



engineerscanada
ingénieurscanada

Examen de la gouvernance et consultation

Rapport préliminaire sur la Ronde 1 : Détermination des problèmes

Septembre 2025

Document de lecture préalable pour l'atelier d'octobre avec les parties intéressées

Cosgrove & Co.

Objet du présent document

L'objet du présent document est de transmettre les idées tirées de l'examen de la gouvernance en cours aux personnes participant à l'atelier d'octobre à Ottawa. En résumé, le processus d'examen se divise en deux grandes étapes :

- **Ronde 1, détermination des problèmes** : en cours depuis juin 2025. Cette étape mobilise de nombreuses parties intéressées principales de partout au pays pour aider l'équipe de Cosgrove & Co. responsable de l'examen à comprendre les défis et les questions à résoudre qui touchent la gouvernance d'Ingénieurs Canada. Cette étape se terminera par l'atelier d'octobre et la finalisation du rapport sur la Ronde 1.
- **Ronde 2, conception de la solution** : la Ronde 2 est sur le point de commencer cet automne afin de mener des recherches, concevoir ensuite présenter des solutions possibles aux préoccupations soulevées sur la gouvernance lors de l'étape de la détermination des problèmes de la première phase, Une série supplémentaire de consultations auprès des principales parties intéressées aura lieu au cours de l'hiver, avant l'assemblée des membres en mai.

Le présent document est une ébauche du livrable final de la première ronde, détermination des problèmes. Il présente les thèmes qui se dégagent des discussions tenues avec les parties intéressées et de nos propres observations en plus de proposer trois énoncés de problème provisoires. Ces énoncés seront au centre de nos discussions à l'atelier d'octobre.

Ce document a été présenté au Groupe de travail sur l'examen de la gouvernance le 9 septembre, et seuls des changements mineurs ont été apportés après cette réunion. Il est encore à l'état d'ébauche, mais nous le transmettrons en entier aux personnes inscrites à l'atelier d'octobre afin d'assurer la transparence du processus d'examen et de veiller à ce que tout le monde travaille à partir des mêmes faits en vue de se préparer à l'atelier. Vous remarquerez que divers points de vue sont évoqués, parfois contradictoires, ce qui donnera lieu à une discussion intéressante.

Nous soulignons que quelques consultations cruciales ont eu lieu vers la fin de septembre. Les discussions associées ne se retrouveront pas dans le présent document. Bien qu'il ne soit pas idéal de « travailler davantage sur le terrain » si peu de temps avant l'atelier, il semble que la flexibilité des échéanciers était limitée.

Avis au lecteur : Nous reconnaissons qu'il s'agit d'un document long et détaillé qui contient de nombreux détails à intégrer. Pour gagner en concision et éviter toute confusion, nous avons utilisé le mot « membre » pour désigner un « organisme de réglementation/membre », et les termes « administrateur et administratrice » pour désigner un « membre du conseil d'administration d'Ingénieurs Canada ».

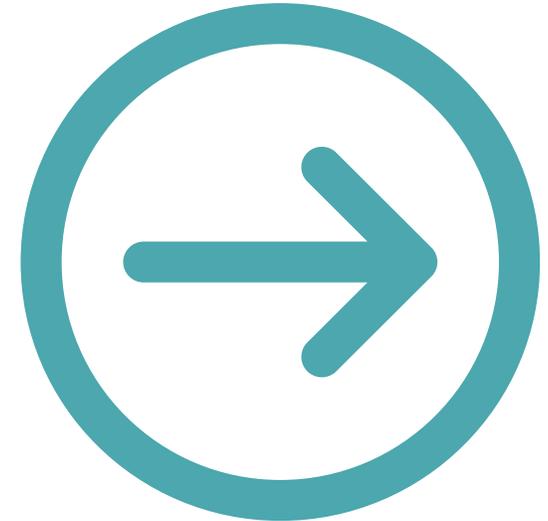


Table des matières

	Chapitre	#
	Sommaire	4
	Principales observations et constatations	15
	Conclusions initiales	27
	Annexes : A. Diapositives de référence B. Participation des parties intéressées	29

Sommaire – contexte du présent examen

Contexte du présent examen

Ingénieurs Canada, dans sa forme la plus récente, a été établi en 1936 sous le nom de Dominion Council of Professional Engineers par sept provinces dans le but d'harmoniser la réglementation du génie dans tout le Canada. Plus tard, le nom a été modifié pour devenir Conseil canadien des ingénieurs en 1959, ensuite Ingénieurs Canada en 2007. À ce moment-là, le reste des provinces et territoires se sont joints à l'organisme.

Sa gouvernance reflète un modèle fédéré, dans le cadre duquel les organismes de réglementation/membres nomment un administrateur ou une administratrice au conseil d'administration de l'organisme pour en superviser les affaires.

À l'hiver 2025, Ingénieurs Canada a lancé une demande de propositions publique dans laquelle il est mentionné que les membres, au cours des dernières années, ont présenté des motions visant à modifier la structure de vote et le nombre d'administrateurs et administratrices du conseil d'administration. Compte tenu du mécontentement exprimé par une partie des membres, il a été décidé d'entreprendre un examen de la gouvernance dans le cadre du plan stratégique 2025-2029.

Au cours de la dernière décennie, voire plus, plusieurs examens de la gouvernance ont eu lieu, engendrant des rapports détaillés ainsi que divers points de vue, théories et solutions possibles.

C'est dans ce contexte que l'examen a eu lieu.



Ce qu'est un examen de la gouvernance

Un examen de la gouvernance est une évaluation officielle, indépendante et objective des structures, politiques et procédures de surveillance et de responsabilisation d'un organisme. Il présente habituellement des recommandations visant à améliorer l'efficacité et l'efficience de la gouvernance.

Il peut également porter sur l'efficacité de la gouvernance dans le contexte de la *mission* et de la *raison d'être* de l'organisme, et ce, afin d'évaluer sa pertinence et de formuler des recommandations pour combler toute lacune observée.

Sommaire – contexte du présent examen (suite)

À propos du présent examen

Ingénieurs Canada (« IC ») a retenu les services de Cosgrove & Co. au printemps 2025 dans le cadre d'un processus compétitif à l'échelle nationale pour réaliser, à l'aide d'un tiers indépendant, un examen de la gouvernance et une consultation.

L'objectif de cet examen, décrit dans le document d'information d'IC de 2024 rédigé par IC avant le début du présent processus d'examen, désigne comme objectif principal de faire le point sur le système de gouvernance actuel, d'apprendre des pratiques exemplaires en matière de gouvernance et de trouver des façons d'améliorer notre cadre et nos processus de gouvernance afin qu'ils soient efficaces et adaptés aux enjeux contemporains.

L'examen relève directement d'un groupe de travail sur l'examen de la gouvernance (le « groupe de travail » ou « GTEG »), établi par le conseil d'Ingénieurs Canada en 2024, et il est supervisé par le groupe de travail. Ce dernier relève du conseil d'administration d'IC et est responsable devant celui-ci. Il se compose de représentants du conseil et des principales parties intéressées^{1,2}.

Notre approche et les activités dans le cadre de l'examen

Cosgrove & Co. utilise une approche conceptuelle exclusive pour évaluer l'efficacité et l'efficacité de la gouvernance dans le cadre du modèle et des pratiques actuels d'un organisme. Le cadre utilisé dans le présent examen décrit les six aspects clés de l'efficacité de la gouvernance.

¹ Pour en savoir plus sur le mandat du GTEG, consultez la [Section 6,16 du Manuel des politiques](#) du conseil d'IC. L'annexe A du présent document contient des renseignements sur l'examen de la structure de gouvernance.

² De plus amples renseignements sur le modèle de gouvernance actuel d'Ingénieurs Canada et ses pratiques principales à l'annexe A. © Cosgrove & Co Strategy Consulting Ltd.

Les capacités de gouvernance d'IC ont été évaluées par rapport aux caractéristiques des pratiques exemplaires pour chacun de ces aspects.

Points d'intérêt particulier

Même si tous les éléments de notre cadre de gouvernance sont visés et que nous rendrons compte de toute lacune en matière d'efficacité ou d'efficacité observée, nous devons porter une attention particulière aux points suivants :

- **efficacité globale des structures et pratiques actuelles d'IC;**
- **composition du conseil**, notamment la taille du conseil, les compétences des administrateurs et administratrices ainsi que la représentation des membres;
- **les rôles, les activités et la structure hiérarchique des comités permanents et des subordonnés directs (notamment le BCAPG et le BCCAG);**
- **les procédures de scrutin aux réunions du conseil et des membres;**
- **les droits des observateurs.**

Compte tenu du contexte, nous devons également examiner deux questions plus générales : ***Pourquoi ces préoccupations en matière de gouvernance persistent-elles ? Qu'est-ce qui contribue au mécontentement continu de certains membres à l'égard de ces sujets ?***

Nous avons structuré nos observations par rapport aux pratiques exemplaires, principalement en fonction des éléments visés qui suscitent le plus de préoccupations au sein d'IC.

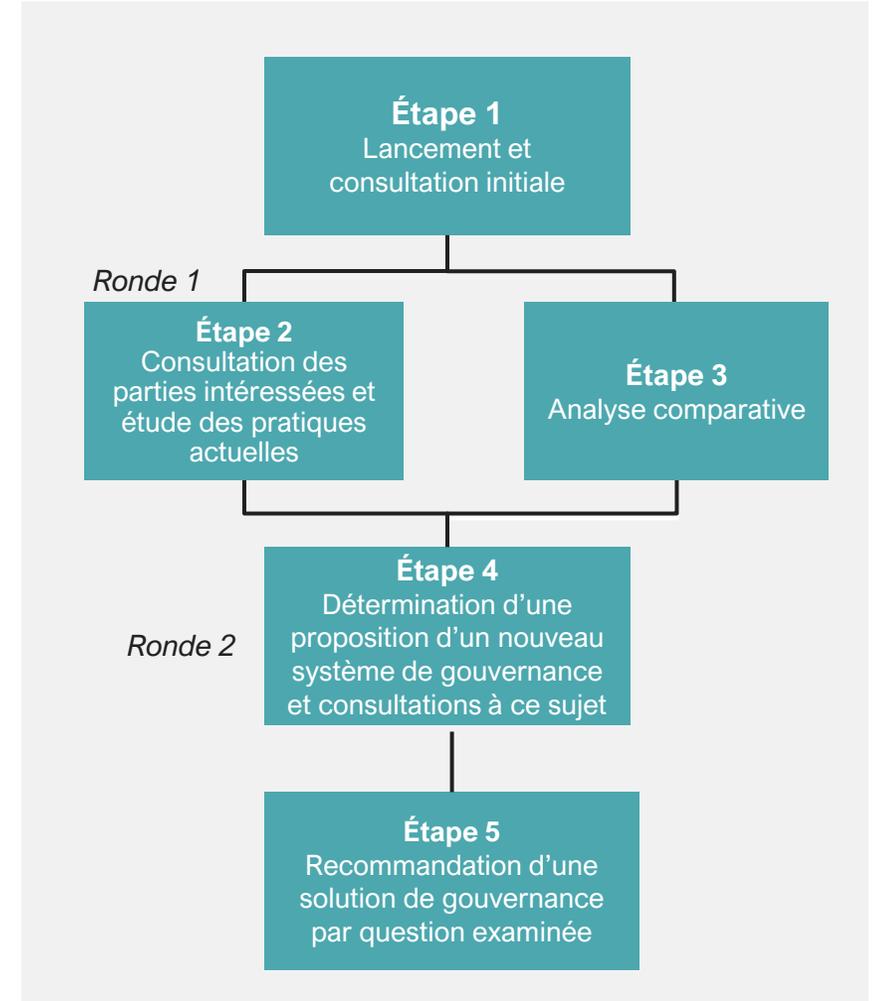
Sommaire – principales activités

Principales activités dans le cadre de l'examen

En résumé, l'équipe de l'examen a collaboré directement avec les organismes de réglementation provinciaux et territoriaux afin d'obtenir leur avis dans le cadre du processus. Le projet s'est articulé autour de deux « cycles » ou rondes de consultation :

- La première ronde de mobilisation des parties intéressées comprenait les éléments suivants : un sondage auprès des administrateurs et administratrices d'IC, une consultation de groupe avec le conseil d'administration d'IC, des réunions virtuelles de 90 minutes avec chaque membre, des entrevues confidentielles avec les présidents du BCAPG et du BCCAG ainsi que des membres stratégiques du personnel d'IC, des consultations de groupe avec chaque conseil en plus de l'examen des documents pour évaluer le modèle de gouvernance actuel d'IC.
- Nous avons également entrepris une analyse comparative et sélectionné quatre organismes afin de mieux cerner les défis ou les points à améliorer du modèle de gouvernance et des pratiques actuelles du conseil. Ce processus se poursuivra au cours de la deuxième ronde afin de contribuer à l'évaluation des solutions possibles.
- La conclusion de l'étape du premier cycle de travail comportera la rédaction d'énoncés de problèmes préliminaires et une présentation de notre rapport provisoire à l'intention des principales parties intéressées lors d'un atelier qui se tiendra en octobre 2025.
- **La deuxième ronde** commencera après l'atelier d'octobre et formulera des propositions de solutions à chacun des problèmes de gouvernance repérés. Un rapport préliminaire sera rédigé, y compris une présentation des améliorations recommandées par l'équipe, qui pourraient inclure des changements aux structures et aux pratiques du conseil d'administration d'IC. Elle devrait se tenir en février 2026, avant la prochaine assemblée annuelle des membres.

