



engineerscanada  
ingénieurscanada

# Examen de la gouvernance et consultation

## Rapport final

Présenté au Groupe de travail sur l'examen de la gouvernance

Conseil d'administration d'Ingénieurs Canada

1er avril 2026

Cosgrove & Co.

# Note au lecteur

Le présent document constitue le rapport final de Cosgrove & Co. sur les services de consultation et l'examen de la gouvernance d'Ingénieurs Canada. Il est présenté au Groupe de travail sur l'examen de la gouvernance (GTEG) et contient des conseils à l'intention du conseil d'administration, des membres et, en fin de compte, d'Ingénieurs Canada en tant qu'organisme.

Dans le cadre du plan stratégique 2025-2028 d'Ingénieurs Canada, le conseil a mis sur pied le Groupe de travail sur l'examen de la gouvernance, qui a supervisé et conseillé Cosgrove & Co. tout au long de ce processus.

## À propos du présent document : la ressource exhaustive concernant l'examen

Le présent document contient tous les renseignements pertinents et à jour ainsi que des recommandations liées à l'examen de la gouvernance 2025-2026, et doit être considéré comme la seule et unique ressource à ce sujet. Il contient :

- Des extraits pertinents du rapport sur la détermination des problèmes de la Ronde 1, dans l'[annexe A](#), qui permettront aux lectrices et lecteurs de trouver des renseignements sur le modèle de gouvernance actuel d'Ingénieurs Canada, les constatations détaillées sur les points à améliorer et nos commentaires à l'appui des préoccupations soulevées par les principales parties intéressées.
- Le contenu créé par l'équipe d'examen pour appuyer les discussions au sujet d'Ingénieurs Canada en tant qu'alliance nationale. Des renseignements pertinents ont été inclus dans l'[annexe B](#).
- Des extraits du rapport sur le processus de consultation sur les solutions de la Ronde 2 (documents préalables à l'atelier de mars 2025) et de l'analyse comparative ont été inclus dans les [annexe C](#) et [annexe D](#) respectivement. Toutefois, certains documents qui ont changé ou évolué (comme notre première ébauche de recommandations préparée en novembre 2025) ont été supprimés pour éviter toute confusion.

Depuis le début de ce processus d'examen, plusieurs documents ont été créés pour communiquer nos constatations, présenter et faire participer les principales parties intéressées dans les discussions et recueillir des commentaires dans le cadre de consultations de groupe et sous forme d'ateliers. Tous ces documents devraient maintenant être considérés comme des « documents de travail » ou des « ébauches pour discussion ».

**Toutes les recommandations formulées par l'équipe d'examen de Cosgrove & Co. sont incluses dans le présent rapport final.**

Nous suggérons de simplifier le site de consultation d'Ingénieurs Canada après l'acceptation du présent document, notamment en retirant tous les documents précédents, qui devraient maintenant être remplacés par le présent rapport final, et repris dans les annexes.



# Table des matières

|  |     |
|--|-----|
| 1. Sommaire.....   | 4   |
| <i>Introduction et contexte.....</i>                               | 6   |
| <i>Ronde 1 de consultations : détermination des problèmes.....</i> | 10  |
| <i>Ronde 2 de consultations : Recherche de solutions.....</i>      | 12  |
| <i>Ce que nous avons appris des autres.....</i>                    | 14  |
| <i>Mesures et stratégie de mise en œuvre recommandées.....</i>     | 15  |
| 2. Recommandations finales.....                                    | 17  |
| 3. Feuille de route pour la mise en œuvre.....                     | 35  |
| 4. Mot de la fin.....  | 40  |
| 5. Annexes.....  | 43  |
| A. Ronde 1 : détermination des problèmes.....                      | 44  |
| B. Alliance nationale.....   | 78  |
| C. Ronde 2 : Recherche de solutions.....                           | 81  |
| D. Analyse comparative.....  | 100 |
| E. Processus d'examen et de consultation.....                      | 108 |
| F. Calendrier du projet et des consultations.....                  | 113 |
| G. Diapositives de référence.....                                  | 116 |

# Sommaire

# Sommaire

## Introduction

Cosgrove & Co., un cabinet de consultation chef de file spécialisé en gouvernance, a été engagé par Ingénieurs Canada pour réaliser un examen de la gouvernance. Ce document est le produit final de près d'un an de travail dans le cadre de ce processus, qui comprenait un examen détaillé des documents d'Ingénieurs Canada, des consultations approfondies avec des représentantes et des représentants des organismes de réglementation du génie au Canada, ainsi qu'avec une grande palette d'autres personnes et groupes concernés, de près ou de loin, par la gouvernance d'Ingénieurs Canada.

L'appel pour un examen de la gouvernance remonte au plus récent plan stratégique, dans lequel Ingénieurs Canada prend l'engagement suivant : « *Nous veillerons également à ce que notre système de gouvernance soit conçu pour permettre une prise de décision efficace et digne de confiance qui réponde aux attentes des organismes de réglementation.* » Bien que deux examens antérieurs de la gouvernance aient été menés au fil des ans et que de nombreuses recommandations aient été mises en œuvre avec succès, certains problèmes sont demeurés non résolus et ont continué d'exercer des pressions sur l'environnement de gouvernance d'Ingénieurs Canada.

Nous avons constaté que le système de gouvernance actuel présente de nombreuses forces. Ingénieurs Canada affiche de bons résultats et a soutenu une réglementation plus forte de la profession d'ingénieur partout au Canada. En parallèle, les systèmes de gouvernance et de consultation sont inutilement complexes, lents et lourds. Cette complexité structurelle s'est retrouvée dans celle des consultations qui ont accompagné l'examen de la gouvernance.

L'examen visait à cerner les problèmes persistants et à proposer des solutions efficaces. Il a été reconnu dès le départ que certaines questions pourraient probablement être abordées par le conseil et la direction d'Ingénieurs Canada, et que d'autres nécessiteraient un examen et une action collective de la part des ses membres légaux.

Les objectifs du présent rapport sont les suivants :

- établir les étapes du processus d'examen et de consultation;
- résumer les observations et les commentaires qui ont mené à la rédaction de trois « énoncés de problèmes » dont il a été convenu qu'ils reflètent correctement les enjeux fondamentaux de la gouvernance;
- fournir des observations d'organismes de référence externes;
- décrire les solutions possibles ou les possibilités envisagées initialement pour aborder les problèmes;
- établir une évaluation du niveau d'accord parmi les entités consultées au sujet des solutions et options possibles;
- fournir nos conclusions finales après avoir pris en compte toutes les observations ainsi que l'ensemble des commentaires;
- présenter nos recommandations finales aux membres du Groupe de travail sur l'examen de la gouvernance et, par leur entremise, au conseil d'administration.

# Sommaire

## Contexte de l'examen

Ingénieurs Canada a vu le jour en 1936, connu à l'époque sous le nom de Dominion Council of Professional Engineers. Les membres fondateurs à l'origine du nouvel organisme sont l'Alberta, la Colombie-Britannique, le Manitoba, le Nouveau-Brunswick, la Nouvelle-Écosse, le Québec et la Saskatchewan. Les autres organismes de réglementation s'y sont joints par la suite. En 1959, il devient le Conseil canadien des ingénieurs (CCI) puis, en 2007, Ingénieurs Canada.

Le modèle de gouvernance actuel d'Ingénieurs Canada reflète une structure fédérée, ses membres (les 12 organismes de réglementation du génie) nommant une ou plusieurs personnes administratrices au conseil d'administration d'Ingénieurs Canada.

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. 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.

## Objectifs principaux et portée

### Objectif principal

D'après la demande de propositions mise au point par Ingénieurs Canada en 2025, un objectif principal de l'examen de la gouvernance était 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. »*

### Portée de l'examen

En plus d'évaluer l'efficacité des structures et pratiques de gouvernance actuelles d'Ingénieurs Canada, notre mandat visait explicitement à examiner :

- la composition et la taille du conseil;
- les compétences des administrateurs et administratrices et leur représentation;
- les rôles, les activités et la structure hiérarchique des comités permanents et des subordonnés directs du conseil, notamment le BCAPG et le BCCAG;
- les procédures de scrutin aux réunions du conseil et des membres;
- les droits des observateurs.

# Sommaire (suite)

## À propos de cet examen

Cosgrove & Co. a entamé l'examen en avril 2025 et l'a achevé à la fin de mars 2026<sup>1</sup>. Il a été divisé en deux phases principales :

- **Détermination des problèmes (Ronde 1)** : La Ronde 1 a mobilisé de nombreuses parties intéressées clés afin de déterminer et de s'entendre sur les défis et les problèmes essentiels de gouvernance qu'Ingénieurs Canada doit résoudre.

Elle s'est terminée par un atelier avec les principales parties intéressées d'Ingénieurs Canada en octobre 2025, qui a permis aux personnes présentes de s'entendre sur les trois principaux domaines où une amélioration de la gouvernance est nécessaire (« les énoncés de problèmes ») ainsi que sur la raison d'être d'Ingénieurs Canada (« une alliance nationale des organismes de réglementation du génie »), présentés plus en détail dans le présent rapport.

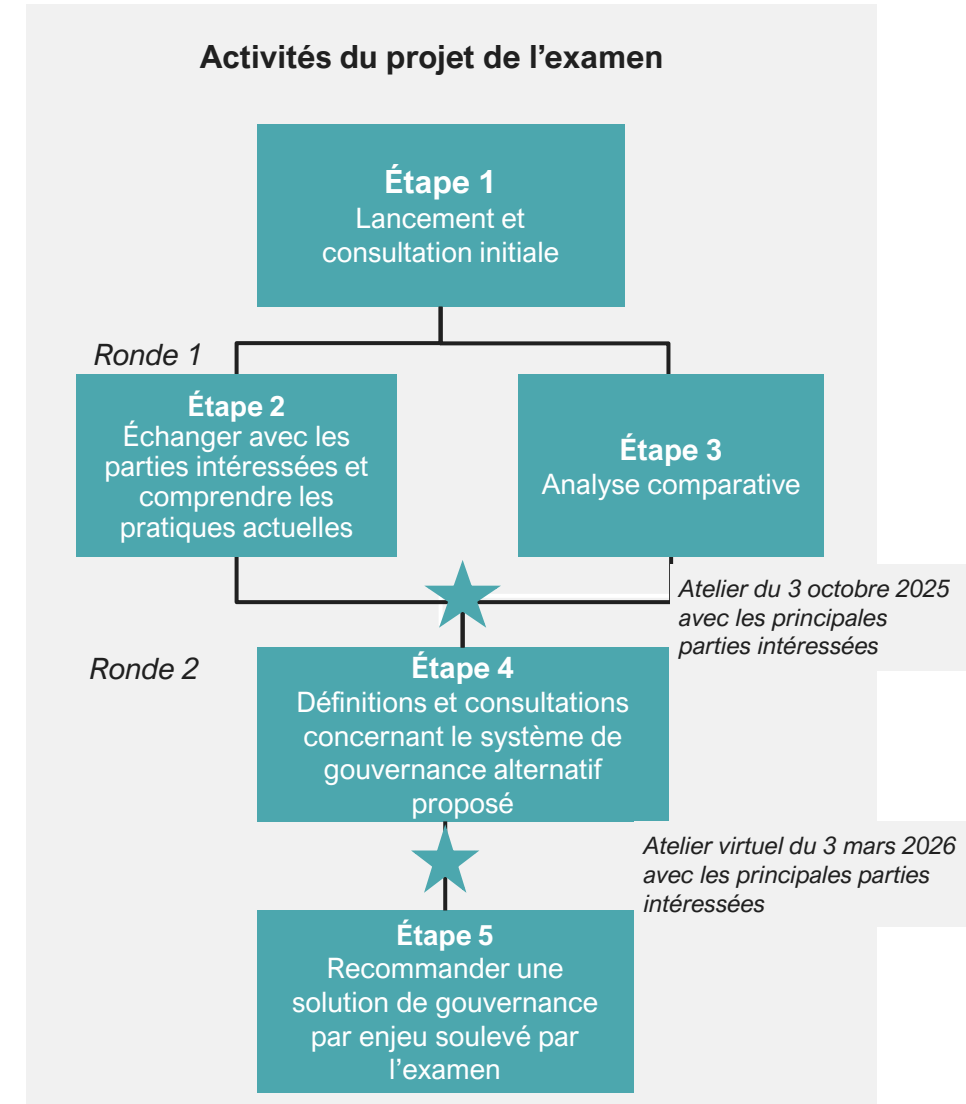
- **Conception de solutions (Ronde 2)** : La Ronde 2 visait à trouver des solutions proposées ou potentielles aux trois énoncés de problèmes de gouvernance et à consulter les principales parties intéressées pour obtenir leurs commentaires. Elle s'est terminée après un deuxième atelier avec les principales parties intéressées d'Ingénieurs Canada en mars 2026.

Le processus s'est terminé officiellement avec la présentation du rapport final de l'équipe d'examen au GTEG et, enfin, au conseil d'administration d'Ingénieurs Canada.

Tout au long du processus, l'équipe d'examen a consulté les principales parties intéressées, notamment :

- les 12 organismes de réglementation provinciaux et territoriaux, leur chef de la direction, leur présidence et autres;
- le conseil d'Ingénieurs Canada;
- les dirigeants et les membres du BCAPG et du BCCAG;
- le chef de la direction d'Ingénieurs Canada et des membres clés du personnel de la gouvernance.

<sup>1</sup> Les précisions concernant le calendrier de l'examen sont présentées dans l'[annexe F](#).



# Sommaire (suite)

## À propos des principales parties intéressées

Tout au long du présent document, l'utilisation continue de l'expression « principales parties intéressées » désigne de manière générale les « *personnes consultées dans le cadre de ce processus* ».

Ingénieurs Canada englobe de nombreuses entités et personnes à titre de « principales parties intéressées ». Il s'agit principalement de son conseil d'administration, qui est composé de personnes nommées par les 12 organismes de réglementation du génie. Cependant, ces derniers constituent eux-mêmes des parties intéressées – ils sont en fait les membres légaux « propriétaires » d'Ingénieurs Canada.

Il convient de noter qu'Ingénieurs Canada doit également faire la distinction entre les *organismes* de réglementation en tant que membres et les diverses *fonctions* sont associées dans chacun d'entre eux. Actuellement, Ingénieurs Canada rencontre les chefs de la direction des organismes de réglementation (en tant que groupe), la présidence des conseils (en tant que groupe) et parfois les conseils provinciaux ou territoriaux. Plusieurs de ces groupes sont appuyés et accueillis par Ingénieurs Canada au cours de réunions trimestrielles ou participent à des processus officiels de consultation et de gouvernance, comme cela a été le cas dans le cadre de cet examen. Ingénieurs Canada collabore également avec le personnel, comme indiqué ci-dessous. Cependant, personne n'est membre d'Ingénieurs Canada au sens où il serait habilité à donner des orientations ou à faire valoir ses besoins. À l'exception des cas où les présidents votent lors de l'assemblée annuelle des membres, il s'agit simplement de personnes qui occupent une fonction et ont un point de vue, lequel peut ou non refléter la « position des membres » sur un sujet donné. Il s'agit là d'une nuance essentielle.

Ingénieurs Canada a également deux subordonnés directs – soit le Bureau canadien d'agrément des programmes de génie et le Bureau canadien des conditions d'admission en génie – menant des travaux essentiels pour son compte. Ils sont tous deux composés de nombreux spécialistes, des bénévoles qui ont investi d'innombrables heures au fil des décennies dans certains cas, et qui participent à divers aspects du travail d'Ingénieurs Canada et de la valeur produite pour les organismes de réglementation du génie.

Les autres groupes de principales parties intéressées comprennent :

- Le personnel spécialisé en réglementation (les « responsables ») qui participe à divers aspects de l'inscription, du permis d'exercice et de l'application des règlements du génie dans les secteurs de compétence provinciaux et territoriaux, qui collabore et partage des renseignements afin de promouvoir un cadre réglementaire plus cohérent à l'échelle du pays.
- Les doyennes et doyens des universités et les membres du corps professoral qui participent à la formation des professionnelles et professionnels en génie à venir, et, à un moindre degré, à celle des étudiantes et les étudiants en génie.

Au cours de cet examen, nous avons fait la connaissance de certains des nombreux cadres et bénévoles qui appuient le travail d'Ingénieurs Canada. Dans certains cas, nous avons rencontré la même personne quatre ou cinq fois, parce qu'elles portent plusieurs « casquettes » au sein de l'environnement de gouvernance. En effet, elles représentent ou dirigent un organisme de réglementation provincial, elles sont membres du conseil d'administration, elles sont la liaison avec l'un des subordonnés directs (BCAPG ou BCCAG), et exercent des fonctions à l'échelle provinciale qui peuvent être touchées par les résultats de cet examen.

Pour toutes ces raisons, nous considérons que l'environnement des parties intéressées est un réseau trop dense et étroitement interconnecté, ce qui a contribué à la complexité du modèle actuel.

# Sommaire (suite)

## Faits importants

Avant de passer à ce que nous avons entendu et à ce que nous recommandons pour Ingénieurs Canada, voici quelques faits au sujet du modèle de gouvernance actuel dont la compréhension est essentielle. Nous considérons qu'il s'agit de la « réalité de référence en matière de gouvernance » qui devrait éclairer les discussions au sujet des décisions à prendre.

### *La loi qui régit Ingénieurs Canada est fédérale*

Ingénieurs Canada est un organisme sans but lucratif régi par la législation fédérale, la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif* (Loi BNL).

Il s'agit d'un point de distinction par rapport aux organismes de réglementation provinciaux ou territoriaux qui peuvent avoir été établis en vertu d'une loi provinciale, ou qui font intervenir des personnes ayant de l'expérience au sein d'autres types de comités ou de conseils sans but lucratif.

En vertu de la Loi BNL, l'ensemble des administrateurs et administratrices doivent avoir des droits de vote égaux. Aucun vote d'un membre du conseil d'administration ne peut « compter » plus qu'un autre.

Il est également essentiel de mentionner que, à titre d'organisme sans but lucratif, Ingénieurs Canada appuie les organismes de réglementation provinciaux et territoriaux, mais n'a pas la même obligation de protéger l'intérêt public que ces derniers.

Il existe donc des nuances dans la gouvernance et l'orientation stratégique d'Ingénieurs Canada qui peuvent différer de celles des organismes qu'elle dessert ou que les parties intéressées connaissent.

### *Ses membres sont les 12 organismes de réglementation : des organismes autonomes dont les pouvoirs varient.*

Le présent document mentionne de nombreuses fois les membres d'Ingénieurs Canada : les 12 organismes de réglementation du génie sont les membres légaux d'Ingénieurs Canada. Ils ont certains droits et certaines responsabilités en vertu de la Loi BNL. Toutefois, il s'agit d'organismes distincts et autonomes. Pour éviter toute confusion, nous utilisons le terme de membres uniquement lorsque nous renvoyons aux membres légaux. Il convient également de souligner que :

- le vote des membres à l'assemblée annuelle des membres (AAM) est pondéré en fonction du nombre de personnes inscrites – certaines décisions exigent à la fois un nombre de votes et une majorité d'inscriptions;
- le nombre de sièges au conseil sont accordés par membre en fonction du nombre de personnes inscrites dans cette province ou ce territoire;
- Ingénieurs Canada n'a pas le pouvoir d'exiger des membres qu'ils modifient leurs pratiques de gouvernance interne (même lorsque ces pratiques ont une incidence sur les résultats d'Ingénieurs Canada, comme les mises en candidature et la continuité).

### *Le conseil d'administration d'Ingénieurs Canada est un conseil fiduciaire*

Même si les administrateurs et administratrices d'Ingénieurs Canada sont nommés par les organismes de réglementation provinciaux et territoriaux du génie, le conseil agit à titre de conseil fiduciaire. Il est responsable de l'intendance globale de l'organisme, notamment de la détermination d'une orientation stratégique, de la supervision de la gestion financière et des risques, de l'approbation des politiques ainsi que du suivi du rendement organisationnel.

Après leur nomination, les administrateurs et administratrices ne représentent pas leur organisme de réglementation d'attache. Ces personnes sont légalement tenues d'agir dans l'intérêt supérieur d'Ingénieurs Canada en tant que société, conformément à la Loi BNL et à leurs obligations fiduciaires de common law.

Cela signifie que les administrateurs et administratrices doivent exercer un jugement indépendant, agir avec précaution, diligence et bonne foi, gérer les conflits d'intérêts et garantir la confidentialité.

Cela signifie que les administrateurs et administratrices peuvent exprimer le point de vue de leur organisme de réglementation et ont explicitement l'autorisation de communiquer à leur organisme ce qui a été abordé au conseil d'administration, mais leur devoir principal est envers Ingénieurs Canada et non l'organisme à l'origine de leur nomination.

# Sommaire (suite)

## Thèmes émergent des consultations de la Ronde 1<sup>1</sup>

La phase initiale de consultation (« la Ronde 1 ») était conçue pour recueillir des renseignements et des points de vue sur la gouvernance actuelle d'Ingénieurs Canada ainsi que de cerner les défis dans le système de gouvernance. Elle a préparé le terrain à des recommandations visant à améliorer l'efficacité de la gouvernance de l'organisme et à comprendre les préoccupations particulières soulevées dans le cadre du processus de consultation.

Au cours d'une longue série de réunions et d'entrevues avec les principales parties intéressées d'Ingénieurs Canada, l'équipe d'examen a observé divers points de vue et préoccupations. D'après notre évaluation, bien qu'il y ait des défis particuliers à relever en matière de structure et de processus, le système de gouvernance d'Ingénieurs Canada comporte de nombreux éléments solides. Cependant, la persistance de certaines préoccupations au fil des ans montrait clairement qu'il subsistait des défis à relever.

Au-delà de préoccupations plus spécifiques, nous avons constaté dans le cadre de nos consultations de la Ronde 1 que certaines questions sous-jacentes doivent encore être réglées. À première vue, certaines d'entre elles peuvent sembler dépasser la portée limitée de cet examen, mais nous croyons fermement qu'elles sont la cause fondamentale d'autres défis et pressions dans le système global de gouvernance.

Nous avons ainsi formulé les trois « énoncés de problèmes », indiqués à la page suivante, qui ont été présentés et fait l'objet de discussions lors d'un atelier avec les principales parties intéressées, tenu en octobre 2025.

