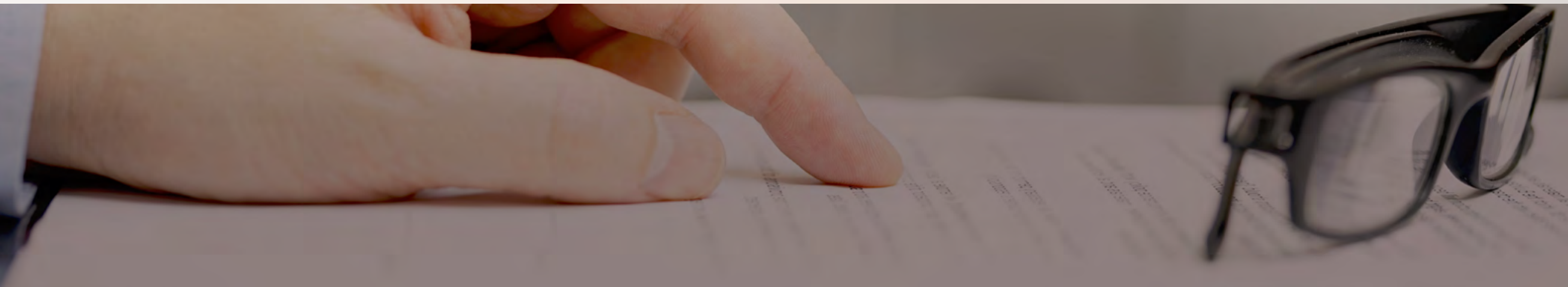
Tout manquement à ce cadre par un membre de comité doit être soumis au président de l'Ordre, qui, après avoir été saisi de la dénonciation, procède à un examen sommaire de la situation, en consultant des ressources compétentes au besoin.

La présidence de l'Ordre peut rejeter toute dénonciation s'il est d'avis qu'elle est abusive, frivole ou manifestement mal fondée. Il peut aussi, en cas de manquement mineur, disposer de la dénonciation en convenant avec le membre de comité visé des mesures à prendre pour éviter que la situation ne se reproduise.

Autrement, s'il estime que la gravité ou la complexité des faits allégués requièrent une enquête ou que les faits, s'ils sont avérés, sont de nature à requérir l'imposition d'une sanction, il en saisit le comité de gouvernance et d'éthique. Ce dernier traite la dénonciation comme le ferait le comité d'enquête à l'éthique et à la déontologie en application du règlement sur l'éthique et la déontologie, avec les adaptations nécessaires. Peu importe ses conclusions, la présidence en fait rapport au conseil d'administration. S'il estime que des mesures provisoires doivent être imposées dans l'attente du rapport du comité de gouvernance et d'éthique, il fait ses recommandations à cet égard au conseil d'administration.

À toutes les étapes du processus de contrôle, il y a lieu de préserver la confidentialité des informations traitées, notamment en ce qui concerne l'identité des intervenantes et des intervenants, dans la mesure prévue par les lois et les règlements applicables et en tenant compte des responsabilités de chacune ou de chacun.

La personne qui a soumis la problématique ou la situation doit par ailleurs être informée par écrit des conclusions auxquelles a conduit ce processus. Elle peut s'adresser au comité d'enquête à l'éthique et à la déontologie si elle n'est pas en accord avec la décision, et ce, dans un délai raisonnable.



# Règlement intérieur | comité d'enquête à l'éthique et à la déontologie

## Préambule

Le présent règlement intérieur régit le fonctionnement du comité d'enquête à l'éthique et à la déontologie de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés qui est chargé d'examiner et d'enquêter sur toute information reçue relativement à un manquement aux normes d'éthique et de déontologie par un administrateur de l'Ordre.

Le règlement intérieur complète le [Règlement sur les normes d'éthique et de déontologie des administrateurs du Conseil d'administration d'un ordre professionnel.](#)

## Définitions

« **Ordre** » : Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés.

« **Comité d'enquête** » : Comité d'enquête à l'éthique et à la déontologie.

« **Membre** » : Membre du comité d'enquête à l'éthique et à la déontologie.

« **Administrateur** » : Toute personne qui siège au conseil d'administration de l'Ordre.

« **Conflit d'intérêts** » : Toute situation dans laquelle un administrateur pourrait être enclin à favoriser son intérêt personnel ou celui d'une personne qui lui est liée.

« **Personne liée** » : Son (sa) conjoint(e), un parent, une personne vivant sous son toit ou encore un associé ou une personne morale dont il est administrateur ou qu'il contrôle.