L'équipe présentera son rapport final en avril 2026 au conseil d'Ingénieurs Canada. Nous fournirons des conseils précis au conseil, qui comprendront des recommandations pratiques et réalisables sur les solutions recommandées aux problèmes de gouvernance observés, ainsi que des commentaires des parties intéressées.



Sommaire – ce qui fonctionne bien

Ce qui fonctionne bien

Notre analyse et nos observations montrent de nombreux domaines dans lesquels le système de gouvernance d'Ingénieurs Canada est efficace et conforme aux bonnes pratiques de gouvernance.

Tout au long de la phase de définition du problème de cet examen, nous avons observé plusieurs pratiques et processus de gouvernance solides qui méritent d'être soulignés.

Ils sont décrits dans l'encadré à droite.

Résumé des observations sur l'efficacité



Effectif professionnel et dévoué, affecté au soutien des activités de gouvernance



Relations collégiales et productives avec le conseil d'IC, les administratrices et administrateurs sont généralement engagés et actifs; les membres sont participatifs et réactifs



Procès-verbaux et autres documents sur la gouvernance détaillés et bien organisés; vaste bibliothèque de politiques; utilisation d'un bon logiciel de gestion par le conseil d'administration pour distribuer et consigner les renseignements le concernant



Création d'un profil de compétences pour les nominations d'administrateurs et d'administratrices; solides processus d'intégration des administrateurs et administratrices, avec une force particulière en matière de formation sur l'obligation fiduciaire



Engagement envers l'amélioration continue, comme en témoignent les récentes évaluations du conseil; ouverture à d'autres modèles et approches de gouvernance



Taux de réponse raisonnablement fort de la part des administrateurs et administratrices au sondage du conseil (78 %)

Sommaire – ce qui ne fonctionne pas bien

Ce qui ne fonctionne pas bien

Par définition, un examen de la gouvernance recherche et met en évidence les lacunes, sans oublier de signaler des pistes précises d'amélioration. Bien que la critique ne soit en aucun cas l'objectif visé, de par sa nature, un examen de la gouvernance peut être éprouvant pour le conseil d'administration, le personnel et les parties intéressées.

Nous félicitons Ingénieurs Canada d'avoir, une fois de plus, entrepris un examen de la gouvernance par une tierce partie et d'avoir mobilisé un point de vue externe et indépendant pour déterminer comment les structures et pratiques actuelles pourraient offrir une meilleure valeur à l'organisme et à ses principales parties intéressées, à savoir les membres desservis qui sont la raison d'être d'IC.

À cette fin, nous décrivons dans le présent document plusieurs observations qui indiquent que la gouvernance d'IC est moins efficace que ce à quoi l'on pourrait s'attendre pour un organisme de son envergure, de son importance et de sa maturité.

Plusieurs symptômes de l'inefficacité de la gouvernance sont présentés dans l'encadré à droite et à la page suivante.

Nos observations détaillées se trouvent dans le prochain chapitre.

Résumé des principales observations sur l'inefficacité



Tensions non résolues de longue date sur la taille du conseil, les motions rejetées, la représentation des membres, les structures de vote déséquilibrées



Pas de voix unifiée des organismes de réglementation/membres dans les processus actuels de gouvernance et de consultation. Les structures de gouvernance actuelles sont inutilement complexes et lourdes



Conseil d'administration de grande taille et de nombreux observateurs et observatrices externes aux réunions, ce qui peut contribuer à limiter les discussions du conseil et prolonger les périodes à huis clos



Incapacité pour Ingénieurs Canada de choisir de façon indépendante les administrateurs et administratrices qui répondent le mieux à ses besoins ou d'influencer la nomination des administrateurs et administratrices par les membres afin d'appuyer l'obtention d'une combinaison optimale d'aptitudes et de compétences

Sommaire – autres réflexions

Autres réflexions

Au cours des nombreuses discussions que nous avons menées, des commentaires percutants ont été formulés et d'excellentes idées ont émergé.

Plusieurs discussions ont porté sur les examens précédents de la gouvernance, les motions rejetées et les tentatives passées visant à réduire la taille du conseil; il était souvent question de motifs ou de théories expliquant leur échec.

Nous avons également entendu des plaintes au sujet des pratiques de vote actuelles et de l'« injustice » des structures de représentation actuelles.

Les parties intéressées ont insisté sur le fait que les relations de travail entre IC et les membres sont solides – les préoccupations concernent la structure, et non les personnes elles-mêmes.

Quoi qu'il en soit, ces questions monopolisent un temps et une énergie considérables depuis de nombreuses années. Nous convenons qu'elles nuisent considérablement à l'efficacité de la gouvernance d'IC.

Résumé des principales observations sur l'inefficacité (suite)



Opinions divergentes des parties intéressées au sujet de la valeur du vote pondéré et de la capacité des membres à fournir une orientation efficace à l'organisme. Les provinces et territoires de plus petite envergure éprouvent de la difficulté à faire valoir leurs priorités et leurs besoins.



Le BCAPG et le BCCAG offrent des services essentiels à Ingénieurs Canada ainsi qu'aux membres, toutefois, leur rôle n'est pas lié étroitement à la gouvernance.



Une grande partie du travail essentiel d'IC et de la valeur fondamentale pour les membres est actuellement effectuée par l'entremise du BCAPG et du BCCAG : hors du cadre des activités d'IC, sans contrôle direct du chef de la direction, et sans mesures claires de la reddition de comptes et du rendement



Niveau variable de sensibilisation à la gouvernance d'IC au sein des groupes de parties intéressées, ce qui entraîne de la confusion et parfois de la méfiance, ainsi que la nécessité de mener de vastes consultations pour favoriser l'harmonisation

Sommaire – autres réflexions

Autres réflexions (suite)

Pour cette raison, nous avons cherché à comprendre *pourquoi* la taille du conseil et les problèmes de représentation des administrateurs et administratrices étaient si complexes et persistants pour IC.

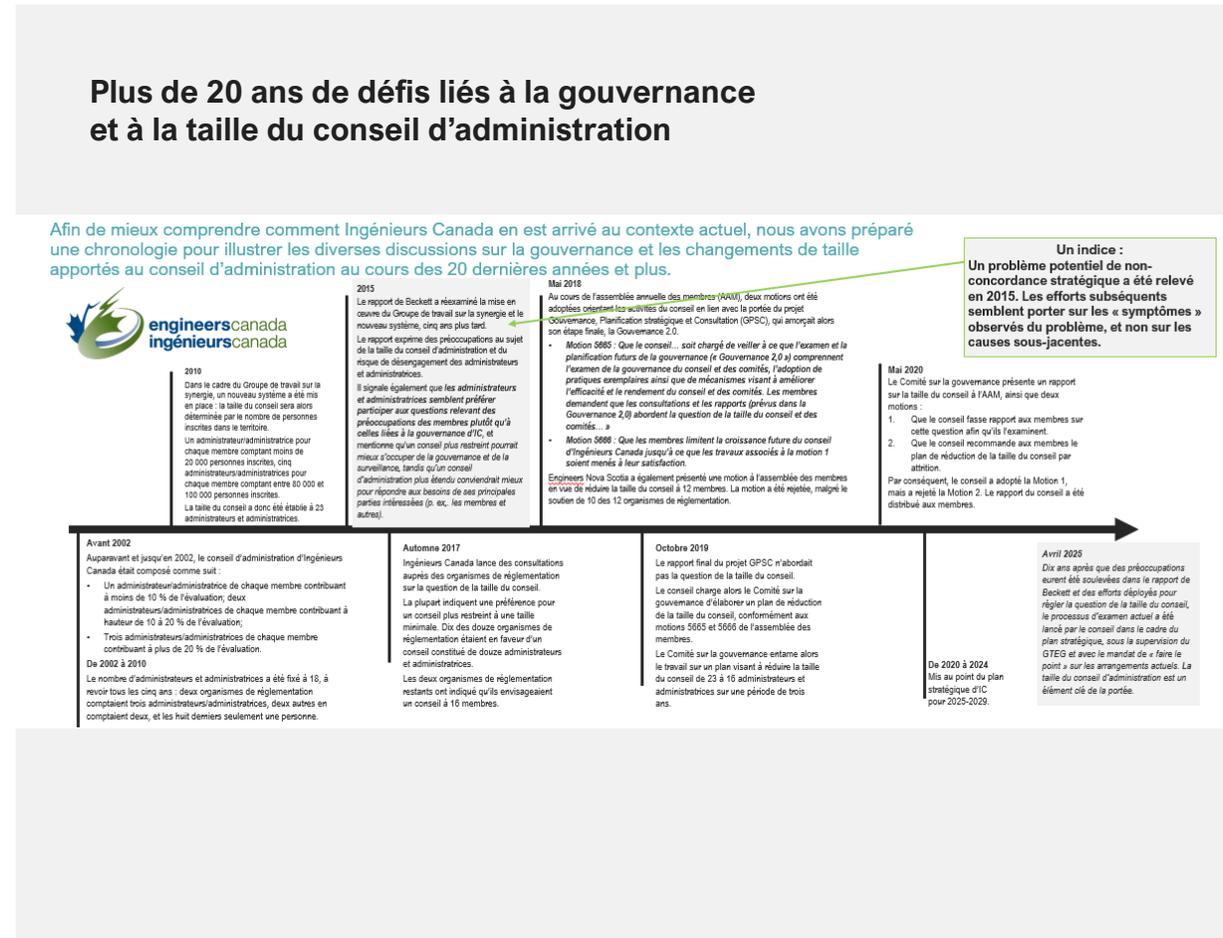
Dans le cadre de notre analyse, nous avons préparé une chronologie détaillée des principaux événements et des ajustements apportés à la taille du conseil d'administration au cours des deux dernières décennies. [Pour consulter le diagramme, cliquez ici.](#)

Cette chronologie nous montre que les problèmes liés au vote et à la taille du conseil persistent avec des dizaines d'administrateurs et administratrices sur une période de 20 ans, et que leur résolution permettrait naturellement de résoudre de nombreuses questions.

Il convient de noter que nous considérons qu'un grand nombre des observations formulées dans le cadre de cet examen sont relativement mineures – elles pourraient facilement être résolues, compte tenu de l'engagement d'IC et du conseil à l'égard de l'amélioration continue de la gouvernance.

Seules la taille et la structure actuelles du vote du conseil persistent.

En examinant les observations du prochain chapitre, nous vous encourageons à réfléchir aux *raisons* pour lesquelles ces problèmes continuent de se poser. Nous sommes d'avis qu'elles sont symptomatiques d'un problème plus vaste.