Ainsi, les principaux résultats de la Ronde 1 sont les trois énoncés de problèmes et la rétroaction quasi unanime des diverses parties intéressées selon laquelle ces énoncés reflètent l'essence de ce qui doit être résolu pour améliorer le système de gouvernance d'Ingénieurs Canada.



<sup>1</sup> Les observations et constatations détaillées de la Ronde 1 sont présentées dans les extraits du rapport final de la Ronde 1 de l'[annexe A](#).

# Sommaire (suite)

## Énoncés de problèmes

Lorsque nous avons terminé la Ronde 1, nous soupçonnions que l'importance accordée à la taille du conseil d'administration, au vote pondéré et à la représentation des membres n'était en grande partie que les symptômes de trois enjeux fondamentaux. Ceux-ci se retrouvent dans les énoncés de problèmes présentés aux fins de discussion à l'atelier d'octobre.

Le GTEG nous avait demandé de cerner les « énoncés de problèmes », mais en fait nous considérons qu'il s'agit davantage de points à améliorer que de problèmes *en tant que tels*.

**À l'atelier d'octobre 2025, il y a eu un consensus évident sur le fait que ces énoncés saisissent les enjeux sous-jacents que les membres et d'autres principales parties intéressées souhaitent résoudre.**

En discutant de l'énoncé de problème 1, les personnes ayant participé à l'atelier d'octobre ont exprimé un appui ferme au *concept d'une alliance nationale* comme étant la raison d'être d'Ingénieurs Canada.

Le fait de comprendre cela constitue une base pour la création d'un système de gouvernance efficace à l'appui de cette orientation.

## Problèmes cernés à résoudre

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.

# Sommaire (suite)

## Thèmes émergeant des consultations de la Ronde 2 : harmonisation des domaines à améliorer

De façon générale, la Ronde 2 de l'examen de la gouvernance a produit une rétroaction utile et significative. La consultation des principales parties intéressées a été en grande partie constructive, productive et positive.

Nous avons proposé un ensemble de principes de gouvernance qui visent à refléter les valeurs et les pratiques de gouvernance fondamentales à l'appui du futur système. L'idée d'adopter un ensemble de principes a été bien accueillie et nous avons reçu des commentaires utiles pour améliorer et clarifier la formulation.

Nos recommandations finales comprennent l'adoption officielle d'un ensemble de principes de gouvernance.

### *Alliance nationale*<sup>1</sup>

Lors de l'atelier d'octobre, nous avons constaté un solide consensus de la part des membres et des autres principales parties intéressées au sujet de l'importance d'une approche axée sur une alliance nationale (même s'il reste nécessaire d'affiner et de clarifier ce que cela implique pour Ingénieurs Canada et pour le rôle du conseil dans la gestion de son efficacité).

Dans cette optique, le GTEG a demandé à l'équipe d'examen de fonder ses travaux de la Ronde 2 sur le postulat que la raison d'être d'Ingénieurs Canada est d'appuyer et de servir une alliance nationale des organismes de réglementation.

Par conséquent, les solutions possibles abordées lors de la Ronde 2 portaient du principe que la structure et les processus de gouvernance seraient conçus dans le contexte d'un modèle d'alliance nationale.

À cette fin, une définition provisoire de l'alliance nationale et la détermination des services qui pourraient être fournis par Ingénieurs Canada conformément à cette stratégie ont été préparées en vue d'une discussion avec les principales parties intéressées.

La définition provisoire a été accueillie positivement et a largement été perçue comme le « chaînon manquant » pour éclairer les structures de travail et de gouvernance d'Ingénieurs Canada.

<sup>1</sup> [L'annexe B](#) contient plus de précisions sur l'alliance nationale.



# Sommaire (suite)

## Recommandations préliminaires<sup>1</sup>

À la suite d'un examen des résultats de la Ronde 1, nous avons rédigé 14 recommandations initiales fondées sur les trois énoncés de problèmes. Certaines étaient précises tandis que d'autres donnaient une orientation et présentaient des possibilités aux fins de discussion au cours de la Ronde 2.

Les recommandations provisoires portaient sur les éléments suivants :

- Alliance nationale
- Principes de gouvernance
- Taille de conseil plus restreinte
- Conseil basé sur les compétences
- Bassin de recrutement élargi
- Rôle des observateurs et observatrices
- Structure du conseil
- Mandat des administrateurs et administratrices
- Indépendance des administrateurs et administratrices
- Charte et orientation du conseil d'administration
- Voix des membres plus forte
- Liens hiérarchiques concernant le BCAPG et le BCCAG
- Liens hiérarchiques plus solides

Les principales parties intéressées ont généralement indiqué que l'ensemble des recommandations initiales serait efficace pour produire le changement souhaité aux arrangements de gouvernance d'Ingénieurs Canada existants, que les recommandations étaient judicieusement idéalistes et concrètes, et qu'un changement positif découlerait de la mise en œuvre d'une partie ou de la totalité des recommandations provisoires.

Nous reconnaissons que certains avis divergeaient. Bien que de nombreuses recommandations aient reçu un solide appui général, d'autres ont suscité des avis très divergents.

<sup>1</sup> Les détails des recommandations provisoires ainsi que les résultats de nos consultations de la Ronde 2 sont présentés dans un extrait des documents préalables à l'atelier dans l'[annexe C](#).



# Sommaire (suite)

## Ce que nous avons appris des autres : analyse comparative

Afin d'offrir un aperçu plus large de l'évolution de la gouvernance, Cosgrove & Co. a effectué des recherches et mené des entrevues auprès de quatre organismes externes. Les points saillants de nos constatations sont présentés ci-dessous, et l'[annexe D](#) contient plus de précisions.

- 1 Les organismes de référence font correspondre leur modèle de gouvernance avec la nature et la mission de l'organisme.
- 2 Les conseils d'administration fondés sur la représentativité créent des risques de gouvernance prévisibles et persistants.
- 3 De nombreux organismes composés d'un regroupement de membres ont modernisé leur processus de nomination des administrateurs afin d'élargir les compétences au sein du conseil.
- 4 Les organismes ont réduit la taille de leur conseil d'administration pour une plus grande efficacité stratégique.
- 5 Les organismes de référence estiment que les points de vue externes au sein de leur conseil sont très précieux et réservent des sièges pour des administrateurs et administratrices indépendants.

- 6 Les processus de sélection des administrateurs et administratrices sont de plus en plus « ouverts » avec des critères d'admissibilité plus larges que par le passé.
- 7 Les décisions clés en matière d'agrément sont déléguées à un organisme indépendant.
- 8 Les organismes de référence ont trouvé d'autres modèles de financement pour appuyer l'organisme et sont parvenus à trouver un mode de scrutin équilibré.
- 9 Les conseils d'administration des organismes de référence se concentrent sur la création et l'amélioration de la culture de gouvernance et de la transparence.



**CAPR**  
Canadian Alliance  
of Physiotherapy  
Regulators

**ACORP**  
Alliance canadienne des  
organismes de réglementation  
de la physiothérapie



**CPA** CHARTERED  
PROFESSIONAL  
ACCOUNTANTS  
CANADA



**NAPRA**  
National Association of  
Pharmacy Regulatory Authorities



**ENGINEERS**  
AUSTRALIA

# Sommaire (suite)

## Recommandations finales et cartographie des pouvoirs

Les conclusions des Rondes 1 et 2, notre examen des politiques, des processus et de la documentation du conseil d'Ingénieurs Canada nous amènent à conclure qu'il reste du travail à accomplir pour répondre aux problèmes décelés plus tôt dans ce processus et améliorer l'efficacité de la gouvernance d'Ingénieurs Canada.

Et nous estimons que les enjeux de gouvernance d'Ingénieurs Canada ne peuvent pas être résolus par des ajustements progressifs.

Des décisions importantes doivent être prises quant à sa raison d'être, à sa structure de gouvernance clé et à ses rôles, lesquelles (si des changements sont envisagés) doivent toutes être appuyées par une portée et une planification globales, qui doivent être suivies d'une exécution rigoureuse.

Certaines des décisions sont celles que le conseil d'administration peut prendre de façon indépendante (p. ex., établir ou mettre à jour des documents de politique sur la gouvernance ou modifier les pratiques du conseil d'administration). D'autres décisions (comme toute modification des Règlements administratifs) devront être approuvées par les membres.

Nos recommandations répondent directement aux problèmes que les principales parties intéressées s'accordent à considérer comme devant être résolus. Elles s'inscrivent dans le cadre des bonnes pratiques de gouvernance applicables aux organismes nationaux à but non lucratif. Surtout, nous estimons que leur adoption offre l'occasion d'apporter des changements durables et significatifs au système de gouvernance d'Ingénieurs Canada. Les mesures que nous recommandons sont décrites dans la section suivante.

Nous avons également inclus une analyse qui distingue les recommandations relevant, à notre avis, du pouvoir d'approbation du conseil d'administration de celles qui nécessitent l'autorisation des membres.

Authority Mapping: Board vs. Member Approval  
What can the Board act on, and what requires Member approval?

| Recommendation  | Board Authority | Member Authority | Comments  |
|---|-----------------|------------------|---|
| 12. Increase standing committee director term lengths from 1 year to at least 2 years | Yes             | No               | The Board has the authority to adopt board-level policies. They do not require Member approval.       |
| 13. (a) Maintain the existing committee and AB/IGB reporting structure.               | Yes             | No               | Committees (which include CEAB and CEQB) are created under the authority of the Board (Policy 6.1.1). |

Authority Mapping: Board vs. Member Approval  
What can the Board act on, and what requires Member approval?

| Recommendation   | Board Authority | Member Authority | Comments   |
|--|-----------------|------------------|--|
| 1. Formally adopt national alliance as Engineers Canada's primary purpose, and ... promote it as the driving force behind all future governance changes. | Yes             | No               | The Board may articulate and adopt a strategic purpose. Member approval is not required unless this purpose is embedded in Engineers Canada's by-laws or Articles. However, we believe it would be advantageous that obtaining explicit approval from Members that National Alliance is the desired purpose and future state. We also note that depending on how Engineers Canada's articles of continuance are interpreted, this shift may represent a 'fundamental' change that would require Member approval under CNCA. Legal advice is recommended. |
| 2. Adopt a governance charter that defines the board's strategic role  | Yes             | No               | If national alliance has no codification in the by-laws or articles, then the Board can authorize and document Engineers Canada's purpose on its own accord.   |
| 3. Improve the board's focus on strategy and risk, through effective agenda-setting.   | Yes             | No               | The Board has the authority to adopt board-level policies, a board mandate or charter that sets out its role and responsibility as a fiduciary board, or mandate changes to board practices as it sees fit, provided that it does not contradict any requirements or obligations set out in the by-laws.   |
| 4. Create and lead dialogue-based opportunities for greater collective conversations with a broad range of key interest holders and experts.             | Yes             | No               | Engineers Canada can implement new services and programs without Member approval. However it would be advantageous to gather input on which dialogues/information services, conference programs, or networking opportunities that Members most value.  |
| 5. a) Establish a National Regulator Forum to obtain explicit Member direction on matters of national importance   | No              | Yes              | Engineers Canada may wish to hold this forum at the AMM to obtain Member direction, or more frequently as we have recommended. Regardless, a change may be required to require Engineers Canada to formalize how Member input would be gathered, decided, and actioned by Engineers Canada. We recommend this as a Member approval item to ensure explicit authority is granted, and there is a shared understanding of the structure.   |

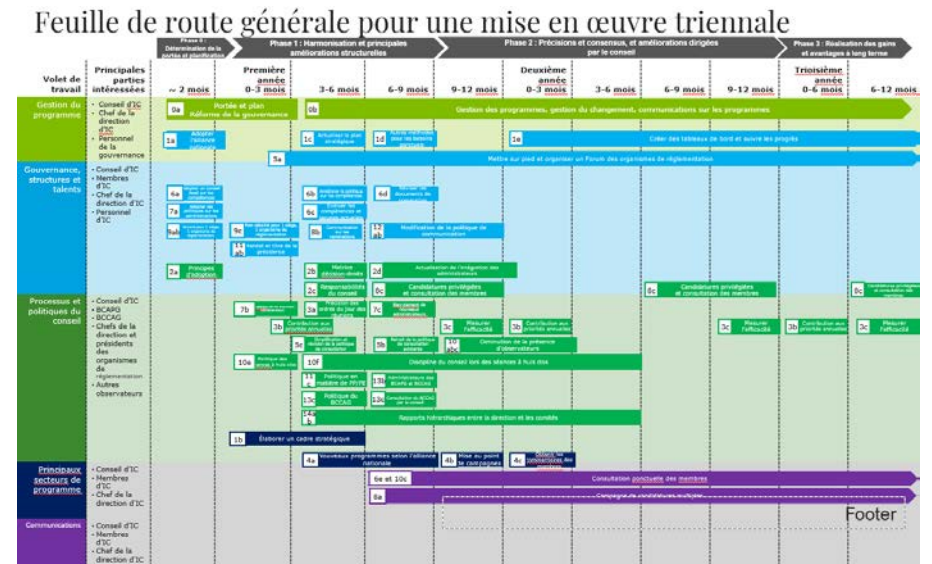
© Cosgrove & Co Strategy Consulting Ltd. Engineers Canada - Governance Review and Consultation - Final Report 38

# Sommaire (suite)

## Feuille de route pour la mise en œuvre sur trois ans

Nous avons préparé une feuille de route d'une page (présentée à droite) qui décrit la façon dont nous recommandons à Ingénieurs Canada de procéder. Cette stratégie de mise en œuvre prévoit plusieurs phases distinctes de travail, notamment :

- **Définition initiale de la portée et planification (phase 0) :** Cette phase de travail brève, mais intense, sera essentielle à la réussite à long terme et à la cohésion de tout changement de gouvernance à venir. Elle est axée sur la détermination d'une portée détaillée pour chaque recommandation formulée dans le présent rapport, après quoi un « plan directeur » devrait être mis au point afin d'inclure toutes les recommandations en tant que *programme cohérent de réforme de la gouvernance*.
- À cette étape, nous recommandons que le conseil d'administration soumette certaines décisions fondamentales aux membres pour *approbation de principe* (comme une proposition d'adoption de principe visant à réduire la taille du conseil). L'accord de principe suppose que des changements précis, des échéanciers et d'autres détails seront fournis à une date ultérieure.
- Les décisions prises ou rejetées par le conseil et les membres orienteront la planification et l'avancement du plan de mise en œuvre.
- Une fois la planification terminée, le conseil peut décider que certaines décisions ne doivent pas être mises en œuvre, mais nous lui conseillons au moins d'aller de l'avant avec l'établissement de la portée et la planification de l'intégralité du programme des changements recommandés afin de fournir tous les éclaircissements possibles à toutes les parties.
- **Phases 1 à 3 :** Une fois que la planification est terminée et que les mesures acceptées par les membres sont connues, le programme peut se dérouler sur une *période de trois ans*. Une feuille de route générale et une description de chaque phase sont fournies plus loin dans le présent document.



# Recommandations finales

# Introduction

Au cours de la dernière année, le processus d'examen a permis de cerner des problèmes complexes à résoudre ainsi que certains domaines pour lesquels un consensus a semblé se dégager quant aux solutions envisageables.

Dans cette section, nous formulons de multiples recommandations pour améliorer les défis observés et donner à Ingénieurs Canada une base solide en ce qui concerne sa valeur pour les membres.

Celles-ci visent à aborder les problèmes de gouvernance sous-jacents relevés dans le cadre du présent examen, c'est-à-dire non seulement les symptômes visibles qui sont apparus au fil du temps, mais aussi les facteurs structurels et culturels qui ont contribué aux tensions persistantes au sein des structures complexes de gouvernance et de consultation d'Ingénieurs Canada, à leur complexité ainsi qu'à leur discordance.

Nous estimons que la mise en œuvre de ces recommandations permettra de mieux harmoniser le système de gouvernance d'Ingénieurs Canada avec sa raison d'être convenue d'alliance nationale des organismes de réglementation. Elles reflètent les principaux commentaires reçus constamment tout au long de l'examen selon lesquels les futurs mécanismes de gouvernance doivent être plus simples, plus stratégiques et plus clairement orientés vers le soutien des priorités des membres, la collaboration et le leadership national, tout en respectant l'autonomie et le pouvoir statutaire de chacun des membres, à savoir, les 12 organismes de réglementation provinciaux et territoriaux.

Comme indiqué précédemment, certaines recommandations relèvent entièrement de la compétence du conseil d'administration tandis que d'autres nécessiteront un examen par les membres et leur approbation. Nous estimons toutefois que, pour obtenir le soutien des membres, il est essentiel de parvenir à une compréhension commune plus approfondie et à un accord explicite sur ce que signifie réellement le statut d'alliance nationale ainsi que sur la manière dont le conseil d'Ingénieurs du Canada devrait la superviser et la diriger.

Une fois ces éléments clarifiés, nous pensons qu'Ingénieurs Canada disposera d'une feuille de route bien plus cohérente, ciblée et concrète pour créer de la valeur ajoutée pour ses membres.

# Recommandations à Ingénieurs Canada

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

### Harmonisation et surveillance stratégiques

1. **Obtenir l'approbation des membres pour réaffirmer ou adopter officiellement l'alliance nationale comme raison d'être d'Ingénieurs Canada et en faire la promotion comme force motrice de tous les futurs changements de gouvernance.**
  - a. Réaffirmer ou adopter officiellement l'alliance nationale (telle que définie dans l'encadré à droite) comme raison d'être d'Ingénieurs Canada, ce qui permettra de vérifier que toutes les parties ont une compréhension commune.
  - b. Charger la direction d'Ingénieurs Canada de poursuivre la création d'un cadre stratégique national, de déterminer et de hiérarchiser les besoins communs des membres, de les mettre en œuvre ou de les coordonner sous l'égide d'Ingénieurs Canada ainsi que d'harmoniser les priorités réglementaires provinciales et territoriales dans le cadre d'une vision nationale unifiée.
  - c. Actualiser le plan stratégique afin de mieux cibler, harmoniser et rationaliser les programmes et services d'Ingénieurs Canada avec l'approche d'alliance nationale.
  - d. 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).
  - e. Mettre en œuvre des tableaux de bord pour faciliter la mesure du rendement : suivre les progrès réalisés à l'égard des objectifs stratégiques d'Ingénieurs Canada en tant qu'alliance nationale, de l'harmonisation de la réglementation et aux fins de surveillance par le conseil d'administration.

**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 à son conseil) de prendre des décisions fondées sur les données, favorisera la transparence de ses activités et renforcera la responsabilisation concernant les résultats.

### Définition recommandée de l'alliance nationale

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 et des discussions à l'échelle nationale à ce sujet, soutiendra 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 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.

# Recommandations préliminaires à Ingénieurs Canada

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

### Charte ou mandat du conseil

#### Adopter un mandat du conseil ou une charte de gouvernance qui définit le rôle stratégique du conseil dans la gouvernance d'une alliance nationale :

- a. Adopter officiellement les principes de gouvernance recommandés (voir l'encadré).
- b. Mettre au point une matrice des droits décisionnels en consultation avec les membres, en établissant l'ordre de priorité des questions ayant une incidence à l'échelle nationale, afin de définir les rôles, les responsabilités et les pouvoirs décisionnels du conseil, des organismes de réglementation et de la direction d'Ingénieurs Canada.
- c. 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 participation aux conversations et dialogues à l'échelle nationale;
  - d'autres questions appropriées ou souhaitées.
- d. Réexaminer et affiner l'ensemble des politiques du conseil, y compris les documents d'intégration et d'orientation des administrateurs et administratrices, afin d'axer la mission de surveillance du conseil sur les résultats de l'alliance nationale et sur l'évolution du rôle des administrateurs et administratrices.

**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. Cela permet à tous les organes de gouvernance de se concentrer sur l'incidence à long terme et l'efficacité de l'alliance nationale, plutôt que sur des enjeux provinciaux ou des aspects opérationnels.

### Principes clés de gouvernance recommandés

**Vision et stratégie claires** – Tous les organismes doivent avoir une raison d'être clairs et un mandat clairement établi, approuvé par le conseil, bien compris de leurs membres et intégré dans le mandat, les objectifs et les stratégies de l'organisme. Le conseil et les membres doivent avoir un rôle important à jouer dans la détermination de la vision et de la stratégie.

**Transparence et responsabilité à l'égard des membres** – En tant qu'organisme, Ingénieurs Canada est ultimement responsable envers ses membres : les organismes de réglementation provinciaux et territoriaux. Afin de favoriser un degré élevé de confiance, Ingénieurs Canada communiquera ses décisions avec transparence.

**L'efficacité et l'efficience de la gouvernance et de l'intendance** – Efficacité de la gouvernance d'un organisme signifie que ses résultats atteignent les objectifs convenus, tels qu'ils sont déterminés par ses membres. 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.

« Le nez dans l'organismes mais les mains en dehors » – Cela signifie qu'il faut s'assurer que les discussions au niveau du conseil 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 administrateurs et administratrices doivent être indépendants d'Ingénieurs Canada et de sa direction; et pour les personnes qui exercent deux rôles, s'assurer qu'elles ne représentent pas l'organisme à l'origine de leur nomination lorsqu'elles siègent au conseil d'Ingénieurs Canada.

# 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 et de sa valeur pour les membres, en établissant efficacement les ordres du jour.

- a. Déterminer les sujets que le conseil doit aborder annuellement, trimestriellement et à chaque réunion pour veiller à l'efficacité d'Ingénieurs Canada en tant qu'alliance nationale, et peaufiner le plan de travail annuel du conseil et des comités :
  - Accorder une attention proportionnelle à la valeur pour les membres, ainsi qu'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.
  - 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 si la discussion présente une valeur stratégique minimale.
- b. Veiller à ce que le conseil participe de façon significative à l'établissement des priorités annuelles et à la surveillance des risques, par exemple en utilisant du temps lors de sa retraite annuelle, pour harmoniser les priorités.
- c. Mesurer l'efficacité du temps de réunion du conseil sur une base annuelle, par rapport aux objectifs de l'alliance nationale.

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

**Justification :** Le temps consacré aux réunions du conseil constitue une ressource stratégique et devrait être réservé aux questions qui nécessitent une attention en ce qui touche 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 politiques, priorités nationales, allocation des ressources);
- la surveillance et la responsabilisation (p. ex., efficacité évaluée par les membres, 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.