## Section I

### DISPOSITIONS GÉNÉRALES

- 1.** Le comité d'enquête est composé de 3 membres nommés par le conseil d'administration :
  - a.** une personne dont le nom figure sur la liste à partir de laquelle sont nommés par l'Office les administrateurs et qui n'est pas un administrateur de l'Ordre;
  - b.** un ancien administrateur de l'Ordre ou une autre personne visée au paragraphe 1;
  - c.** un membre de l'Ordre ayant une expérience, une expertise, une sensibilisation ou un intérêt marqué en matière de déontologie et d'éthique et qui n'est pas un administrateur de l'Ordre ni un employé de l'Ordre ou une personne liée à ceux-ci.
- 2.** Le conseil d'administration détermine la durée du mandat des membres du comité d'enquête. À l'expiration de leur mandat, les membres demeurent en fonction jusqu'à ce qu'ils soient remplacés ou nommés de nouveau.
- 3.** Les membres du comité d'enquête doivent prêter le serment contenu à l'annexe II du Code des professions (chapitre C-26).
- 4.** Les membres du comité d'enquête doivent effectuer une déclaration d'intérêt en début de mandat et annuellement par la suite, ainsi que lorsqu'un changement de situation le requiert, et la transmettre au secrétaire de l'Ordre.
- 5.** Le Code d'éthique des administrateurs est applicable aux membres du comité d'enquête.
- 6.** Le conseil d'administration de l'Ordre détermine la rémunération et le remboursement de dépenses des membres du comité d'enquête, sauf pour les membres nommés par l'Office des professions. Ces derniers ont droit, à la charge de l'Office, à une allocation de présence et au remboursement de leurs frais dans la même mesure et aux mêmes conditions que celles déterminées par le gouvernement en application du cinquième alinéa de l'article 78 du Code des professions (chapitre C-26).

## Section II

### FONCTIONNEMENT DU COMITÉ D'ENQUÊTE

- 7.** Le comité d'enquête désigne un président et un secrétaire parmi ses membres chaque année.
- 8.** Le président du comité d'enquête est chargé de l'administration et de la gestion courante des affaires du comité d'enquête. Il coordonne le travail entre ses membres et prend les mesures raisonnables afin de favoriser un traitement efficace de la plainte et du cheminement de l'enquête.
- 9.** Le secrétaire du comité d'enquête dresse les procès-verbaux des réunions et des séances. Il tient un registre dans lequel il consigne les procès-verbaux et les rapports rendus par le comité d'enquête et assure la préparation et la conservation confidentielle des dossiers d'enquête en vue des prochaines réunions.
- 10.** Le comité d'enquête tient ses séances au siège social de l'Ordre ou par voie de conférence téléphonique, de visioconférence ou par tout autre moyen de communication approprié.
- 11.** Le comité d'enquête fait état annuellement de ses activités au conseil d'administration. Le rapport contient les éléments suivants, de façon anonyme :
  - a.** le nombre de cas traités et leur suivi;
  - b.** les contraventions aux normes d'éthique et de déontologie constatées au cours de l'année;
  - c.** les recommandations déposées au conseil d'administration.

## Section III

### RÉCUSATION

**12.** L'administrateur visé par une dénonciation et qui a des motifs sérieux de douter de l'impartialité d'un membre du comité d'enquête doit le dénoncer sans délai et demander sa récusation dans une déclaration qu'il transmet au membre concerné et au secrétaire de l'Ordre.

**13.** La demande de récusation est décidée par le membre visé. Il transmet sa décision dans les 5 jours de la réception de la demande de récusation au secrétaire de l'Ordre et à l'administrateur concerné. S'il accueille la demande, le membre doit se retirer du dossier; s'il la rejette, il demeure saisi de l'affaire avec les autres membres.

**14.** La décision du membre visé peut faire l'objet d'une révision à la demande de l'administrateur concerné auprès du secrétaire de l'Ordre. La décision est alors finale.

**15.** Un membre du comité d'enquête qui considère que l'administrateur concerné par l'enquête peut avoir des motifs sérieux de douter de son impartialité est tenu de le déclarer par écrit sans délai au secrétaire de l'Ordre et de se récuser.

**16.** Lorsqu'un membre est dessaisi d'un dossier, est empêché d'agir ou lorsque son mandat prend fin, l'enquête peut être valablement poursuivie et un rapport peut être valablement rendu par les deux autres membres, et ce, quelle que soit l'étape où en est rendu le traitement.

**17.** Le président du comité d'enquête demande lors de l'adoption de l'ordre du jour d'une séance si les membres ont un conflit d'intérêts en lien avec les sujets mentionnés à l'ordre du jour.

S'il y a conflit d'intérêts ou apparence de conflit d'intérêts, le procès-verbal devra en faire mention.

**18.** Les déclarations et les autres documents concernant la récusation sont conservés au dossier d'enquête.

## Section IV

### DÉNONCIATION ET ENQUÊTE

**19.** Un administrateur doit dénoncer sans délai au comité d'enquête tout manquement aux normes d'éthiques et de déontologie applicables aux administrateurs, dont il a connaissance ou dont il soupçonne l'existence.

**20.** Le président du comité d'enquête reçoit la dénonciation de toute personne qui constate qu'un administrateur a commis un manquement aux normes d'éthique et de déontologie qui lui sont applicables. Il doit aviser, dans les 5 jours ouvrables suivants, les autres membres du comité d'enquête de la réception d'une dénonciation.