Sommaire – énoncés provisoires de problèmes

Énoncés provisoires de problèmes

Comme première constatation et hypothèse, nous soupçonnons que l'attention suscitée par la taille du conseil, le vote pondéré et la représentation des membres sont simplement les symptômes de trois énoncés de problèmes ou enjeux fondamentaux, illustrés dans le diagramme à droite.

Notre travail dans le cadre de cet examen consiste à définir les enjeux, puis à formuler des recommandations pour ajuster ou remanier les structures de gouvernance qui permettront à IC de donner vie à sa mission, au moment de la deuxième ronde.

Pour résumer :

1. Le modèle actuel pourrait ne pas permettre de réaliser la mission d'Ingénieurs Canada, qui n'est pas comprise de tout le monde.

Nos consultations dans le cadre de la première ronde suggèrent que la divergence des points de vue sur la taille et la composition du conseil ainsi que sur la question du vote pondéré est étroitement liée à l'interprétation du rôle et des responsabilités d'Ingénieurs Canada envers les membres.

Il est devenu évident que les points de vue sur la mission et les objectifs d'Ingénieurs Canada ainsi que leur compréhension variaient.

Pour certaines personnes, « *IC existe en tant qu'alliance d'organismes de réglementation – pour fournir une perspective nationale sur la profession et répondre aux besoins courants des organismes de réglementation* ». D'autres perçoivent IC comme un *fournisseur de services*, notant que « *les organismes de réglementation versent des montants variables pour obtenir d'importants avantages ou services d'IC – ceux qui contribuent davantage devraient recevoir plus – ou du moins avoir un plus grand poids dans la détermination des priorités.* »

Énoncés provisoires de problèmes

1

- Le modèle actuel pourrait ne pas permettre de réaliser la mission déclarée d'IC.

2

- Le modèle actuel intègre une déconnexion avec les priorités des membres.

3

- Le modèle actuel est inutilement complexe, lourd et coûteux.

Sommaire – énoncés provisoires de problèmes

Pour les membres qui considèrent IC comme une alliance nationale, un consensus sur la vision nationale, les besoins courants et les priorités communes devrait avoir préséance, ce qui pourrait favoriser un certain style de gouvernance et une certaine composition du conseil d'administration. Pour ceux qui adoptent plutôt l'optique du fournisseur de services, une approche très différente peut être implicite.

La possibilité d'avoir une perspective nationale sur des enjeux courants n'empêche pas IC de fournir de la valeur aux membres sous forme de services. Cependant, la question du vote pondéré est un élément irritant de longue date pour les membres et elle est étroitement liée à la façon dont les membres interprètent la mission fondamentale d'IC.

Il s'agit de deux optiques fondamentalement différentes et incompatibles qui nécessitent des discussions stratégiques pour s'entendre sur ce qui prévaudra.

Nous estimons que cette incohérence dans ce qu'IC devrait faire et être constitue des enjeux fondamentaux qui expliquent pourquoi les questions de taille et de composition du conseil ainsi qu'au sujet du vote pondéré persistent, pourquoi les points de vue sont diamétralement opposés et pourquoi le motif pour lequel les membres ne s'entendent pas sur la façon de les résoudre perdure – ou même pourquoi il s'agirait de problèmes qui doivent être résolus.

2. Le modèle actuel comporte une déconnexion avec les besoins et les priorités des membres.

Les structures de gouvernance et de consultation d'IC ont évolué au fil des ans pour former le modèle actuel. Les parties intéressées décrivent toutes le modèle actuel comme étant « complexe ».

Nous observons ce réseau complexe de systèmes dans lesquels IC reçoit et sollicite des commentaires, des suggestions, des points de vue et une orientation au nom des membres au moyen de multiples voies officielles et informelles, qui peuvent être perçues comme des porte-parole des « organismes de réglementation ».

Nous avons également compris que de multiples groupes (p. ex., le BCAPG, le BCCAG, le Groupe des chefs de la direction, le Groupe des présidents, les doyens et doyennes, et parfois d'autres entités) communiquent directement avec le conseil d'administration d'IC, souvent par l'intermédiaire des personnes qui les représentent qui assistent aux réunions du conseil ou fournissent des rapports à son intention.

La mission est une déclaration concise de l'organisme sur sa raison d'être et sur les entités qu'elle sert. Elle devrait fournir des précisions et une orientation au conseil d'administration, au personnel ainsi qu'aux parties intéressées et aider l'organisme à prendre de bonnes décisions stratégiques.

« Ingénieurs Canada défend l'honneur, l'intégrité et les intérêts de la profession d'ingénieur. À cet égard, l'organisme contribue au maintien de normes rigoureuses et uniformes en matière de réglementation du génie, favorise la croissance de la profession au Canada et suscite la confiance du public. »

Sommaire – énoncés provisoires de problèmes (suite)

Bien que la consultation soit un élément précieux et important, celle, sur le plan pratique, d'un si grand nombre de voix ajoute une complexité et une confusion inutiles au système. Sans un *point de vue unifié* sur ce qui est nécessaire ou requis selon les membres, il est probable que l'efficacité de la gouvernance d'IC soit minée.

3. Le modèle actuel est complexe, lourd et coûteux.

Comme cela a été décrit précédemment, le modèle actuel d'IC fait intervenir de nombreuses voix dans un système de gouvernance et de consultation hautement interconnecté. *Mais qui parle véritablement au nom des membres? Quel groupe ou rôle donne une orientation à IC, sur quels sujets et quand? Qu'arrive-t-il si IC est confronté à des points de vue qui divergent?* En plus de ces questions d'efficacité, nous observons des défis liés aux éléments suivants :

- *Taille du conseil.* Le conseil actuel de 23 membres, composé d'un nombre variable d'administrateurs et administratrices nommés par les membres est d'une taille bien plus grande que ce qui se fait habituellement. Bien que les administrateurs et administratrices indiquent que le conseil est collégial et efficace en ce qui concerne la prise de décisions, il existe un problème pratique lié aux limites de temps et à la possibilité d'entendre chaque personne présente. Nous estimons également que le nombre variable d'administrateurs et administratrices que les membres nomment au conseil pourrait ne pas permettre de concrétiser la mission d'IC.
- *Surveillance du conseil et structures liées aux travaux de base d'IC.* Les travaux d'IC liés à l'agrément des programmes de génie canadiens est d'une importance cruciale pour ses membres comme pour le cadre de réglementation de la profession d'ingénieur au Canada. On nous a indiqué à maintes reprises qu'il s'agissait peut-être de la fonction la plus importante d'IC. Sans elle, de nombreux organismes de réglementation remettraient en question la valeur d'être membre d'IC.

Le BCCAG peut être moins bien compris à l'échelle du conseil, peut-être en raison de la façon dont il consulte les organismes de réglementation et sollicite leur rétroaction au moyen d'autres canaux (p. ex., groupes de responsables). Néanmoins, il crée une gamme d'outils utilisés par les organismes de réglementation pour appuyer l'octroi de permis d'exercice et joue un rôle important dans le cadre réglementaire canadien.

Dans le modèle actuel, ces activités sont menées par les comités permanents du conseil. Il ne semble pas que le BCAPG ou le BCCAG jouent un rôle de gouvernance, mais ces deux comités relèvent directement du conseil d'IC alors que le chef de la direction n'exerce aucune surveillance de leurs activités. Il s'agit d'une structure inhabituelle qui, selon nous, réduit la capacité du conseil d'assurer une surveillance au niveau approprié et ajoute de la « lourdeur » à la façon dont les décisions sont prises, dont les priorités sont établies et dont les activités des comités sont menées.

Sommaire – réflexions pour conclure

- *Durée et objet des réunions d'IC.* Du point de vue de la gestion des coûts, nous devons également formuler des commentaires sur le format et la durée des réunions d'IC qui, selon notre compréhension, ont lieu plusieurs fois par année. Nous croyons comprendre qu'IC a tendance à tenir des réunions d'une durée de plusieurs jours pour un grand nombre de parties intéressées clés, et que les personnes qui y participent ont tendance à se mêler aux activités des autres afin de mieux comprendre le travail d'IC et les enjeux auxquels fait face la profession.

Nous avons entendu à maintes reprises que ce format de réunion constitue une forme très valorisée de réseautage et d'établissement de relations. Cependant, nous remettons en question la *valeur* de ces réunions sur le plan de la *gouvernance*. Trouver d'autres manières de consulter les bénévoles, ou les consulter sur d'autres sujets, pourrait permettre d'utiliser plus efficacement les ressources d'IC.

Réflexions pour conclure

À titre d'énoncé général, le modèle de gouvernance actuel d'IC est plus complexe et exige beaucoup plus de coordination des parties intéressées que celui de la plupart des organismes que nous avons examinés, même ceux de plus grande taille.

La nécessité de parvenir à une harmonisation entre un si grand nombre de groupes de parties intéressées entraîne actuellement la présence d'un système interconnecté de gouvernance et de consultation qui semble manquer de clarté, de simplicité et de responsabilisation – tous des éléments clés de l'efficacité d'un système de gouvernance.

Nous réserverons nos commentaires précis sur les approches recommandées jusqu'à ce que l'atelier d'octobre ait eu lieu, mais selon nous, le modèle actuel devrait être simplifié et clarifié afin d'améliorer la gouvernance et d'atténuer le mécontentement qui a engendré cet examen.

Table des matières

Chapitre	#
Sommaire	4
 Principales observations et constatations	15
Conclusions initiales	27
Annexes : A. Diapositives de référence B. Participation des parties intéressées	29

Il est essentiel de trouver un équilibre entre six éléments clés pour que la gouvernance soit efficace

Comparaison du modèle actuel d'IC avec les pratiques exemplaires

Qu'entendons-nous par « efficacité et efficience de la gouvernance » ?

Il existe six éléments interreliés dans un environnement de gouvernance d'organisme sans but lucratif qui l'aident à s'acquitter de ses responsabilités de surveillance d'une manière qui maximise l'incidence de la mission, tout en réduisant au minimum le gaspillage des ressources et les efforts.

Cela comprend la prise de décisions éclairées en temps opportun, le maintien de responsabilités claires et la rationalisation des processus de gouvernance pour soutenir les objectifs stratégiques, la confiance des parties intéressées et la viabilité opérationnelle.

Nous avons structuré nos observations en fonction des principaux domaines d'intérêt qui revêtent la plus grande importance pour IC.

Résumé des éléments de gouvernance et définitions des pratiques exemplaires

Structures, composition et talents du conseil

L'ensemble des structures de gouvernance, des rôles et responsabilités, des pouvoirs et des obligations en matière de reddition de comptes sont aussi simples que possible. Ils sont mutuellement compris au sein des structures et appuient les objectifs stratégiques de l'organisme.

Le conseil est composé d'administratrices et d'administrateurs dont le recrutement répond aux besoins et aux priorités stratégiques de l'organisme, pour lequel la diversité et les compétences sont appropriées en vue de lui apporter de la valeur. Cela favorise la confiance des administrateurs et administratrices, leur donne une orientation dans leur travail et renforce leur engagement dans leur fonction.

Culture et pratiques de gouvernance

Valeurs, normes et comportements communs qui façonnent la façon dont les administrateurs et administratrices et la direction interagissent, prennent des décisions et assurent la reddition de comptes. La transparence, l'éthique et la fiabilité caractérisent les discussions.

La présidence oriente le conseil dans l'établissement des priorités et la mise à profit des discussions du conseil, en encourageant les administrateurs et administratrices et en leur donnant de la rétroaction au besoin.

Le conseil est axé sur l'amélioration continue et adopte des mécanismes pour évaluer ses priorités et réaliser des progrès.

Devoir de diligence et obligations fiduciaires

Les administrateurs et administratrices connaissent leurs obligations juridiques et éthiques d'agir dans l'intérêt supérieur de l'organisme, en faisant preuve de jugement éclairé, de diligence et de loyauté devant des décisions qui appuient la mission. Pour les administrateurs et administratrices dont la nomination dépend d'autres entités (p. ex., membres ou groupes de principales parties intéressées), il existe des lignes directrices stratégiques solides et des preuves de la mise en place de processus qui aident à gérer les conflits d'intérêts.

