

aqesss

ASSOCIATION QUÉBÉCOISE
D'ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ
ET DE SERVICES SOCIAUX

**OUTIL DIAGNOSTIC
DES PRATIQUES DE GOUVERNANCE
DES CONSEILS D'ADMINISTRATION
DES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ
ET DE SERVICES SOCIAUX**

La rédaction de cet outil a été rendue possible grâce au partenariat établi entre l'Association québécoise d'établissements de santé et de service sociaux (AQESSS) et l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP).

ONT CONTRIBUÉ AU DÉVELOPPEMENT DU CONTENU DE CE PRODUIT :

Pour l'AQESSS :

Membres du comité sur la gouvernance

Serge Vermette

Président du comité, président du CH affilié universitaire de Québec et 1^{er} vice-président de l'AQESSS

Jean-Paul Cadieux

Président du CSSS du Cœur-de-l'Île

Camil Dion

Directeur général du CSSS de Témiscouata

Gaston Joly

Président du CSSS de Laval

Liette L. Lafontaine

2^e vice-présidente du Centre hospitalier régional de Trois-Rivières

Claude Lévesque

Directeur général du CSSS de Charlevoix

Manon Perrault

Adjointe à la direction générale et directrice des affaires internes de l'AQESSS

Personne-ressource :

Jean-Claude Deschênes

Consultant

Pour l'IGOPP :

Michel Nadeau

Directeur général

M^e Donald Riendeau, LL.B., LL.M., M.B.A.

Conseiller principal en gouvernance et expert en évaluation de conseils d'administration

© Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux
505, boul. de Maisonneuve Ouest
Montréal (Québec) H3A 3C2
Téléphone: 514 282-4232
www.aqesss.qc.ca

Dépôt légal – 1^{er} trimestre 2008
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

ISBN : 978-2-89636-073-4

Table des matières

- 5** INTRODUCTION
- 6** CONTEXTE ET TENDANCES
- 7** ÉLABORATION ET MISE EN PLACE
D'UN SYSTÈME D'AUTOÉVALUATION EFFICACE
- 12** ÉLÉMENTS CRITIQUES
À UN BON SYSTÈME D'AUTOÉVALUATION
- 14** UN SYSTÈME D'AUTOÉVALUATION ADAPTÉ
À L'ENVIRONNEMENT DE CHAQUE ÉTABLISSEMENT
- 17** CONCLUSION
- 18** RÉFÉRENCES

Remerciements

L'Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux (AQESSS) et l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP) sont fiers de vous présenter ce guide issu de leur collaboration.

Ce document est le fruit d'une collaboration basée sur la confiance, le partage d'une vision commune et le souci d'offrir aux membres de l'AQESSS des outils et des services de haute qualité.

Une gouvernance créatrice de valeurs

Introduction

Instaurer un système d'autoévaluation des pratiques, des besoins et des priorités au sein d'un conseil d'administration est une composante essentielle d'une saine gouvernance. Un conseil d'administration doit faire preuve de leadership et donner l'exemple quant à l'importance de la performance au sein de l'établissement qu'il représente. Pour jouer pleinement ce rôle, l'autoévaluation est primordiale.

C'est pour répondre aux questionnements liés à la gouvernance des conseils d'administration du réseau de la santé et des services sociaux que l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP) et l'Association québécoise d'établissements de santé et de services

« Toute organisation devrait implanter un processus d'évaluation de l'efficacité du conseil qui est bien structuré »

(Traduction libre de l'anglais ; Lechem, 2002).

sociaux (AQESSS) ont développé ce guide en collaboration. Il a pour objectif de faire partager certaines des meilleures pratiques permettant d'élaborer et d'implanter un processus d'autoévaluation officiel, périodique et efficace. Il s'agit en fait d'une démarche indispensable pour maximiser la performance d'un conseil d'adminis-

tration, contribuer à l'atteinte des objectifs de l'établissement qu'il représente et pour s'assurer que le conseil traite les priorités organisationnelles et leur accorde le temps nécessaire.

Il va de soi qu'un tel système doit être de qualité, confidentiel et objectif ; il apporte de plus une valeur ajoutée au conseil d'administration. Il s'agit d'une opération complexe exigeant l'engagement, la bonne volonté et l'objectivité de tous ses membres.

