



engineerscanada **ingénieurs**canada

CONSULTATIONS DANS LE CADRE DE LA RONDE 2

Solutions et options proposées : Consultations auprès des principales parties intéressées

Document de lecture préalable aux discussions entre les principales parties intéressées – Ronde 2

Examen de la gouvernance d'Ingénieurs Canada

Hiver 2025-2026



Objet du présent document

Chères parties intéressées,

Vous avez reçu le présent document pour vous aider à vous préparer à la prochaine consultation liée à l'examen de la gouvernance d'Ingénieurs Canada.

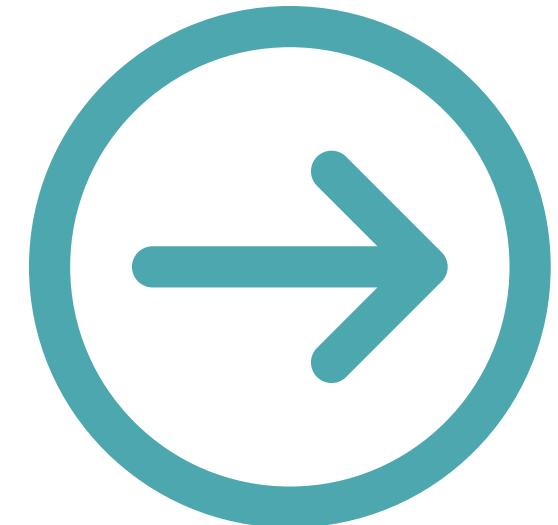
Le présent document vise à fournir des informations pour les participants invités concernant les solutions et options proposées pour relever les défis de gouvernance cernés et discutés lors des étapes précédentes du travail. L'objectif de l'équipe d'évaluation est d'informer les personnes participant à nos groupes de discussion des pratiques spécifiques qui, selon nous, pourraient être améliorées ou renforcées, d'aider les principales parties intéressées à comprendre notre réflexion générale sur les solutions possibles et de recueillir leurs commentaires afin de les intégrer dans nos recommandations finales.

Nous vous rappelons que l'examen de la gouvernance comprend deux phases de travail :

- **Ronde 1, détermination des problèmes :** la ronde 1 de consultations a pris fin en septembre 2025 et a mobilisé de nombreuses parties intéressées clés de l'ensemble du pays pour aider l'équipe d'examen Cosgrove & Co. à comprendre les défis et les problèmes de gouvernance qu'Ingénieurs Canada doit résoudre. La Ronde 1 s'est terminée avec l'atelier d'octobre et la rédaction du rapport final, qui est accessible sur le site Web d'Ingénieurs Canada, à la page consacrée à la consultation.
- **Ronde 2, conception de la solution :** le 4 novembre 2025, le Groupe de travail sur l'examen de la gouvernance (GTEG) a approuvé le plan de consultation de la Ronde 2. Le conseil d'Ingénieurs Canada a autorisé la distribution de documents aux principaux intéressés au cours d'une réunion à huis clos tenue le 8 décembre 2025. On s'attend à ce que les consultations se terminent d'ici la mi-janvier 2026.

Nous nous attendons à ce que nos discussions avec les principales parties intéressées suscitent des commentaires qui orienteront notre réflexion et permettront d'affiner les recommandations à intégrer dans notre rapport final de la Ronde 2 (qui sera présenté au printemps 2026).

Tous les sujets et détails seront abordés de façon approfondie après une consultation et une analyse plus poussée par l'équipe d'examen.



Remarque : Pour gagner en concision et éviter toute confusion, nous avons utilisé le mot « membre » pour désigner un « organisme de réglementation ou membre », et les termes « administrateur et administratrice » pour désigner un « membre du conseil d'administration d'Ingénieurs Canada ».

Résumé des recommandations préliminaires pour discussion dans le cadre de la Ronde 2

- 1 Élaborer un cadre stratégique national décrivant la principale raison d'être d'Ingénieurs Canada en tant qu'alliance nationale.
- 2 Adopter une charte de gouvernance qui définit le rôle stratégique du conseil.
- 3 Renforcer les efforts du conseil en matière de stratégie et de gestion des risques par l'établissement efficace d'ordres du jour.
- 4 Créer et diriger des occasions favorisant davantage de conversations collectives avec les principales parties intéressées et les experts.
- 5 Renforcer les voies de communication afin que la rétroaction des membres soit rapportée d'une manière uniforme et coordonnée.
- 6 Adopter un conseil d'administration axé sur les compétences.
- 7 Réserver des sièges pour des administratrices et administrateurs indépendants ou publics.
- 8 Redéfinir les critères d'admissibilité des administrateurs et administratrices d'Ingénieurs Canada et élargir le bassin de candidats potentiels.
- 9 Examiner d'autres modèles de taille et de structure du conseil d'Ingénieurs Canada.
- 10 Remanier les réunions de plusieurs jours du conseil ou des comités actuellement tenues avec un grand nombre de personnes observatrices.
- 11 Augmenter la durée du mandat de la présidence du conseil à deux ans.
- 12 Augmenter la durée des mandats des administrateurs et administratrices des comités permanents à au moins deux ans.
- 13 Limiter les comités du conseil à ceux jouant un rôle de gouvernance évident.
- 14 Améliorer les rapports de la direction et des comités.

* Les recommandations sont codées par couleur pour aider les lecteurs à les relier aux Énoncés de problèmes cernés lors de la Ronde 1.

Table des matières

Sujet	#
Principes de gouvernance préliminaires	4
Solutions préliminaires aux énoncés de problèmes	6
Questions hors de la portée du projet	23
Réflexions initiales sur les étapes des changements proposés	26

Principes de gouvernance proposés ou recommandés

Ingénieurs Canada a déjà adopté de nombreuses bonnes pratiques de gouvernance que nous reconnaissions et recommandons de conserver.

Les principes de gouvernance sont les valeurs et pratiques fondamentales qui guident la façon dont un organisme est dirigé, contrôlé et tenu responsable. Ces principes font en sorte que le conseil d'administration et la direction agissent dans l'intérêt supérieur de l'organisme, de ses membres et du public.

En ce qui concerne Ingénieurs Canada, nous estimons qu'il y a plusieurs principes de gouvernance clés que nous recommandons d'examiner. Cette liste n'est pas exhaustive, mais elle constitue le point de départ des principes les plus importants, pour une discussion plus approfondie à mesure que nous passons à la Ronde 2 : conception de solutions.

Nous reconnaissons également que plusieurs de ces principes sont déjà intégrés aux objectifs fondamentaux d'Ingénieurs Canada ainsi qu'aux énoncés de culture et de valeurs.

Ce que nous recommandons ici, c'est d'appliquer ces principes et d'autres directement au domaine de la gouvernance.

Une fois que les principes de gouvernance clés sont convenus, nous croyons que l'alignement sur les changements recommandés suivra naturellement.