Dans le cas où le secrétaire de l'Ordre reçoit une dénonciation, il la transmet dans les 5 jours ouvrables suivants au comité d'enquête.

**21.** Le comité d'enquête transmet un accusé réception au dénonciateur et avise par écrit l'administrateur visé qu'il fait l'objet d'une dénonciation relativement à un manquement aux normes d'éthique et de déontologie dans un délai approprié.

**22.** Le comité d'enquête peut rejeter, après examen sommaire, toute dénonciation qu'il juge abusive, frivole ou manifestement non fondée, en exposant ses motifs. Il en informe par écrit le dénonciateur et l'administrateur visé par la dénonciation.

**23.** Après examen de la dénonciation, s'il y a matière à poursuivre l'étude du dossier, le comité d'enquête avise par écrit l'administrateur visé des manquements qui lui sont reprochés en lui indiquant les dispositions concernées du Règlement sur les normes d'éthique et de déontologie des administrateurs du Conseil d'administration d'un ordre professionnel ou du Code d'éthique des administrateurs.

**24.** Le comité d'enquête conduit son enquête de manière confidentielle de façon à protéger l'identité du dénonciateur, de façon diligente et dans le respect des principes de l'équité procédurale. Il doit notamment permettre à l'administrateur de présenter ses observations après l'avoir informé des manquements qui lui sont reprochés.

**25.** Le comité d'enquête saisi d'une dénonciation doit se réunir dans les 30 jours suivant la réception de celle-ci afin de l'examiner et d'enquêter, le cas échéant.

**26.** Si le comité d'enquête n'a pas terminé son enquête dans les 60 jours de la réception de la dénonciation, il doit, avant l'expiration de ce délai, en informer par écrit le dénonciateur. Tant que l'enquête n'est pas terminée, le comité d'enquête doit, tous les 60 jours suivants, en informer par écrit le dénonciateur.

**27.** Le comité d'enquête peut désigner des experts pour l'assister dans l'exercice de ses fonctions. Le cas échéant, les experts doivent prêter le serment contenu à l'annexe II du Code des professions (chapitre C-26).



## Section V

### DROIT D'ÊTRE ENTENDU

**28.** Le comité d'enquête doit offrir à l'administrateur visé l'occasion de faire valoir sa position et de compléter le dossier en fournissant tous renseignements, documents et observations qu'il juge appropriés. Le comité d'enquête doit déterminer un délai raisonnable pour ce faire.

**29.** Le comité d'enquête peut rencontrer l'administrateur visé et toute autre personne concernée afin de connaître leurs constatations.

## Section VI

### CONCLUSION DU COMITÉ

**30.** Lorsque le comité d'enquête en vient à la conclusion que l'administrateur visé par l'enquête n'a pas contrevenu aux normes d'éthique et de déontologie qui lui sont applicables, il avise par écrit le dénonciateur et l'administrateur de cette décision.

**31.** Lorsque le comité d'enquête en vient à la conclusion que l'administrateur visé par l'enquête a contrevenu aux normes d'éthique et de déontologie qui lui sont applicables, il transmet sans délai un rapport écrit au conseil d'administration contenant :

- un sommaire de l'enquête;
- une recommandation motivée de sanction;
- l'ensemble du dossier et des pièces.

Ces documents sont confidentiels et une copie est transmise à l'administrateur visé par l'enquête, de manière à protéger l'identité du dénonciateur.

## Section VII

### RELEVÉ PROVISOIRE DE FONCTIONS

**32.** L'administrateur contre lequel est intentée une poursuite concernant un acte impliquant de la collusion, de la corruption, de la malversation, de l'abus de confiance, une fraude ou du trafic d'influence ainsi que toute poursuite concernant des gestes ou des propos abusifs à caractère sexuel ou qui fait l'objet d'une poursuite pour une infraction punissable de 5 ans d'emprisonnement ou plus doit, dans les 10 jours à compter de celui où il en est informé, en aviser le secrétaire de l'Ordre.

Le secrétaire transmet sans délai cette information au comité d'enquête.

**33.** Le conseil d'administration peut, sur recommandation du comité d'enquête, relever provisoirement de ses fonctions, avec ou sans rémunération, l'administrateur à qui l'on reproche un manquement aux normes d'éthique ou de déontologie qui lui sont applicables, dans le cas d'une situation urgente nécessitant une intervention rapide ou dans un cas présumé de manquement grave.

## Section VIII

### CONSERVATION DES DOSSIERS

**34.** Les dossiers du comité d'enquête sont confidentiels. Ils sont conservés, sous scellés, par le secrétaire de l'Ordre à la fin du mandat d'un dossier aux fins d'archivage seulement.

RAPPORT  
2025  
2026  
ANNUUEL

# L'avenir est humain.

# CRHA

Ordre des conseillers  
en ressources  
humaines agréés

📍 1200, avenue McGill College, bureau 1400  
Montréal (Québec) H3B 4G7

☎ 514 879-1636 ou 1 800 214-1609

📠 514 879-1722

@ info@ordrecrha.org

🌐 [ordrecrha.org](https://ordrecrha.org)