Contexte et tendances

Jusqu'à tout récemment, les conseils d'administration étaient peu encouragés à procéder à l'évaluation de leur travail et à la formation de leurs membres. La tendance était alors d'apprendre autour de la table du conseil, souvent en écoutant les administrateurs plus expérimentés. Rares étaient les conseils conduisant à une autoévaluation formelle de leur propre performance.

La situation a évolué en faveur d'une approche plus structurée, reflétant un besoin réel de performer d'une manière diligente et responsable. La tendance, que ce soit dans le secteur privé, public, associatif ou sans but lucratif, est de mettre en place un système réel et efficace d'autoévaluation du conseil d'administration.

Nous assistons donc présentement à un mouvement irréversible vers une plus grande imputabilité des conseils d'administration. Ainsi, au cours des cinq dernières années, les grandes entreprises du secteur privé ont intégré de manière importante l'autoévaluation du conseil d'administration à leur programme de gouvernance, devenant l'une de ses composantes les plus importantes. En effet, la proportion de grandes organisations procédant à une autoévaluation globale de la performance de leur conseil est passée de 60% en 1996 à plus de 92% en 2006. L'autoévaluation individuelle des membres a par ailleurs été pratiquée par 77% des conseils

d'administration en 2006, proportion qui était de 50% il y a seulement quelques années (O'Callaghan et Associés/Korn Ferry, 2006; Spencer Stuart, 2005).

Du côté du secteur public québécois, nous observons le même phénomène. À titre d'exemple, le Conseil du trésor a récemment publié un guide sur la bonne gouvernance des sociétés d'État et, à l'intérieur de celui-ci, l'autoévaluation du conseil constitue l'un des cinq aspects fondamentaux d'une bonne gouvernance.

« Jusqu'à tout récemment, cela aurait été perçu comme étant déplacé, voire présomptueux, de suggérer que les conseils d'administration et leurs membres soient soumis à des évaluations du rendement. Mais les expulsions des salles du conseil, les révélations de conflits d'intérêts et d'autres pratiques inacceptables, ont mis en lumière le manque d'efficacité et le faible rendement des administrateurs... »

(Traduction libre de l'anglais; Mueller, 1992)

Élaborer et mettre en place un système d'autoévaluation efficace

Quel est l'objectif poursuivi ?

Tout conseil d'administration devrait s'interroger sur les principaux objectifs du processus d'autoévaluation : Hausser la compétence des membres ? Identifier les outils et pratiques de gouvernance pouvant appuyer le conseil ? Mieux structurer les politiques ? Tenir des réunions plus efficaces ? Évaluer le président du conseil ? Créer une plus grande chimie entre les administrateurs ?

« L'exercice d'autoévaluation de notre conseil d'administration fut une démarche très positive et constructive qui nous a permis de clarifier certains aspects importants de notre gouvernance et qui nous servira de tremplin pour le futur. »

Danielle McCann, directrice générale, CSSS du Sud-Ouest-Verdun

Quand évaluer ?

Il n'existe pas de règles formelles, mais la plupart des conseils d'administration procèdent à une autoévaluation de leur propre performance chaque année. Certains conseils, en plus d'effectuer une autoévaluation annuelle, font de petites autoévaluations après chacune des rencontres du conseil. Ce processus a l'avantage d'être instantané et ancré dans la réalité ; toutefois, il a le désavantage d'être lourd, surtout si les rencontres du conseil sont longues et exigeantes. Quoi qu'il en soit, nous sommes d'avis qu'une autoévaluation devrait être annuelle ou au minimum se tenir tous les deux ans.

Qui évaluer ?

Encore une fois, il n'y a pas de règles, bien qu'une autoévaluation complète devrait se pencher sur les principaux individus ou groupes d'individus engagés dans la gouvernance de l'établissement :

- le conseil dans son ensemble ;
- le président du conseil ;
- le vice-président ;
- chaque administrateur ;
- les comités ;
- le directeur général en tant que membre du conseil d'administration ;
- la direction, en ce qui concerne sa contribution aux travaux du conseil et des comités.

Lors d'un premier exercice d'autoévaluation, nous recommandons toutefois que le conseil soit évalué essentiellement en tant que groupe, laissant les autres éléments d'évaluation pour des exercices subséquents.