- a. Créer et organiser des forums et des conférences à l'échelle nationale en tant que programme clé de l'alliance nationale, afin de faire participer les principales parties intéressées au dialogue sur les enjeux nationaux, les préoccupations communes 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).
- b. Mettre au point des campagnes visant à promouvoir une vaste participation de la part des organismes membres (présidence, personnel), du milieu universitaire et d'autres partenaires.
- c. Demander aux membres ce qui compte le plus pour eux.

**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'activités, 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 (tels que les président.e.s des conseils), qui participent actuellement aux activités de gouvernance d'Ingénieurs Canada sans rôle précis ou significatif en matière de gouvernance, ou les observent.

# Recommandations préliminaires à Ingénieurs Canada

## Gestion du problème n° 2 (renforcer les liens avec les membres)

### Coordination de la rétroaction et des commentaires des membres

#### 5. a) Mettre sur pied et organiser un forum national des organismes de réglementation pour obtenir une orientation explicite des membres sur les questions d'importance nationale

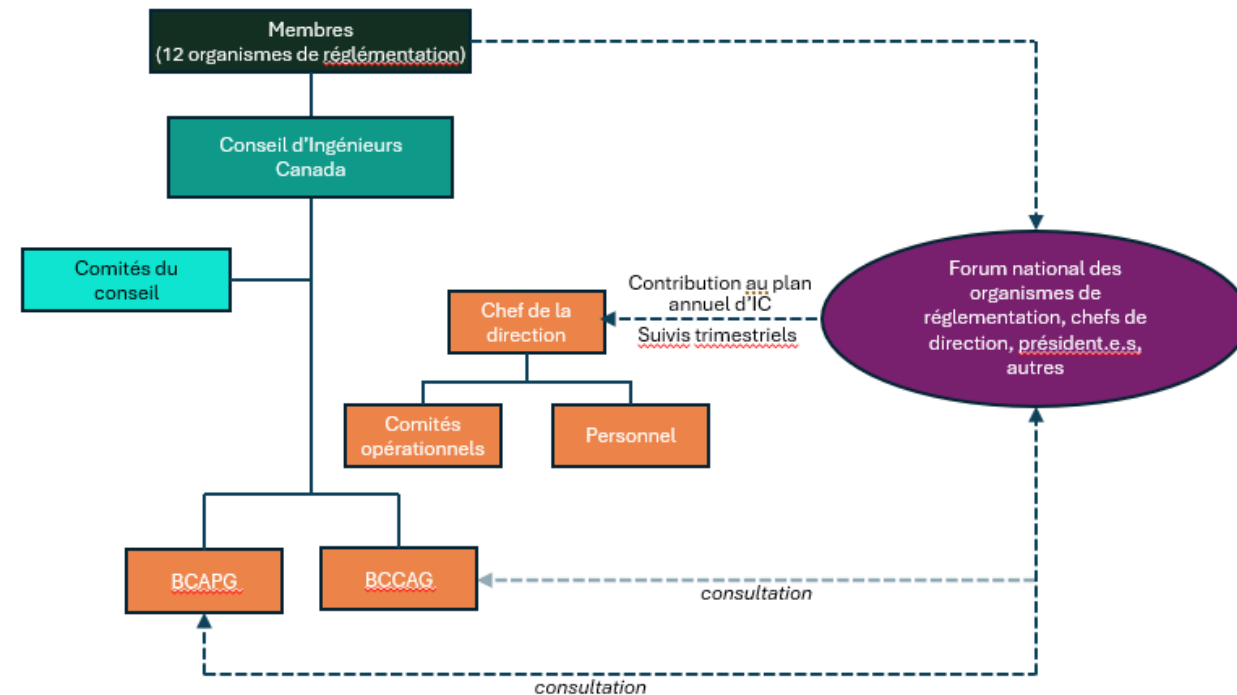
Il existe un point de vue dominant selon lequel le conseil doit agir à titre d'intermédiaire pour répondre aux besoins et priorités des membres. Cependant, les administrateurs et administratrices ont une responsabilité fiduciaire à l'égard d'Ingénieurs Canada et présentent une indépendance à l'endroit de l'organisme à l'origine de leur nomination. Au mieux, il s'agit d'une façon inefficace d'obtenir les commentaires des membres et l'orientation qu'ils souhaitent donner à Ingénieurs Canada.

Nous recommandons plutôt la création d'un **Forum national des organismes de réglementation** dans le but de donner une orientation à Ingénieurs Canada et d'obtenir les commentaires officiels des membres sur ses programmes et services. Cette tribune pourrait également satisfaire le désir du BCAPG d'accroître ses liens avec les organismes de réglementation et leur contribution.

Comme point de départ, nous proposons que des discussions régulières (p. ex., trimestrielles) soient organisées et animées par Ingénieurs Canada sur des sujets comme :

- l'offre des services qui doivent être fournis par Ingénieurs Canada à l'échelle nationale, notamment les documents d'information;
- les questions d'intérêt pour les organismes de réglementation qui pourraient être abordées et défendues par Ingénieurs Canada à l'échelle nationale (p. ex., politiques du gouvernement fédéral, enjeux transfrontaliers ou internationaux);
- les questions d'intérêt collectif ayant une incidence sur le cadre de réglementation canadien ou la formation des ingénieurs, notamment :
  - la politique d'agrément qui a une incidence sur la capacité des organismes de réglementation à octroyer des permis et à appliquer efficacement la réglementation du génie au Canada,
  - les questions stratégiques et de gestion des risques touchant l'avenir de la profession,
  - la capacité d'Ingénieurs Canada de répondre aux besoins des membres (AAM).

#### Forum national des organismes de réglementation ou membres pour qu'ils proposent une orientation



# Recommandations préliminaires à Ingénieurs Canada

## Gestion du problème n° 2 (renforcer les liens avec les membres)

### Coordination de la rétroaction et des commentaires des membres (suite)

#### 5. b) Retirer la politique de consultation actuelle et les processus connexes;

**c) Les remplacer par une stratégie de consultation et des processus de mobilisation simplifiés et ciblés qui permettent d'obtenir les commentaires des bonnes personnes, sur les bons sujets, au bon moment.**

Pratiquement toutes parties intéressées nous ont indiqué que le processus et la politique actuels de consultation sont inefficaces. Certains chefs de la direction nous ont indiqué que les priorités énoncées par les organismes de réglementation ne correspondent pas toujours à leurs besoins réels. Des incertitudes demeurent quant à la façon dont les membres peuvent exprimer leurs commentaires, à la pondération variée des voix et à la résolution des divergences d'opinions.

Nous sommes d'avis que c'est le résultat d'un « trop grand nombre de voix » et d'un manque de clarté dans le système de consultation, de prise de décisions ou de hiérarchisation des priorités.

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

Une politique et une procédure mieux coordonnées seraient utiles pour mener des consultations sur des sujets généraux, en précisant très clairement qui s'exprime au nom de chaque membre.

Il sera essentiel de préciser comment la « consultation » se distingue de l'« obtention d'une orientation des membres » et de veiller à bien distinguer le processus décisionnel de celui de consultation.

### Consultations améliorées – processus illustratif

#### 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.

#### Chef de la 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.

#### Organismes de réglementation / membres

Sous l'égide d'Ingénieurs Canada, les organismes de réglementation et les membres se réunissent régulièrement pour discuter et s'entendre sur leurs priorités communes. Les dirigeants des organismes de réglementation (par exemple, les chefs de la direction) peuvent également se réunir régulièrement avec leurs homologues afin de déterminer comment mettre en œuvre les décisions prises par les membres. Ils participent également à la soumission de leurs besoins et de leurs commentaires au Forum national des organismes de réglementation d'Ingénieurs Canada (voir 5b), en vue d'un accord et d'une harmonisation.

#### Personnel des organismes de réglementation

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

## Gestion du problème n° 2 (renforcer les liens avec les 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.

Un conseil d'administration axé sur les compétences permet à Ingénieurs Canada d'adopter une approche systématique de la façon dont il gère l'évolution du conseil. Pour y parvenir, les points suivants devront être mis en œuvre :

- a. adopter le principe d'un conseil d'administration axé sur les compétences;
- b. déterminer de nouvelles aptitudes et compétences qui appuient davantage ses objectifs stratégiques en tant qu'alliance nationale (*p. ex., en gouvernance organisationnelle, droit, éthique, sécurité publique, expérience internationale, commerce et économie, politiques publiques, réglementation professionnelle*);
- c. évaluer le profil actuel des compétences du conseil, en fonction de ses besoins pour la supervision d'une alliance nationale, et cerner les lacunes qui pourraient survenir à mesure que les administrateurs et administratrices en place terminent leur mandat;
- d. améliorer le profil des compétences, les processus et les documents de communication des candidatures existantes;
- e. faire participer les membres à des séances d'information ou à des webinaires périodiques sur les besoins du conseil d'Ingénieurs Canada, sur les lacunes à venir en matière de compétences et les compétences souhaitées.

#### 7. Réserver des sièges pour des administrateurs et administratrices indépendants

Bien que ce ne soit pas appuyé à l'unanimité, nous croyons fortement que l'ajout d'une masse critique **d'administrateurs et d'administratrices indépendants** (au moins deux ou trois) serait utile pour ajouter des points de vue externes, frais et stratégiques au conseil. Cela serait également pertinent si certaines lacunes en matière de compétences étaient cernées.

- a. Par souci de clarté et de transparence, l'approche que nous privilégions consiste à modifier le Règlement administratif d'Ingénieurs Canada pour accorder deux ou trois sièges à des administrateurs ou administratrices indépendants (avec droit de vote), notamment des personnes qui ne sont pas des ingénieurs si un organisme de réglementation le décide.
  - o Nous estimons qu'il existe un appui suffisant pour présenter ce point comme une modification au Règlement administratif. Toutefois, si le conseil d'administration le préfère, une autre solution pourrait être de recruter et d'engager des personnes externes en tant que « conseillères », ce qui est permis par les règlements actuels.
  - o Si cette option est retenue, nous recommandons que ces personnes soient invitées à rester et à participer pleinement au conseil pendant les séances à huis clos. C'est-à-dire qu'elles agissent et soient traitées comme des administrateurs et administratrices à part entière, qu'elles aient ou non le droit de vote.
- b. Créer une politique du conseil visant à consigner le rôle d'une administratrice ou d'un administrateur indépendant, et préciser son droit de vote ou non, sa participation aux séances à huis clos et aux comités.
- c. Recruter et sélectionner de nouveaux administrateurs et de nouvelles administratrices indépendants au moyen d'un processus transparent de recrutement et de nomination dirigé par Ingénieurs Canada (comme un appel de candidatures).

**Justification :** Les administrateurs et administratrices externes ajoutent une part d'objectivité et élargissent la vision stratégique, ce qui est particulièrement précieux étant donné la pratique qui consiste à nommer des personnes présentes depuis longtemps dans l'« écosystème » de réglementation du génie, ce qui nuit à l'apport de nouvelles idées.

# Recommandations préliminaires à Ingénieurs Canada

## Gestion du problème n° 2 (renforcer les liens avec les membres)

### Admissibilité et recrutement des administrateurs et administratrices

#### 8. Accroître le bassin de candidatures potentielles pour appuyer les besoins du conseil dans son ensemble

- a. Par des communications et une mobilisation efficaces, encourager les membres à proposer au moins deux candidatures pour chaque siège d'administratrice ou d'administrateur disponible ou trouver des solutions de rechange (p. ex., Ingénieurs Canada pourrait lancer une campagne nationale pour encourager les personnes inscrites à communiquer avec leur conseil provincial ou territorial pour obtenir de plus amples renseignements sur la participation au d'Ingénieurs Canada).
- b. Établir un comité d'évaluation d'Ingénieurs Canada pour évaluer des candidatures. Ce comité serait chargé d'examiner celles proposées par les membres au moyen d'un processus indépendant dans le cadre duquel les compétences et les besoins en matière de diversité de l'ensemble du conseil d'Ingénieurs Canada sont pris en compte.
- c. À la suite d'un processus de recrutement transparent, fournir aux membres une liste des candidatures privilégiées aux fins d'approbation explicite, notamment pour les administrateurs et administratrices indépendants retenus.

**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 dans son ensemble, tout en respectant le pouvoir des membres d'approuver les administrateurs et administratrices.

# Recommandations à Ingénieurs Canada

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

### 9. Adopter l'approche « un organisme de réglementation, un siège » pour réduire la taille du conseil d'administration et accroître son efficacité en tant qu'alliance nationale

Les parties intéressées ont toutes convenu que le conseil actuel est trop grand, ce qui a une incidence sur l'engagement des administrateurs et administratrices ainsi que sur la qualité des discussions. Voici des exemples de bonnes pratiques de gouvernance à prendre en considération :

- favoriser une discussion plus efficace au sein du conseil et une meilleure participation des administrateurs et administratrices grâce à un conseil de plus petite taille;
- assurer une représentation équilibrée des membres (et opter pour 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 à la valeur stratégique de la gouvernance.

Nous sommes d'avis que l'approche d'alliance nationale se prête davantage au style de gouvernance qui est incarné dans l'**Option 3 : un organisme de réglementation, un siège**. Bien que cette option n'ait pas reçu l'appui de toutes les parties, elle a reçu l'aval de nombreux groupes de parties intéressées (grands et petits). Certains ont fermement défendu cette option lors de nos séances de rétroaction.

Si des changements sont acceptés, nous recommandons une approche de mise en œuvre progressive, harmonisée avec l'attrition du mandat des personnes actuelles.

**Sur le vote pondéré à l'AAM.** Malgré la complexité du vote pondéré à l'assemblée des membres, nous recommandons de le conserver. Le modèle actuel est trop déséquilibré et toute modification comporterait trop de risques pour envisager un changement, bien que nous reconnaissons que cette situation pourrait continuer d'irriter les petits organismes de réglementation.

### Pour y parvenir, nous recommandons les mesures suivantes :

- a. Convenir en principe que la taille du conseil d'administration d'Ingénieurs Canada sera réduite, conformément à une composition « un organisme de réglementation, un siège ». Si nécessaire, négocier une étape provisoire au cours de laquelle les membres pourront conserver certains sièges supplémentaires au conseil pendant une période définie, et ce, afin d'appuyer la modification des règlements pour refléter cette approche future.
- b. Demander à Ingénieurs Canada de présenter aux membres un plan de mise en œuvre pour la composition de son conseil, notamment :
  - douze sièges pour les organismes de réglementation, soit une administratrice ou un administrateur de la liste de candidatures proposée par chaque membre, choisis par Ingénieurs Canada et dont la candidature a été proposée par chaque membre, afin de répondre aux besoins de l'ensemble du conseil (une voix par siège);
  - une approche progressive, dans le cadre de laquelle les sièges supplémentaires des membres seraient supprimés à la fin du mandat des administratrices et administrateurs.

Remarque : Il peut être utile que les membres répondent explicitement aux recommandations 6 et 7 avant la finalisation du modèle « un organisme de réglementation, un siège ».

# Recommandations à Ingénieurs Canada

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

### Observateurs et observatrices

#### 10. Décourager la présence d'observateurs et d'observatrices comme pratique générale

- a. Mettre fin à la pratique consistant à envoyer des invitations permanentes à des personnes qui ne sont pas administratrices ou administrateurs (p. ex., partenaires d'affinité, représentants des principales parties intéressées qui ne sont pas directement concernées par des points précis à l'ordre du jour).
- b. Inviter des présentatrices et présentateurs ou d'autres personnes pour leur point précis à l'ordre du jour seulement.
- c. Réfléchir à d'autres méthodes de communication des membres au sujet des questions d'intérêt.
- d. 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 (par exemple, des conférences).
- e. Établir une politique concernant les séances à huis clos afin de les utiliser plus judicieusement, notamment en définissant clairement les questions dont il convient de discuter pendant les séances à huis clos.
- f. Promouvoir la discipline au sein du conseil d'administration afin d'éviter que les séances à huis clos ne s'éternisent sur d'autres questions ou qu'elles ne durent trop longtemps, comme c'est régulièrement le cas 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 deux ans :

- a. Confirmer le soutien des politiques pour intégrer ce changement progressivement, en suivant le calendrier de l'élection future de la présidence (il est également possible d'envisager de prolonger ce mandat si la continuité tout au long de la période de changement de gouvernance est bénéfique).
- b. Envisager de préciser « président ou présidente du conseil » comme titre plutôt que simplement « président ou présidente ».
- c. Envisager ce changement sans qu'il y ait d'incidence en cascade sur les autres rôles des administrateurs et administratrices (président.e.s sortant.e.s et président.e.s élu.e.s), qui ne devraient pas automatiquement voir leur mandat prolongé.

**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 :

- a. Mettre en œuvre progressivement ce changement selon le calendrier des nominations futures pour les comités.
- b. Apporter les modifications nécessaires pour appuyer ce changement.

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

# Recommandations à Ingénieurs Canada

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

### Structure des comités

#### 13 a) **Reporter à une phase ultérieure les décisions concernant les structures hiérarchiques du BCAPG et du BCCAG**

Tout organe relevant d'un conseil d'administration qui n'est pas une personne morale est, par définition, un comité. Son rôle est d'assister le conseil dans ses fonctions de gouvernance. Les trois comités permanents du conseil (Gouvernance; Finances, audit et gestion des risques; Ressources humaines) semblent bien fonctionner et correspondent au modèle classique des comités de conseil d'administration des organismes à but non lucratif.

Le Bureau canadien d'agrément des programmes de génie (BCAPG) et le Bureau canadien des conditions d'admission en génie (BCCAG) relèvent actuellement du conseil d'administration et, à notre avis, ne contribuent pas véritablement à la gouvernance d'Ingénieurs Canada. Ils jouent toutefois un rôle essentiel pour l'organisme et le cadre réglementaire canadien. En effet, les commentaires recueillis lors de nos consultations indiquent qu'ils sont tous deux considérés comme extrêmement précieux.

Ces deux instances sont principalement composées de bénévoles chevronnés et expérimentés, possédant une expertise approfondie dans leurs domaines respectifs. Ils ont consacré beaucoup de temps, généralement pendant de nombreuses années, à l'exercice de leurs fonctions au sein du conseil. Leur travail est financé et doté en personnel grâce au budget d'Ingénieurs Canada, soumis chaque année par le chef de la direction au conseil. Ce personnel est affecté par le chef de la direction et lui rend compte. De plus, la plupart des administrateurs et administratrices et de nombreux membres considèrent que le travail du BCAPG et du BCCAG est avant tout de nature « opérationnelle<sup>1,2</sup> ».

Le maintien d'un lien direct avec le conseil d'administration suscite de vives divergences parmi les principales parties intéressées.

En fin de compte, c'est le chef de la direction qui est tenu responsable de la création de valeur pour les membres et de la réalisation des objectifs opérationnels, et qui doit assurer l'équilibre entre les ressources financières et humaines allouées à tous les domaines d'activité.

Notre recommandation provisoire initiale consistait à faire en sorte que le BCAPG et le BCCAG relèvent directement du chef de la direction. À la suite de recherches et de consultations plus poussées, l'équipe d'examen a retiré cette recommandation.

#### **Nous ne formulons pas de recommandation sur la structure hiérarchique du BCAPG et du BCCAG.**

Nous estimons toujours que le BCAPG et le BCCAG n'exercent pas de fonctions de gouvernance et qu'ils ne devraient pas, en définitive, relever du conseil d'administration d'Ingénieurs Canada.

Nous estimons également que le fait de continuer à compter sur des bénévoles pour accomplir des tâches essentielles à la mission pourrait constituer un risque pour Ingénieurs Canada. Toutefois, nous comprenons les préoccupations du BCAPG. Nous pensons qu'il devrait avoir une autonomie supplémentaire limitée pour certaines décisions en matière d'agrément. Mais il semble également chercher à mettre en place un mécanisme pour obtenir l'orientation et l'approbation des membres à l'égard de certaines décisions stratégiques qui ont une incidence directe sur le contexte réglementaire et la profession dans son ensemble (comme les changements apportés aux politiques ou aux normes d'agrément).

Cependant, cela nécessiterait une approche autre que de relever du conseil d'administration pour répondre à ces besoins. Les administrateurs et administratrices ne « représentent » pas les membres et n'ont pas la légitimité de donner des orientations au nom des membres. De plus, il n'est pas réaliste d'attendre de ces personnes qu'elles possèdent l'expertise nécessaire pour prendre des décisions sur le travail hautement technique du BCAPG et du BCCAG.

*(suite à la page suivante)*

# Recommandations préliminaires à Ingénieurs Canada

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

### Structure des comités (suite)

#### 13 a) *suite*

Nous estimons qu'il y aurait un risque important pour Ingénieurs Canada si des changements étaient apportés aux liens hiérarchiques du BCAPG et du BCCAG avant que les changements à venir ne soient clairement définis et ne suscitent aucune incertitude.

Nous recommandons au conseil de reporter sa décision concernant la structure hiérarchique du BCAPG et du BCCAG jusqu'à ce que :

- une instance efficace soit mise en place afin d'obtenir l'accord explicite des membres sur les travaux et les priorités d'Ingénieurs Canada (5a);
- des travaux supplémentaires soient menés pour garantir un degré d'autonomie bien défini et approprié, essentiel au fonctionnement du BCAPG comme du BCCAG;
- une analyse soit réalisée afin de mieux évaluer l'équilibre entre les risques et les occasions dans la structure hiérarchique du BCAPG et du BCCAG si des changements devaient être apportés. Il serait préférable que les futures structures soient conçues conjointement par chaque comité subordonné et Ingénieurs Canada.

Ce travail pourrait être réalisé dans un délai relativement court (p. ex., quelques mois, et non plusieurs années), ce qui, selon nous, constituera un élément essentiel pour éclairer les décisions du conseil au cours d'une phase ultérieure du projet.

- 1 Nous remarquons que le BCAPG, en particulier, rejette fortement les termes « comité » et « opérationnel », qu'il semble interpréter comme un rejet de sa valeur fondamentale pour Ingénieurs Canada, ou l'associer à des tâches administratives. Nous décrivons simplement le « travail des activités d'agrément » comme étant les activités du BCAPG, par opposition aux activités de gouvernance – la surveillance de ces activités – qui constituent le travail du conseil d'administration.
- 2 Nous tenons à remercier les membres du BCAPG et du BCCAG d'avoir engagé une discussion approfondie, à la suite de laquelle nous avons révisé notre recommandation initiale.