Processus, politiques et procédures du conseil

Les directives sont bien documentées et rédigées avec clarté pour définir la façon dont les décisions sont prises, la manière dont les réunions sont menées, ce qui comprend les rôles d'observation, la façon de nommer et sélectionner les administrateurs et administratrices. L'ensemble des directives appuie l'harmonisation stratégique et la conformité juridique à l'échelle de l'organisme.

Choix et soutien du chef de la direction et son rendement

Le conseil dispose des bonnes politiques et pratiques pour veiller à la sélection et à l'appui d'une direction compétente. Le conseil fournit une orientation et des ressources en continu pour assurer la réussite, et évalue régulièrement le rendement du chef de la direction par rapport aux objectifs stratégiques.



Surveillance des risques

Le conseil reçoit de l'information au niveau approprié pour l'aider à superviser et à surveiller les efforts déployés par l'organisme afin de cerner, d'évaluer et de gérer les menaces potentielles à sa mission, à sa réputation, à sa santé financière et à ses activités.

Principales observations et conclusions

– structures et pratiques de gouvernance

Taille du conseil

La quasi-totalité des parties intéressées consultées à ce jour s'entendent pour dire que la taille actuelle du conseil d'IC est trop grande pour qu'il soit pratique ou efficace.

Les documents examinés et les discussions avec les parties intéressées ont fait ressortir un éventail de solutions aux préoccupations relatives à la taille du conseil : la plupart se concentraient sur des propositions visant à faire diminuer le nombre de sièges ou à combiner les sièges attribués aux membres dans le but de réduire la taille du conseil.

En général, les conseils d'administration de grande taille éprouvent davantage de difficulté à maintenir une harmonisation avec les principaux éléments stratégiques. Ils sont également plus susceptibles de présenter divers niveaux de participation de leurs membres, certaines personnes pouvant même ne pas être engagées du tout.

Sur le plan pratique, de nombreuses parties participant à l'examen ont fait remarquer qu'il est difficile d'entendre tous les administrateurs et administratrices au cours d'une réunion, en soulignant le temps nécessaire pour discuter des sujets et la tendance à tenir de longues réunions et des séances à huis clos.

Nous remarquons également les répercussions financières d'un conseil de grande envergure, dont les membres viennent de partout au pays. Des examens antérieurs ont permis de calculer les économies potentielles d'un conseil réduit, ce qui nous semble être une considération pertinente.

Bien qu'il n'y ait pas de norme particulière en ce qui concerne la taille des conseils d'administration, nous privilégions ceux qui comptent de 8 à 14 administrateurs et administratrices. De notre point de vue, un conseil de 23 membres dépasse largement la limite supérieure acceptable pour les considérations pratiques et financières mentionnées ci-dessus.

Nous remarquons également que les discussions sur la taille du conseil d'IC se fondent sur l'hypothèse selon laquelle le conseil doit être composé de personnes qui *représentent diverses régions géographiques* ou *reflètent une représentation proportionnelle*, ce qui n'est qu'un modèle de composition du conseil et que nous abordons plus en détail plus loin dans cette section.

Pratiques exemplaires pour les organismes à but non lucratif

– structures et pratiques de gouvernance

- *Au service de la mission.* Des structures de gouvernance aussi simples et claires que possible, axées sur la réalisation de la mission de l'organisme et le respect des exigences pertinentes.
- *Pouvoir ultime.* Pour les organismes de réglementation et autres organismes semblables, le conseil d'administration est l'autorité ultime, responsable des volets suivants :
 - surveillance stratégique
 - gouvernance des risques
 - conformité réglementaire
 - responsabilité publique
- *Surveillance des risques.* Forte attention accordée à la surveillance des risques, appuyée par un inventaire approprié de politiques de gouvernance qui fournissent des directives claires au conseil et à la direction, notamment pour gérer les conflits d'intérêts.
- *Taille du conseil.* Bien qu'il n'y ait pas de norme absolue pour la taille idéale des conseils d'administration, nous estimons que la plupart des conseils sont efficaces s'ils comptent de 8 à 12 membres, voire 14. Plus important encore, c'est un vrai défi concret que de ne pas être en mesure de faire participer tous les administrateurs et toutes les administratrices aux discussions pendant les réunions. Il existe aussi des risques de désengagement des administrateurs et administratrices lorsque le conseil est de trop grande taille.

Principales observations et conclusions

– structures et pratiques de gouvernance (suite)

Rapports complexes et forte participation des parties intéressées

Au cours des consultations, on a assisté à une rétroaction générale des membres selon laquelle le modèle de gouvernance actuel d'IC est « trop compliqué », « déroutant » et « inefficace » dans sa forme actuelle.

Le modèle de gouvernance d'IC semble avoir gagné en complexité et renforcé le niveau d'intégration d'une gamme d'acteurs et de représentants et représentantes qui ont un certain degré de participation ou qui sont secondaires à la gouvernance d'IC et à ses structures. Par exemple :

- Les membres sont représentés aux assemblées annuelles des membres par la présidence du conseil, dont le mandat est majoritairement d'un an, et qui a un pouvoir limité d'agir sur des questions d'importance pour les membres. Ils ne semblent pas participer de façon significative à la gouvernance d'Ingénieurs Canada, bien qu'ils soient les représentants officiels et du plus haut niveau des membres.
- Il existe des subordonnés directs (BCAPG et BCCAG) au conseil d'IC qui sont essentiels à la réussite d'IC et à sa valeur pour les membres. Pourtant, cette structure hiérarchique d'un « conseil qui rend compte au conseil » exige que les administrateurs et administratrices d'IC supervisent et prennent des décisions sur l'agrément et d'autres questions pour lesquelles ils n'ont peut-être pas l'expertise ou de vision opérationnelle. Ces discussions semblent être plus opérationnelles que ce à quoi on s'attendrait pour un conseil d'administration.

Pratiques exemplaires pour les organismes à but non lucratif – structures et pratiques de gouvernance (suite)

- *Rapports hiérarchiques simples et élégants.* Des rapports hiérarchiques clairs entre les structures de gouvernance, avec des responsabilités de surveillance, de suivi et d'établissement des attentes assumées par l'organe le plus haut placé, qui sont ensuite déléguées à l'organe subsidiaire pour exécution.
- *Leadership et délégation clairs.* Relations hiérarchiques permettant un leadership professionnel fort, avec un seul subordonné direct – le ou la chef.fe de la direction ou un directeur général ou une directrice générale, c'est-à-dire une personne chargée de mettre en œuvre les décisions du conseil d'administration et de gérer les opérations, avec les pouvoirs délégués par le conseil.

Principales observations et conclusions – structures et pratiques de gouvernance (suite)

Nous notons également le rôle important, mais informel des chefs de la direction des organismes de réglementation en matière de gouvernance. Ce groupe est généralement reconnu comme le mieux placé pour apporter des changements, faire progresser l'harmonisation et prendre des décisions collectives. Toutefois, les chefs de la direction n'ont aucun rôle significatif dans la gouvernance d'IC, bien que leur accord et leur adhésion soient si essentiels qu'on les appelle parfois le « conseil de l'ombre ».

Enfin, il existe des groupes consultatifs clés qui fournissent des commentaires et de la rétroaction sur les activités et les initiatives d'IC. Cependant, le grand nombre de personnes impliquées dans ces groupes est stupéfiant, et nous constatons que leur lien avec le membre ou IC n'est peut-être pas direct. Dans certains cas, nous ne pouvons pas identifier le bon « lien » avec le conseil d'IC et nous craignons que cela crée plus de confusion qu'il n'en résout.

Pratiques générales de gouvernance

Pour ce qui est des pratiques de gouvernance, nous avons moins à dire. La documentation et les processus du conseil sont solides. La qualité des documents écrits est excellente, et il existe un solide système de collecte et de diffusion de l'information qui est certainement nécessaire pour un modèle de gouvernance aussi complexe.

Toutefois, l'utilisation du temps aux réunions du conseil semble être influencée par les parties intéressées et les consultations d'IC. Nous estimons qu'il sera important de réduire au minimum la partie sur la « présentation de rapports » du conseil, laquelle semble occuper une partie importante de ses longues réunions.

Nous remarquons d'importantes occasions de concentrer l'attention du conseil sur des questions stratégiques, de déplacer les points récurrents à un unique point de décision à l'ordre du jour (sans discussion ni vote individuel sur chaque point), et de simplifier ou d'améliorer les procès-verbaux et les documents du conseil. Il y a plus de détails qu'il est nécessaire, ce qui peut pousser les discussions sur des points de détail.

Pratiques exemplaires pour les organismes à but non lucratif structures et pratiques de gouvernance (suite)

- *Clarté des droits décisionnels.* Des comités permanents qui permettent une surveillance spécialisée et des résultats stratégiques comme des conseils et recommandations au conseil d'administration. Chaque comité devrait avoir un mandat, une mission et une structure hiérarchique clairs. Les comités du conseil d'administration ne devraient pas être des organes décisionnels, ils devraient seulement formuler des recommandations au conseil.
- *Orientation stratégique.* Les ordres du jour des réunions sont bien structurés et la majeure partie du temps du conseil est consacrée aux questions stratégiques et à la surveillance des risques.
- Les discussions opérationnelles sont réduites au minimum pendant les réunions du conseil, à l'exception des mises à jour périodiques du programme (p. ex. chaque année), afin de s'assurer que le conseil comprend bien la nature du travail et les principaux défis.
- Les rapports des comités sont réduits au minimum s'il n'y a pas de mesure ou de décision particulière à prendre, ce qui permet au conseil de gagner du temps pour tenir des discussions plus stratégiques.

Principales observations et conclusions – composition du conseil

Composition du conseil, y compris les compétences et la représentation des administrateurs et administratrices

Nous avons émis une hypothèse selon laquelle la représentation régionale ou géographique est essentielle à la diversité du conseil d'administration. Bien qu'il s'agisse de l'approche actuelle d'IC, de nombreuses autres solutions peuvent être envisagées.

Le désir d'une plus grande diversité au sein du conseil d'administration a été un sujet soulevé lors de nombreuses discussions avec les parties intéressées, et nous l'avons évalué dans le cadre du sondage destiné au conseil d'administration. Environ 67 % des personnes ayant répondu ont déclaré appartenir elles-mêmes à l'un des groupes désignés définis par la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* du Canada.

IC souhaite un conseil axé sur les compétences et, à cette fin, a produit un profil des compétences qui est distribué aux membres. Cependant, dans les faits, la plupart des membres nomment un administrateur ou une administratrice qu'IC semble devoir « accepter ». À ce jour, un seul membre a proposé plus d'une candidature pour un seul siège au conseil. Cela l'empêche pratiquement de choisir les administrateurs et administratrices qui répondent le mieux à ses besoins en matière de gouvernance.

Il convient de noter que les membres peuvent se fonder essentiellement sur leurs propres intérêts régionaux pour les candidatures soumises, tandis qu'IC doit tenir compte des besoins globaux du conseil en matière de gouvernance.

Si les membres devaient concevoir une liste de candidatures parmi lesquelles IC pourrait choisir en fonction de ses besoins, IC serait mieux en mesure d'équilibrer certaines aptitudes ou compétences requises en tirant parti de plusieurs secteurs de compétence. C'est pratiquement impossible aujourd'hui.