Quoi évaluer ?

Il est à noter que l'objet de l'autoévaluation peut évoluer au cours des années. Il s'agit en fait d'un travail continu. Généralement, l'évaluation devrait toucher les principaux aspects de la gouvernance de l'établissement, notamment sur les enjeux présents et futurs particulièrement importants. Ci-après, vous trouverez un exemple des composantes faisant partie d'un processus d'autoévaluation :

Profil des administrateurs

Évaluation des rôles, responsabilités et du fonctionnement

- Mission, vision et valeurs
- Structure et politiques de gouvernance
- Relations avec les mandants
- Relations avec la population
- Budgets, comptabilité et finances
- Mandat clair
- Niveau d'engagement
- Recrutement et sélection
- Composition du conseil
- Compétences et expertises
- Diversité du conseil
- Incitatifs pour les administrateurs
- Information
- Gouvernance stratégique
- Rôles et responsabilités
- Responsabilités juridiques
- Reddition de comptes
- Indépendance, légitimité et crédibilité
- Autorité et délégation
- Organisation des réunions
- Déroulement des réunions –
Prise de décisions
- Suivi des réunions
- Comité plénier
- Comité à huis clos
- Dynamique de groupe
- Formation et orientation
- Performance et évaluation
- Éthique et responsabilités sociales
et environnementales
- Contrôles internes
et gestion des risques
- Leadership
- Gestion de crises
- Président du conseil
- Vice-président
- Secrétaire
- Rémunération et incitatifs
pour les dirigeants
- Relations avec le directeur général
- Relations avec la direction
- Relations avec les professionnels
- Relations avec les employés
- Rôles et relations
à l'égard d'autres intervenants
- Comités du conseil

Comment se déroule l'autoévaluation ?

Depuis quelques années, une grande diversité de modes d'autoévaluation a été développée. Il reste que l'utilisation de questionnaires bien structurés, objectifs et indépendants, accompagnés de rapports de qualité demeure la meilleure manière d'évaluer la performance d'un conseil d'administration (Lechem, 2002). Une pratique très courante sur le terrain est l'autoévaluation par questionnaire, suivie d'une présentation des résultats par un expert indépendant lors d'une réunion du conseil d'administration (O'Callaghan et Associés/Korn Ferry, 2006). Il est toutefois à noter qu'il existe plusieurs modes d'autoévaluation des conseils d'administration, entre autres :

- questionnaire d'autoévaluation du conseil en tant que groupe ;
- questionnaire d'autoévaluation du conseil en tant que groupe, suivie de la présentation des résultats par un expert ;
- questionnaire d'évaluation de chacun des administrateurs, effectué par le président ;
- questionnaire d'évaluation de chacun des administrateurs, effectué entre pairs ;
- réunion d'autoévaluation du conseil où les membres du conseil répondront aux questions en mode Internet et recevront une rétroaction immédiate d'un expert.

Le questionnaire est un instrument objectif et efficace qui permet :

- d'obtenir des informations écrites sur les divers éléments liés à la performance du conseil, de ses comités, des présidents de conseil et de comité ainsi que des membres ;
- d'analyser et de synthétiser les informations recueillies ;
- de dégager les grands constats et d'examiner collectivement les résultats ;
- d'établir un plan d'action.

La préparation d'un bon questionnaire est complexe, ce dernier devant être objectif et éviter les biais. Dans le cas d'un questionnaire s'adressant à un groupe, il est important que ce dernier reflète tant le type que le style du conseil d'administration. Si une majorité d'administrateurs a peu d'expérience, les questions devraient le prendre en compte.

Qui devrait piloter le système d'autoévaluation ?

La réponse dépend du type d'organisation. Dans les grandes organisations, le pilotage fait habituellement partie des responsabilités du comité de gouvernance. En l'absence de celui-ci, comme c'est le cas dans les plus petites organisations, le processus d'évaluation est la plupart du temps conduit par le président du conseil d'administration. Ce dernier pourra être assisté par le vice-président du conseil et le directeur général de l'organisation.