Principes clés de gouvernance proposés

- **Vision et stratégie claires** – Tous les organismes doivent avoir une raison d'être claire et un mandat clairement établi, approuvé par le conseil d'administration, bien compris de leurs membres et intégré dans le mandat, les objectifs et les stratégies de l'organisme. Le conseil d'administration et les membres doivent avoir un rôle important à jouer dans la détermination de la vision et de la stratégie.
- **Responsabilité à l'égard des membres** – Ingénieurs Canada est ultimement responsable envers ses membres : les douze organismes de réglementation provinciaux. Ceux-ci ont des droits semblables à ceux des actionnaires d'une société privée (comme le droit de vote et l'élection des administratrices et administrateurs).
- **Gouvernance et intendance efficaces et efficientes** – L'efficience de la gouvernance signifie que le conseil doit veiller à ce que les ressources financières et autres d'Ingénieurs Canada soient utilisées au mieux. L'efficacité de la gouvernance d'un organisme signifie que ses résultats atteignent les objectifs convenus, tels qu'ils sont déterminés par ses membres.
- **« Le nez dans l'organisme, mais les mains en dehors »** – Les conseils d'administration délèguent normalement certaines fonctions à la direction. Pour Ingénieurs Canada, cela signifie qu'il faut s'assurer que les discussions au niveau du conseil d'administration sont axées sur le « quoi » et le « pourquoi », et laisser la direction déterminer le « comment ». Le conseil devrait s'assurer que les réunions sont consacrées aux bons sujets et qu'une politique appropriée est établie pour les fonctions déléguées.
- **Indépendance** – Les administratrices et administrateurs d'Ingénieurs Canada ne devraient pas avoir de lien de dépendance avec l'organisme, la direction et l'organisme qui propose leur candidature.

Table des matières

Sujet	#
Principes de gouvernance préliminaires	4
 Solutions préliminaires aux énoncés de problèmes	6
Questions hors de la portée du projet	23
Réflexions initiales sur les étapes des changements proposés	26

Lier les problèmes cernés et les solutions possibles lors de la Ronde 2

Trois énoncés de problèmes ont été présentés dans notre rapport initial sur les résultats et ont fait l'objet d'une discussion au cours de l'atelier avec les principales parties intéressées d'octobre 2025. Un consensus unanime s'est dégagé sur le fait qu'il s'agit effectivement des défis de gouvernance à relever dans les activités de conception de solutions de la Ronde 2.

Quels pourraient être les correctifs ou les solutions à ces problèmes de gouvernance ? Que cherchons-nous à réaliser ?

Dans le présent document, nous proposons plusieurs solutions à discuter. Certaines mesures recommandées sont de nature très précise et granulaire, et peuvent être mises en œuvre à une date ultérieure avec des actions précises, comme des modifications aux règlements ou la création de politiques.

D'autres solutions possibles comportent une nature plus philosophique et nécessiteront une attention, une intention et un changement de comportement humain délibérés pour être efficaces.

De façon très générale, nous estimons que les solutions possibles pour chacun des trois énoncés de problème permettront d'accomplir ce qui suit.

Nous avons appris ce qui suit au cours de la Ronde 1 :

1

Le modèle actuel ne permet peut-être pas de réaliser la mission d'Ingénieurs Canada : elle n'est pas comprise de l'ensemble de la communauté.

2

Le modèle actuel présente un décalage avec les priorités des membres.

3

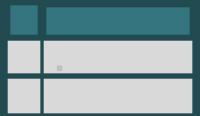
Le modèle actuel est inutilement complexe, encombrant et coûteux.

Par conséquent, les solutions que nous proposons lors de la Ronde 2 doivent...

obtenir le consensus des membres sur la raison d'être principale d'Ingénieurs Canada et harmoniser le modèle de gouvernance en conséquence.

ajuster le modèle et les processus de gouvernance afin de renforcer la pertinence des travaux d'Ingénieurs Canada par rapport aux besoins et priorités des membres, en veillant à ce qu'ils leur apportent une valeur ajoutée.

simplifier et rationaliser le modèle de gouvernance d'Ingénieurs Canada pour une efficacité et une efficience accrues.

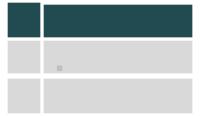


Problème n° 1 :

Le modèle actuel ne permet peut-être pas de réaliser la mission d'Ingénieurs Canada : elle n'est pas comprise de tous.

Solution :

Obtenir le consensus des membres sur la raison d'être principale d'Ingénieurs Canada et harmoniser le modèle de gouvernance en conséquence.



Une alliance nationale ou un fournisseur de services ?

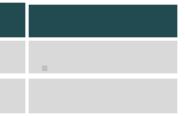
Consensus obtenu en atelier : alliance nationale

Au fil de l'atelier d'octobre, les personnes participantes se sont entendues sur le fait que la raison d'être fondamentale d'Ingénieurs Canada était de créer une alliance entre ses membres, les organismes de réglementation du génie au Canada.

L'organisme offre actuellement divers services à ses membres et à d'autres entités, et il est probable qu'il continuera de le faire, mais les parties présentes à l'atelier ont indiqué que cela visait principalement à appuyer sa fonction supérieure en tant qu'alliance de membres.

Cette position aborde le premier aspect de la solution à l'énoncé du problème n° 1, à savoir « obtenir le consensus des membres sur la raison d'être d'Ingénieurs Canada », mais demeure sujette à confirmation par les membres.

Les pages suivantes fournissent des éléments de contexte concernant cette approche et proposent des façons dont les structures et processus de gouvernance de l'organisme peuvent s'adapter de manière optimale pour renforcer la position d'« alliance nationale des membres » d'Ingénieurs Canada.



Étudier l’« alliance nationale » comme mission d’Ingénieurs Canada

Les racines d’Ingénieurs Canada, et son avenir

Au moment de sa création en 1965, le prédecesseur d’Ingénieurs Canada a été mis sur pied pour « établir et maintenir un lien entre les associations provinciales et territoriales et la corporation des ingénieurs au Canada et pour les aider à :

- coordonner et normaliser leurs activités;
- promouvoir et maintenir des normes élevées dans la profession d’ingénieur;
- promouvoir le bien-être professionnel, social et économique des membres de la profession d’ingénieur.

Compte tenu de ses racines, Ingénieurs Canada n’aura peut-être qu’à réaffirmer ou à renouveler son orientation en tant qu’alliance nationale des organismes de réglementation. De manière globale, voici la forme que pourrait prendre une approche axée sur l’alliance nationale :

- ❑ **Une voix unifiée dans toutes les régions.** Ingénieurs Canada pourrait se trouver en meilleure position pour représenter et défendre les intérêts collectifs de la profession à l’échelle nationale, ce qui permettrait aux organismes de réglementation de collaborer avec les parties prenantes fédérales, d’influer sur les politiques publiques et de promouvoir le rôle de la réglementation du génie dans la protection de la population canadienne.
- ❑ **Collaboration et coordination interprovinciales renforcées.** L’approche de l’alliance nationale permettrait une meilleure collaboration et des efforts d’harmonisation accrus, un transfert de connaissances ainsi que des initiatives conjointes qui favorisent l’uniformité de la réglementation et un accent stratégique sur les questions d’importance nationale et internationale pour la profession.
- ❑ **Mise sur pied de ressources et de capacités stratégiques partagées.** L’approche de l’alliance nationale pourrait permettre un accès aux ressources et une capacité partagés pour que chaque organisme de réglementation puisse réagir et mettre au point des solutions novatrices aux défis économiques et stratégiques qui touchent la profession.
- ❑ **Appui aux mandats réglementaires.** Ce changement ne modifierait pas l’autonomie des différents organismes de réglementation ni l’autorité qui leur est conférée par la loi. Il pourrait plutôt renforcer et appuyer leur mandat en fournissant un cadre national plus solide pour la collaboration et l’harmonisation stratégique.