Pratiques exemplaires pour les organismes à but non lucratif – composition du conseil

- *Composition non représentative du conseil d'administration.* De nombreux conseils d'administration ont envisagé de faire en sorte que les membres, des groupes de parties intéressées ou des régions ne désignent plus leurs administrateurs et administratrices, et ce, afin d'éviter la perception naturelle que ces personnes « représentent » un groupe particulier.
 - Au contraire, les conseils d'administration très performants souhaitent intégrer des administrateurs et administratrices en fonction de leurs compétences et de leur diversité, en suivant une méthode de sélection indépendante. Souvent, de tels conseils recherchent une expertise juridique, financière, réglementaire, axée sur la clientèle, la levée de fonds ou des partenaires stratégiques clés, ou encore une expertise propre au secteur. Il existe de nombreuses approches qui n'exigent pas de lien avec des régions ou des groupes de parties intéressées et qui peuvent être envisagées.
 - Des administrateurs et administratrices jouissant d'une pleine indépendance, y compris des personnes qui ne font pas partie de la profession, mais qui apportent une expertise pertinente au niveau de la direction, peuvent être utiles pour fournir au conseil un point de vue extérieur et l'aider à ouvrir ses perspectives. Si une telle approche venait à être adoptée, la pratique exemplaire consiste à veiller à ce qu'une partie du conseil soit indépendante. Habituellement, les conseils d'administration nomment trois administrateurs ou administratrices agissant indépendamment pour assurer une masse critique.

Principales observations et conclusions – composition du conseil (suite)

Composition du conseil et compétences des administrateurs et administratrices

Avec le modèle actuel, le conseil d'IC exige que tous les administrateurs et toutes les administratrices soient des ingénieur.e.s, désigné.e.s par ses membres, et que leur nombre varie selon le nombre d'inscrits de la province ou du territoire. C'est un domaine dans lequel la clarté de la mission et de la raison d'être serait utile pour déterminer la composition qui convient.

IC ne fait pas appel à des personnes indépendantes pour le moment. Par ailleurs, IC pourrait améliorer sa diversité sur les éléments suivants :

- les disciplines ou les spécialités du génie;
- l'expérience professionnelle (p. ex., ingénieur.e.s en exercice, gestionnaires d'entreprise, membres de la direction d'organismes de réglementation, petites ou grandes entreprises, régions éloignées et rurales ou grands centres urbains);
- l'étape de la carrière (p. ex., admission récente dans la profession ou personne chevronnée);
- l'expertise ou les compétences particulières (p. ex., services juridiques, technologie);
- l'expérience nationale, transfrontalière ou internationale;

Intégration des administrateurs et administratrices

Les administrateurs et administratrices d'IC bénéficient d'une solide intégration et reçoivent une formation spécialisée mettant l'accent sur l'obligation fiduciaire envers le conseil d'IC.

- Les résultats du sondage auprès du conseil confirment que la plupart des personnes ayant répondu sont convaincues d'avoir une obligation envers IC, et non envers le membre qui a proposé leur candidature. Toutefois, ce n'est pas le cas pour tout le monde.
- Nous remarquons un nombre anormalement élevé de réponses neutres aux questions sur ce sujet du sondage auprès du conseil, indiquant que des personnes n'avaient pas d'opinion ou préféraient ne pas s'exprimer.

Pratiques exemplaires pour les organismes à but non lucratif – composition du conseil

- *Compétences et recrutement des administrateurs et administratrices.* Les conseils d'administration efficaces adoptent des processus et des politiques rigoureux pour :
 - déterminer les besoins actuels et futurs du conseil en matière de compétences, les consigner dans une matrice des compétences, les examiner chaque année et recruter des administrateurs et administratrices qui sont des personnes qualifiées;
 - évaluer les candidatures en fonction des besoins cernés par le conseil;
 - documenter les lacunes prévues en matière de compétences au sein du conseil pour utilisation future. Ce type de document est souvent conservé par l'organisme pour être utilisé par le comité de gouvernance au moment de la dotation des sièges vacants.
- Les conseils dont les administrateurs et administratrices sont des personnes nommées par d'autres organismes peuvent voir leur latitude se limiter. Lorsqu'un appel de candidatures est lancé, cette information est habituellement communiquée de manière à aider les organismes à proposer des candidatures qui permettent de combler les lacunes relevées. Bien qu'il n'y ait aucune garantie, cela peut aider à communiquer le profil de candidature souhaité par le conseil.
- *Intégration des nouveaux administrateurs et administratrices.* Les conseils performants mettent au point un programme pour intégrer et orienter les nouvelles personnes selon leur rôle et responsabilités, p. ex., une formation approfondie sur des sujets précis, s'il y a lieu, en fonction de besoins uniques du conseil.
- En particulier pour les personnes nommées par des groupes externes qui peuvent présenter un conflit d'intérêts, la formation peut mettre l'accent sur l'acquisition d'une compréhension commune de l'obligation fiduciaire envers l'organisme.

Principales observations et conclusions – comités et subordonnés directs

Comités et subordonnés directs

La majorité des comités permanents d'IC sont ceux qu'on s'attendrait à voir dans un système de gouvernance solide au sein d'une organisation. Toutefois, deux comités permanents, parfois appelés « subordonnés directs » (à savoir, le BCAPG et le BCCAG) ne semblent pas jouer un rôle de direction pour IC, mais en fait, ils réalisent des activités de grande valeur et génèrent des résultats qui sont d'une valeur fondamentale pour les membres d'IC. Les subordonnés directs d'Ingénieurs Canada, à savoir le BCAPG, le BCCAG et le chef de la direction, relèvent tous directement du conseil d'administration. Il est inhabituel que des travaux essentiels soient effectués sans relever de la direction et de la surveillance du chef de la direction de l'organisme.

Nous remarquons également que le chef de la direction est responsable du rendement global de l'organisme et qu'il gère le budget global, qui comprend l'affectation de fonds au BCAPG et au BCCAG pour exécuter leurs activités. Il est difficile de comprendre comment le chef de la direction peut être responsable des résultats, tout en étant limité dans l'établissement des priorités, des calendriers et des plans de travail pour l'orientation quotidienne, les mesures du rendement et les résultats de ces entités.

En outre, le BCAPG et le BCCAG semblent suivre un modèle de gouvernance bicaméral observé plus souvent dans des établissements universitaires et au sein du gouvernement.

- Le BCAPG semble remplir une fonction clé au nom d'IC, l'agrément, ce qui est cité par tous les membres comme un avantage de base de leur participation. Il est dirigé par des spécialistes de l'agrément appuyés par du personnel de soutien, mais il se compose de bénévoles dont la capacité à produire des produits livrables peut être limitée.
- La structure du comité et le travail sur les politiques du BCAPG, bien qu'ils soient essentiels au succès d'Ingénieurs Canada, ne semblent pas fonctionner à un niveau de surveillance ou de gouvernance. Ses activités pourraient être davantage axées sur les politiques en matière d'agrément (opérationnelles).
- Le conseil d'IC est chargé d'examiner des plans de travail, des normes d'agrément et de formuler des commentaires ou donner des approbations, ce qui pourrait être difficile sans avoir une meilleure idée de la façon dont ces éléments correspondent aux priorités et aux besoins des membres. Plusieurs commentaires reçus indiquent que le conseil n'a pas une compréhension approfondie de l'agrément et qu'il devrait disposer d'une plus grande expertise – nous sommes d'avis qu'une telle expertise est utile pour les discussions au niveau opérationnel, et non au niveau de la gouvernance.

Pratiques exemplaires pour les organismes à but non lucratif – comités et subordonnés directs

- Rapports simples et élégants des comités permanents qui aident un conseil fiduciaire à s'acquitter de ses responsabilités de surveillance – mais cela ne comprend pas le travail opérationnel de base de l'organisme.
- Responsabilité du chef de la direction quant à l'exécution des tâches opérationnelles de base.
- Comités qui conseillent le conseil d'administration sur les politiques au niveau de la gouvernance.
- *Modèles de gouvernance organisationnelle et modèles de gouvernance bicaméraux.* Bien que le modèle de gouvernance bicaméral soit souvent adopté et bien compris dans les établissements universitaires, il n'est pas habituellement efficace pour les organismes à but non lucratif.
 - Les modèles bicaméraux séparent les domaines administratif et académique, alors que les organismes à but non lucratif n'ont pas cette distinction d'objectifs.
 - Les organisations de grande envergure, à plusieurs facettes et diversifiées privilégient les modèles bicaméraux. En outre, elles sont capables d'appuyer deux grands conseils, alors que les organismes à but non lucratifs sont plus petits et plus centralisés.
 - Les organismes à but non lucratif doivent être unis autour de leur mission et éviter de se diviser pour des priorités potentiellement concurrentes.

Principales observations et conclusions – procédures de scrutin

Le scrutin lors des réunions du conseil et des membres

Le protocole d'entente récemment signé pour la collaboration et l'harmonisation ainsi que les Statuts de prorogation d'Ingénieurs Canada indiquent que l'organisme a été établi pour promouvoir la collaboration dans le paysage de réglementation du génie au Canada.

Voici un extrait du Statut de prorogation (2013) :

fournir du leadership et du soutien à la profession d'ingénieur à l'échelle nationale au nom de ses membres...

Le document contient beaucoup plus de précisions, mais les objectifs généraux tendent à mettre l'accent sur la collaboration et les intérêts communs des organismes de réglementation/membres.

Toutefois, le modèle actuel d'IC intègre deux approches différentes de vote pondéré qui peuvent réduire la possibilité pour les membres disposant de moins de votes d'apporter des changements au système :

- Soit les membres sont incapables de prendre des mesures aux réunions du conseil parce qu'ils n'ont pas le nombre nécessaire d'administrateurs et d'administratrices et de votes, soit ils n'ont pas un nombre suffisant de personnes inscrites aux assemblées des membres pour atteindre la super-majorité requise pour adopter des motions spéciales.
- Ces enjeux ont souvent été cités comme étant ceux de gouvernance 1.0 et 2.0, qui ont échoué aux assemblées des membres. D'autres exemples ont aussi été fournis.

Nous sommes d'avis que les deux mécanismes de vote pondéré pour les provinces et territoires de plus grande taille sont redondants et pourraient aller à l'encontre de la mission et des objectifs énoncés par Ingénieurs Canada. Cet aspect mérite d'être de nouveau examiné.

Pratiques exemplaires pour les organismes à but non lucratif – procédures de scrutin

- Les organismes à but non lucratif choisissent les structures de vote qui permettent le mieux d'accomplir leur mission.
- Pour les organismes qui choisissent une structure de scrutin qui correspond à la représentation proportionnelle, cette approche fait en sorte que les décisions reflètent la diversité de leurs membres ou qu'elles équilibrent la représentation entre les groupes de parties intéressées et empêchent la domination par l'un d'entre eux.
- *Toutes les décisions n'ont pas à être traitées de la même façon.* Certains organismes utilisent l'approche « un administrateur/une administratrice ou un membre, un vote » pour la plupart des décisions, tout en permettant à certains membres d'avoir plus de poids sur les décisions stratégiques importantes. Dans d'autres cas, elles prévoient certaines protections pour les parties intéressées (ou les petites voix) au sein du conseil.

Principales observations et conclusions – observateurs

Les observateurs aux réunions du conseil et des membres

Le sujet de la présence d'observateurs et observatrices aux réunions du conseil et aux assemblées des membres d'IC a été abordé et a fait l'objet de points de vue mitigés selon l'examen. Nous n'avons pas encore observé une réunion du conseil, mais nous comprenons que le fond de la salle de réunion est généralement rempli par le personnel d'IC, les chefs de la direction des membres, les président.e.s ainsi que les président.e.s élu.e.s.

Nous croyons également comprendre que les réunions du conseil d'IC peuvent aussi inclure des représentant.e.s de la communauté des parties intéressées plus vastes d'IC, comme les doyen.ne.s, les étudiant.e.s ainsi que les compagnies d'assurance partenaires d'affinité de temps à autre, qui ne participent pas directement à la réunion et qui peuvent représenter jusqu'à 30 personnes supplémentaires.

Certaines personnes nous ont indiqué que les observateurs et observatrices apportent une valeur considérable. Il s'agit d'une occasion d'en apprendre davantage sur le travail d'IC, sur la façon dont son modèle de gouvernance complexe fonctionne et d'avoir un aperçu de ce qui se passe. Nous croyons comprendre qu'il y a peut-être eu des problèmes de confiance par le passé qui ont exigé une plus grande transparence, que des observateurs et observatrices ont donc reçu l'autorisation d'assister aux réunions à partir de ce moment-là.