Il est à noter que dans la majorité des cas, les processus d'autoévaluation sont conduits en collaboration avec un expert externe. Cette façon de faire permet entre autres d'accéder à un éventail de connaissances diversifiées en ce qui concerne les meilleures pratiques en plus d'assurer une plus grande objectivité et impartialité en cours de processus.

Comment s'effectue le suivi de l'autoévaluation ?

L'un des objectifs du processus d'autoévaluation est de permettre d'identifier les tendances, les comportements, les outils ainsi que les pratiques à mettre de l'avant en vue d'atteindre une meilleure gouvernance. Une fois ceux-ci identifiés, il est important de choisir une forme de rétroaction appropriée à la situation du conseil d'administration et pouvant améliorer les performances collectives et individuelles. Quant à la communication des résultats de l'autoévaluation, il revient au conseil d'en déterminer les modalités.

Comment les résultats sont-ils présentés ?

Tout d'abord, les résultats de l'autoévaluation sont présentés lors d'une réunion du conseil d'administration, habituellement il s'agit de celle suivant l'autoévaluation. Bien que certaines organisations transmettent le rapport aux membres du conseil avant la réunion, la plupart attendent la réunion pour dévoiler simultanément les résultats à tous.

Quel que soit le mode d'autoévaluation choisi, il est important que le rapport produit soit de qualité afin de favoriser une suite à celui-ci. En effet, il devrait présenter de manière claire et efficace les résultats en plus de permettre aux membres de saisir les différences entre les résultats – souvent mineures en apparence – mais significatives quant à l'unité du groupe.

Très efficaces, des logiciels sophistiqués en informatique décisionnelle (Business intelligence) sont souvent utilisés ; la qualité des graphiques ainsi produits et l'analyse de statistiques contribuent à la compréhension de la subtilité des résultats. En plus de faciliter la présentation, l'utilisation d'un tel logiciel évite les erreurs manuelles de compilation, assure la confidentialité et permet de suivre la situation sur une période de plusieurs années. Les organisations y ayant recours réutilisent année après année un certain nombre de questions abordant les enjeux d'importance ainsi que certains aspects nécessitant une amélioration. Cette approche facilite le suivi de l'évolution et de l'amélioration des pratiques pendant plusieurs années.

Le choix d'une personne responsable de présenter et de commenter les résultats est également fort important. Comme nous l'avons déjà mentionné, en plus de la simple utilisation d'un questionnaire, l'une des tendances actuelles est de s'adjoindre un expert qui viendra commenter les résultats de manière indépendante lors d'une réunion du conseil d'administration. Ce type de rencontre est souvent très utile pour approfondir certains sujets et pour voir plus en détail les résultats et les objectifs identifiés.

À la suite de cette réunion, il est important d'assurer un suivi continu des principaux enjeux et des priorités à considérer ainsi que des principales habitudes et actions à mettre en place. Par conséquent, nous suggérons au président du conseil d'administration de tenir continuellement compte des résultats de l'autoévaluation au moment de la préparation de l'ordre du jour, de la planification de la formation et du développement des compétences des administrateurs, ainsi que lors du déroulement des réunions. Il est essentiel que tous, président et administrateurs, comprennent que les résultats du processus d'autoévaluation doivent être suivis pour rendre le conseil le plus efficient possible.

Qu'elles sont les retombées d'un tel processus ?

Un bon exercice d'autoévaluation permettra entre autres :

- de jeter un regard sur le processus décisionnel et la gestion future des activités de l'établissement, et ce, dans une perspective d'amélioration continue ;
- d'identifier les pratiques, les priorités et les besoins sur lesquels devrait se pencher le conseil d'administration et évaluer les efforts et le soutien nécessaires à leur accomplissement ;
- de contribuer à une amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience du conseil dans son ensemble, de ses comités et de ses membres ;
- de rendre les membres plus conscients et plus attentifs de leurs forces et de leurs faiblesses, en tant que groupe et en tant qu'individu ;
- de déterminer les besoins de formation et les outils de gouvernance pouvant appuyer le conseil ;
- de formuler plus clairement les attentes à l'endroit des administrateurs en termes de devoirs et de fonctions de même que l'expertise qu'ils doivent apporter ;
- de développer un meilleur esprit d'équipe et une meilleure dynamique au sein du conseil d'administration.