Définition provisoire de l’alliance nationale

(à valider au cours de la Ronde 2 : mise au point de solutions)

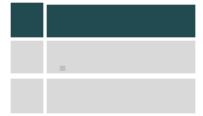
La principale raison d’être d’Ingénieurs Canada est de servir d’alliance nationale des organismes provinciaux et territoriaux de réglementation du génie au Canada, et de se consacrer à faire progresser l’excellence en matière de réglementation, à promouvoir l’harmonisation et la collaboration interprovinciales ainsi qu’à appuyer ses membres dans la protection de l’intérêt public.

En tant qu’alliance nationale, Ingénieurs Canada facilitera la coordination stratégique, le partage des ressources et assurera une représentation unifiée sur les questions d’importance nationale et internationale, tout en respectant l’autonomie et l’autorité législative de chaque organisme de réglementation membre.

Ses activités visent à renforcer le cadre de réglementation régissant la profession d’ingénieur, à améliorer la sécurité publique et à faire en sorte que l’exercice du génie au Canada continue de respecter les normes les plus élevées en matière de sécurité, d’éthique et de compétence.

Répercussions potentielles en matière de gouvernance

– approche de l'alliance nationale



Bien qu'il n'y ait pas de bonne ou de mauvaise réponse pour ce qui est de la gouvernance future d'Ingénieurs Canada, nous sommes d'avis que l'approche de l'alliance nationale se prête plutôt bien à différents principes de gouvernance, comparativement à d'autres approches. En voici quelques atouts :

- l'orientation et les priorités du conseil d'Ingénieurs Canada évolueront pour devenir plus liées à la supervision de la réalisation de l'harmonisation, de la collaboration et du soutien d'une réglementation uniforme dans l'ensemble du pays;
- la représentation des différents organismes de réglementation et la taille du conseil peuvent être de moindre importance par rapport au consensus sur des questions d'importance stratégique pour Ingénieurs Canada;
- les mécanismes sont renforcés pour que les membres d'Ingénieurs Canada comprennent les besoins du conseil d'administration et pour que la sélection des administrateurs et administratrices corresponde mieux aux besoins du conseil;
- les administrateurs et administratrices d'Ingénieurs Canada apporteront des compétences, des points de vue et des idées supplémentaires pour aider le conseil à assurer la surveillance.

Bien qu'il ne soit pas indispensable de modifier l'orientation du conseil pour une meilleure harmonisation avec une approche d'alliance nationale, il pourrait également être avantageux d'examiner l'efficacité des approches actuelles de vote pondéré (membres et conseil) ainsi que le modèle de financement, et ce, afin de se concentrer sur les besoins des membres et d'adopter une perspective nationale sur la protection du public.

Quoiqu'il en soit, tout changement devra parvenir à équilibrer le désir d'améliorer collaboration et coordination avec l'autonomie et l'autorité législative de chaque organisme de réglementation. Les changements structurels apportés à la composition du conseil et aux pratiques de vote d'Ingénieurs Canada seront soumis à l'approbation de ses membres.

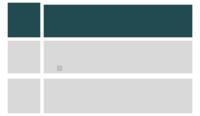
¹ Le choix des produits ou services particuliers qu'Ingénieurs Canada pourrait vouloir offrir aux membres dépassera la portée de ce projet d'examen de la gouvernance. Des exemples sont proposés uniquement pour illustrer la manière dont une approche de l'alliance nationale pourrait différer du modèle actuel.

Services potentiels aux membres¹

À titre d'alliance nationale des organismes de réglementation du génie, Ingénieurs Canada pourrait fournir des services qui les aident à renforcer et à améliorer la réglementation du génie dans l'ensemble du pays, permettant ainsi la protection du public tout en offrant une voie de mobilité sécuritaire aux personnes inscrites entre les différents secteurs de compétence (provinces et territoires).

Ces services pourraient être utiles à tous les organismes de réglementation (comme l'agrément des programmes ou des établissements canadiens ou étrangers). D'autres services ne peuvent être utiles qu'à un ou davantage d'organismes de réglementation, mais ils peuvent être fournis pour renforcer le cadre réglementaire canadien global afin d'assurer la protection du public. Par exemple :

- Mener des recherches et des analyses stratégiques sur les enjeux émergents pour éclairer la prise de décisions en matière de réglementation.
- Mettre sur pied des plateformes de données ou des logiciels centralisés ou partagés qui répondent aux besoins d'une partie ou de l'ensemble des organismes de réglementation, et ce, pour améliorer l'uniformité de la réglementation et assurer la protection du public.
- Représenter les intérêts collectifs sur des sujets de politique nationale.
- Créer des ressources ou des outils particuliers pour aider les organismes de réglementation à effectuer leur travail quotidien ou à communiquer avec les personnes inscrites.
- Offrir des services, du soutien ou des ressources pour les candidatures internationales.
- Offrir des occasions ou des forums pour l'échange d'informations et de connaissances sur des sujets pertinents pour les organismes de réglementation du génie canadiens.



Recommandations préliminaires à Ingénieurs Canada

Se pencher sur l'énoncé de problème no 1 (harmonisation de la mission)

Harmonisation et surveillance stratégiques

1. Rédiger un cadre stratégique national décrivant la principale raison d'être d'Ingénieurs Canada en tant qu'alliance nationale.

- Harmoniser les priorités réglementaires provinciales et territoriales dans le cadre d'une vision nationale unifiée tout en respectant l'autonomie des secteurs de compétence.
- Déterminer les besoins courants des membres et établir l'ordre de priorité des projets, services ou initiatives qui doivent être mis en œuvre ou coordonnés par Ingénieurs Canada.
- Trouver d'autres méthodes pour répondre aux besoins de plus petite envergure ou ponctuels des membres (p. ex., partage des coûts, autre mécanisme de financement).
- Mettre en œuvre des tableaux de bord stratégiques du rendement : effectuer le suivi des progrès réalisés par rapport aux objectifs stratégiques, à l'harmonisation de la réglementation, aux mesures de protection du public et à d'autres questions.

Justification : L'harmonisation des efforts provinciaux et territoriaux dans le cadre d'une vision commune permettra de prendre des mesures coordonnées sur des priorités nationales comme la mobilité, l'éthique et la sécurité publique. L'ajout d'indicateurs précis et mesurables donnera une visibilité en temps réel des progrès, ce qui permettra à Ingénieurs Canada (et au conseil d'administration) de prendre des décisions fondées sur les données, favorisera la transparence de ses activités et améliorera la responsabilisation concernant les résultats.