### 13 b) Renverser la décision d'accorder des droits de vote aux administrateurs et administratrices nommés au BCAPG et au BCCAG

- Réviser la politique du conseil d'administration relative aux affectations des administrateurs et administratrices d'Ingénieurs Canada au BCAPG et au BCCAG, afin de supprimer leur droit de vote.

**Justification :** Dans la structure actuelle, le conseil d'Ingénieurs Canada supervise les travaux du BCAPG et du BCCAG, et est appelé à approuver certaines recommandations des deux comités subordonnés directs.

Nous avons observé, et des commentaires nous l'ont confirmé, une certaine représentation de la part des administrateurs et administratrices affectés à siéger aux sous-conseils, ce qui n'est pas approprié dans l'environnement de gouvernance et qui, selon nous, pourrait signifier l'approbation tacite des activités du BCAPG et du BCCAG, avant la consultation du conseil d'administration au moment opportun.

Pour ces raisons, nous estimons qu'il n'est pas adéquat que les administrateurs et administratrices soient membres du BCAPG ou du BCCAG en ayant un droit de vote. Cette situation les place dans une situation de conflit d'intérêts ou, au mieux, donne une perception de conflit. En d'autres termes, les administrateurs et administratrices participent à la prise de décision au sein du comité subordonné, puis, en leur qualité d'administrateurs et administratrices, sont chargés de veiller à l'efficacité de ce travail.

Si leur rôle est précisé et que leur droit de vote est supprimé, nous appuyons leur nomination à titre d'observatrices et d'observateurs.

# Recommandations à Ingénieurs Canada

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

### 13 c) Accroître le niveau de délégation des pouvoirs au BCCAG

- a. Réviser la ou les politiques approuvées par le conseil d'administration concernant la portée, le mandat et les produits du travail du BCCAG afin de permettre les mesures suivantes :
  - rationalisation des activités actuellement déléguées au BCCAG, ou réalisées par ce comité, afin de réduire les chevauchements et de veiller à ce que ses activités relèvent de son champ d'expertise;
  - délégation de l'approbation finale des guides à faible risque (à déterminer par le conseil d'Ingénieurs Canada) au BCCAG afin d'accélérer sa capacité à respecter les délais de publication;
  - maintien des approbations à risque élevé au niveau du conseil d'administration, celles qui pourraient avoir une incidence sur les relations avec les organismes de réglementation ou des répercussions juridiques.
- b. Réfléchir sur la façon dont le conseil d'administration pourrait tirer parti de l'expertise du BCCAG pour améliorer sa prospective stratégique et son orientation sur l'alliance nationale, par exemple, au moyen de présentations ciblées et de sujets de discussion.

**Remarque :** Le président du BCCAG a présenté une proposition qui comprend des changements à la portée, au mandat et aux politiques régissant le travail du comité. La proposition recommande un changement à la délégation de pouvoirs pour les décisions à faible risque au BCCAG, plutôt que d'exiger l'approbation du conseil d'administration. Le BCCAG estime que cela améliorera considérablement son agilité.

Nous recommandons que le conseil d'administration accepte cette proposition dans son intégralité.

### Réunions efficaces

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

- a. 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;
  - mettent l'accent sur les questions stratégiques ayant une incidence à long terme, y compris les éléments à risque;
  - veillent à ce que le rapport du chef de la direction soit ciblé et prépare le terrain pour les discussions du conseil;
  - réduisent le nombre de rapports de routine des comités permanents grâce à une meilleure utilisation d'un ordre du jour du consentement;
  - appuient une discussion et un processus décisionnel davantage axés sur la gouvernance.
- b. 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 pour susciter une discussion sur la décision à prendre.

La direction aura un rôle essentiel à jouer pour aider le conseil d'administration à se concentrer davantage sur le contrôle de l'efficacité de l'alliance nationale.

# Cartographie des autorités : approbation du conseil ou des membres

## Ce que le conseil peut mettre en œuvre et ce qui nécessite l'approbation des membres

| Recommandation   | Autorité du conseil | Autorité des membres  | Commentaires  |
|--|---------------------|---|---|
| <b>1. Réaffirmer ou adopter officiellement l'« alliance nationale » comme principale raison d'être d'Ingénieurs Canada et</b>  | ☑ Oui               | ⚠ Seulement si elle est codifiée dans les règlements ou les statuts d'Ingénieurs Canada | Le conseil d'administration peut définir et adopter une raison d'être stratégique. L'approbation des membres n'est pas requise, à moins que cette raison d'être soit inscrite dans les règlements ou les statuts d'Ingénieurs Canada. Cependant, nous estimons qu'il serait avantageux d'obtenir l'approbation explicite des membres pour affirmer que l'alliance nationale est la raison d'être et l'état futur souhaités. Nous remarquons également que, selon la façon dont les statuts de prorogation d'Ingénieurs Canada sont interprétés, ce changement peut être « fondamental », ce qui nécessiterait l'approbation des membres en vertu de la Loi BNL. Un avis juridique est recommandé. |
| <b>... en faire la promotion comme force motrice de tous les futurs changements de gouvernance.</b>  | ☑ Oui               | ✗ Non   | Si l'alliance nationale n'est pas codifiée dans le Règlement administratif ou les statuts, alors le conseil d'administration peut autoriser et consigner de son propre chef la raison d'être d'Ingénieurs Canada.   |
| <b>2. Adopter une charte de gouvernance qui définit le rôle stratégique du conseil d'administration.</b>   | ☑ Oui               | ✗ Non   | Le conseil d'administration a le pouvoir d'adopter des politiques au niveau du conseil, un mandat ou une charte qui énonce son rôle et sa responsabilité en tant que conseil fiduciaire, ou de modifier ses pratiques comme bon lui semble, à condition que ces changements n'aillent à l'encontre d'aucune exigence ou obligation énoncée dans le Règlement administratif.   |
| <b>3. Renforcer les efforts du conseil en matière de stratégie et de gestion des risques en établissant efficacement les ordres du jour.</b>   | ☑ Oui               | ✗ Non   |   |
| <b>4. Créer et diriger des occasions de dialogue favorisant davantage de conversations collectives avec un vaste éventail de principales parties intéressées et de spécialistes.</b> | ☑ Oui               | ✗ Non   | Ingénieurs Canada peut mettre en œuvre de nouveaux services et programmes sans l'approbation des membres. Cependant, il serait avantageux de recueillir des commentaires sur les services de dialogue et de renseignements, les programmes de conférence ou les occasions de réseautage auxquels les membres accordent le plus d'importance.  |
| <b>5. a) Mettre sur pied un Forum national des organismes de réglementation pour obtenir une orientation explicite des membres sur les questions d'importance nationale.</b>         | ✗ Non               | ☑ Oui   | Ingénieurs Canada voudra peut-être établir, dans les faits, que ce forum est l'AAM pour obtenir une orientation des membres, ou plus fréquemment, comme nous l'avons recommandé. Quoi qu'il en soit, un changement de politique et de pratique pourrait être nécessaire pour obliger Ingénieurs Canada à officialiser la façon dont les commentaires des membres seraient recueillis, traités et mis en œuvre par Ingénieurs Canada. Nous recommandons d'en faire un point qui nécessite l'approbation des membres afin de garantir que des autorités explicites sont accordées et qu'il existe une compréhension commune de la structure.  |

# Cartographie des pouvoirs : approbation du conseil ou des membres (suite)

## Ce que le conseil peut mettre en œuvre et ce qui nécessite l'approbation des membres

| Recommandation   | Autorité du conseil | Autorité des membres | Commentaires  |
|--|---------------------|----------------------|---|
| <b>5. b) Retirer la politique de consultation actuelle et les processus connexes, et les remplacer par une stratégie de consultation simplifiée et ciblée.</b>     | ☑ Oui               | ☒ Non                | Le conseil a le pouvoir d'adopter des politiques à l'échelle du conseil. Il n'a pas besoin de l'approbation des membres.  |
| <b>6. Adopter un conseil d'administration axé sur les compétences.</b>   | ☑ Oui               | ☒ Non                | Le conseil a le pouvoir d'adopter des politiques à l'échelle du conseil. Il n'a pas besoin de l'approbation des membres.  |
| <b>7. Accorder des sièges à des administratrices et administrateurs indépendants et réfléchir à la possibilité que ces personnes ne soient pas des ingénieurs.</b> | ☒ Non               | ☑ Oui                | Le Règlement administratif exige actuellement que l'intégralité des administrateurs et administratrices soient directement liés à un membre. Pour permettre la présence d'administrateurs et administratrices indépendants, il faudrait modifier le Règlement administratif afin d'autoriser la nomination d'une administratrice ou d'un administrateur qui n'a pas acquis sa nomination par un membre et qui peut ne pas être ingénieur. L'approbation des membres est nécessaire pour apporter des modifications au Règlement administratif. Ingénieurs Canada pourrait envisager d'intégrer dans la modification du Règlement administratif un processus par lequel toute candidature externe est présentée aux membres pour approbation officielle (p. ex., sur une liste). |
| <b>8. Accroître le bassin de candidatures potentielles pour appuyer les besoins du conseil d'administration dans son ensemble.</b>                                 | ☑ Oui               | ☒ Non                | Il s'agit d'une politique du conseil, d'un outil et d'un processus de communication qui ne nécessitent pas l'approbation des membres. Ingénieurs Canada ne peut pas obliger les membres à présenter plus d'une candidature – il doit les encourager en ce sens.   |
| <b>9. Adopter le principe « un organisme de réglementation, un siège » et réduire la taille du conseil.</b>  | ☒ Non               | ☑ Oui                | Cela nécessiterait une modification du Règlement administratif pour réduire le nombre de sièges par organisme de réglementation ou membre à un (1) chacun. L'approbation des membres est nécessaire pour apporter des modifications au Règlement administratif.   |
| <b>10. Décourager la présence d'observateurs et d'observatrices comme pratique générale.</b>   | ☑ Oui               | ☒ Non                | Le Règlement administratif permet actuellement à la présidence de tenir certaines parties de la réunion du conseil à huis clos. Aucune autre modification n'est requise.  |
| <b>11. Augmenter la durée du mandat de la présidence du conseil à deux ans.</b>  | ☑ Oui               | ☒ Non                | Le conseil a le pouvoir d'adopter des politiques à l'échelle du conseil. Il n'a pas besoin de l'approbation des membres.  |

# Cartographie des pouvoirs : approbation du conseil ou des membres (suite)

## Ce que le conseil peut mettre en œuvre et ce qui nécessite l'approbation des membres

| Recommandation   | Autorité du conseil | Autorité des membres | Commentaires  |
|--|---------------------|----------------------|---|
| <b>12. Augmenter la durée du mandat des administrateurs et administratrices siégeant à des comités permanents d'un an à au moins deux ans.</b> | ✓ Oui               | ✗ Non                | Le conseil a le pouvoir d'adopter des politiques à l'échelle du conseil. Il n'a pas besoin de l'approbation des membres.  |
| <b>13. (a) Reporter à une phase ultérieure les décisions concernant les structures hiérarchiques du BCAPG et du BCCAG</b>                      | ✓ Oui               | ✗ Non                | Les comités (qui comprennent le BCAPG et le BCCAG) sont créés sous l'autorité du conseil d'administration (politique 6.1.1). Ce dernier peut adopter des modifications à sa discrétion. |
| <b>(b) Renverser la décision d'accorder des droits de vote aux administrateurs et administratrices nommés au BCAPG et au BCCAG.</b>            | ✓ Oui               | ✗ Non                | Les droits de vote découlent du manuel des politiques d'Ingénieurs Canada et les changements ne nécessitent que l'approbation du conseil d'administration.                              |
| <b>(c) Accroître le niveau de délégation des pouvoirs au BCCAG.</b>  | ✓ Oui               | ✗ Non                | Les pouvoirs du BCAPG et du BCCAG sont délégués en vertu d'une politique. Toute modification exige l'approbation du conseil seulement.  |
| <b>14. Améliorer les rapports de la direction et des comités au conseil.</b>   | ✓ Oui               | ✗ Non                | Le conseil a le pouvoir d'adopter des politiques à l'échelle du conseil. Il n'a pas besoin de l'approbation des membres.  |

# Feuille de route pour la mise en œuvre

# À propos de la mise en œuvre des recommandations émanant de l'examen

Le conseil d'Ingénieurs Canada sera appelé à décider de la façon de mettre en œuvre les recommandations émanant de l'examen et s'il va les mettre en œuvre. La section suivante présente des conseils et une feuille de route globale illustrant le calendrier relatif et la durée de mise en œuvre de chacune des recommandations décrites dans la section précédente.

## Stratégie de mise en œuvre

Comme point de départ, nous recommandons que la planification et l'établissement de la portée de l'ensemble de recommandations découlant de ce travail soient mûrement réfléchis. Bien qu'il puisse y avoir un désir d'agir rapidement, par exemple, en cherchant à mettre en œuvre les améliorations simples ou faciles (telles que les mises à jour de politiques qui relèvent entièrement du conseil), cette approche nous semble non dénuée de risque.

En plus des recommandations qui ont été proposées dans le cadre de cet examen, nous encourageons vivement Ingénieurs Canada à envisager une phase initiale d'établissement de la portée et de planification (**phase 0**) qui considère cet ensemble de mesures d'amélioration de la gouvernance comme un programme de changements cohérent. Cette étape devrait comprendre les éléments suivants :

- Établir une vision claire du modèle de gouvernance à venir, en particulier pour le Forum national des organismes de réglementation proposé dans le présent rapport.
- Mettre au point un plan directeur pour la mise en œuvre, qui fournit une analyse détaillée et la définition de la portée des tâches particulières pour lesquelles des activités clés, des produits livrables, un ordonnancement, des dépendances et interdépendances, des échéanciers et des pouvoirs d'approbation devront être déterminés pour mener à terme ce travail de « programme de réforme de la gouvernance ». Cette étape réflexive permet d'éviter un scénario dans lequel des changements de gouvernance distincts sont mis en œuvre, sans vérifier s'ils s'harmonisent ou non avec une vision commune de l'état futur d'Ingénieurs Canada, réalisés « en décalage » les uns par rapport aux autres et sans une compréhension élargie de ce qu'Ingénieurs Canada tente d'accomplir.
- Elle suppose également qu'une expertise appropriée en matière de gestion du changement et de communications propre au programme ainsi que des ressources internes ou externes suffisantes sont mobilisées pour appuyer le programme, prévoir et aborder la façon dont certains changements de gouvernance auront une incidence sur les principales parties intéressées, qui en retour appuieront les changements.

Nous recommandons que tous les changements apportés à la gouvernance en tant que programme soient supervisés par le Groupe de travail sur l'examen de la gouvernance, au nom du conseil d'administration. Le programme devrait comporter des indicateurs de rendement clés et des mesures du succès précis dont il faudra faire rapport au conseil afin de permettre une surveillance appropriée pour s'assurer que les résultats souhaités sont atteints.

Nous encourageons fortement le conseil d'administration à envisager la possibilité de changement à long terme et à adopter une stratégie de mise en œuvre pluriannuelle qui comprend des communications ciblées propres au programme et du soutien à la gestion du changement pour les membres.

# À propos de la mise en œuvre des recommandations émanant de l'examen

À la suite de la phase 0 Détermination de la portée et planification d'un programme cohérent de réforme de la gouvernance, nous recommandons que la mise en œuvre de recommandations particulières soit organisée en trois phases de travail, et en volets qui regroupent des sujets liés (comme les structures du conseil, les politiques du conseil). Voici les phases que nous proposons :

- **Phase 1 (de 0 à 9 mois)** : Harmonisation et principales améliorations structurelles
- **Phase 2 (de 9 à 24 mois)** : Précisions et consensus, et améliorations dirigées par le conseil
- **Phase 3 (de 24 à 36 mois)** : Réalisation des gains et avantages à long terme

La rapidité avec laquelle Ingénieurs Canada souhaite donner suite à ces recommandations relève de la compétence de son conseil. Ce dernier peut choisir de donner suite à certaines recommandations, mais non à d'autres. Il peut choisir de présenter certaines propositions aux membres, et d'autres non, ou de modifier des recommandations soumises à l'approbation des membres pour accélérer ou ralentir la mise en œuvre des recommandations par rapport à la présente feuille de route. Ces décisions relèvent de la compétence du conseil.

Nous préférons que les réformes de la gouvernance d'Ingénieurs du Canada soient mises en œuvre dans le cadre d'un programme cohérent s'étalant sur plusieurs années, lequel pourrait être communiqué, planifié et soutenu de manière unifiée, ce qui serait bien plus efficace qu'une série de changements ponctuels.

Dans le cadre de la phase 0 Détermination de la portée et planification, nous recommandons qu'Ingénieurs Canada réalise une analyse complète des risques pour tenir compte de sa capacité à gérer les changements envisagés dans le présent rapport ainsi que des sentiments des principales parties intéressées. Ces renseignements peuvent être nécessaires pour appuyer le conseil, et peut-être les membres, dans leur prise de décisions.

## Décisions immédiates

Nous avons appris qu'il pourrait y avoir un intérêt à soumettre certains changements structurels de gouvernance aux membres pour approbation au début de la mise en œuvre, en mai 2026. Cette approche permet d'apporter des précisions plus rapidement et de réduire l'incertitude, mais elle accroît également l'importance de la préparation et de l'encadrement des décisions.

# À propos de la mise en œuvre des recommandations émanant de l'examen (suite)

Il peut y avoir un risque à présenter certaines décisions immédiatement, alors qu'il est évident que certaines questions nécessitent encore d'être précisées et débattues. Nous reconnaissons toutefois que l'identification et l'examen des changements potentiels ont nécessité un investissement considérable en temps et en énergie au cours de l'année écoulée. À mesure que le temps passe, de nouveaux visages feront leur apparition et, dans certains cas, Ingénieurs Canada verra partir les personnes qui ont consacré du temps à cette révision.

Elles nous ont convaincus que le changement de gouvernance est nécessaire, que le changement est limité par la double pondération du vote des membres et des décisions du conseil d'administration, mais qu'il est maintenant temps de procéder à certains changements structurels. Nous avons également observé une grande ouverture et une grande curiosité à l'égard des solutions de rechange, ce qui est encourageant.

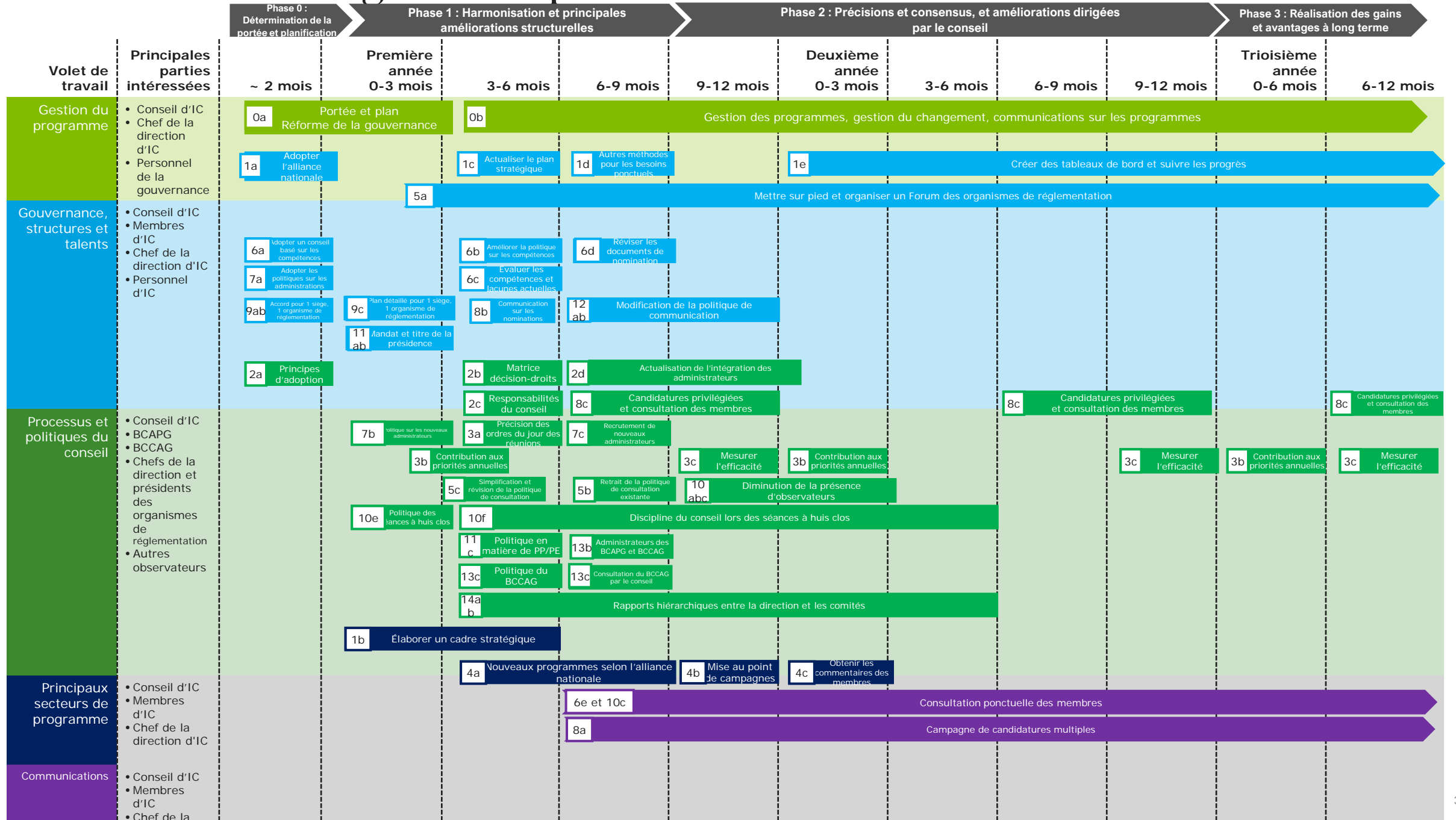
S'il y a une volonté d'aller de l'avant rapidement, nous croyons fermement qu'Ingénieurs Canada devrait au moins soumettre à l'*approbation de principe* des membres les décisions relatives à la taille et à la composition du conseil maintenant. Ceci permettrait de :

- respecter les efforts et la participation des nombreuses personnes bénévoles d'Ingénieurs Canada, qui ont consacré de nombreuses heures à nous aider dans cet examen et qui ont déjà fourni une rétroaction claire et convaincante sur des propositions clés;
- clarifier davantage la volonté des membres d'adopter certains des changements décrits dans le présent document;
- amorcer le processus de changement de la gouvernance et s'attaquer à l'un des irritants les plus fréquemment mentionnés (taille du conseil).