Toutefois, la valeur que ces personnes apportent à Ingénieurs Canada n'est pas évidente :

- Une importante proportion des personnes participant à l'examen ne comprend pas ou n'approuve pas la pratique d'autoriser les observateurs et observatrices aux réunions du conseil et aux assemblées des membres. Au moins un chef de la direction ne participe plus à titre d'observateur.
- Bien qu'il n'y ait pas de consensus sur la valeur des observateurs et observatrices aux assemblées des membres, le tableau est plus clair en ce qui concerne les réunions du conseil :
 - Seulement 22 % des administrateurs et administratrices sont d'accord pour dire que les observateurs et observatrices ajoutent de la valeur aux réunions du conseil (et personne n'est tout à fait d'accord), tandis que 50 % sont en désaccord et 17 % sont fortement en désaccord.

Pratiques exemplaires pour les organismes à but non lucratif – les observateurs aux réunions du conseil et des membres

- Les observateurs et observatrices n'ont pas le droit d'assister ou de participer aux réunions du conseil, à moins que les documents constitutifs de l'organisme ne le permettent explicitement.
- La présence d'observateurs et observatrices devrait être un événement rare, permis au cas par cas pour traiter des questions temporaires, et il peut s'agir de spécialistes ou de consultant.e.s, des recrues potentielles du conseil (« mise à l'essai d'administrateurs et administratrices possibles »), de personnes représentant des parties intéressées ou d'autres au besoin.
- Lorsque ces personnes sont invitées à assister à une réunion du conseil, les observateurs et observatrices n'y participent pas et quittent la réunion pendant les discussions à huis clos.
- En ce qui concerne les assemblées des membres, il pourrait y avoir d'autres préoccupations :
 - gestion de la dynamique, des perturbations et de l'autocensure du conseil d'administration;
 - confidentialité;
 - clarté du rôle.
- Dans le cas des AGA ou des réunions spéciales comportant des élections, des décisions financières ou des mesures disciplinaires visant les membres, les organismes limitent souvent l'accès des observateurs et observatrices à moins que leur présence soit explicitement autorisée par les règlements.
- Dans les deux cas, les pratiques exemplaires consistent à veiller à ce qu'il y ait une politique et des documents bien définis sur le statut d'observateur ou observatrice, ce qui comprend la participation aux réunions, la confidentialité, les limites en matière de participation et le statut sans droit de vote.

Principales observations et conclusions – observateurs (suite)

Droits des observateurs et observatrices

- Seulement le tiers des administrateurs et administratrices sont d'accord (et personne n'est tout à fait d'accord) pour dire que le conseil dispose de la confidentialité nécessaire lors des réunions pour être efficace et efficient.

Au cours de nos consultations, quelques administrateurs et administratrices d'IC ont indiqué que les observateurs et observatrices ajoutent de la valeur, mais ont aussi exprimé le désir d'avoir des séances à huis clos plus longues. Dans le cadre de nos consultations, les administrateurs et administratrices ont indiqué que les séances à huis clos sont « plus animées » et que « c'est à ce moment que la vraie conversation a lieu ».

Ces affirmations laissent donc supposer que le conseil est moins en mesure de discuter librement des questions s'il y a présence d'observateurs ou observatrices dans la salle.

Bien qu'IC ait adopté la pratique de tenir des réunions publiques ou ouvertes, comme c'est le cas pour de nombreux organismes de réglementation des professions, il convient également de noter qu'IC ne rend pas directement compte au public, contrairement aux organismes de réglementation.

Il s'agit d'une distinction importante : les organismes de réglementation sont obligés de tenir des réunions ouvertes pour cette raison, alors que le conseil d'administration d'IC (comme d'autres organismes sans but lucratif) n'a pas cette obligation et que cette manière de procéder pourrait être néfaste.

Bien que les personnes participant à cet examen ne soient pas d'accord sur la question des observateurs et observatrices, nous sommes d'avis qu'un grand nombre d'entre eux, avec les invitations permanentes aux réunions du conseil en particulier, ne créent pas les conditions nécessaires pour une discussion robuste et non censurée du conseil.

Il semble que la pratique consistant à inviter des observateurs et observatrices aux réunions du conseil et aux assemblées des membres d'IC n'a plus de raison d'être. À l'heure actuelle, leur présence semble avoir une influence plutôt négative sur les discussions. Leur présence aux assemblées des membres est moins préoccupante pour le moment.

Il est également important de noter que, pour IC, la présence d'observateurs et d'observatrices n'est pas explicitement requise par le règlement administratif. Cependant, le conseil a pour pratique d'inviter des observateurs et observatrices à toutes les réunions. L'article 5.3 du règlement administratif donne une certaine latitude à la présidence de la réunion pour fermer les délibérations aux parties externes.

L'un des principaux éléments à retenir et facteurs qui contribuent à la situation actuelle d'IC : les membres considèrent son rôle et sa raison d'être différemment

Fournisseur de services

Si IC est un « fournisseur de services » aux organismes de réglementation, alors :

- les organismes de réglementation achètent ou obtiennent les services dont ils ont besoin;
- les fonds versés ou le nombre de personnes inscrites sont des facteurs importants;
- le vote pondéré est important;
- les points de vue régionaux peuvent être importants pour s'assurer que les services correspondent aux besoins.

OU

Alliance d'organismes de réglementation

Si IC est une « alliance d'organismes de réglementation », alors :

- il est responsable des questions d'importance nationale et internationale pour l'ensemble de la profession;
- un accent plus marqué est mis sur les besoins communs;
- les fonds versés ou le nombre de personnes inscrites n'ont pas ou peu d'importance;
- le vote pondéré nuit à l'atteinte des résultats;
- les points de vue régionaux sont moins importants.

Toutefois : la raison d'être d'IC n'est peut-être pas suffisamment claire :

« Faire avancer la collaboration nationale... »

« Ingénieurs Canada défend l'honneur, l'intégrité et les intérêts de la profession d'ingénieur. À cet égard, l'organisme contribue au maintien de normes rigoureuses et uniformes... »

La mission est une déclaration concise de l'organisme sur sa raison d'être et sur les entités qu'elle sert.

Elle devrait fournir des précisions et une orientation au conseil, au personnel ainsi qu'aux parties prenantes en plus d'aider l'organisme à prendre de bonnes décisions stratégiques.

Ce n'est pas une question de « calcul ». C'est une question d'harmonisation avec la stratégie.

Table des matières

Chapitre	#
Sommaire	4
Principales observations et constatations	15
 Conclusions initiales	27
Annexes : A. Diapositives de référence B. Participation des parties intéressées	29

Problèmes prépondérants à régler

Même si nous formulerons sans aucun doute des recommandations précises pour améliorer et renforcer l'efficacité globale de la gouvernance d'IC, ainsi que son efficience, à la prochaine étape du présent examen, nous avons également observé une distraction considérable dans le « système » global de gouvernance qui, à notre avis, trouve ses racines dans trois causes fondamentales, présentées en tant qu'énoncés provisoires de problèmes aux fins d'examen. Ces causes entravent l'efficacité de la gouvernance et la réalisation des objectifs d'IC, selon la façon dont sa mission est perçue.

1

Le modèle actuel pourrait ne pas permettre de réaliser la mission déclarée d'IC.

2

Le modèle actuel comporte une déconnexion avec les priorités des membres.

3

Le modèle actuel est inutilement complexe, lourd et coûteux.

Annexe A : **Diapositives de référence**

Examen de la gouvernance 2025 : gouvernance et rôles clés

Membres

- Décideurs finaux concernant l'adoption des changements apportés à la structure de gouvernance d'Ingénieurs Canada (le cas échéant)

Conseil d'administration d'Ingénieurs Canada

- Supervise et surveille le projet
- Examine et évalue les rapports d'examen provisoires et finaux, ainsi que toute recommandation d'amélioration

Chef de la direction et personnel d'Ingénieurs Canada

- Apporte des contributions, assure la coordination et fournit un soutien à la gestion de projet pour l'équipe d'examen

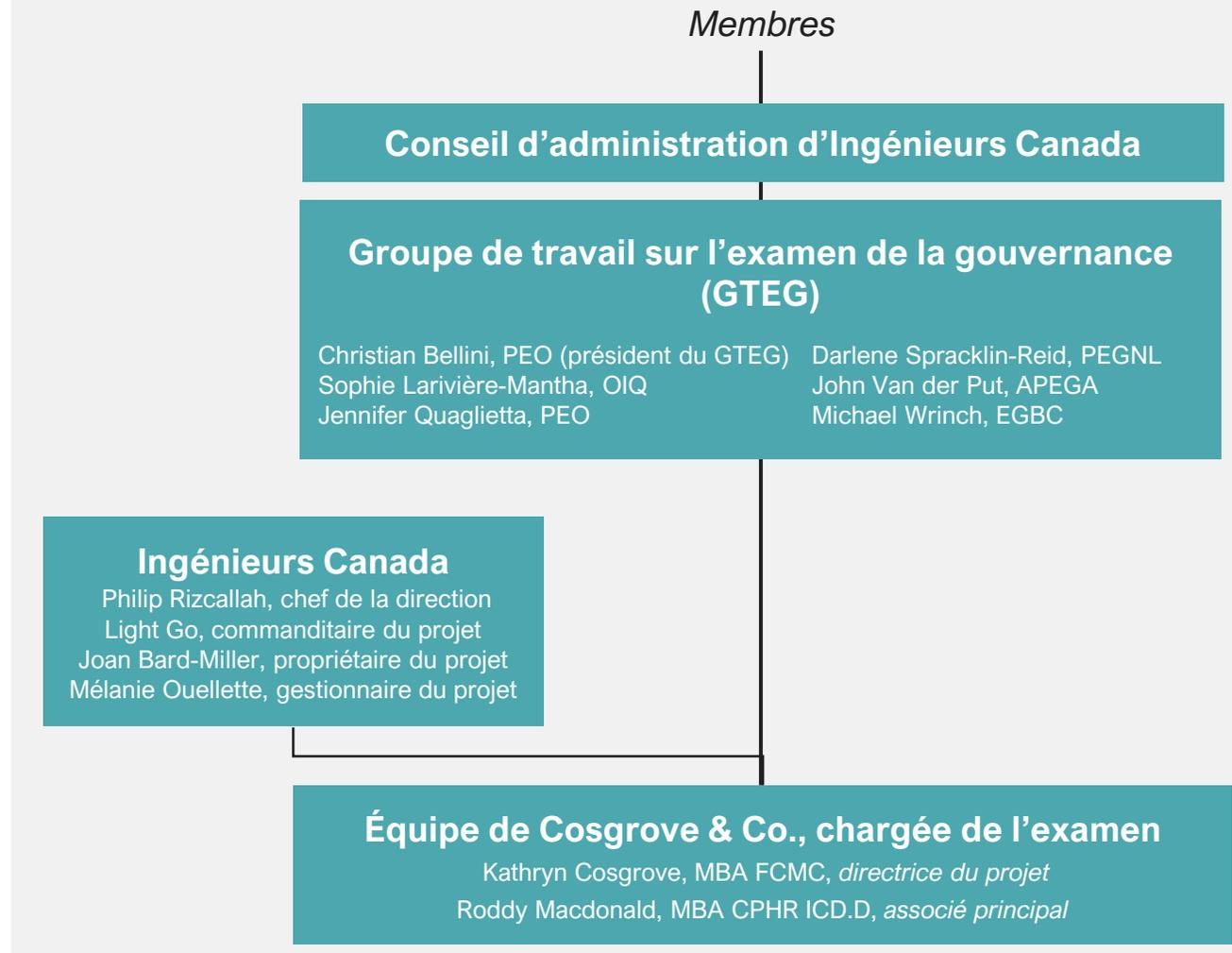
Groupe de travail sur l'examen de la gouvernance