Charte ou mandat du conseil d'administration

2. Adopter une charte de gouvernance qui définit le rôle stratégique du conseil.

- Redéfinir les responsabilités du conseil pour inclure :
 - la planification stratégique et l'harmonisation des politiques nationales;
 - la supervision des risques, de la conformité et du rendement;
 - la mobilisation et la responsabilisation des membres;
 - la représentation à l'échelle nationale;
 - d'autres questions appropriées ou souhaitées.
- Travailler en collaboration avec les membres, définir les principes décisionnels pour le conseil et établir la priorité des enjeux ayant une incidence à l'échelle nationale.
- Peaufiner les documents d'intégration et d'orientation destinés aux administrateurs et administratrices pour tenir compte de l'évolution de leur rôle et de leurs responsabilités dans un modèle de gouvernance en tant qu'alliance nationale.

Justification : Cette mesure clarifie la raison d'être du conseil comme intendant de la coordination et de l'harmonisation nationales, et non seulement en tant qu'organe administratif. Elle contribue à concentrer l'énergie sur les répercussions à long terme plutôt que sur les décisions opérationnelles.

Il sera également important d'aider les nouveaux administrateurs et administratrices d'Ingénieurs Canada à participer de façon significative à une conversation nationale, tout en faisant valoir le point de vue de leur secteur de compétence, de leur circonscription ou d'autres groupes de parties intéressées.

Recommandations préliminaires à Ingénieurs Canada

Se pencher sur l'énoncé de problème n° 1 (harmonisation de la mission)

Orientation du conseil en matière de stratégie et de gestion des risques

3. Renforcer les efforts du conseil en matière de stratégie et de gestion des risques en établissant efficacement les ordres du jour.

- Accorder une attention proportionnelle aux sujets stratégiques et liés à la gestion des risques lors de chaque réunion du conseil (p. ex., pourcentage du temps consacré à ces sujets pendant les réunions), afin de se concentrer davantage sur les enjeux engageant la gouvernance.
- S'assurer que la présidence du conseil et le chef de la direction de l'organisme participent à la conception d'ordres du jour efficaces des réunions.
- Organiser les points à l'ordre du jour de façon à ce que les sujets stratégiques soient abordés au début de la réunion, et ce, afin d'optimiser la concentration et l'énergie des administrateurs et administratrices pour les sujets les plus importants.
- Réduire le nombre de points et le temps alloués aux rapports de routine des comités et autres pendant les réunions du conseil d'administration si la discussion présente une valeur stratégique minimale. Il pourrait être utile d'utiliser davantage un ordre du jour des décisions à prendre.
- Veiller à ce que le conseil d'administration participe activement à l'établissement des priorités annuelles et à la surveillance des risques.

Orientation du conseil en matière de stratégie et de gestion des risques (suite)

Justification : Le temps consacré aux réunions du conseil d'administration constitue une ressource stratégique et devrait être réservé aux questions qui nécessitent une attention au niveau de la gouvernance. Les ordres du jour devraient accorder la priorité aux points qui font progresser les responsabilités fondamentales du conseil, soit l'établissement d'une orientation, la surveillance du rendement, la gestion des risques et la responsabilisation.

Bien qu'informer le conseil des projets et initiatives d'Ingénieurs Canada puisse avoir de la valeur de temps à autre chaque année, les mises à jour régulières ou informatives doivent être concises et fournies au moyen de documents de lecture préalables. Les points de l'ordre du jour devraient être axés sur :

- les décisions stratégiques (p. ex., changements de politique, priorités nationales, allocation des ressources);
- la surveillance et la responsabilisation (p. ex., progrès par rapport au plan stratégique et aux principales initiatives nationales et stratégiques prioritaires pour les membres, gestion des risques, conformité);
- les discussions orientées sur l'avenir (p. ex., nouvelles tendances, harmonisation de la réglementation, possibilités d'innovation);
- les enjeux cruciaux nécessitant les commentaires ou l'approbation du conseil (p. ex., changements apportés à la gouvernance, stratégies de mobilisation des membres).

Les rapports présentés au conseil devraient mettre l'accent sur ce qui a été accompli, établir un lien stratégique clair, cerner les défis et énoncer clairement les décisions ou les résultats recherchés auprès du conseil. Cette approche permet d'assurer la pertinence des réunions, tournées vers l'avenir et conformes à la mission de l'alliance.

Recommandations préliminaires à Ingénieurs Canada

Se pencher sur l'énoncé de problème n° 1 (harmonisation de la mission)

Engagement ciblé des principales parties intéressées

4. Créer et diriger des occasions de dialogue favorisant davantage de conversations collectives avec un vaste éventail de principales parties intéressées et de spécialistes.

- Organiser des forums et des conférences à l'échelle nationale, avec une vaste participation d'organismes membres (direction et personnel), d'universitaires et d'autres intervenants.
- Faire participer les principales parties intéressées aux discussions sur les enjeux nationaux et les changements externes ayant une incidence sur le paysage réglementaire et professionnel canadien (comme la mobilité de la main-d'œuvre, l'économie et le commerce, les questions internationales).

Justification : L'organisation d'événements et de symposiums axés sur les enjeux offre une valeur pratique et stratégique à Ingénieurs Canada et à ses membres, en plus de lui permettre d'ajouter de la valeur à des questions qui sont difficiles à analyser par ses membres ou auxquelles il est difficile de répondre individuellement.

Cette approche favorise un dialogue amélioré et ciblé ainsi que la collaboration, en plus de contribuer à prévoir collectivement les défis émergents en matière de génie, d'affaires, d'économie et de réglementation de la profession et à trouver des manières d'y réagir.

Ces occasions peuvent également être utilisées pour recentrer l'engagement de certaines parties intéressées clés, qui participent actuellement aux activités de gouvernance d'Ingénieurs Canada sans rôle précis ou significatif en matière de gouvernance, ou les observent.

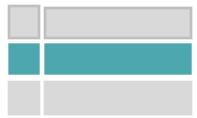


Problème n° 2 :

Le modèle actuel présente un décalage avec les priorités des membres.

Solution :

Ajuster le modèle et les processus de gouvernance afin de renforcer la pertinence des travaux d'Ingénieurs Canada en lien avec les priorités des membres, en veillant à ce qu'ils leur apportent une valeur ajoutée.



Recommandations préliminaires à Ingénieurs Canada

Gestion du problème n° 2 (renforcer le lien avec les besoins et les priorités des membres)

Coordination de la rétroaction et des commentaires des membres

5. Renforcer les voies de communication afin que la rétroaction des membres soit rapportée d'une manière uniforme et coordonnée à Ingénieurs Canada.

À l'heure actuelle, Ingénieurs Canada mène de vastes consultations avec le personnel des membres et les groupes consultatifs afin de recueillir des commentaires sur une gamme de sujets. De plus, le BCCAG collecte des commentaires de sources externes, notamment du personnel chargé de la réglementation, au sujet de leurs besoins et de leurs priorités pour planifier ses activités.

Les chefs de la direction nous ont indiqué que les priorités énoncées par les organismes de réglementation ne correspondent pas toujours à leurs besoins réels. Nous sommes d'avis que c'est le résultat d'un « trop grand nombre de voix » dans le système de consultation et de prise de décisions ou de priorisation.