Éléments critiques à un bon système d'autoévaluation

La mise en place d'un système d'autoévaluation du conseil est une opération complexe. Pour en assurer le succès, il est suggéré de tenir compte d'un certain nombre d'éléments critiques pour maximiser les résultats et éviter les écueils.

La collaboration de tous

L'autoévaluation sera utile si tous les membres du conseil travaillent dans un esprit de collaboration et participent pleinement et consciencieusement aux activités d'autoévaluation. Il est important que chaque administrateur comprenne l'importance de mettre en place un bon processus d'autoévaluation adapté à l'environnement de l'établissement (ressources financières, disponibilités des administrateurs, etc.).

Le président du conseil

Le président joue un rôle de premier plan tout au long du processus : conscientisation, planification et suivi adéquat. De plus, c'est lui qui est le mieux placé pour communiquer toute l'importance de l'autoévaluation pour que chacun saisisse bien les composantes d'un système de haute performance.

Un expert externe indépendant

Le recours à un expert externe indépendant est une pratique particulièrement recommandée pour assurer impartialité et objectivité tout au long du processus. Cette pratique permet également de bénéficier d'une expertise souvent plus diversifiée et complète en matière de meilleures pratiques. L'expert s'impliquera dans diverses étapes du processus : la planification initiale, la rédaction et le choix des questions, la compilation des réponses, l'analyse des résultats et la présentation des résultats.

L'anonymat des répondants

L'anonymat des réponses est-il nécessaire? À moins que le conseil en décide autrement, nous croyons qu'un questionnaire évaluant le conseil en tant que groupe devrait être anonyme. Un avantage certain du recours à un expert externe est d'assurer la confidentialité de tous les administrateurs.

Des comparaisons nécessaires

À l'occasion, il peut être intéressant de procéder à des comparaisons avec certaines pratiques utilisées dans d'autres établissements, évoluant dans des environnements comparables et faisant face à des enjeux semblables. Le rapport de suivi permet cet exercice.

Un regard vers l'avenir

Nous avons observé que, trop souvent, les conseils d'administration ont tendance à se concentrer sur l'évaluation du passé alors qu'ils devraient également accorder de l'importance aux priorités et défis à venir.

Un système d'autoévaluation adapté à l'environnement de chaque établissement

L'autoévaluation du conseil d'administration est un concept relativement nouveau pour le réseau de la santé et des services sociaux. C'est pourquoi, pour aider les conseils d'administration, l'AQESSS et l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP) ont élaboré le présent guide et un processus clé en main assuré par un expert. Ainsi, les organisations peuvent choisir l'un des deux questionnaires en ligne permettant de produire un audit et être accompagnées par un expert dans toutes les étapes du processus. Il est par conséquent possible pour un conseil d'administration de choisir l'outil le plus approprié à ses besoins et à sa situation : un questionnaire en direct d'une vingtaine de questions ou un questionnaire personnalisé d'une cinquantaine de questions pouvant être rempli en ligne.

Processus et questionnaire en direct

Les conseils d'administration choisissant cette option auront accès à un questionnaire d'autoévaluation normatif d'une vingtaine de questions et pourront y répondre en tant que groupe. Ce processus permet notamment d'interagir en temps réel sur le Web avec un expert et d'obtenir une rétroaction immédiate.

Processus et questionnaire en ligne

Les conseils d'administration optant pour le questionnaire d'autoévaluation personnalisé d'une cinquantaine de questions bénéficieront des éléments suivants :

- un questionnaire d'autoévaluation du conseil en tant que groupe ;
- des questions mettant en évidence les forces, les éléments à améliorer, les outils et les pratiques de gouvernance susceptibles d'enrichir la gestion de l'organisation dans l'année à venir ;
- un système assurant la confidentialité des renseignements personnels et protégeant l'identité des membres du conseil ;
- des conseils d'experts reconnus qui procéderont à l'analyse des résultats et échangeront avec le conseil ;
- la remise d'un rapport final de grande qualité faisant état des forces, des éléments à améliorer, des priorités ainsi que des pratiques de gouvernance qui pourraient profiter à l'organisation.

Au cours des différentes étapes du processus d'autoévaluation, les administrateurs seront également accompagnés par un expert. Le processus comporte sept étapes.