Ces premiers indicateurs de soutien, combinés à un solide plan directeur de mise en œuvre mis au point lors de la phase 0, créeront un mandat clair pour le conseil et la direction d'aller de l'avant avec une réforme de la gouvernance.

**MISE EN GARDE : La feuille de route qui suit propose un modèle initial de la façon dont nous estimons que la mise en œuvre pourrait se dérouler. Toutefois, cette approche devra être éclairée par les décisions du conseil d'administration et les approbations des membres. Elle devrait être utilisée à titre indicatif jusqu'à ce qu'un plan de mise en œuvre détaillé ait été approuvé par le conseil.**

# Feuille de route générale pour une mise en œuvre triennale



# Conclusion

# Réflexions pour conclure

Cet examen de la gouvernance a été amorcé en partie parce que les membres d'Ingénieurs Canada ont soulevé des préoccupations de longue date qui ont mené à la décision d'inclure l'examen dans le plan stratégique 2025-2028. Au fil du temps, ces préoccupations sont devenues des irritants persistants dans le système de gouvernance d'Ingénieurs Canada.

Au cours de cet examen, il est devenu évident que ces questions sont à la fois liées aux structures de gouvernance et de nature philosophique. Elles reflètent des niveaux variables de pouvoir de vote parmi les membres ainsi qu'un manque de compréhension commune de la raison d'être principale d'Ingénieurs Canada.

En les abordant maintenant, nous avons l'occasion d'aller au-delà de l'ajustement progressif et d'adopter un modèle de gouvernance plus cohérent et durable qui appuie mieux la valeur d'Ingénieurs Canada en tant qu'alliance nationale des organismes de réglementation.

Il convient de noter que la réforme de la gouvernance telle qu'elle est envisagée dans le présent rapport doit également être comprise en fonction du coût à l'échelle du système du modèle actuel de gouvernance et de consultation. L'approche actuelle exige d'importants investissements en temps et en ressources (y compris des réunions prolongées, de multiples groupes de consultation parallèles, des consultations longues et répétitives sur des enjeux semblables et un effort important du personnel pour coordonner et concilier les commentaires).

Ces coûts sont assumés dans l'ensemble du « système » d'Ingénieurs Canada et comprennent les frais de déplacement et d'hébergement ainsi que des salles de réunion, peu importe l'entité qui les assume. Le « coût » doit également être compris comme englobant les exigences soutenues imposées aux bénévoles, dont la volonté de fournir des centaines d'heures de temps personnel représente l'un des plus grands atouts d'Ingénieurs Canada.

Un système de gouvernance plus clair, plus simple et au processus décisionnel renforcé sera essentiel pour gérer cette bonne volonté de façon responsable et fournir à Ingénieurs Canada une plus grande clarté sur ce qui importe à ses membres.

Quelque soit la façon dont le Conseil d'Ingénieurs Canada décide de procéder, nous recommandons que ce document dans son intégralité soit transmis aux principales parties intéressées, notamment les conseils des organismes de réglementation, pour mieux communiquer les « problèmes à résoudre » et les solutions que nous recommandons.

# Réflexions pour conclure (suite)

Pour l'avenir, le conseil d'administration et les membres sont en mesure de faire des choix qui pourraient réduire considérablement les frictions dans le système de gouvernance et créer les conditions nécessaires à une collaboration plus efficace. Clarifier la raison d'être d'Ingénieurs Canada, simplifier les structures de gouvernance, renforcer la façon dont l'orientation des membres est obtenue et harmoniser les pratiques du conseil avec les meilleures pratiques fiduciaires constituent autant de moyens d'appuyer cet objectif.

À plus long terme, Ingénieurs Canada voudra peut-être examiner d'autres modèles de financement dans le cadre du programme de réforme de la gouvernance. Une telle analyse pourrait permettre de trouver des solutions visant à réduire la dépendance d'Ingénieurs Canada aux modèles de revenus directement liés au nombre d'inscriptions dans chaque province ou territoire des organismes membres.

Nous n'avons pas recommandé de changement au vote pondéré en ce qui concerne les membres, mais nous reconnaissons que les préoccupations des petits organismes de réglementation peuvent persister à ce sujet, ce que nous comprenons.

Cependant, nous sommes d'avis qu'une approche pragmatique est nécessaire pour amorcer le processus de changement.

Nous estimons que le vote pondéré des membres et les modèles de financement sont des sujets complexes et délicats qui entraînent des répercussions à long terme. Il serait préférable de régler ces problèmes une fois qu'un cadre stratégique plus clair aura été établi en ce qui concerne le rôle d'alliance nationale d'Ingénieurs Canada et celui de surveillance du conseil d'administration, que ceux-ci seront clairement définis et fonctionneront efficacement.

Les recommandations contenues dans le présent rapport visent à fournir une voie concrète vers l'amélioration positive et constructive de la gouvernance.

Nous encourageons Ingénieurs Canada et ses principales parties intéressées à considérer la réforme de la gouvernance non pas comme un événement ponctuel, mais plutôt comme un engagement continu envers l'harmonisation, la clarté et l'intendance.

Elle doit être bien planifiée et exécutée avec soin, mais nous estimons que le travail à venir permettra à Ingénieurs Canada de concentrer son effort collectif sur les activités que seule une alliance nationale peut exercer.

# Annexes

|   |     |
|---|-----|
| A. Ronde 1 : détermination des problèmes.....     | 44  |
| B. Alliance nationale.....                        | 78  |
| C. Ronde 2 : Recherche de solutions.....          | 81  |
| D. Analyse comparative.....                       | 100 |
| E. Processus d'examen et de consultation.....     | 108 |
| F. Calendrier du projet et des consultations..... | 113 |
| G. Diapositives de référence.....                 | 116 |

# Annexe A

## Extraits du Rapport final sur la Ronde 1



engineerscanada  
ingénieurscanada

*La présente annexe contient des extraits  
du Rapport final sur la Ronde 1*

# Examen de la gouvernance et consultation

## Rapport final sur la Ronde 1 : Détermination des problèmes

Octobre 2025

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 of contents

| Chapitre   | #  |
|--|----|
|  Sommaire | 4  |
| Principales observations et constatations  | 15 |
| Énoncés de problème provisoires  | 27 |
| Résumé post atelier et réflexions supplémentaires  | 29 |
| Annexes :<br>A. Diapositives de référence<br>B. Participation des parties intéressées      | 38 |

# 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<sup>1,2</sup>.

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

Cosgrove & Co. utilise une [approche conceptuelle](#) exclusive pour évaluer l'efficacité et l'efficience 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.

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> De plus amples renseignements sur le modèle de gouvernance actuel d'Ingénieurs Canada et ses pratiques principales à l'annexe A.

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'efficience 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.

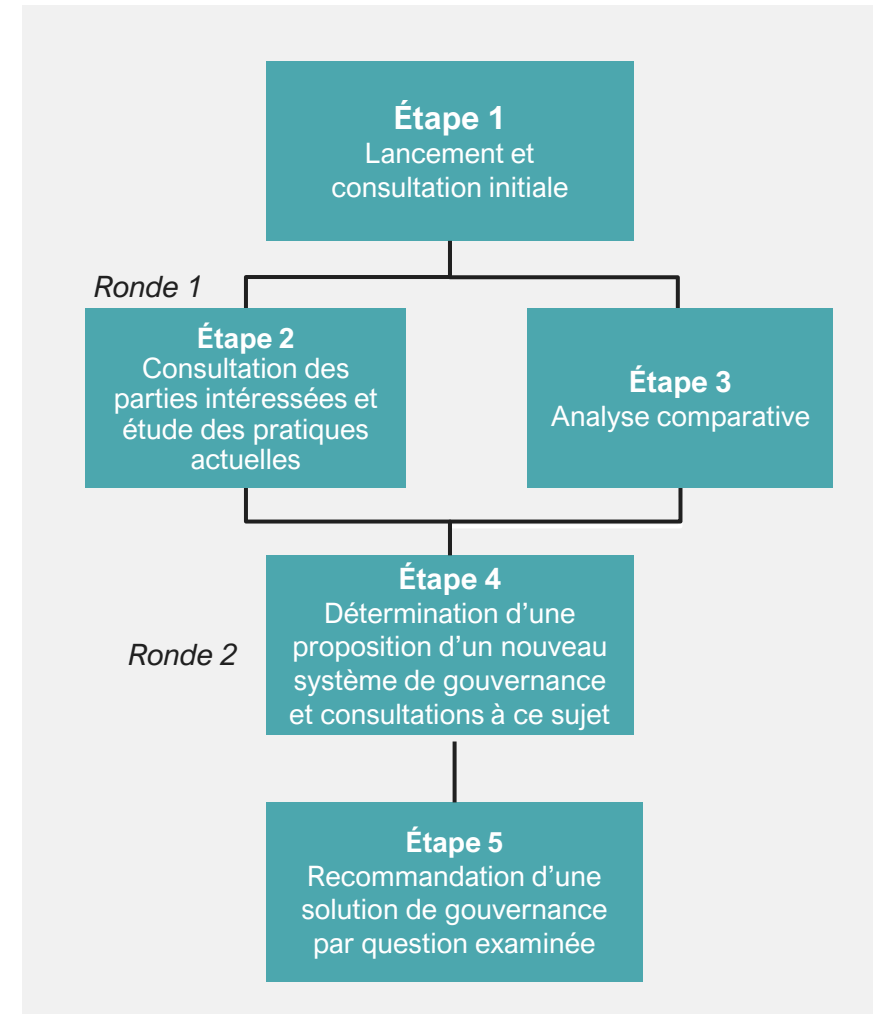
# Sommaire – principales activités

## 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.

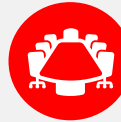
## Résumé des principales observations sur l'inefficacité



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. 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.



Pour consulter le diagramme, cliquez ici

# 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 of contents

| Chapitre  | #  |
|---|----|
| Sommaire  | 4  |
|  Principales observations et constatations | 15 |
| Énoncés de problème provisoires   | 27 |
| Résumé post atelier et réflexions supplémentaires   | 29 |
| Annexes :<br>A. Diapositives de référence<br>B. Participation des parties intéressées                                       | 38 |

# 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.

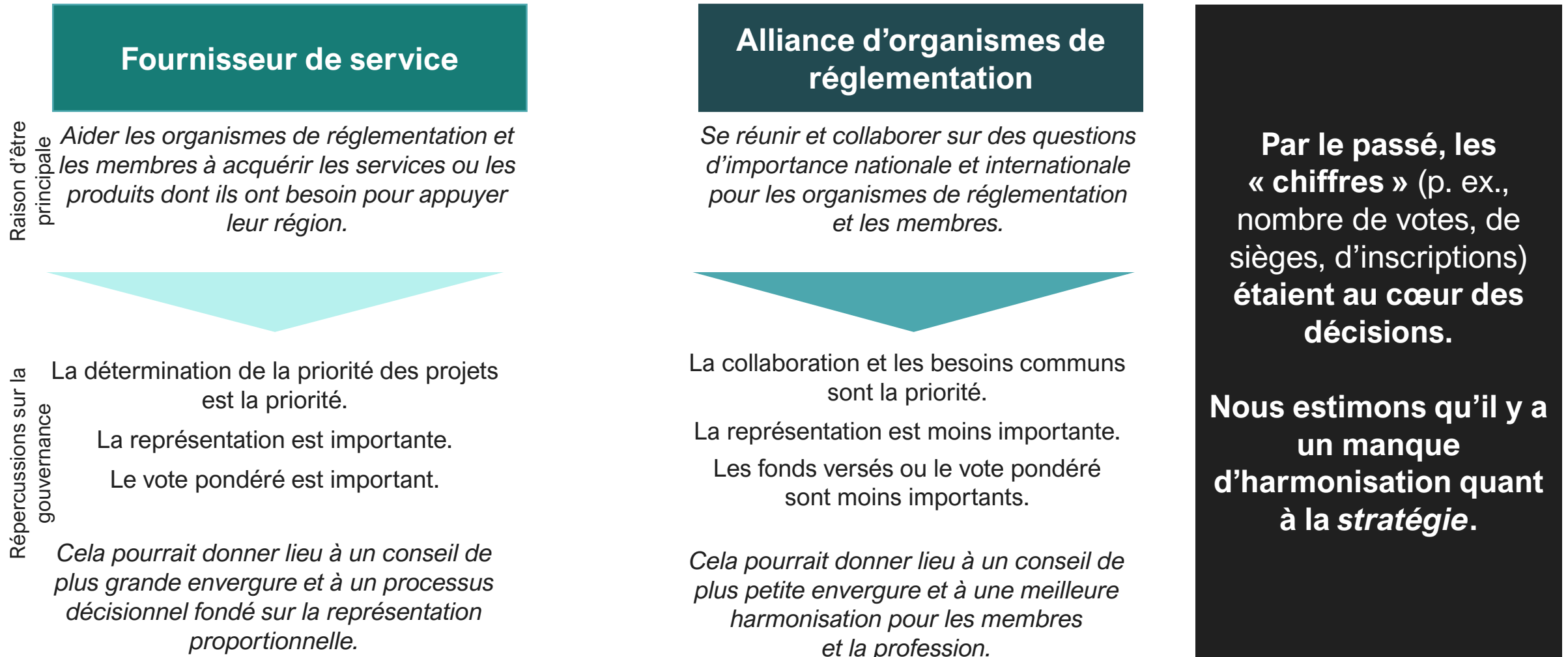
---

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.

# Annexe A : Pendant la Ronde 1 : détermination des problèmes, nous avons observé différentes interprétations de la principale raison d'être d'IC



# Table of contents

| Chapter   | #  |
|---|----|
| Sommaire  | 4  |
| Principales observations et constatations   | 15 |
|  Énoncés de problème provisoires | 27 |
| Résumé post atelier et réflexions supplémentaires   | 29 |
| Annexes :<br>A. Diapositives de référence<br>B. Participation des parties intéressées                             | 38 |

# 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 efficacité, 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.**

# Table of contents

| Chapter   | #  |
|---|----|
| Sommaire  | 4  |
| Principales observations et constatations   | 15 |
| Énoncés de problème provisoires   | 27 |
|  Résumé post atelier et réflexions supplémentaires | 29 |
| Annexes :<br>A. Diapositives de référence<br>B. Participation des parties intéressées   | 38 |

# Résumé des résultats de l'atelier

## À propos de l'atelier

Au total, plus de 50 personnes représentant les principales parties intéressées ont participé à l'atelier d'octobre. Voici des exemples de participants :

- Président du Groupe de travail sur l'examen de la gouvernance d'Ingénieurs Canada
- Président.e.s et chefs de la direction de conseils de réglementation
- Président et conseil d'administration d'Ingénieurs Canada
- Président, Bureau canadien d'agrément des programmes de génie
- Président, Bureau canadien des conditions d'admission en génie
- Présidente, Doyennes et doyens d'ingénierie Canada
- Chef de la direction d'Ingénieurs Canada et cadres supérieurs de la gouvernance

En plus de recevoir une mise à jour sur le processus et l'avancée de l'examen, les personnes présentes ont travaillé en petits groupes pour débattre et discuter de trois sujets :

- 1. La principale raison d'être d'Ingénieurs Canada est-elle de fournir des services ou de constituer une alliance nationale ?**
- 2. Renforcer le lien avec les besoins et les priorités des membres.**
- 3. Simplifier la gouvernance d'Ingénieurs Canada.**

Chaque groupe a résumé ses discussions en séance plénière et a fourni des notes écrites de ses échanges sur les deux premières questions. La troisième question a été abordée avec l'ensemble du groupe.

73

## Résumé des points saillants de l'atelier

- Toutes les personnes participantes s'entendent pour dire que les énoncés de problèmes présentés dans le rapport provisoire de la première ronde sont les principales questions qui doivent être réglées.
- Aucun autre commentaire et aucune autre préoccupation n'ont été reçus sur le contenu du rapport provisoire de la première ronde.
- La quasi-totalité des principales parties intéressées s'entend pour affirmer que l'approche d'alliance nationale est l'orientation privilégiée à donner à la principale raison d'être d'Ingénieurs Canada.
- Certaines différences dans la compréhension ou les postulats sous-jacents à l'approche d'« alliance nationale » ont été observées et devront être clarifiées au cours de la Ronde 2.
- Au cours de l'atelier, les membres du BCAPG et du BCCAG ont fortement défendu le fait de relever du conseil d'Ingénieurs Canada et souhaitent le maintien de cette situation. Une présentation écrite du BCCAG à cet égard a d'ailleurs été déposée à la suite de l'atelier.

# Résumé : Principale raison d'être d'Ingénieurs Canada – alliance nationale

## Sujet 1 : Principale raison d'être d'Ingénieurs Canada

Les personnes présentes ont discuté du sujet présenté à la diapositive fournie dans l'[annexe A](#). En plus de tenir compte des forces et des limites de la principale raison d'être d'Ingénieurs Canada, ils ont abordé les considérations de gouvernance qui découlent de ce choix, puis un débat a suivi.

De manière générale, le consensus quasi universel était que la principale raison d'être d'Ingénieurs Canada est – ou devrait être – de servir d'alliance nationale d'organismes de réglementation, offrant ainsi une tribune favorisant les discussions sur des questions stratégiques, nationales et internationales importantes pour les organismes de réglementation à l'échelle du Canada. Cette optique pourrait engendrer ou non des changements importants, mais elle se refléterait dans l'approche et la perspective du conseil.

Il est entendu que cela n'empêche pas de fournir des services aux organismes de réglementation, ou à d'autres, à l'appui des objectifs de l'alliance nationale. De tels services auraient pour but d'appuyer les objectifs nationaux de l'alliance. (L'agrément est un bon exemple : il s'agit d'un service offert par Ingénieurs Canada qui renforce la confiance dans la capacité des organismes de réglementation provinciaux à protéger les intérêts du public.)

Les personnes participantes étaient convaincues que, même si une raison d'être principalement axée sur la prestation de services offrait certains avantages (notamment la clarté de la mission, des mesures du rendement simplifiées, des économies et une certaine efficacité), les limites imposées par un tel mandat l'emportaient sur les avantages. Parmi ces inconvénients, mentionnons un frein aux efforts d'harmonisation de la réglementation nationale, la perte d'une perspective internationale, la perte d'occasions de collaborer de façon significative sur les enjeux nationaux auxquels fait face la profession, ce qui entraîne un sacrifice des répercussions stratégiques pour les activités opérationnelles et tactiques.

74

**Nous vous invitons à consulter l'annexe A pour obtenir de plus amples renseignements sur l'approche de l'alliance nationale, qui fera l'objet de discussions et de précisions au cours des consultations de la deuxième ronde.**

## Sujet 1 : Commentaires des personnes participantes sur les considérations liées à la gouvernance

- ❑ Les personnes participantes ont reconnu que le modèle de l'alliance exigeait *un leadership et un processus décisionnel axés sur le consensus*, ce qui renforce la nécessité d'établir des relations solides et de confiance. Les conseils provinciaux devraient adopter une *optique nationale* lorsqu'ils traitent de questions liées à Ingénieurs Canada.
- ❑ Les structures de gouvernance d'Ingénieurs Canada devraient mettre *moins l'accent sur les questions opérationnelles*. L'organisme fonctionnerait mieux avec un *conseil diversifié* dont la composition correspondrait aux *compétences* requises pour atteindre les objectifs de l'alliance, avec notamment *la possibilité d'intégrer des administratrices et administrateurs indépendant.e.s non-ingénieur.e.s*.
- ❑ Les personnes participantes ont généralement fait remarquer que le modèle d'alliance permettrait de *réduire la taille du conseil d'administration* et que sa composition n'aurait pas à être fondée sur le *nombre de personnes inscrites* dans chaque province ou territoire.
- ❑ La possibilité de *votes à pondération égale* a été proposée.

# Résumé : Renforcer le lien avec les besoins et les priorités des membres

## Sujet 2 : Renforcer le lien avec les besoins et les priorités des membres

L'examen de la gouvernance a permis de constater que de nombreuses parties intéressées étaient d'avis que le lien avec les besoins et les priorités des membres était, au mieux, faible. Les personnes participantes ont été invitées à réfléchir au sujet suivant :

***Quels changements faut-il apporter pour qu'Ingénieurs Canada ait une orientation plus claire de la part des membres concernant leurs besoins et priorités ?***

Voici les thèmes qui sont ressortis des discussions :

- Créer un plan stratégique plus ciblé approuvé par les membres pour orienter les activités et les investissements de temps et d'effort d'Ingénieurs Canada.
- Simplifier considérablement les processus de consultation de l'organisme afin de réduire le chevauchement des sources d'information; et communiquer les résultats des consultations.
- Établir des indicateurs et rédiger des rapports sur ceux-ci pour permettre la reddition de comptes d'Ingénieurs Canada aux membres.
- Améliorer (et simplifier) la communication bilatérale avec les membres.
- Préciser qui parle au nom de l'organisme de réglementation sur les enjeux d'importance (la personne porte-parole pour les questions stratégiques peut ne pas être la même que pour les questions opérationnelles).
- Accorder la priorité aux questions d'envergure et d'importance nationales.
- Définir les services à l'appui du cadre de réglementation ainsi que d'autres services non réglementaires (services à la profession dans son ensemble).
- Clarifier les rôles des personnes qui participent au système de gouvernance (notamment le fait que les administratrices et administrateurs ne constituent pas la voie appropriée pour défendre les besoins et les priorités des organismes de réglementation).
- Les conseils provinciaux (conseils d'administration) doivent tenir leur chef de la direction responsable de transmettre leurs besoins et priorités à Ingénieurs Canada (sur le plan opérationnel et par l'entremise du conseil).