Nous proposons une approche plus coordonnée pour déterminer les besoins des membres et établir les priorités, notamment par l'entremise des chefs de la direction des membres et du chef de la direction d'Ingénieurs Canada. Les détails peuvent évoluer dans le cadre de nos discussions, toutefois, l'intention est que le personnel chargé de la réglementation et d'autres personnes formulent des suggestions et des commentaires au chef de la direction d'Ingénieurs Canada par l'entremise des canaux de direction appropriés.

Nous croyons que cette approche générale permettrait une meilleure coordination au sein des organismes membres ; toutefois, nous sommes ouverts à des solutions de recharge qui alignent et mettent en lumière les besoins des membres de manière plus systématique. Nous sommes d'avis que le chef de la direction a une vision d'ensemble de l'utilisation optimale des ressources et peut établir les priorités en conséquence. Celui-ci étant également responsable de répondre aux besoins des membres, il est peu probable qu'il y ait un manque de concordance.

Projet de définition et de coordination améliorées des besoins des membres

Conseil d'Ingénieurs Canada

Le conseil d'Ingénieurs Canada fournit une orientation, continue de se concentrer sur les objectifs stratégiques et veille à ce que les besoins des membres soient satisfaits.

Direction d'Ingénieurs Canada

Le chef de la direction prend les décisions finales sur les priorités et les interventions d'Ingénieurs Canada, et rend des comptes au conseil.

Chefs de la direction des organismes membres

Accueillis par Ingénieurs Canada, les chefs de la direction se réunissent régulièrement pour discuter des efforts de collaboration et des enjeux collectifs (ce qui ressemble à l'approche actuelle). Ils présentent leurs besoins et les commentaires de leur équipe à Ingénieurs Canada aux fins d'accord et d'harmonisation. Les chefs de la direction des membres s'entendent sur des priorités collectives et formulent des recommandations à la direction d'Ingénieurs Canada.

Personnel des organismes membres

Chaque membre organise ses propres activités pour déterminer ses besoins et formuler ses commentaires. Des suggestions et d'autres commentaires sont générés, mais ils sont acheminés par l'entremise du chef de la direction à Ingénieurs Canada.



Recommandations préliminaires à Ingénieurs Canada

Se pencher sur l'énoncé de problème n° 2 (renforcer le lien avec les besoins et les priorités des membres)

Conseil basé sur les compétences

6. Adopter un conseil d'administration axé sur les compétences

L'approche du conseil concernant l'alliance nationale et l'efficacité globale peut être obtenue indépendamment des changements apportés à la structure et à la composition actuelles du conseil d'Ingénieurs Canada (p. ex., nomination d'administrateurs et administratrices par les membres en nombre variable, selon le nombre de personnes inscrites dans le secteur de compétence). Pour ce faire, nous recommandons qu'Ingénieurs Canada :

- Détermine de nouvelles aptitudes et compétences qui appuient davantage ses objectifs stratégiques en tant qu'alliance nationale (p. ex., en gouvernance, droit, éthique, sécurité publique, expérience internationale, commerce et économie, politiques publiques, réglementation professionnelle).

7. Réserver des sièges pour des administratrices et administrateurs indépendants ou publics.

Comme nous l'avons décrit dans le rapport de la Ronde 1, nous estimons également que l'ajout d'une masse critique d'administrateurs et d'administratrices indépendantes (au moins deux ou trois) serait utile pour ajouter de nouvelles compétences au conseil ainsi que pour rehausser la nature stratégique de ses discussions et apporter des points de vue externes.

- Modifier les règlements d'Ingénieurs Canada pour permettre la nomination de deux ou trois administrateurs et administratrices indépendant.e.s, personnes choisies dans le cadre d'un processus transparent de mise en candidature dirigé par l'organisme.
- Envisager de nommer une personne représentant le public ayant une expérience de la protection des consommatrices et consommateurs ou affichant un profil d'engagement civique.

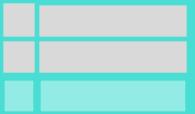
Justification : Les administrateurs et administratrices externes renforcent l'objectivité et élargissent la vision stratégique.

Admissibilité et recrutement des administrateurs et administratrices

8. Redéfinir les critères d'admissibilité des administrateurs et administratrices d'Ingénieurs Canada et élargir le bassin des candidatures potentielles.

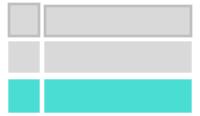
- Modifier les règlements pour permettre la nomination d'administrateurs et d'administratrices qui ne sont peut-être pas titulaires d'un permis d'exercice d'ingénieur, mais qui offrent des compétences supplémentaires utiles du point de vue d'Ingénieurs Canada.
- Collaborer avec les membres pour repérer des candidatures potentielles. Encourager les membres à proposer au moins deux candidatures pour chaque siège disponible.
- Effectuer un choix parmi les candidatures proposées par les membres dans le cadre d'un processus indépendant (remarque : cela suppose que les membres proposeront plus d'une candidature pour chaque siège, point abordé plus en détail à la page 25).
- Envisager d'ajouter un appel de candidatures pour repérer des personnes potentielles dans chaque secteur de compétence, que les membres pourraient ne pas connaître.

Justification : Il est dans l'intérêt des membres de veiller à ce qu'Ingénieurs Canada dispose d'un bassin plus vaste de candidatures potentielles pour faire partie du conseil d'administration, qui offrent les compétences et les ensembles d'aptitudes souhaités. L'organisme doit également exercer une plus grande influence sur la sélection des administrateurs et administratrices qui, selon lui, sont les mieux en mesure de répondre à ses besoins en tant qu'alliance – du point de vue du conseil d'administration dans son ensemble.



Problème n° 3 :
Le modèle actuel est inutilement complexe,
encombrant et coûteux.

Solution :
Simplifier et rationaliser le modèle de gouvernance
actuel afin de réduire la complexité et les coûts ainsi
que pour en améliorer l'efficacité.



Recommandations préliminaires à Ingénieurs Canada

Se pencher sur l'énoncé de problème n° 3 (complexité)

Structure et taille du conseil

9. Envisager des modèles alternatifs à la structure et à la taille actuelles du conseil afin de gagner en pertinence et en efficacité :

Des commentaires recueillis lors de la Ronde 1 indiquent que certaines des principales parties intéressées estiment que le nombre de sièges du conseil et le vote pondéré (modèle actuel) pourraient aller à l'encontre des objectifs de coordination et d'harmonisation, et même d'une approche d'alliance nationale.

Nous sommes d'avis que l'approche d'alliance nationale se correspond mieux au style de gouvernance qui est incarné dans ces options (lorsqu'il y a égalité entre les membres) et utilisé à divers degrés par des organismes semblables à Ingénieurs Canada.

À cette fin, nous proposons des approches de rechange à la composition actuelle du conseil (voir page suivante). Voici des exemples de bonnes pratiques de gouvernance à prendre en considération :

- Favoriser des discussions plus efficaces au sein du conseil et renforcer le rôle des administrateurs et administratrices grâce à un **conseil de plus petite taille** (de 8 à 14 sièges au maximum);
- Assurer une **représentation équilibrée** des membres au sein du conseil (et une structure qui va au-delà de la simple représentation géographique);
- Reconnaître la valeur de l'ajout de **points de vue externes**, comme nous en avons discuté précédemment;
- Veiller à la **rentabilité** et la **valeur stratégique** de la gouvernance.