- Assure la supervision, l'orientation et apporte sa contribution au projet au fur et à mesure que l'examen de la gouvernance progresse
- Examine les rapports et recommandations préliminaires et fournit des commentaires à leur sujet

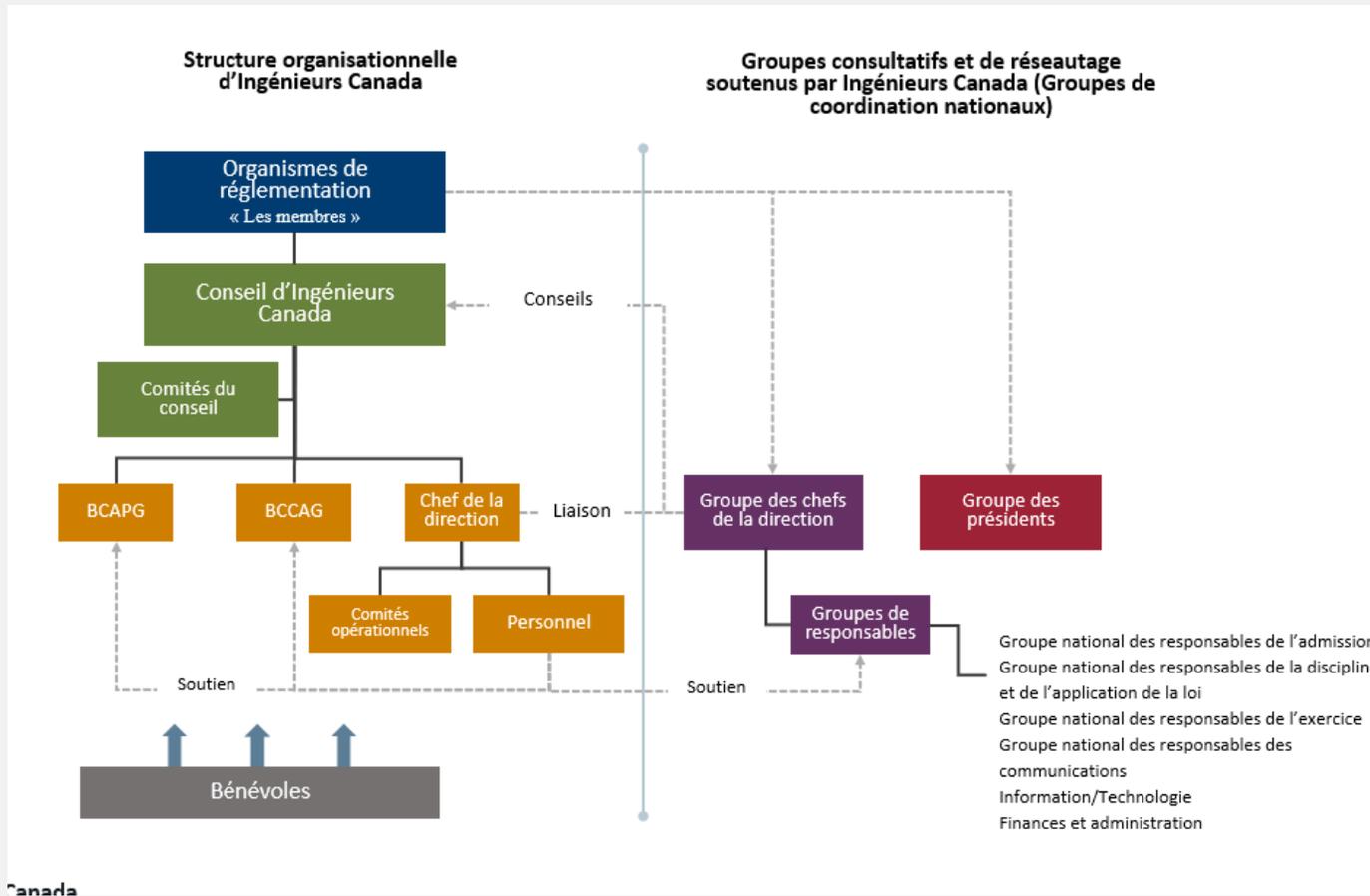
Équipe d'examen

- Est responsable de la réalisation d'un examen indépendant et impartial mené par un tiers
- Interagit directement avec les parties intéressées
- Élabore les rapports de projet pour un examen et des commentaires en collaboration avec le GTEG et formule des recommandations au conseil d'administration

Équipe chargée d'examen et structure du projet d'examen de la gouvernance



Structures de gouvernance et organisationnelle d'Ingénieurs Canada



Canada

Source : Ingénieurs Canada

La structure de gouvernance d'IC comprend, sans s'y limiter, le conseil d'administration, ses comités et ses subordonnés directs (BCAPG, BCCAG, chef de la direction).

À propos des membres

- Ingénieurs Canada est responsable envers ses membres, soit les 12 organismes de réglementation en génie.
- Les membres se réunissent une fois par année.
- Toutes les motions présentées par les membres exigent une majorité des 2/3, soit 60 % : l'approbation du plan stratégique, le montant de la cotisation par personne, l'approbation des initiatives spéciales nationales.
- Le vote est pondéré, chaque vote étant ajusté en fonction du nombre de personnes inscrites (voir page suivante).
- Les membres peuvent envoyer un observateur aux réunions du conseil en cas d'absence de l'administrateur ou administratrice qui a fait l'objet d'une nomination par le membre. Les observateurs peuvent participer aux discussions.

À propos du conseil

- Le conseil d'IC se compose de 23 administrateurs et administratrices représentant chaque membre.
- Le nombre varie selon le membre (voir le diagramme à la page 9).
- Les membres peuvent nommer autant de personnes qu'ils le souhaitent. IC a mis au point un Profil de la composition du conseil ([politique du conseil 4.8](#)), qui décrit les habiletés et les compétences souhaitables.
- Chaque administrateur et administratrice dispose d'un vote aux réunions du conseil.
- Une majorité des deux tiers est requise pour les résolutions du conseil.
- Normalement, les administrateurs et administratrices sont élus pour un mandat de trois ans, renouvelable une seule fois, pour une durée maximale de six ans. Certains rôles (p. ex., président élu, président, président sortant) peuvent se poursuivre au-delà de la fin du mandat.

Ingénieurs Canada : structure de scrutin pour les membres

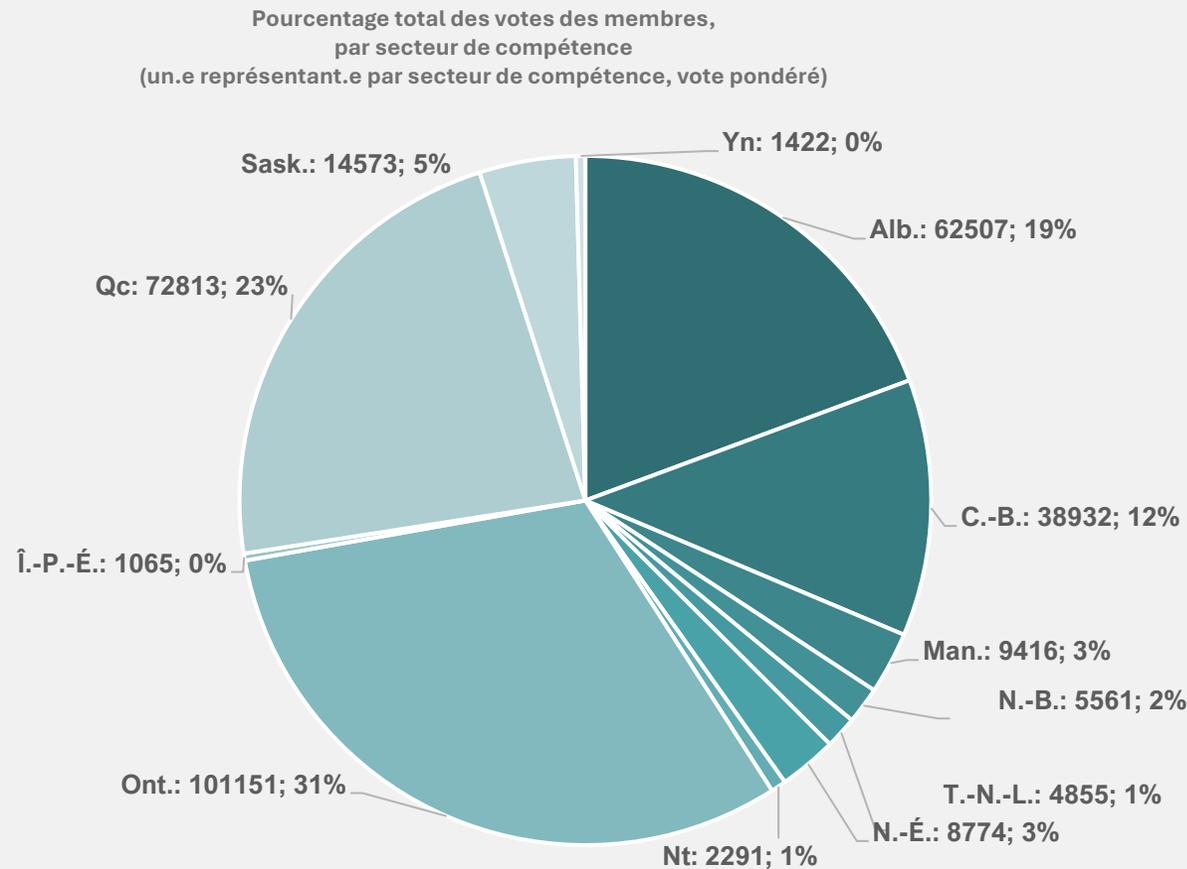


Figure 6 : Exemple de vote pondéré à l'assemblée annuelle des membres

(les estimations représentent les personnes inscrites en 2024)

Source : Ingénieurs Canada

À propos de la pondération des votes pour les réunions du conseil d'administration et des membres

L'approche du vote pondéré durant les assemblées générales est un sujet à examiner dans le cadre de cet examen de la gouvernance. Un exemple de vote pondéré en 2024 est présenté dans le diagramme à gauche.

Prenez en compte que :

- chaque province ou territoire détient un siège à la table des membres;
- le vote est pondéré, chaque vote étant ajusté en fonction du nombre de personnes inscrites dans chaque zone de compétence;
- toutes les motions lors des réunions des membres du conseil exigent l'appui d'un minimum des deux tiers des membres votants, ce qui représente au moins 60 % des personnes inscrites.

Conseil d'administration d'IC

Structure et composition du conseil d'administration

Le conseil compte actuellement 23 administrateurs et administratrices. Veuillez noter que les statuts d'Ingénieurs Canada autorisent de 12 à 45 administrateurs et administratrices.

Le diagramme à droite présente la composition du conseil, qui comprend le nombre d'administrateurs et administratrices que les membres nomment.

Processus de nomination au conseil d'Ingénieurs Canada

Ingénieurs Canada produit un profil des compétences et le distribue aux organismes de réglementation ou aux membres. Ce profil comprend des renseignements sur les aptitudes et les compétences souhaitées pour répondre aux besoins du conseil.

Bien que le conseil d'Ingénieurs Canada procède à la nomination officielle, dans la pratique, un seul membre a proposé plus d'un nom pour examen par le conseil.

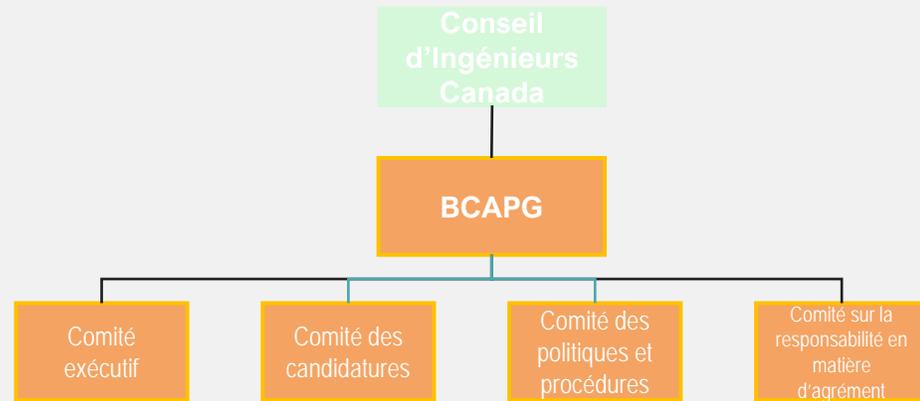
Les conseils des organismes de réglementation sont responsables de la sélection des candidatures. Les processus de nomination sont liés aux règlements administratifs et aux durées ou limites de mandats des organismes de réglementation.