1. L'identification des besoins et la compréhension de l'environnement
2. Le choix et la personnalisation des questions
3. La transmission des questionnaires par Internet
4. La réponse en ligne aux questionnaires
5. Les rapports hebdomadaires et le suivi
6. La présentation par un expert du rapport préliminaire au directeur général et au président
7. L'analyse et la présentation des résultats et des priorités par un expert au cours d'une rencontre de votre conseil d'administration

Étape 1 – L'identification des besoins et la compréhension de l'environnement

Lors d'une première rencontre, des experts de l'Institut discutent avec les principaux responsables de l'établissement et du conseil d'administration (directeur général, président, vice-président, comité administratif, etc.) du processus d'autoévaluation afin de déterminer les objectifs et les thèmes à retenir lors de l'exercice. Cette rencontre permet aux experts d'avoir une meilleure compréhension de l'environnement de l'établissement.

Étape 2 – Le choix et la personnalisation des questions

À la suite de cette première rencontre, l'Institut élabore une liste préliminaire d'une soixantaine de questions, incluant un tronc commun de questions sélectionnées par le Comité de gouvernance de l'AQESSS. Ces questions sont soumises pour commentaires aux responsables de l'autoévaluation de l'établissement. Une liste définitive comptant environ une cinquantaine de questions sera par la suite présentée.

Étape 3 – La transmission des questionnaires par Internet

L'Institut transmet le questionnaire à chaque administrateur par courriel avec un lien Internet lui permettant de répondre en ligne. Pour les administrateurs ne disposant pas de courriel, le questionnaire est envoyé par télécopie ou par la poste.

Étape 4 – La réponse en ligne aux questionnaires

Les administrateurs répondent au questionnaire à leur rythme dans un délai déterminé par les responsables du processus d'autoévaluation de l'établissement. Il est suggéré de prendre environ trois semaines pour compléter cette étape.

Étape 5 – Les rapports hebdomadaires et le suivi

Chaque semaine, les responsables du processus d'autoévaluation de l'établissement reçoivent un rapport de l'Institut faisant état de l'avancement des réponses au questionnaire tout en protégeant l'identité des membres ayant répondu ou ne l'ayant pas encore fait. Des rappels peuvent être acheminés aux administrateurs n'ayant pas répondu.

Étape 6 – La présentation par un expert du rapport préliminaire

Lorsque les administrateurs ont répondu au questionnaire, l'Institut produit un rapport structuré, avec graphiques à l'appui. L'expert en gouvernance retenu par le conseil prend connaissance du rapport. Il rencontre par la suite les responsables de l'autoévaluation de l'établissement pour leur exposer les résultats et discuter des modalités de la présentation des données au conseil d'administration lors de la séance à venir.

Étape 7 – L'analyse et présentation des résultats

Au cours de la séance du conseil, l'expert fait une présentation PowerPoint expliquant ses principales conclusions et identifiant les priorités du conseil. Il est à noter que la présentation est d'une durée d'une ou deux heures.

Conclusion

Désormais, les conseils d'administration des établissements de santé et de services sociaux ont à leur portée des outils permettant d'élaborer et implanter un système d'autoévaluation de leurs pratiques. Grâce aux questionnaires personnalisés mis à leur disposition par l'Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux et l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques, il leur est maintenant possible d'établir un diagnostic de leur conseil et de bénéficier des meilleures pratiques en matière de gouvernance. Dans une perspective de gouvernance créatrice de valeurs.

Références

Lechem, Brian, *Chairman of the Board: A Practical Guide*, Wiley, 2002, 216 pages.

Mueller, Robert Kirk, *Boardworthiness: From a President's and a Director's Perspective*, Presidents Association, Chief Executive Officers' Division of American Management, 1992, 86 pages.

O'Callaghan, Patrick et coll., *Corporate Board Governance and Director Compensation in Canada*, O'Callaghan and Associates/Korn/Ferry International, 2006.

Canadian Board Index, *Board Trends and Practices at Leading Canadian Companies*, Spencer Stuart, 2005.

T 514 842-4861 www.aqesss.qc.ca

505, BOULEVARD DE MAISONNEUVE OUEST

BUREAU 400, MONTRÉAL (QUÉBEC) H3A 3C2