Si des changements sont acceptés, nous recommandons une mise en œuvre progressive, harmonisée avec l'attrition du mandat des administrateurs et administratrices actuel.le.s.



Modèle actuel d'Ingénieurs Canada

Représentation géographique et proportionnelle :

- 23 administrateurs et administratrices (chacun disposant d'un vote).
- Le nombre de sièges au conseil accordés par membre varie (de 1 à 5) selon le nombre de personnes inscrites dans ce secteur de compétence.
- Personne parmi les administrateurs et administratrices n'est indépendant.

Ingénieurs Canada pourrait envisager de nombreuses solutions de rechange concernant la structure et la taille de son conseil. Bien sûr, le maintien du modèle actuel est aussi une option. Il est certainement possible d'atteindre les objectifs d'une alliance nationale en conservant la structure actuelle.

Toutefois, dans le cadre de cet examen de la gouvernance, l'une des demandes expresses consistait à réfléchir à la taille et à la structure du conseil. Compte tenu de la représentativité actuelle du conseil et de son effectif de 23 personnes, nous estimons que des gains d'efficacité pourraient être obtenus en ce qui a trait aux discussions du conseil et aux compétences disponibles, que les rôles pourraient être mieux définis et que des économies pourraient être réalisées. Ce sont des éléments qu'il ne faut pas ignorer.

C'est pour cette raison que nous avons proposé quatre approches de rechange qui pourraient être attrayantes pour aider Ingénieurs Canada à s'éloigner d'un modèle de gouvernance représentatif ou à réduire la taille de son conseil SI une telle approche est souhaitée.

Toutes les options comprennent la prise en compte de points de vue indépendants ou externes, la rentabilité de la gouvernance et l'amélioration de l'égalité entre les membres.

Compte tenu des commentaires reçus au cours de la Ronde 1 et de nos propres observations, nous n'avons pas envisagé pour le moment d'options fondées simplement sur la réduction du nombre de sièges des administrateurs et administratrices de certains secteurs de compétence, sans un examen plus approfondi des principes de gouvernance sous-jacents.

Recommandations préliminaires à Ingénieurs Canada

Se pencher sur l'énoncé de problème n° 3 (complexité)

Structure et taille du conseil : autres options à envisager



Option 1 : Chefs de la direction +

- 12 administrateurs et administratrices (un vote par personne) qui sont les chefs de la direction des membres
- Sièges pour les administrateurs et administratrices indépendantes (2-3)
- Taille maximale du conseil : 15

Avantages : Égalité accrue, très proche des besoins des membres propres à leur secteur de compétence

Inconvénients : Risque que le conseil accorde trop d'importance aux questions opérationnelles; double casquette pour le chef de la direction; diversité ou perspectives externes limitées



Option 3 : « 1 organisme de réglementation, 1 siège » +

- 12 administrateurs et administratrices choisis par Ingénieurs Canada à partir d'un bassin de candidatures proposées par chaque membre
- Chaque administrateur ou administratrice dispose d'un vote
- Sièges disponibles pour les administrateurs et administratrices indépendantes (2-3)
- Taille maximale du conseil : 15

Avantages : Option qui offre la meilleure égalité entre les membres; maintien de l'indépendance du conseil d'administration; permet l'ajout de nouvelles compétences

Inconvénients : Perception d'une perte de contrôle pour certains membres; maintien du modèle prédominant de gouvernance « représentatif »

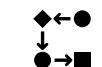


Option 2 : Régions +

- Membres regroupés en quatre régions (comme les provinces de l'Ouest du Canada, du Centre et du Nord du Canada, l'Ontario et l'Est du Canada)
- Deux ou trois administrateurs et administratrices nommées par *chaque région* des membres (un vote par personne), parmi lesquels Ingénieurs Canada en choisit jusqu'à 10
- Sièges pour les personnes indépendantes (2-3)
- Taille maximale du conseil : 12 à 13

Avantages : Attention collective renforcée sur les questions nationales, moins d'attention accordée aux besoins propres à un ou plusieurs secteurs de compétence; meilleure capacité de recruter des administrateurs et administratrices

Inconvénients : Perception d'une perte de contrôle ou de représentation (membres)



Option 4 : Conseil hybride ou externe

- Chaque membre nomme une ou deux personnes, et Ingénieurs Canada en choisit trois ou quatre dans ce bassin
- Ingénieurs Canada lance un vaste appel de candidatures national et sélectionne jusqu'à huit administrateurs et administratrices externes en fonction des lacunes cernées en matière de compétences, de l'expertise réglementaire, de l'expérience internationale et d'autres besoins
- Taille maximale du conseil : 10 à 12

Avantages : Plus grande objectivité et indépendance, points de vue externes mieux représentés; capacité accrue de se concentrer sur les enjeux stratégiques et nationaux; capacité accrue pour Ingénieurs Canada de choisir des personnes qui répondent à ses besoins

Inconvénients : Perception d'une perte de contrôle ou de représentation (membres); plus grande distance par rapport aux besoins des membres

Recommandations préliminaires à Ingénieurs Canada

Se pencher sur l'énoncé de problème n° 3 (complexité)

Observateurs et observatrices

10. Remanier les réunions du conseil d'administration ou des comités avec un grand nombre de personnes observatrices s'étalant sur plusieurs jours pour parvenir à des réunions de moindre envergure (et ajouter des conférences ou des ateliers annuels au besoin)

- Déterminer toute valeur importante que les observateurs et observatrices tirent des réunions du conseil et des comités puis établir d'autres façons de fournir cette valeur, au besoin.
- Envisager de mettre à la disposition des parties intéressées un résumé des sujets discutés et des décisions prises après les réunions du conseil.
- Créer des occasions d'éducation, de communication des renseignements et de planification avec les parties intéressées qui n'ajoutent ni complexité ni coût aux réunions habituelles du conseil.
- Adopter comme règle générale de limiter la présence des observateurs et observatrices à des points précis de l'ordre du jour lorsque leur présence peut appuyer le processus décisionnel du conseil.
- Utiliser plus judicieusement les séances à huis clos. Il s'agit notamment de définir clairement les questions appropriées aux séances à huis clos (établir une politique écrite), de faire preuve de discipline pour éviter les digressions lors des séances et de s'efforcer de tenir des séances plus courtes que ce qui se fait actuellement.

Justification : Le format actuel des réunions auxquelles assistent un large éventail d'observateurs et d'observatrices ajoute à la complexité et aux coûts, empêche les discussions approfondies du conseil et ajoute peu de valeur pour les membres; en parallèle, ce format peut donner lieu à une utilisation inappropriée des séances à huis clos.

Continuité et relève

11. Augmenter la durée du mandat de la présidence du conseil à 2 ans

- Mettre ce changement en œuvre progressivement, en suivant le calendrier de l'élection future de la présidence (il est également possible d'envisager de prolonger le mandat du président actuel si la continuité tout au long de la période de changement de gouvernance est bénéfique).
- Envisager de préciser « président ou présidente du conseil » comme titre plutôt que simplement « président ou présidente ».
- Apporter les modifications nécessaires aux règlements pour appuyer ce changement dans le mandat des administrateurs et administratrices.