***Comment peut-on faire ressortir d'autres besoins et priorités ?***

- Adopter une approche structurée pour évaluer d'autres besoins et priorités.
- Adopter un outil national pour comprendre les besoins des candidatures de personnes diplômées de programmes non agréés par le BCAPG.
- Demander aux organismes de réglementation de présenter leurs suggestions sur la façon d'unifier leurs voix.

# Résumé : Simplifier la gouvernance d'Ingénieurs Canada

## Sujet 3 : Simplifier et rationaliser le modèle et les pratiques de gouvernance actuels

Nous avons demandé aux personnes participantes de discuter, au cours d'une courte séance plénière, de la façon dont le modèle de gouvernance d'Ingénieurs Canada devrait être simplifié, rationalisé et axé sur les besoins et les priorités des membres.

Voici les observations mentionnées :

- Réduire la quantité de rapports opérationnels présentés au conseil d'administration (plus précisément, le BCAPG et le BCCAG ont été mentionnés).
- Mener la charge pour un modèle national.
- Supprimer les structures de gouvernance « maladroitement ».
- Renforcer la confiance afin de faire diminuer le niveau de consultation requis.
- Renforcer les liens et les relations entre Ingénieurs Canada et chaque organisme de réglementation.

# Approche recommandée et prochaines étapes

## Notre recommandation

Il pourrait être utile pour les organismes de réglementation et les membres de faire connaître les résultats de l'atelier d'octobre aux conseils provinciaux et de veiller à ce qu'il y ait une discussion réfléchie avant notre consultation auprès de chaque membre au cours de la deuxième ronde.

Nous recommandons que le présent document ainsi que le rapport de la première ronde (Détermination des problèmes) soient transmis aux conseils avant la discussion de la deuxième ronde (les consultations devraient commencer à la mi-décembre alors que la majorité des discussions auront lieu en janvier 2026).

Ingénieurs Canada a publié des renseignements et des documents liés à cet examen dans son site Web public à l'adresse [Examen de la gouvernance 2025-2026 | Ingénieurs Canada](#).

# **Annexe B**

## **Réflexions sur l'approche d'alliance nationale**

# Étudier l'« alliance nationale » comme principale raison d'être d'Ingénieurs Canada

## Les racines d'Ingénieurs Canada, et son avenir

Lors de sa création en 1965, le prédécesseur 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 une orientation stratégique sur les questions d'importance nationale et internationale pour la profession.
- ❑ **Élaboration 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 leurs mandats 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

Un éventail de répercussions en matière de gouvernance sera pris en compte au cours de la deuxième ronde : mise au point de solutions pour le futur modèle de gouvernance d’Ingénieurs Canada afin de mieux appuyer l’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 exemples :

- 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 administratrices et administrateurs corresponde mieux aux besoins du conseil.
- Les administratrices et administrateurs 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.

Quoi qu’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 des membres d’Ingénieurs Canada.

\* Le choix des produits ou services particuliers qu’Ingénieurs Canada pourrait vouloir offrir aux membres dépasse 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 membres

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 plusieurs 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 tribunes d’échange de renseignements et de connaissances sur des sujets pertinents pour les organismes canadiens de réglementation du génie.

# **Annexe C**

## **Extraits du document de lecture préalable à l'atelier de la Ronde 2**



*La présente annexe contient des extraits du document de lecture préalable pour l'atelier de la Ronde 2.*

## Thèmes des consultations de la Ronde 2:

### Examen de la gouvernance d'Ingénieurs Canada

Document de lecture préalable – à distribuer aux principales parties intéressées

Atelier virtuel du 3 mars 2026

**Cosgrove & Co.**

# 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.

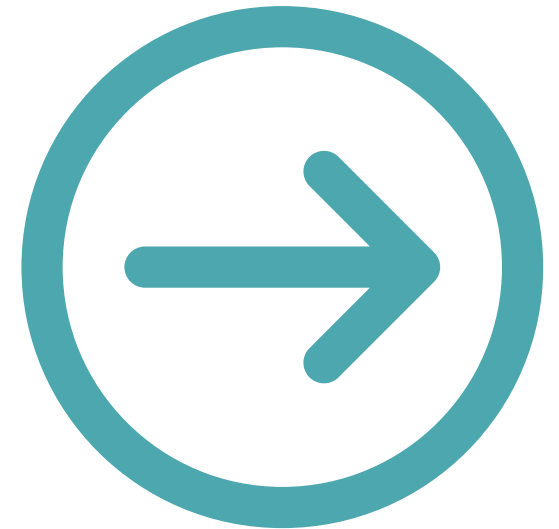
Nous vous rappelons que l'examen de la gouvernance comprend deux phases de travail :

- **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 ».



# Table des matières



## Où nous en sommes aujourd'hui

Ce que nous avons entendu des principales parties intéressées dans le cadre de la Ronde 2

Ce que nous avons appris des autres

Réflexions sur l'avenir

### Annexes :

*A – Participation des principales parties intéressées*

*B – Analyse comparative*

*C – Commentaires reçus sur les options moins favorisées pour la structure du conseil*

# Aperçu du projet et progrès réalisés à ce jour (suite)

## Activités récentes de consultation et liées au projet

La Ronde 2 fait suite à des travaux de diagnostic antérieurs (consultations de la Ronde 1 et atelier d'octobre 2025), au cours desquels les parties intéressées ont convenu presque à l'unanimité que le modèle de gouvernance actuel ne correspond pas aux attentes modernes et qu'il faudrait remanier le modèle et les pratiques de gouvernance d'Ingénieurs Canada afin qu'ils puissent servir un objectif et une mission d'alliance nationale.

Les consultations dans le cadre de la Ronde 2 visaient à recueillir des commentaires des principales parties intéressées sur :

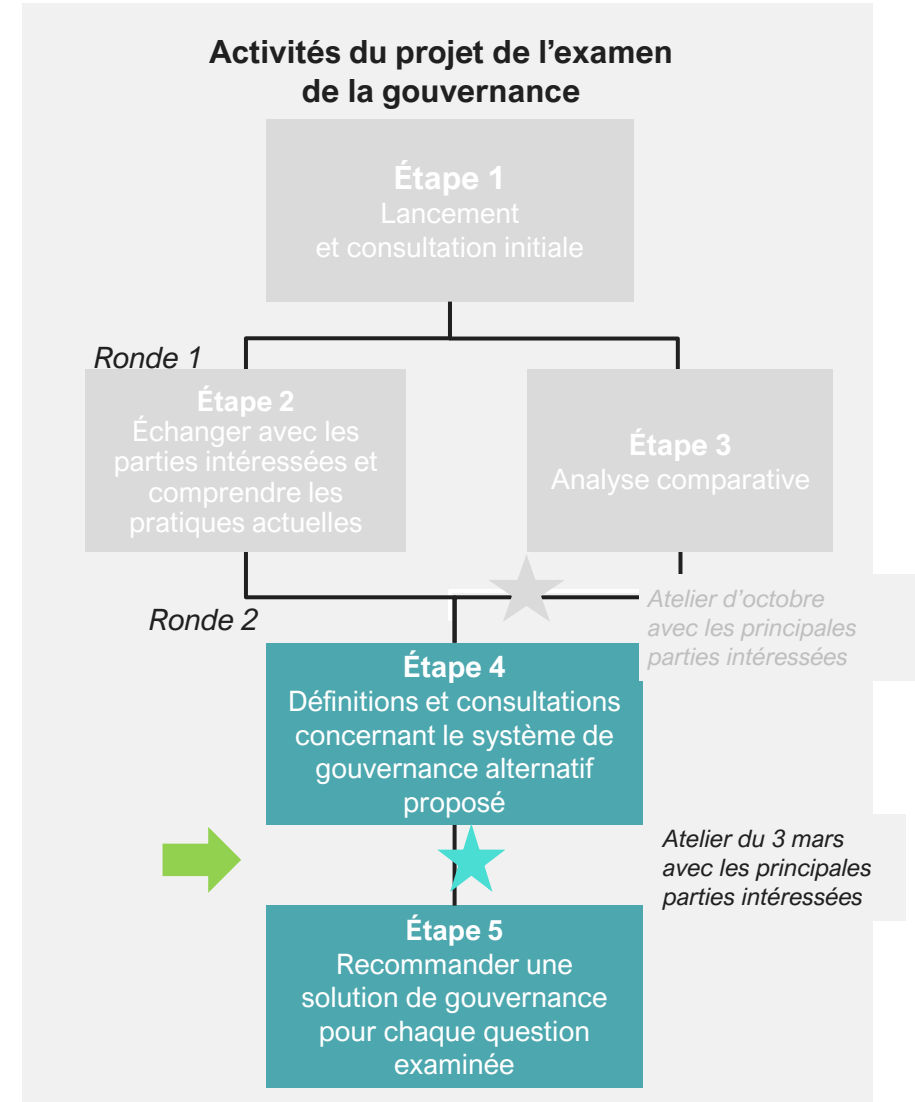
- un ensemble de principes de gouvernance provisoires pour guider les décisions sur la « façon » d'assurer une bonne gouvernance dans la pratique;
- une définition provisoire de l'approche d'alliance nationale pour contribuer aux discussions concernant la nature souhaitée du travail supervisé par le conseil d'administration à l'avenir;
- une première ébauche de recommandations (1 à 14), présentées comme des solutions possibles aux problèmes de gouvernance relevés cours de la Ronde 1.

Voici la liste des participants aux activités de la Ronde 2 :

- les douze organismes provinciaux et territoriaux de réglementation;
- le conseil d'Ingénieurs Canada;
- les dirigeants et les membres du BCAPG et du BCCAG;
- le chef de la direction d'Ingénieurs Canada et des membres clés du personnel de la gouvernance.

La plupart des discussions ont eu lieu virtuellement, avec une réunion en personne organisée sur demande. Plusieurs consultations ont nécessité une deuxième réunion de suivi. L'équipe chargée de l'examen a également reçu quelques propositions par écrit, y compris des suggestions d'un groupe clé de parties intéressées qui a proposé des modifications au règlement administratif à examiner.

<sup>1</sup> Une liste des consultations et des dates se trouve à l'annexe A.



# Aperçu du projet – prochaines étapes

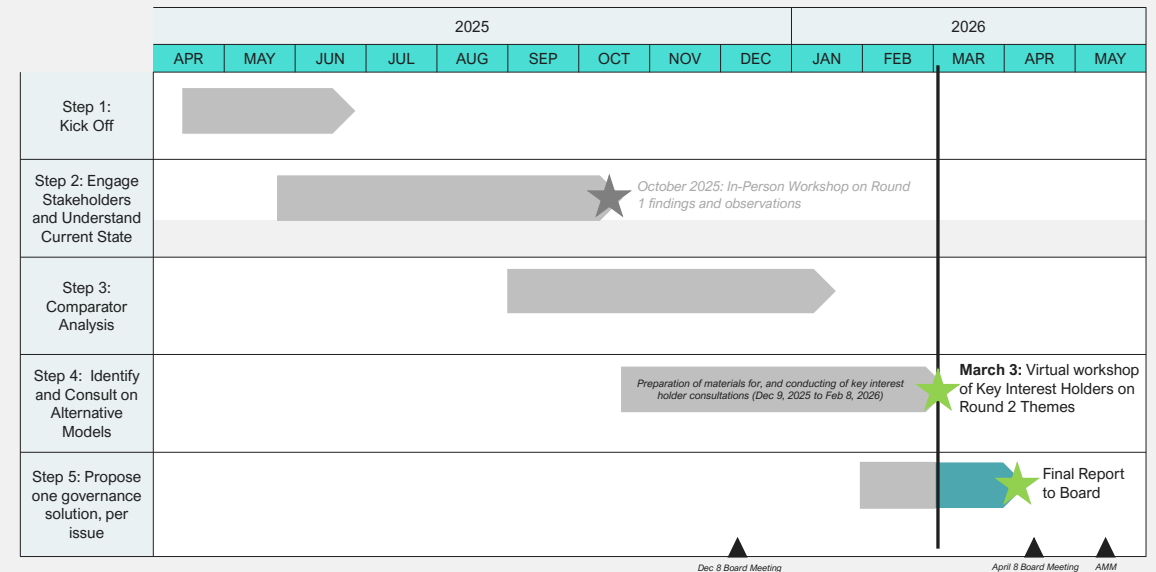
Le niveau de mobilisation des principales parties intéressées a été remarquable et grandement reconnu par l'équipe d'examen.

En ce qui concerne les activités du projet, cette phase des travaux comprenait les principales activités suivantes :

- Rédaction d'une brève **note** sur la stratégie d'alliance nationale et les services possibles, comme l'ont suggéré les personnes qui ont participé à l'atelier d'octobre.
- La mise au point des documents pour les consultations dans le cadre de la Ronde 2 aux fins de discussions avec les principales parties intéressées.
- **Présentation** du conseil d'Ingénieurs Canada pour demander l'autorisation de distribuer les documents de la Ronde 2.
- Échange avec les principales parties intéressées d'Ingénieurs Canada lors des **consultations dans le cadre de la Ronde 2** (voir l'annexe A).
- Réalisation d'une **analyse comparative** (voir l'annexe B) comportant des discussions confidentielles avec quatre organismes.
- Rédaction d'un résumé de deux pages du processus de l'examen à ce jour.
- Conception de l'atelier virtuel du 3 mars.
- Mise au point de notre rapport sur les consultations de la Ronde 2 aux fins de distribution aux personnes ayant participé à l'atelier.

## Échéancier de l'examen (phase actuelle des travaux)

Comme l'indique l'échéancier du projet ci-dessous, avec la barre noire indiquant l'état actuel de cet examen, le travail de l'équipe d'examen se terminera avant la réunion du conseil d'avril.



Il est probable que les discussions sur les recommandations découlant de cet examen se poursuivront avant et après l'assemblée des membres de mai.

# Aperçu du projet – prochaines étapes (suite)

## Prochaines étapes

L'atelier virtuel du 3 mars à l'intention des principales parties intéressées constitue un jalon important, car il s'agit d'une occasion de dégager un consensus renforcé ainsi que de fournir des conseils au GTEG et au conseil d'Ingénieurs Canada au sujet des mesures précises qui devraient être présentées en vue d'une décision à l'assemblée annuelle des membres (AAM) de mai.

Les principales parties intéressées nous ont également mentionné une volonté de changement à l'heure actuelle. Nous réfléchissons aux travaux antérieurs sur la gouvernance qui n'ont pas été universellement adoptés, et nous encourageons toutes les personnes qui ont participé à l'atelier à tenir compte de la viabilité à long terme et de la pertinence d'Ingénieurs Canada pour ses membres. Il serait pertinent pour Ingénieurs Canada d'apporter maintenant les changements souhaités afin d'assurer sa valeur et sa position à plus long terme.

Bien qu'il reste du travail à faire pour terminer cet examen et conclure les discussions nécessaires, l'équipe d'examen s'efforce de créer le bon environnement au cours de l'atelier de mars afin de générer une discussion constructive et d'évaluer un consensus des participant.e.s sur les principaux points de décision.

## Échéancier prévu des mesures à prendre

Nous conseillons au lectorat de ne pas sauter aux conclusions ni de faire de suppositions sur la façon dont les changements proposés pourraient avoir une incidence sur leur groupe de parties intéressées ou sur le conseil d'administration actuel. Toute recommandation découlant de ces travaux nécessitera probablement plusieurs années pour être mise en œuvre. Il est raisonnable de supposer que certains changements peuvent être apportés rapidement alors que d'autres discussions et travaux pourront avoir lieu plus tard.

En général, les changements structurels importants sont mis en œuvre progressivement sur une plus longue période ou réalisés par attrition ou d'autres moyens. Les changements apportés aux politiques et aux processus peuvent être mis en œuvre plus rapidement pour éviter la confusion et les perturbations.

Notre rapport final fournira des conseils au conseil d'administration et une feuille de route recommandée sur la façon dont tout changement devrait être apporté, y compris les décisions nécessitant l'approbation des membres.

Le rapport final sera soumis au conseil aux fins d'examen avant sa réunion d'avril.

# Table des matières

Où nous en sommes aujourd'hui



**Ce que nous avons entendu des principales parties intéressées**  
dans le cadre de la Ronde 2

Ce que nous avons appris des autres

Réflexions sur l'avenir

Annexes :

*A – Participation des principales parties intéressées*

*B – Analyse comparative*

*C – Commentaires reçus sur les options moins favorisées pour la structure du conseil*

# Principaux thèmes découlant des consultations dans le cadre de la Ronde 2

Les consultations avec les principales parties intéressées ont généré des suggestions et des commentaires utiles qui ont façonné notre réflexion.

## Résultats des consultations de la Ronde 2 — domaines bénéficiant d'une solide harmonisation

Dans cette section de notre rapport sur la Ronde 2, nous donnerons un aperçu général des résultats de nos consultations. Nous avons également l'intention de vous faire part de la façon dont notre réflexion a évolué et a été façonnée par ces discussions importantes, ainsi que par d'autres réflexions et travaux effectués au cours de cette phase de l'examen.

De façon générale, la Ronde 2, phase de solutions potentielles relatives à l'examen de la gouvernance, a produit une rétroaction utile et significative. Nous avons trouvé la consultation des principales parties intéressées constructive, productive et positive.

À titre de commentaire fondamental, celles-ci ont généralement indiqué que l'ensemble des recommandations provisoires<sup>1</sup> serait *efficace* pour produire le changement souhaité aux arrangements de gouvernance d'Ingénieurs Canada existants, que les recommandations étaient judicieusement *idéalistes et concrètes*, et qu'un *changement positif* découlerait de la mise en œuvre d'une partie ou de la totalité des recommandations provisoires.

Les pages suivantes décrivent les domaines clés sur lesquels les principales parties intéressées semblent s'entendre et qui nécessitent des réflexions et discussions supplémentaires.

<sup>1</sup> Les documents à lire avant les consultations de la Ronde 2 décrivaient 14 recommandations provisoires initiales (comme le montre le résumé dans le diagramme ci-joint).

## Recommandations provisoires initiales

*telles qu'elles ont été abordées lors des consultations de la Ronde 2*

- |   |  |    |   |
|---|--|----|---|
| 1 | Develop a national strategic framework outlining Engineers Canada's primary purpose as a National Alliance | 8  | Redefine Engineers Canada director eligibility criteria and increase pool of potential candidates |
| 2 | Adopt a governance charter that defines the board's strategic role   | 9  | Consider alternative models for Engineers Canada board structure and board size                   |
| 3 | Improve the board's focus on strategy and risk, through effective agenda-setting                           | 10 | Re-purpose multi-day board / committee meetings currently held with large numbers of observers    |
| 4 | Create and lead opportunities for greater collective conversations with key interest holders and experts   | 11 | Increase Board president term length to 2 years   |
| 5 | Strengthen reporting channels so Member feedback is surfaced in a consistent and coordinated manner        | 12 | Increase standing committee director term lengths to at least 2 years                             |
| 6 | Adopt a competency-based board of directors  | 13 | Limit board committees to those with a clear governance role                                      |
| 7 | Introduce independent directors and/or public directors  | 14 | Elevate management and committee reporting  |

# Domaines faisant l'objet d'un solide consensus

Plusieurs domaines ont donné lieu à un consensus et soutien forts des principales parties intéressées

- **Une alliance nationale comme stratégie privilégiée.** Les principales parties intéressées continuent d'appuyer fermement la clarification de la raison d'être principale d'Ingénieurs Canada en tant qu'alliance nationale des organismes de réglementation<sup>1</sup>, et son rôle futur visant à :
  - faciliter les conversations nationales sur les questions d'importance pour les organismes de réglementation;
  - créer de la valeur collective;
  - offrir un soutien pour la réglementation efficace de la profession d'ingénieur au Canada par ses membres.

Les principales parties intéressées ont généralement convenu que la **définition provisoire de la stratégie d'alliance nationale** présentée dans le document préalable à la Ronde 2 reflétait bien leurs intentions.

Parmi les changements mineurs proposés, mentionnons le retrait de la « confiance du public » de la définition, étant donné qu'Ingénieurs Canada n'a qu'un lien indirect avec ce concept et que cette responsabilité incombe aux organismes de réglementation provinciaux et territoriaux. Nous sommes d'accord avec les nuances.

<sup>1</sup> Nous avons appris que l'orientation proposée d'alliance nationale correspond déjà fortement aux résultats escomptés de l'[Énoncé national de collaboration](#) et des [Dix objectifs fondamentaux](#) d'Ingénieurs Canada. Compte tenu de la robustesse de la discussion sur ce sujet, les nuances entre l'objectif d'alliance nationale dont il a été question dans les activités de la Ronde 2 et les résultats escomptés des deux initiatives précédentes pourraient ne pas être interprétées de la même façon par les principales parties intéressées. Des communications supplémentaires de la part d'Ingénieurs Canada pourraient être utiles.



Les principales parties intéressées continuent d'appuyer  
**l'approche d'une alliance nationale**  
 en tant que raison d'être principale préférée  
 d'Ingénieurs Canada.

# Domaines faisant l'objet d'un solide consensus

Plusieurs domaines ont donné lieu à un consensus et soutien forts des principales parties intéressées

- **Principes de gouvernance préliminaires.** Les principales parties intéressées ont exprimé leur ferme appui aux principes de gouvernance préliminaires exprimées dans le cadre des discussions de la Ronde 2.

De nombreuses parties intéressées clés ont commenté la valeur d'un accord sur un ensemble de principes de gouvernance comme étape essentielle pour assurer l'harmonisation avec les objectifs à long terme et évaluer les changements potentiels aux structures et pratiques de gouvernance.

Parmi les améliorations mineures apportées aux principes proposés, mentionnons le désir de rendre compte d'une plus grande transparence, la question de la responsabilité des administrateurs et administratrices à l'égard d'Ingénieurs Canada (et non des organismes ayant proposé les candidatures), les attentes en matière d'éthique ainsi que la clarification de la définition de l'indépendance.

Nous sommes d'accord avec ces nuances.



Les principales parties intéressées appuient largement  
**les principes de gouvernance**  
comme « balises » pour la conception  
de la gouvernance future.

# Domaines faisant l'objet d'un solide consensus (suite)

## Plusieurs domaines ont donné lieu à un consensus et soutien forts des principales parties intéressées

- **Mieux vaut privilégier un conseil d'administration plus petit.** Les consultations menées auprès des principales parties intéressées ont révélé un appui universel et très fort en faveur d'un conseil d'administration plus petit.