Conseil d'administration d'IC Nombre d'administrateurs et administratrices nommé.e.s par les membres

	AB	4
	BC	2
	MB	1
	NB	1
	NL	1
	NS	1
	NT	1
	ON	5
	PEI	1
	QC	4
	SK	1
	YK	1

Comités permanents d'Ingénieurs Canada : le BCAPG et le BCCAG

Ingénieurs Canada — Bureau canadien d'agrément des programmes de génie



Source : Ingénieurs Canada

Le BCAPG a été créé en 1965 avec le mandat d'agrément les programmes de génie au nom des organismes de réglementation. Les personnes diplômées d'un programme agréé par le BCAPG n'ont pas à passer un examen d'admission à la pratique.

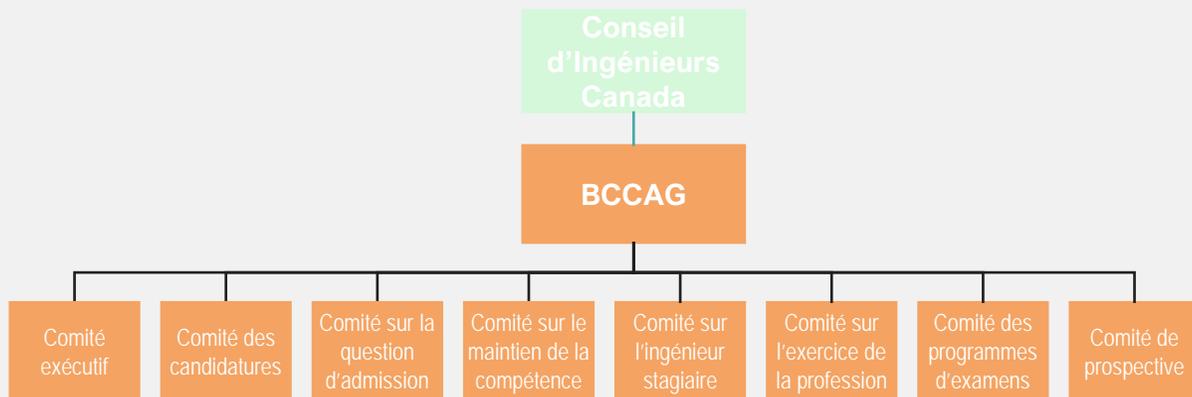
Le BCAPG apporte son aide au conseil d'Ingénieurs Canada en recommandant des normes d'agrément, en fournissant des conseils et des services de reconnaissance aux membres de l'Accord de Washington et en offrant une formation en génie de qualité au Canada et dans le monde.

Les membres du BCAPG reçoivent une approbation du conseil d'IC. Deux administrateurs ou administratrices sont nommés au BCAPG pour représenter le conseil d'IC.

À propos du BCAPG et du BCCAG

- Le conseil d'IC a cinq comités permanents, y compris le BCAPG et le BCCAG.
- Le BCAPG et le BCCAG relèvent du conseil d'IC par l'entremise de leur présidence.
- Ils sont également appelés sous-conseils.
- Chaque comité permanent est doté de ses propres sous-comités, comme on peut le voir dans le diagramme à gauche.
- [Les sections 6.9 et 6.10 du Manuel des politiques du conseil décrivent les mandats respectifs du BCAPG et du BCCAG.](#)

Ingénieurs Canada — Bureau canadien des conditions d'admission en génie



Source : Ingénieurs Canada

Le BCCAG a été mis sur pied en 1987 pour créer des outils d'évaluation des personnes qui avaient obtenu leur diplôme en dehors d'un programme canadien de génie agréé.

Au fil du temps, le BCCAG a également commencé à s'attaquer à diverses questions allant au-delà des évaluations de la formation universitaire. Il produit et examine maintenant des documents, des guides sur l'admission, la compétence continue, les ingénieurs stagiaires et en exercice ainsi que sur les programmes d'études de base, complémentaires et propres à une discipline.

Les membres du BCCAG sont approuvés par le conseil d'Ingénieurs Canada et deux administrateurs ou administratrices font partie du BCAPG pour représenter le conseil d'Ingénieurs Canada.

Calendrier des discussions sur la gouvernance et les changements de taille du conseil d'administration

Afin de mieux comprendre comment Ingénieurs Canada en est arrivé au contexte actuel, nous avons préparé une chronologie pour illustrer les diverses discussions sur la gouvernance et les changements de taille apportés au conseil d'administration au cours des 20 dernières années et plus.



2010

Dans le cadre du Groupe de travail sur la synergie, un nouveau système a été mis en place : la taille du conseil sera alors déterminée par le nombre de personnes inscrites dans le territoire.

Un administrateur/administratrice pour chaque membre comptant moins de 20 000 personnes inscrites, cinq administrateurs/administratrices pour chaque membre comptant entre 80 000 et 100 000 personnes inscrites.

La taille du conseil a donc été établie à 23 administrateurs et administratrices.

2015

Le rapport de Beckett a réexaminé la mise en œuvre du Groupe de travail sur la synergie et le nouveau système, cinq ans plus tard.

Le rapport exprime des préoccupations au sujet de la taille du conseil d'administration et du risque de désengagement des administrateurs et administratrices.

Il signale également que *les administrateurs et administratrices semblent préférer participer aux questions relevant des préoccupations des membres plutôt qu'à celles liées à la gouvernance d'IC*, et mentionne qu'un *conseil plus restreint pourrait mieux s'occuper de la gouvernance et de la surveillance, tandis qu'un conseil d'administration plus étendu conviendrait mieux pour répondre aux besoins de ses principales parties intéressées (p. ex., les membres et autres).*

Mai 2018

Au cours de l'assemblée annuelle des membres (AAM), deux motions ont été adoptées orientant les activités du conseil en lien avec la portée du projet Gouvernance, Planification stratégique et Consultation (GPSC), qui amorçait alors son étape finale, la Gouvernance 2.0.

- *Motion 5665 : Que le conseil... soit chargé de veiller à ce que l'examen et la planification futurs de la gouvernance (« Gouvernance 2,0 ») comprennent l'examen de la gouvernance du conseil et des comités, l'adoption de pratiques exemplaires ainsi que de mécanismes visant à améliorer l'efficacité et le rendement du conseil et des comités. Les membres demandent que les consultations et les rapports (prévus dans la Gouvernance 2,0) abordent la question de la taille du conseil et des comités... »*
- *Motion 5666 : Que les membres limitent la croissance future du conseil d'Ingénieurs Canada jusqu'à ce que les travaux associés à la motion 1 soient menés à leur satisfaction.*

Engineers Nova Scotia a également présenté une motion à l'assemblée des membres en vue de réduire la taille du conseil à 12 membres. La motion a été rejetée, malgré le soutien de 10 des 12 organismes de réglementation.

Un indice :
Un problème potentiel de non-concordance stratégique a été relevé en 2015. Les efforts subséquents semblent porter sur les « symptômes » observés du problème, et non sur les causes sous-jacentes.

Mai 2020

Le Comité sur la gouvernance présente un rapport sur la taille du conseil à l'AAM, ainsi que deux motions :

1. Que le conseil fasse rapport aux membres sur cette question afin qu'ils l'examinent.
2. Que le conseil recommande aux membres le plan de réduction de la taille du conseil par attrition.

Par conséquent, le conseil a adopté la Motion 1, mais a rejeté la Motion 2. Le rapport du conseil a été distribué aux membres.

Avant 2002

Auparavant et jusqu'en 2002, le conseil d'administration d'Ingénieurs Canada était composé comme suit :

- Un administrateur/administratrice de chaque membre contribuant à moins de 10 % de l'évaluation; deux administrateurs/administratrices de chaque membre contribuant à hauteur de 10 à 20 % de l'évaluation;
- Trois administrateurs/administratrices de chaque membre contribuant à plus de 20 % de l'évaluation.

De 2002 à 2010

Le nombre d'administrateurs et administratrices a été fixé à 18, à revoir tous les cinq ans : deux organismes de réglementation comptaient trois administrateurs/administratrices, deux autres en comptaient deux, et les huit derniers seulement une personne.

Automne 2017

Ingénieurs Canada lance des consultations auprès des organismes de réglementation sur la question de la taille du conseil.

La plupart indiquent une préférence pour un conseil plus restreint à une taille minimale. Dix des douze organismes de réglementation étaient en faveur d'un conseil constitué de douze administrateurs et administratrices.

Les deux organismes de réglementation restants ont indiqué qu'ils envisageaient un conseil à 16 membres.

Octobre 2019

Le rapport final du projet GPSC n'abordait pas la question de la taille du conseil. Le conseil charge alors le Comité sur la gouvernance d'élaborer un plan de réduction de la taille du conseil, conformément aux motions 5665 et 5666 de l'assemblée des membres.

Le Comité sur la gouvernance entame alors le travail sur un plan visant à réduire la taille du conseil de 23 à 16 administrateurs et administratrices sur une période de trois ans.

Avril 2025

Dix ans après que des préoccupations eurent été soulevées dans le rapport de Beckett et des efforts déployés pour régler la question de la taille du conseil, le processus d'examen actuel a été lancé par le conseil dans le cadre du plan stratégique, sous la supervision du GTEG et avec le mandat de « faire le point » sur les arrangements actuels. La taille du conseil d'administration est un élément clé de la portée.

De 2020 à 2024

Mis au point du plan stratégique d'IC pour 2025-2029.

Source : Tous les renseignements ont été tirés des documents d'Ingénieurs Canada fournis à l'équipe responsable de l'examen, notamment les motions des membres, les notes de breffage, le rapport du Comité sur la gouvernance sur la taille du conseil et d'autres documents. Aucun travail n'a été déployé pour valider l'exactitude des renseignements contenus dans ces documents.

Annexe B: Participation des principales parties intéressées

Participation à la gouvernance

Cosgrove & Co. a mené des entrevues avec des représentant.e.s de tous les organismes de réglementation participants et d'autres parties intéressées clés du système de gouvernance d'Ingénieurs Canada. Les entrevues ont généralement duré 90 minutes ou plus.

Organismes de réglementation provinciaux	Date
Nouvelle-Écosse (ENS)	Les 14 et 22 juillet
Nouveau-Brunswick (AIGNB)	Le 30 juillet
Île-du-Prince-Édouard (EPEI)	Le 15 juillet
Terre-Neuve-et-Labrador (PEGNL)	Le 14 août
Québec (OIQ)	Le 19 août
Ontario (PEO)	Le 7 août
Manitoba (EGMB)	Le 29 juillet
Saskatchewan (APEGS)	Le 16 juillet
Alberta (APEGA)	Le 14 juillet
Colombie-Britannique (EGBC)	Le 15 juillet
Territoires du Nord-Ouest et Nunavut (NAPEG)	Le 14 août
Territoire du Yukon (EY)	Le 14 août

Principales parties intéressées	Date
Conseil d'administration d'Ingénieurs Canada	Le 21 août
Groupe des chefs de la direction d'Ingénieurs Canada	Le 16 juillet
Personnel d'Ingénieurs Canada	Le 12 août
Bureau canadien d'agrément des programmes de génie (président et personnel de soutien)	Le 19 août
Bureau canadien d'agrément des programmes de génie	Le 20 septembre
Bureau canadien des conditions d'admission en génie (président et personnel de soutien)	Le 5 septembre
Bureau canadien des conditions d'admission en génie	Le 21 septembre

Cosgrove & Co.