Justification : Un mandat d'un an seulement signifie qu'il n'y a pas de temps pour suivre une courbe d'apprentissage (la présidence d'un conseil exige des compétences multiples, et il faut s'y habituer) et l'organisme souffre du roulement dans les postes supérieurs de gouvernance. La pratique exemplaire consiste à assurer une plus grande continuité et à mieux planifier la relève.

12. Augmenter la durée du mandat des administrateurs et administratrices siégeant à des comités permanents d'un an à au moins deux ans

- Mettre en œuvre progressivement ce changement selon le calendrier des nominations futures pour les comités.
- Apporter les modifications nécessaires aux règlements administratifs à l'appui de ce changement.

Justification : Réduire le roulement des membres des comités, appuyer la continuité des connaissances organisationnelles et permettre la planification de la relève.

Recommandations préliminaires à Ingénieurs Canada

Se pencher sur l'énoncé de problème n° 3 (complexité)

Structure des comités

13. Limiter les comités du conseil à ceux jouant un rôle de gouvernance évident

- Restructurer le BCAPG et le BCCAG pour mieux refléter leur rôle opérationnel essentiel :
 - Assurer la production de rapports, l'approbation du budget et la reddition de comptes en coordination avec le chef de la direction d'Ingénieurs Canada (ou son mandataire).
 - Veiller à ce que le BCAPG et le BCCAG continuent d'avoir un solide soutien administratif, professionnel et technique.
 - Appuyer le recrutement, la fidélisation et le soutien de bénévoles avec qualifications pour appuyer le travail du BCAPG et du BCCAG.
- Fournir une orientation claire (dans une politique) du conseil sur les pouvoirs délégués au chef de la direction par rapport aux questions nécessitant l'approbation du conseil d'administration.
- Produire des rapports réguliers appropriés par le chef de la direction au conseil sur les questions liées aux priorités et aux résultats du BCAPG et du BCCAG.
- Il est possible de conserver les noms des « bureaux », le cas échéant, si cela appuie le travail des deux groupes avec leurs diverses parties intéressées.

Justification : Par l'entremise du BCAPG et du BCCAG, Ingénieurs Canada apporte une valeur importante aux membres, mais les fonctions de chaque « sous-conseil » sont fondamentalement opérationnelles, et leur lien authentique avec la gouvernance demeure limité. Le fait que ces bureaux soient appuyés par la direction et lui rendent des comptes réduit la complexité de la gouvernance et favorise une discussion davantage axée sur la gouvernance.

Réunions efficaces

14. Améliorer les rapports de la direction et des comités au conseil

- Comme nous en avons discuté concernant l'énoncé de problème n° 1, utiliser la conception de l'ordre du jour pour maintenir les discussions du conseil au bon « niveau » de gouvernance, en mettant l'accent sur les questions stratégiques ayant une incidence à long terme, y compris les éléments de risque.
- Veiller à ce que le rapport du chef de la direction soit ciblé et prépare le terrain pour les discussions du conseil.
- Réduire le nombre de rapports de routine des comités permanents grâce à une meilleure utilisation d'un ordre du jour du consentement.
- Travailler en collaboration – et de façon itérative – pour simplifier et améliorer les rapports de la direction, ainsi qu'en réduire la complexité, afin d'appuyer une discussion et un processus décisionnel davantage axés sur la gouvernance.
- Mettre au point des formats de rapport normalisés qui permettent à la direction de préparer plus facilement des rapports efficaces et de mieux engager les administrateurs et administratrices.
- Séparer les rapports sur les activités des comités des rapports sur les répercussions ou la prise de décisions (un ordre du jour des décisions à prendre, un autre pour les discussions du conseil).

Justification : La production de rapports normalisés et efficaces par la direction permet des discussions plus stratégiques (au niveau du conseil) et une utilisation plus efficiente du temps. Lorsque les conseils s'éparpillent dans des discussions opérationnelles, il peut souvent être avantageux d'améliorer la production de rapports par la direction pour veiller à ce que le conseil concentre son attention sur les questions pertinentes et susciter une discussion sur la décision à prendre.

Table des matières

Sujet	#
Principes de gouvernance préliminaires	4
Solutions préliminaires aux énoncés de problèmes	6
Questions hors de la portée du projet	23
Réflexions initiales sur les étapes des changements proposés	26

Autres questions proposées à l'examen, mais hors du champ d'application

Reconnaitre l'indépendance ou l'autonomie des membres d'Ingénieurs Canada

Les douze organismes canadiens de réglementation du génie sont les membres d'Ingénieurs Canada. Selon nous, bien que les membres partagent un objectif commun visant à améliorer leur capacité collective d'harmoniser la réglementation et les pratiques en matière de génie à l'échelle du pays avec le soutien d'Ingénieurs Canada, nous reconnaissions également que chacun de ces organismes est entièrement autonome, relève de sa propre législation provinciale, agit sous la direction de conseils indépendants et a adopté des règlements administratifs et des politiques uniques.

Nos observations au cours de la première phase du projet ont permis de cerner des défis qui ont une incidence sur l'efficacité du conseil d'Ingénieurs Canada, mais qui ne relèvent pas de la portée du présent examen :

- La majorité des président.e.s des membres effectuent de courts mandats (souvent d'un an seulement). Ce roulement fréquent peut créer de l'instabilité en ce qui concerne le mode de nomination des administrateurs et administratrices au conseil d'administration d'Ingénieurs Canada, créant ainsi des problèmes liés aux connaissances institutionnelles, à la continuité et à l'élan des initiatives. Ces président.e.s ne participent pas non plus de façon significative à la gouvernance d'Ingénieurs Canada, probablement en raison de ce roulement. Nous estimons qu'elles devraient jouer un plus grand rôle en conservant leur fonction de représentation des membres aux assemblées annuelles des membres (AAM).
- La prolongation des mandats des présidences réglerait l'un de ces inconvénients. Toutefois, Ingénieurs Canada n'a pas le pouvoir d'exiger que les membres modifient leurs pratiques de gouvernance ou s'harmonisent avec ses préférences.
- De plus, les processus adoptés par chaque organisme de réglementation pour nommer des administrateurs et administratrices au conseil d'Ingénieurs Canada peuvent limiter l'efficacité globale de la gouvernance de l'organisme, car ils n'encouragent pas les conseils à voir la nomination des administrateurs et administratrices d'un point de vue global du conseil d'Ingénieurs Canada.
- Nous remarquons également que, par le passé, un seul membre a proposé plus d'une candidature pour un siège au conseil d'Ingénieurs Canada. Nous proposons des changements dans ce document pour aider les membres à trouver d'autres candidatures potentielles.

Nous n'avons pas examiné les règlements administratifs des membres, qui sont également hors de la portée du projet. Cependant, nous savons que les processus de nomination sont inscrits dans les règlements administratifs des conseils de certains organismes de réglementation.