Bien qu'il y ait une certaine variation quant au type de remaniement de la structure du conseil d'administration à privilégier, nous avons constaté un consensus sur l'inefficacité du maintien d'un conseil d'administration de 23 administrateurs et administratrices, et sur le fait qu'un petit conseil produirait un avantage important.

Il convient de souligner que les principales parties intéressées ont notamment mentionné les avantages suivants d'un conseil plus petit :

- produire des discussions plus concentrées et efficaces;
- améliorer l'utilisation du temps de la réunion du conseil;
- faire croître l'engagement des administrateurs et administratrices pendant et entre les réunions;
- réduire les coûts de gouvernance liés aux déplacements et aux dépenses connexes, ainsi que la taille et les dépenses associées à l'organisation de réunions du conseil de plus grande envergure, notamment les espaces de réunion, les frais de traiteur, les dépenses audiovisuelles et certains aspects logistiques semblables associés à un conseil plus grand.

Même si les idées des principales parties intéressées différaient sur la façon de constituer un conseil plus petit, elles appuient toutes l'idée que, de manière générale, il vaut mieux opter pour un conseil plus petit *et* que la taille du conseil devrait refléter à la fois les bonnes pratiques de gouvernance et l'intention stratégique de l'organisme.



Les principales parties intéressées appuient largement  
**une taille de conseil plus restreinte**  
 bien qu'il existe différentes perspectives  
 sur la réalisation.

# Domaines faisant l'objet d'un solide consensus (suite)

Plusieurs domaines ont donné lieu à un consensus et soutien forts des principales parties intéressées

● **Conseil basé sur les compétences.** Les principales parties intéressées ont globalement reconnu qu'Ingénieurs Canada doit avoir le conseil le plus efficace possible pour assurer une surveillance appropriée et ajouter de la valeur à l'organisme *en tant qu'alliance nationale*.

Elles ont également indiqué, dans une certaine mesure, que les aptitudes et compétences requises à l'avenir pourraient être différentes de celles qui sont utiles aujourd'hui. C'est pour cette raison que les principales parties intéressées ont montré un fort appui à une transition vers un conseil basé sur les compétences. Voici les domaines faisant l'objet d'un soutien ou d'un intérêt particulier :

- mettre à jour et clarifier le profil de compétences actuel d'Ingénieurs Canada, et ce, plus régulièrement;
- communiquer plus clairement les lacunes en matière de compétences du conseil dans son ensemble et les compétences souhaitées, afin d'aider les organismes de réglementation à déterminer les candidatures appropriées;
- harmoniser la matrice des compétences et les compétences souhaitables directement avec la stratégie d'alliance nationale, s'il s'agit de la voie choisie, par exemple :
  - expertise approfondie en matière de gouvernance (p. ex., titre IAS);
  - expérience au niveau de la direction du gouvernement fédéral, en particulier dans l'industrie ou l'immigration;
  - commerce international et économie;
  - expérience des politiques publiques;
  - autre expertise directement liée à l'orientation stratégique souhaitée pour Ingénieurs Canada.



Les principales parties intéressées  
appuient généralement un  
**conseil basé sur les compétences.**

Il convient de noter que le concept de « compétence » semble être interprété de différentes façons par les principales parties intéressées, y compris au sein du conseil d'administration. Ce que certaines parties considèrent comme des compétences essentielles chez les administrateurs et administratrices ne fait pas l'unanimité.

Il convient également de noter que les commentaires reçus démontraient un soutien limité au fait qu'Ingénieurs Canada aide les organismes de réglementation à recruter des candidatures potentielles.

# Domaines faisant l'objet d'un solide consensus (suite)

## Plusieurs domaines ont donné lieu à un consensus et soutien forts des principales parties intéressées

- **Augmentation du bassin de candidatures.** Nous avons constaté, avec enthousiasme, une discussion constructive entre les organismes de réglementation provinciaux et territoriaux, qui semblent favorables aux changements proposés aux candidatures, notamment l'augmentation du bassin des candidatures pour Ingénieurs Canada.

Il convient de noter que les principales parties intéressées semblent reconnaître qu'Ingénieurs Canada a une perspective du « conseil dans son ensemble » tandis que les administrateurs et administratrices nommés par les organismes membres peuvent apporter seulement le point de vue de leur zone de compétence.

Les commentaires reçus semblent également admettre que les pratiques actuelles de mise en candidature par certains membres favorisent des personnes qui ont un long historique de participation à l'organisme membre (p. ex., en tant que membres du Conseil de l'organisme, membres de la direction, bénévoles), ce qui peut apporter de la valeur à un certain niveau, mais peut aussi limiter le point de vue externe et les idées nouvelles qui seraient utiles aux discussions du conseil.

Plusieurs des principales parties intéressées ont reconnu que l'augmentation du nombre de candidatures (dans la mesure du possible) pourrait donner à Ingénieurs Canada une certaine souplesse et répondre à ses besoins de façon plus holistique.

Les personnes consultées ont fortement insisté sur le fait que les petits organismes de réglementation pourraient avoir de la difficulté à trouver des candidatures aux postes d'administrateur ou d'administratrice qui correspondent également aux aptitudes et compétences particulières souhaitées par Ingénieurs Canada, ce que nous reconnaissons pleinement.

Nous convenons que cela représente un défi et voyons d'un bon œil la volonté de la plupart des organismes de réglementation de déployer des efforts, au minimum, pour augmenter le nombre de candidatures proposées.

Nous affirmons également que les membres devraient conserver le pouvoir décisionnel pour les nominations d'administrateurs et d'administratrices au conseil d'Ingénieurs Canada.



Les principales parties intéressées reconnaissent généralement qu'Ingénieurs Canada devrait être en mesure **d'influer sur les candidatures** pour répondre aux besoins de l'ensemble du conseil.

# Domaines faisant l'objet d'un consensus modéré

Quelques sujets font l'objet d'un certain consensus et obtiennent un appui modéré de la part des principales parties intéressées — des discussions supplémentaires seront utiles.

Bien que les consultations aient été très positives et constructives, il n'est pas surprenant que d'aussi nombreuses et diverses parties principales intéressées ne parviennent pas à un consensus sur toutes les questions. Les consultations ont engendré une harmonisation modérée sur certains sujets, comme il est indiqué ci-dessous.

**Il est préférable de modifier la structure du conseil.** Les principales parties intéressées n'ont pas exprimé une préférence pour le maintien de la structure actuelle du conseil d'Ingénieurs Canada ni des modalités de gouvernance. Toutes s'entendaient sur le fait que des solutions de rechange devraient être envisagées, mais aucun accord universel ne s'est dégagé sur la meilleure approche à adopter. Parmi les quatre options proposées lors des discussions de la Ronde 2, voici celle qui a obtenu le plus grand soutien :

- *Option 3 : Le modèle « un organisme de réglementation, un siège »* a reçu l'appui le plus solide des principales parties intéressées, en particulier celui des petits organismes de réglementation. Les commentaires sur les trois autres options se trouvent à l'[annexe C](#).
- Les principales parties intéressées, y compris des organismes de réglementation de tailles variables, perçoivent l'option 3 comme la plus efficace dans la supervision d'une stratégie d'alliance nationale, ce qui est important sur le plan symbolique, tout en permettant de mettre sur pied un conseil d'administration de taille appropriée et gérable.
- Peu d'objections fortes ont été formulées à l'égard de l'option 3, bien que le degré de soutien ait été inégal :
  - nous avons observé dans certaines consultations un intérêt pour cette approche qui pourrait être qualifié d'« ouverture » ou d'« acceptation possible », alors que d'autres groupes y sont très fortement favorables;
  - parmi les parties qui ne l'appuyaient pas fortement, certaines se demandaient s'il était « réaliste » qu'Ingénieurs Canada atteigne cet objectif.

Nous remercions les principales parties intéressées pour leurs avis pratiques sur cette question.



Les principales parties intéressées accordent  
une certaine valeur à une  
structure du conseil

**« 1 organisme de réglementation, 1 siège »**

bien que l'approche de représentation régionale  
ait également été envisagée avec intérêt.

Pour ce qui est des principales parties intéressées qui ont exprimé leur ouverture à l'égard d'une structure « un organisme de réglementation, un siège », certaines hypothèses ou concessions probables ont été mentionnées, notamment les souhaits suivants :

- le vote pondéré durant les assemblées générales doit être protégé;
- l'orientation stratégique d'Ingénieurs Canada doit être clarifiée et documentée;
- l'alliance nationale, si elle est adoptée, ne doit pas générer de travail supplémentaire et les activités d'Ingénieurs Canada doivent être rationalisées de façon appropriée;
- d'autres travaux doivent être effectués pour améliorer la compétence en matière de gouvernance du conseil d'administration dans la supervision d'une telle alliance nationale.

# Domaines faisant l'objet d'un consensus modéré (suite)


Quelques sujets font l'objet d'un certain consensus et obtiennent un appui modéré de la part des principales parties intéressées — des discussions supplémentaires seront utiles.

● **Valeur des points de vue externes, compétences améliorées et orientation stratégique accrue.** Les principales parties intéressées appuient le concept selon lequel le conseil d'Ingénieurs Canada doit être aussi efficace que possible pour mieux permettre la réalisation de la stratégie d'alliance nationale. Il existe un consensus général sur le fait que le conseil d'administration doit :

- clarifier la façon dont les membres donnent une orientation à Ingénieurs Canada et parviennent à s'entendre sur leurs priorités et besoins collectifs;
- renforcer l'utilisation de son temps de réunion, en particulier pour allouer plus de temps aux sujets stratégiques à l'ordre du jour, réduire la participation opérationnelle et mettre davantage l'accent sur les questions d'importance nationale, internationale et collective;
- améliorer la production de rapports sur la façon dont Ingénieurs Canada répond aux besoins des membres.

Il existe un certain intérêt pour une plus grande diversité de points de vue au sein du conseil afin de favoriser l'atteinte de ces objectifs (par exemple, en incluant des administrateurs et administratrices indépendants et peut-être des personnes qui ne sont pas des ingénieurs pour combler les lacunes en matière de compétences et apporter les compétences souhaitées qui n'ont pas été comblées autrement par les candidatures proposées par les membres).

- Nous avons entendu de très solides arguments en faveur des administrateurs et administratrices indépendants, citant l'harmonisation avec les principes de bonne gouvernance et une plus grande capacité à « voir au-delà de l'écosystème d'Ingénieurs Canada ». Cependant, cette proposition n'a pas reçu l'appui de toutes les parties.
- Certaines des principales parties intéressées ont solidement défendu l'apport d'un point de vue externe à la profession d'ingénieur tandis que d'autres ont soulevé plusieurs questions au sujet de leur valeur.



Un certain consensus a été observé pour  
**une plus grande diversité de points de vue  
au sein du conseil.**

Quelques-unes des principales parties intéressées ont soulevé des préoccupations quant à la question de savoir si des administrateurs et administratrices indépendants hautement qualifiés envisageraient une nomination volontaire non rémunérée au conseil. Notre expérience avec de nombreux organismes sans but lucratif, y compris des associations professionnelles, nous a montré qu'ils n'ont aucune difficulté à recruter des bénévoles de haute qualité pour siéger à leur conseil d'administration.

Nous avons également appris que le concept d'« administrateurs et administratrices publics » mentionné par plusieurs parties intéressées pourrait avoir une certaine connotation pour les organismes de réglementation, qui n'est pas nécessairement approprié pour Ingénieurs Canada. Nous sommes d'accord avec cette nuance.

# Domaines faisant l'objet d'un consensus modéré (suite)

Plusieurs domaines ont donné lieu à un consensus et soutien forts des principales parties intéressées — des discussions plus approfondies seront utiles

- **Rôle du conseil.** Une observation clé de la Ronde 1, qui a été confirmée lors de la Ronde 2, reflète des différences importantes dans la façon dont les principales parties intéressées perçoivent le rôle du conseil d'Ingénieurs Canada :
  - **Intermédiaire essentiel pour comprendre et communiquer les besoins et les priorités des membres.** Une bonne proportion des parties intéressées considère le conseil comme la principale voie par laquelle les membres donnent une orientation à Ingénieurs Canada.

Par ailleurs, pour un autre groupe des principales parties intéressées, le rôle du conseil d'administration est plutôt le suivant :

- **Organe directeur qui supervise l'efficacité d'Ingénieurs Canada, notamment la façon dont l'organisme répond aux besoins et aux priorités des membres.**

Nous reconnaissons que, dans le modèle de gouvernance actuel, le conseil d'administration est l'organe décisionnel le plus haut placé sur un éventail de questions, y compris la politique, les activités et les normes d'agrément — et nous insistons sur le fait qu'il s'agit d'une activité fondamentale très valorisée par les membres.

Cependant, nous ne sommes pas d'accord pour dire, étant donné le rôle indépendant des administrateurs et administratrices d'Ingénieurs Canada par rapport aux organismes membres, que le *conseil lui-même* est le mieux placé pour être la principale voie de communication ou devrait être en mesure de prendre des décisions ayant une incidence sur les membres pour des questions comme les changements apportés à la politique d'agrément.

Il est certain que les membres doivent s'entendre sur ces enjeux, mais ce n'est pas le rôle du conseil d'agir à titre de canal pour y parvenir.

Il s'agit d'une nuance importante qui, selon nous, doit être clarifiée davantage.

Certaines principales parties intéressées appuient un  
**rôle de gouvernance  
du conseil d'administration**

La plupart des principales parties intéressées  
conviennent que les membres ont besoin d'une  
**tribune efficace**  
pour les besoins collectifs et les priorités nationales.

# Domaines nécessitant plus de réflexion et de discussion

● **Restructuration des subordonnés directs.** La recommandation provisoire visant à restructurer le BCAPG et le BCCAG sous la direction du chef de la direction a suscité des réactions vigoureuses et mitigées.

Nombre des principales parties intéressées ont fait remarquer que certaines activités du BCAPG et du BCCAG sont de nature très technique et opérationnelle, qu'elles ne relèvent pas du rôle habituel d'un conseil d'administration et qu'elles exigent une expertise qu'il n'est pas réaliste de retrouver au sein du conseil. Pour ces raisons, une majorité était en faveur d'une restructuration sous la direction du chef de la direction.

En parallèle, de vives préoccupations ont été soulevées au sujet de la perte d'un lien approprié avec le conseil d'Ingénieurs Canada. Plusieurs discussions, y compris celles avec Engineers Australia, ont renforcé l'importance de préserver l'autonomie dans les décisions d'agrément et de veiller à ce qu'elles soient libres de toute influence exercée par des dirigeantes et dirigeants élus ou nommés.

Dans l'ensemble, les opinions divergent quant à la valeur et à l'utilité de la relation du conseil avec le BCAPG et le BCCAG, maintenant et à l'avenir.

Même si les membres doivent certainement être consultés et s'entendre sur certaines questions, il n'y a pas de consensus quant à la pertinence de la participation directe du conseil ni de son autorité décisionnelle sur ces questions.

Pour cette raison, il est essentiel de trouver un équilibre entre notre soutien constant aux changements visant l'atteinte du rôle que nous recommandons pour le conseil d'Ingénieurs Canada et le risque de perturber inutilement un service essentiel et précieux fourni aux membres.

Compte tenu des questions restées sans réponse concernant le modèle de gouvernance futur d'Ingénieurs Canada, et le rôle du conseil d'administration, au sujet des rapports hiérarchiques entre le BCAPG et le BCCAG avec le conseil d'administration,

**aucune recommandation ne sera formulée dans le cadre de cet examen.**

# Annexe C : Commentaires sur les options moins privilégiées en matière de structure du conseil d'administration

**Autres structures de conseil d'administration.** Les principales parties intéressées *n'ont pas appuyé* le statu quo ni la structure et la taille actuelles du conseil d'Ingénieurs Canada. Voici un aperçu parmi les quatre options présentées aux fins de discussion :

- *Option 2 : représentation régionale.* Elle constituait la deuxième structure de conseil à privilégier, bien que le soutien à cette solution ait été bien inférieur à celui de l'option 3.
  - Les principales parties intéressées ont reconnu qu'une structure de conseil fondée sur la représentation régionale pourrait s'harmoniser avec une stratégie d'alliance nationale, qu'elle assurerait un équilibre approprié des « sièges » des membres, tout en laissant de la place pour les points de vue externes et que, sur le plan conceptuel, cela pourrait « faire du sens ».
  - Certaines préoccupations ont été soulevées au sujet des processus inutilement complexes qui seraient nécessaires pour nommer les administrateurs et administratrices du conseil d'Ingénieurs Canada dans une perspective de représentation régionale.
  - De nombreux groupes consultés ont mentionné qu'une approche fondée sur la représentation régionale pourrait faire croître le degré de « politique » ou de « lobbying », qui, selon eux, est déjà évident dans le système de gouvernance actuel.
- *Option 4 : conseil d'administration hybride ou externe.* Elle a suscité un faible intérêt parmi certains groupes des principales parties intéressées.
  - Bien que l'option largement externe ou hybride ait été fortement favorisée par certaines personnes participantes (option 4), elle a été perçue comme une option à long terme qui pourrait être réalisée par un système de gouvernance plus mature à l'avenir.
  - Toutefois, elle a été perçue comme irréaliste et inatteignable, représentant un changement trop important, par rapport au modèle de gouvernance actuel d'Ingénieurs Canada. Les principales parties intéressées ont jugé qu'il s'agissait davantage d'une réflexion à long terme.
- *Chefs de la direction comme administrateurs et administratrices.* Il s'agissait de l'option la moins privilégiée par les principales parties intéressées, et une forte résistance a été observée. Voici quelques-unes des préoccupations soulevées :
  - charge de travail actuelle des chefs de la direction des organismes de réglementation provinciaux et territoriaux;
  - conflits de responsabilités fiduciaires envers Ingénieurs Canada en tant qu'administrateur et envers l'organisme de réglementation;
  - préoccupations liées à une orientation potentielle sur les activités quotidiennes et à la difficulté perçue de traiter des enjeux d'importance nationale ainsi que d'assurer une surveillance efficace d'Ingénieurs Canada en tant qu'entité juridique distincte.

# Annexe D

## Analyse comparative

# Analyse comparative

Une partie des activités de l'examen de la gouvernance de Cosgrove & Co. comprenait une analyse comparative de plusieurs organismes sans but lucratif (jusqu'à quatre) aux fins d'examen.

Afin d'éclairer notre processus et de choisir les organismes de référence qui conviennent le mieux à cette analyse, nous avons déterminé des critères de sélection qui sont décrits dans l'encadré de droite, puis nous avons dressé une longue liste d'organismes de référence potentiels. À la suite de l'évaluation préliminaire des organismes de référence, la liste de candidats recommandés par l'équipe d'examen a été examinée avec le GTEG puis un consensus s'est dégagé sur les quatre organismes externes finaux aux fins de comparaison.

L'un des principaux points à l'étude consistait à repérer les organismes qui se considéraient eux-mêmes, aujourd'hui ou par le passé, comme une « alliance nationale d'organismes de réglementation » et à comprendre comment leur modèle de gouvernance, leurs pratiques et leur parcours unique peuvent être particulièrement pertinents pour Ingénieurs Canada.

**Objectifs du travail.** L'objectif de la présente analyse comparative était de :

- comprendre comment les autres organismes interprètent leur objectif en tant qu'alliance nationale;
- cerner les obstacles structurels ou pratiques à un modèle d'alliance nationale qui ont été vécus par d'autres organismes;
- transférer les leçons apprises à l'examen de la gouvernance d'Ingénieurs Canada et éclairer le travail de l'équipe d'examen ainsi que des principales parties intéressées au sujet de l'expérience d'autres organismes qui pourrait être utile pour évaluer les possibilités de gouvernance.

**Organismes de référence sélectionnés.** Les organismes suivants ont été choisis pour l'examen :

- **Alliance canadienne des organismes de réglementation de la physiothérapie (ACORP)**
- **CPA Canada (CPA-C)**
- **Association nationale des organismes de réglementation de la pharmacie (ANORP)**
- **Engineers Australia (EA)**

Une discussion confidentielle de 60 minutes a eu lieu sur invitation de l'équipe d'examen avec la présidence du conseil d'administration, la direction générale ou le ou la chef de la direction de chaque organisme. Les principales conclusions découlant de nos discussions et de notre analyse des documents sont présentées dans les pages suivantes.

## Critères de sélection des organismes de référence

- Secteur :** *Organismes sans but lucratif canadiens* (p. ex., organismes sans but lucratif établis en vertu de la législation fédérale, de la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif* [LCOBNL] ou d'une loi semblable).
- Mandat :** *Solide dimension d'intérêt public*, soit directement, soit indirectement par l'entremise des membres actifs.
- Modèle de gouvernance :** *Fédéré, avec un conseil d'administration qui a une responsabilité fiduciaire* (plutôt qu'un simple rôle consultatif).
- Membres :** *Organismes de réglementation provinciaux en tant que membres ou qui présentent des candidatures au conseil d'administration.*
- Portée :** *Nationale* (maintenant ou par le passé).
- Évolution et modernisation récentes de la gouvernance :** Organismes ayant effectué une transformation importante de la gouvernance au cours des 10 dernières années.
- Autres critères :
  - Au moins un organisme international;
  - Structure de vote pondéré;
  - Diversité des compétences au sein du conseil;
  - D'autres aspects particulièrement pertinents.

## Organismes choisis



**CAPR**  
Canadian Alliance  
of Physiotherapy  
Regulators

**ACORP**  
Alliance canadienne des  
organismes de réglementation  
de la physiothérapie



**NAPRA**  
National Association of  
Pharmacy Regulatory Authorities



**CPA**  
CHARTERED  
PROFESSIONAL  
ACCOUNTANTS  
CANADA



**ENGINEERS  
AUSTRALIA**

# Les principales leçons apprises de l'analyse comparative

Cette analyse comparative examine les modèles de gouvernance de quatre organismes au service des organismes de réglementation — actuellement ou par le passé — en tant qu'alliance nationale. Chaque organisme est semblable à Ingénieurs Canada en ce sens qu'il se considère (ou se considèrerait auparavant) comme un organisme de coordination au service des organismes de réglementation et qu'il dispose d'un conseil d'administration fiduciaire chargé de superviser l'organisme national. Cependant, chacun en est à des étapes différentes de son parcours de gouvernance. Bien qu'aucun organisme ne corresponde parfaitement à Ingénieurs Canada, ce dernier peut tirer des leçons de chacun d'entre eux.