Nous sommes d'avis qu'il serait utile que les conseils des membres soient d'accord d'envisager de prendre plusieurs mesures en 2026. Ces mesures sont indiquées à la page suivante. Les conseils peuvent juger utile de noter que ces pratiques constituent des pratiques de « bonne gouvernance » bien établies. Selon nous, elles profiteront à Ingénieurs Canada comme à ses membres, qui partagent un objectif commun global, celui d'adopter une approche réglementaire plus uniforme et de renforcer la profession partout au Canada.



Suggestions pour les conseils des membres

1. Prolonger le mandat de la présidence du conseil

- *Mesure : Proposer et mettre en œuvre un changement aux règlements du conseil pour faire passer le mandat de la présidence d'un an à deux ans.*
- *Justification : Les mandats de plus longue durée assurent une plus grande continuité dans la direction, permettent à la présidence de mener des initiatives à terme et réduisent le roulement en matière de gouvernance.*

2. Créer un solide bassin de relève des administrateurs et administratrices

- *Mesure : Établir un processus officiel de planification de la relève qui cible et mobilise les administrateurs et administratrices potentielles d'Ingénieurs Canada bien à l'avance.*
 - Collaborer avec l'organisme pour déterminer les ensembles de (nouvelles) compétences souhaitées, examiner et mettre à jour régulièrement une liste de candidatures potentielles, qui correspondent aux besoins actuels et à venir du conseil.
 - Encourager une participation diversifiée en publicisant les ouvertures de poste d'administrateurs ou administratrices ou de conseillers ou conseillères à l'échelle de la province, en déterminant les compétences particulières qui présentent un intérêt pour le conseil de l'organisme et possiblement pour Ingénieurs Canada.
 - Offrir des programmes de perfectionnement du leadership et de mentorat pour préparer les personnes candidates aux postes des conseils d'administration, y compris celui d'Ingénieurs Canada.
- *Justification : Un bassin plus vaste de candidatures potentielles pour ces postes fournira au membre et à Ingénieurs Canada une réserve constante de personnes professionnelles qualifiées et engagées, ce qui renforcera la diversité ainsi que la capacité de gouvernance des deux entités.*

3. Mettre à jour les règlements administratifs relatifs à la nomination des administrateurs et administratrices d'Ingénieurs Canada

- *Mesure : Examiner et réviser les règlements administratifs des conseils pour :*
 - permettre la nomination de plusieurs candidatures aux sièges du conseil d'administration d'Ingénieurs Canada réservés aux membres;
 - permettre la nomination d'administrateurs ou administratrices ayant des expériences et des compétences variées, non seulement des personnes ayant un profil traditionnel.
 - réfléchir à des mécanismes pour harmoniser les échéanciers et les cycles de mise en candidature afin qu'ils correspondent davantage aux besoins du conseil d'Ingénieurs Canada.
- *Justification : La souplesse accrue des règlements administratifs des membres permet à Ingénieurs Canada de choisir des personnes qui répondent le mieux aux besoins évolutifs et généraux du conseil, ce qui lui permettra de mieux servir l'ensemble de ses membres.*

Table des matières

Sujet	#
Principes de gouvernance préliminaires	4
Solutions préliminaires aux énoncés de problèmes	6
Questions hors de la portée du projet	23
Réflexions initiales sur les étapes des changements proposés	26

Réflexions initiales sur les modifications proposées et les étapes de la mise en œuvre

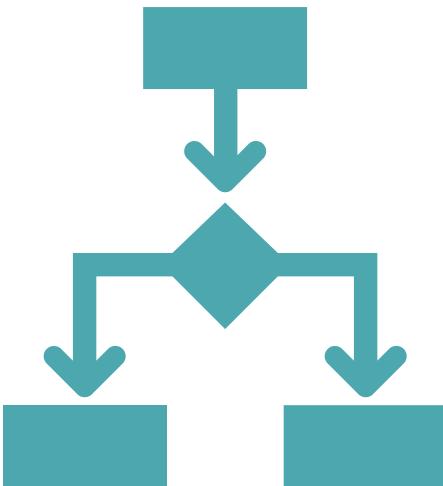
Le contenu préliminaire proposé dans ce document a été communiqué aux membres et aux autres parties intéressées avant le début de la Ronde 2 de consultations prévues. L'objectif est de fournir aux participant.e.s des éléments utiles à la discussion et des documents contenant des informations générales sur les solutions envisagées par l'équipe d'examen comme recommandations possibles au conseil et aux membres.

Nous nous attendons également à ce que le processus de consultation fasse ressortir d'autres sujets de préoccupation et de rétroaction à examiner, qui façonnent nos plans pour l'atelier du printemps avec les principales parties intéressées (qui aura lieu le 3 mars 2026) – et, en fin de compte, nos recommandations définitives au conseil d'Ingénieurs Canada dans notre rapport final.

Les commentaires des membres sont essentiels pour façonner notre façon de penser et d'interagir avec les principales parties intéressées. Nous reconnaissons que certaines de ces recommandations représentent un changement important par rapport aux pratiques actuelles et peuvent être délicates ou difficiles à accepter. Nous traitons toutes les discussions avec le soin, la considération et le respect appropriés pour les points de vue exprimés, et nous ferons de notre mieux pour les refléter fidèlement.

Il est également important pour les personnes participant à la Ronde 2 de noter que les changements proposés peuvent se voir concrétiser par différents moyens. Il sera en effet judicieux d'examiner comment les modifications ou recommandations pourraient être appliquées. Voici quelques idées :

- Nous recommandons souvent que les décisions ayant des incidences sur des personnes exerçant un rôle actuellement soient mises en œuvre à un moment du roulement naturel, par exemple à la fin du mandat d'un administrateur ou d'une administratrice. Cela peut être utile pour dépersonnaliser les recommandations et garantir que les personnes participantes adoptent une vision à long terme du problème et de la solution proposée.
- Nous remarquons également que certaines des recommandations envisagées dans ce document seront du ressort du conseil d'administration d'Ingénieurs Canada, qui pourra en décider de façon indépendante. D'autres nécessiteront l'approbation des membres. Ces dernières seront soigneusement décrites dans notre rapport final, avec des conseils concernant le rythme et le moment opportun de la prise de décisions.
- Une partie de ce processus pourrait consister à proposer certaines recommandations où le consensus est plus évident plus tôt dans le processus, puis à reporter d'autres décisions à une date ultérieure.
- Nous attendons avec impatience les consultations de la Ronde 2 et nous réjouissons d'entendre l'avis des membres afin de comprendre les différentes perspectives, questions et domaines qui nécessiteront une exploration plus approfondie.



Questions d'autoréflexion

Réflexions concernant le point de vue de votre organisme sur les améliorations proposées en matière de gouvernance et les options présentées dans ce document :

- **Quels commentaires généraux souhaitez-vous formuler ?**
- **Pensez-vous que les solutions proposées permettent de résoudre les trois problèmes soulevés au cours de la Ronde 1 ?**
- **Quelles recommandations appuyez-vous ? Quelles sont celles que vous n'appuyez pas, et pourquoi ?**
- **Comment ces recommandations soutiendront-elles (ou non) la mission de votre organisme ?**



Cosgrove & Co.