## Résumé de l'analyse et principales leçons apprises

1

**Clarté de la mission fondamentale et de la valeur pour les membres.** Les organismes de référence accordent de la valeur au fait de servir les organismes de réglementation provinciaux et territoriaux en tant qu'alliance nationale. Toutefois, leur parcours donne un aperçu de l'équilibre délicat entre l'harmonisation de cette mission principale et l'assurance que les structures du conseil d'administration exercent une surveillance et mettent l'accent sur les activités opérationnelles de base de l'organisme, tout en veillant à ce que les services offerts par l'organisme soient ceux qui sont importants pour les membres.

**Leçon tirée :** *Ingénieurs Canada doit définir explicitement sa raison d'être nationale en tant qu'alliance nationale, organisme de coordination national ou autre objectif stratégique. Il doit préciser uniquement ce qui peut être fait à l'échelle nationale, ce que les organismes de réglementation attendent de lui et assurer un équilibre entre l'harmonisation nationale et l'autonomie des provinces.*

2

**Les conseils d'administration fondés sur la représentativité créent des risques de gouvernance prévisibles et persistants.** Plusieurs organismes de référence ont indiqué à l'équipe d'examen avoir subi des difficultés persistantes de séparation des responsabilités fiduciaires ou de gouvernance du conseil d'administration afin de *prendre des décisions dans l'intérêt de l'organisme national* plutôt que des problèmes de discussion au sujet de questions qui peuvent être importantes pour les différentes zones de compétence qui en sont membres. Ils ont mentionné des bras de fer sur des questions financières, des conflits inhérents aux nominations et au devoir des administratrices et administrateurs, des loyautés fiduciaires mixtes ainsi qu'une importante orientation opérationnelle.

Dans plusieurs cas, les organismes de référence ont connu une rupture de la gouvernance qui a entraîné un changement radical de la mission organisationnelle (CPA Canada, ACORP), le retrait des organismes membres (CPA Canada) et la perturbation d'aspects du secteur dans lequel ils exerçaient leurs activités (physiothérapie, comptabilité publique). Il est entendu que les facteurs à l'origine du problème sont la perte de valeur aux yeux des organismes de réglementation membres et une surveillance inefficace par le conseil d'administration représentatif de l'organisme, ce qui entraîne une surveillance inefficace des problèmes de rendement et des défaillances opérationnelles.

**Leçon tirée :** *Les organismes agissant à titre d'alliance nationale doivent continuellement démontrer leur valeur aux membres, fournir des services pertinents et utiles aux membres et veiller à ce que leur conseil d'administration soit suffisamment indépendant et compétent pour se concentrer sur les besoins nationaux et communs.*

3

**Les organismes de réglementation membres ont modernisé les processus de nomination des administratrices et administrateurs.** À une exception près, les organismes de comparaison se sont éloignés des modèles de gouvernance fondés sur la représentativité (p. ex., administratrices et administrateurs nommés par les membres au conseil d'administration). Trois organismes de référence (ACORP, CPA Canada et Engineers Australia) ont adopté des approches de sélection des administratrices et administrateurs axées sur les compétences, d'autres processus de nomination, et divers processus de nomination qui ne sont plus directement liés aux régions géographiques des membres, mais qui examinent plutôt les candidatures au conseil d'administration principalement en fonction des compétences.

**Leçon tirée :** *Les conseils d'administration des organismes de comparaison choisissent largement leurs administratrices et administrateurs pour leurs compétences et tendent à ne pas s'appuyer sur des modèles géographiques pour les candidatures et nominations.*

# Les principales leçons apprises de l'analyse comparative (suite)

4

**Optimisation de la taille du conseil pour une efficacité stratégique.** Ingénieurs Canada se distingue des organismes de comparaison par la taille de son conseil comptant 23 administrateurs et administratrices; les conseils d'administration des organismes de référence étant bien plus petits. La bonne pratique en matière de gouvernance sans but lucratif consiste à limiter la taille des conseils d'administration à 12 administratrices et administrateurs. À l'exception de l'ANORP, qui compte un conseil d'administration de 17 membres, même avec des administratrices et administrateurs indépendants, la taille des conseils d'administration des organismes de comparaison se situe entre 8 et 12 administratrices et administrateurs, y compris les administratrices et administrateurs nommés par le public ou indépendants choisis par l'organisme. Les organismes de référence ont indiqué qu'il est important d'avoir un conseil d'administration plus petit pour mieux mobiliser les administratrices et administrateurs ainsi que pour assurer la valeur stratégique du conseil. Ils ont mentionné les économies réalisées par rapport à l'administration et au soutien requis auparavant pour de très grands conseils, et ont noté un processus décisionnel plus rapide ainsi qu'une capacité accrue à gérer le temps consacré aux réunions.

**Leçon tirée :** *Les conseils d'administration de moindre envergure offrent aux organismes de référence une plus grande souplesse administrative, un engagement accru des administrateurs et administratrices, une utilisation plus efficace du temps de réunion et une gouvernance plus rentable que celle d'Ingénieurs Canada. Les organismes de référence considèrent également la petite taille du conseil comme un facteur clé d'une plus grande orientation stratégique et d'une prise de décisions plus souple.*

5

**Renforcement de l'indépendance des administrateurs et administratrices.** Trois des quatre organismes de comparaison ont adopté l'indépendance des administrateurs et administratrices, à divers degrés, soit pour l'ensemble du conseil (ACORP), soit par la nomination publique d'au moins deux administrateurs et administratrices (CPA Canada et Engineers Australia). La transition vers une plus grande indépendance des administrateurs et administratrices du conseil d'administration correspond fortement aux pratiques de gouvernance modernes.

Les organismes de comparaison ont mentionné l'importance d'un point de vue indépendant pour façonner et changer la dynamique des discussions du conseil d'administration, se traduisant par une bien meilleure capacité à se concentrer sur les questions stratégiques plutôt que de faire rapport et de discuter des enjeux pertinents pour un secteur de compétence particulier.

Les pratiques exemplaires en matière de gouvernance des organismes sans but lucratif au Canada favorisent fortement la présence d'au moins une administratrice indépendante ou un administrateur indépendant qui apporte une plus grande valeur stratégique et une perspective élargie pour la prise de décisions. Un seul organisme de référence n'a pas opté pour cette pratique. À l'heure actuelle, Ingénieurs Canada n'autorise pas les administrateurs et administratrices indépendants à siéger à son conseil.

**Leçon tirée :** *Les conseils d'administration plus indépendants ont tendance à ne pas être distraits par les « enjeux du jour » et les conflits inhérents qui entravent habituellement les conseils représentatifs. La participation d'administrateurs et d'administratrices indépendants tend à susciter des discussions plus stratégiques et des points de vue nouveaux dans les discussions du conseil.*

6

**Des modèles plus ouverts de sélection des administrateurs et administratrices.** À l'exception de l'ANORP, les organismes de comparaison tendent à favoriser des modèles « ouverts » de composition du conseil d'administration, par exemple, par des appels de candidatures ouverts (ACORP et CPA Canada), ou des élections par les délégué.e.s des principales parties intéressées (Engineers Australia) en fonction de critères de sélection. Bien que CPA Canada exige l'inscription de toutes les administratrices et de tous les administrateurs, d'autres organismes de référence réservent au moins quelques sièges pour des personnes qui ne relèvent pas de la profession.

Comparativement à ces organismes, le modèle actuel d'Ingénieurs Canada est le plus fermé sur lui-même. En particulier, il convient de souligner les pratiques informelles de certains membres ou organismes de réglementation qui nomment un.e représentant.e au conseil d'Ingénieurs Canada avec de longs antécédents auprès de son conseil de réglementation provincial ou à titre de bénévole auprès de l'organisme membre. La pratique actuelle d'Ingénieurs Canada n'est pas harmonisée avec celle des organismes ayant un mandat semblable.

**Leçon tirée :** *Les organismes de référence ont apporté des changements afin de réduire au minimum ou d'éviter tout décalage possible entre les besoins du conseil d'administration de l'organisme national, les profils d'administrateurs et d'administratrices homogènes ainsi que les processus de nomination provinciaux. L'adoption d'un modèle de nomination plus ouvert et axé sur les compétences a permis à certains de composer leur conseil d'administration en tenant davantage compte des besoins du « conseil dans son ensemble ».*

## Les principales leçons apprises de l'analyse comparative (suite)

7

**Un rôle opérationnel clair grâce à la délégation.** À l'exception de l'ANORP, les organismes de comparaison ont cessé d'accorder à leur conseil d'administration un pouvoir décisionnel direct sur les questions opérationnelles. Ces trois organismes de comparaison ont plutôt délégué certains pouvoirs précis sur des questions cruciales comme l'agrément et l'établissement de normes à des organismes indépendants qui maintiennent un lien avec le conseil.

Selon notre compréhension, il n'y a pas de mécanisme d'ingérence dans les décisions prises une fois que les pouvoirs ont été délégués. Ce mécanisme a permis aux conseils d'administration d'élever leurs discussions à des niveaux stratégiques, de les centrer sur des questions d'importance nationale et de laisser les mécanismes aux spécialistes.

***Leçon tirée :** L'adoption d'un cadre des rôles de gouvernance clair comportant des pouvoirs délégués précis a permis aux organismes de comparaison d'améliorer l'efficacité opérationnelle et l'établissement des priorités, de réduire la confusion, le doublage du travail et de gagner en efficacité.*

8

**Les autres modèles de financement et le vote équilibré.** Les organismes de comparaison n'ont pas abordé spécifiquement les défis liés au financement, toutefois, l'équipe d'examen a observé des différences dans les approches en ce qui concerne le modèle de financement qu'ils utilisent. Par exemple, ils recourent aux affectations de fonds fixes des organismes membres pour appuyer les activités nationales de coordination et d'harmonisation (p. ex., l'ANORP), plutôt que les activités dont la mise en place ou le maintien peut varier en fonction du nombre de personnes inscrites. Il vaut la peine de mentionner qu'aucun des organismes de comparaison n'utilise une approche de vote pondéré.

***Leçon tirée :** L'approche de vote pondéré et le modèle de financement d'Ingénieurs Canada pourraient ne pas correspondre au modèle d'alliance nationale souhaité. Ils risquent de ne pas encourager la collaboration ou de renforcer davantage les obstacles provinciaux à l'harmonisation.*

9

**Améliorer la culture de la gouvernance et la transparence.** Un organisme de comparaison a signalé que, bien que son conseil d'administration soit composé de chefs de la direction et de personnes nommées directement par les membres (ANORP), il arrive très rarement que le conseil d'administration éprouve des difficultés à prendre des décisions qui cadrent avec son mandat de surveillance d'une alliance nationale. Il a été indiqué que les administrateurs et administratrices (chefs de la direction des membres de l'ANORP) pourraient avoir besoin de rappels et d'encadrement pour éviter d'aborder des questions opérationnelles. Toutefois, l'organisme a délibérément choisi un modèle décisionnel fondé sur le consensus, c'est-à-dire que si un membre ou un organisme de réglementation n'est pas en accord avec la décision, l'organisme n'ira pas de l'avant avec celle-ci. Cette approche ralentit la prise de décisions, mais elle a apparemment permis d'établir une confiance considérable.

D'autres organismes de comparaison se sont penchés sur la transparence requise de l'organisme envers ses membres, l'adoption de cadres décisionnels et de processus de consultation fondés sur des données probantes, ainsi que sur la nécessité de renforcer la discipline dans le cadre des réunions.

***Leçon tirée :** Ingénieurs Canada devrait réfléchir au rôle des membres et à la transparence nécessaire à la prise de décisions, puis adopter des pratiques décisionnelles et de communication claires qui favorisent une culture de confiance et de responsabilisation en matière de gouvernance.*

# Tableau sommaire de l'analyse comparative

engineerscanada  
ingénieurscanada

CAPR  
Canadian Alliance  
of Physiotherapy  
Regulators

ACORP  
Alliance canadienne des  
organismes de réglementation  
de la physiothérapie

NAPRA  
National Association of  
Pharmacy Regulatory Authorities

CPA  
CHARTERED  
PROFESSIONAL  
ACCOUNTANTS  
CANADA

ENGINEERS  
AUSTRALIA

| Dimension  | Ingénieurs Canada  | ACORP   | ANORP  | CPA-C   | EA  |
|--|--|---|--|---|---|
| <b>Structure juridique et loi habilitante</b>                            | Organisme fédéral sans but lucratif (Loi BNL)  | Organisme fédéral sans but lucratif (Loi BNL)   | Organisme fédéral sans but lucratif (Loi BNL)  | Organisme fédéral sans but lucratif (Loi BNL)   | Incorporé par charte royale   |
| <b>Mission principale</b>  | En cours de discussion – devrait être une alliance nationale   | Fournisseur de services d'évaluation (examen national des titres de compétence et examen des documents pour les candidatures internationales) – auparavant une alliance de coordination des organismes de réglementation provinciaux/territoriaux | Alliance de coordination des organismes de réglementation provinciaux et territoriaux  | Organisme professionnel national  | Organisme national unique avec divisions régionales   |
| <b>Degré d'autorité nationale</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Autorité nationale en matière d'agrément (par l'intermédiaire du BCAPG) et de qualifications internationales (par l'entremise du BCCAG)</li> <li>Autre : conseiller/coordonner</li> </ul> | Aucun – le système de l'ACORP crée des produits d'évaluation, et les organismes de réglementation provinciaux choisissent de les utiliser (ou non)  | Conseil/coordination sur les questions de politique  | Autorité nationale d'établissement de normes et de certification  | Autorité nationale pour l'adhésion, les normes et l'agrément  |
| <b>Modèle d'adhésion</b>   | Organismes provinciaux et territoriaux de réglementation du génie  | Organismes de réglementation provinciaux et territoriaux  | Organismes provinciaux et territoriaux de réglementation de la pharmacie   | Chaque CPA (autorités provinciales ou territoriales officielles)  | Personnes (p. ex., ingénieurs, technologues en génie, associé.e.s)                                    |
| <b>Autorité contraignante à l'égard de ses membres</b>                   | Aucun pouvoir contraignant direct  | Aucun pouvoir contraignant direct   | Aucun pouvoir contraignant direct  | Oui, selon les cadres convenus à l'échelle nationale  | Oui   |
| <b>Rôle du conseil</b>   | Fiduciaire   | Fiduciaire  | Fiduciaire – Coordination stratégique et harmonisation des politiques  | Fiduciaire – Gouvernance et surveillance nationales   | Fiduciaire – Gouvernance et surveillance nationales   |
| <b>Structure du conseil</b>  | 23 administrateurs et administratrices   | 8 administrateurs et administratrices choisis par l'ACORP (anciennement les chefs de la direction des membres ou leurs délégué.e.s)   | 17 administrateurs et administratrices provenant des chefs de la direction des membres, des Forces armées canadiennes, 3 représentant.e.s des gouvernements territoriaux | 12 administrateurs et administratrices élus par les membres (personnes inscrites) + 2 membres du public | 6 administrateurs et administratrices élus par le Congrès national + jusqu'à 2 membres du public      |
| <b>Choix des administrateurs et administratrices</b>                     | Nomination/désignation directe par les membres   | Appel ouvert pour les administrateurs et administratrices; choix effectué par l'ACORP   | Mise en candidature/nomination par les membres   | Appel ouvert pour les administrateurs et administratrices; choix effectué par CPA Canada                | Élu.e.s par les représentant.e.s du Congrès national provenant de plus de 30 organismes associés d'EA |
| <b>Administrateurs et administratrices indépendant.e.s</b>               | Non  | Oui – tous les administrateurs et administratrices  | Non  | Oui – 2 administrateurs ou administratrices publics   | Oui – 2 administrateurs ou administratrices publics   |
| <b>Président.e et mandat</b>   | Président.e – 1 an   | Président.e – 2 ans   | Président.e – 2 ans (à confirmer)  | Président.e – 2 ans (à confirmer)   | Président.e national.e – 1 an; renouvelable?  |
| <b>Durée et limite du mandat des administrateurs et administratrices</b> | 3 ans; renouvelable une fois   | Inconnu   |  | Trois mandats de deux ans, maximum de six ans   | Administratrice ou administrateur : 4 ans, non renouvelable<br>Délégué.e du Congrès : 4 mandats       |
| <b>Rôle d'agrément</b>   | Oui  | Non   | Non  | Oui   | Oui   |
| <b>Contrôles financiers</b>  | Financé par la cotisation par personne payée par les membres pour chaque inscrit   | Financé par les revenus des examens et d'autres services fournis aux organismes de réglementation; aucun contrôle sur les finances provinciales   | Financé par les cotisations des membres; aucun contrôle sur les finances provinciales  | L'organisme national contrôle la certification, les programmes nationaux et les revenus                 | L'organisme national contrôle les revenus et les programmes des membres                               |
| <b>Mécanismes officiels de coordination</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Politique et processus de consultation approuvés par le conseil</li> <li>Multiplés structures de coordination, d'opération et de gouvernance</li> </ul>                                   | Modèles de normes, calendriers et documents d'orientation   | Utilisation volontaire de cadres et d'outils d'évaluation communs  | Protocoles d'entente et accords officiels avec les organismes provinciaux                               | Structures régionales et gouvernance interne  |

# Analyse comparative

## Aperçu des organismes comparables

### Alliance canadienne des organismes de réglementation de la physiothérapie (ACORP)



**CAPR**  
Canadian Alliance  
of Physiotherapy  
Regulators

**ACORP**  
Alliance canadienne des  
organismes de réglementation  
de la physiothérapie

**Secteur :** Profession réglementée de la santé

**Mandat :** L'ACORP est un organisme d'évaluation qui offre des services à ses membres (les organismes de réglementation provinciaux et territoriaux de la physiothérapie). Elle examine les diplômes et les compétences des candidats formés à l'extérieur du Canada. Elle fait passer aux physiothérapeutes formés au Canada et à l'étranger l'examen national de compétence en physiothérapie.

**Gouvernance :** Transition progressive vers une nouvelle structure axée sur les compétences – phase finale terminée à l'AGA en juin 2025. Désormais, les administrateurs et administratrices sont totalement indépendants des organismes de réglementation (auparavant, l'organisme de réglementation ou les membres désignaient les administrateurs et administratrices). L'ACORP a opté pour un conseil d'administration entièrement axé sur les compétences.

**Membres :** Organismes de réglementation provinciaux et territoriaux

**Portée :** Échelle nationale

L'ACORP a fait preuve de franchise avec l'équipe d'examen au sujet des années difficiles, des difficultés financières et des projets qui ont échoué, ce qui a contribué à repenser complètement les structures de gouvernance de l'ACORP. Au cours des trois dernières années, elle a redéfini son rôle en tant que fournisseur de services d'évaluation aux organismes de réglementation et ne se considère plus comme une alliance nationale d'organismes de réglementation, ce qu'elle était depuis des décennies (et ce que son nom signifie).

L'ACORP fera l'objet d'un changement de nom en 2026 afin de refléter son nouveau positionnement et la nouvelle compréhension de son rôle.

### Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada)



**CPA** CHARTERED  
PROFESSIONAL  
ACCOUNTANTS  
CANADA

**Secteur :** Association professionnelle

**Mandat :** CPA Canada appuie la profession et représente les CPA du Canada à l'échelle nationale et internationale. CPA Canada travaille en étroite collaboration avec les organisations des provinces, des territoires et des Bermudes afin de garantir et de promouvoir le titre de CPA canadien comme étant le titre professionnel le plus prestigieux et le plus respecté du monde dans le domaine des affaires et de la comptabilité. L'organisme s'occupe également de l'agrément des programmes canadiens de formation.

**Gouvernance :** Le conseil est composé de huit administrateurs et administratrices, dont quatre sont nommés par les régions, de deux administrateurs ou administratrices publics, d'un.e président.e, et d'un.e vice-président.e nommés par le conseil d'administration. Conseil d'administration entièrement axé sur les compétences.

**Membres :** Chaque CPA (en vigueur à compter d'avril 2026); anciennement les organismes de réglementation provinciaux

**Portée :** Nationale – bien que l'Ontario et le Québec ne participent plus à CPA Canada en tant que membres, chaque comptable de l'Ontario et du Québec peut adhérer à CPA Canada sur une base volontaire.

Depuis 2023, CPA Canada a recentré son attention sur les inscriptions individuelles de CPA, après que les organismes de réglementation de l'Ontario et du Québec se sont retirés en tant que membres. Il a été mentionné que l'Association ne répondait pas aux besoins des membres et que les structures de coûts étaient au cœur des tensions dans le modèle fédéré. Une atteinte importante à la réputation et une perte de pertinence ont été signalées.

À compter du 1<sup>er</sup> avril 2026, CPA Canada deviendra une association de professionnel.le.s qui compte sur le fait d'attirer et de servir des membres pour générer des revenus. Elle est en train de devenir un organisme entrepreneurial, mais avec davantage d'incertitude financière que par les années passées lorsque les membres provinciaux versaient des montants fixes pour leur participation.

# Analyse comparative

## Aperçu des organismes comparables (suite)

### Association nationale des organismes de réglementation de la pharmacie (ANORP)



|                      |   |
|----------------------|---|
| <b>Secteur :</b>     | Profession réglementée de la santé  |
| <b>Mandat :</b>      | Desservir ses membres et agir en tant que ressource pour le public  |
| <b>Gouvernance :</b> | Conseil d'administration composé de 17 administrateurs et administratrices (14 membres + 3 administrateurs et administratrices indépendant.e.s); droits de vote égaux |
| <b>Membres :</b>     | 13 organismes provinciaux et territoriaux de réglementation de la pharmacie et les Services de pharmacie des Forces canadiennes                                       |
| <b>Portée</b>        | Échelle nationale   |

L'ANORP est une alliance qui réunit les organismes de réglementation de la pharmacie du Canada dans le but commun de protéger la santé publique au moyen d'une réglementation efficace.

L'ANORP n'est pas elle-même un organisme de réglementation et n'a aucun pouvoir sur les organismes de réglementation de la pharmacie, les pharmacies ou les pharmaciens. Les organismes de réglementation de la pharmacie réglementent l'exercice de la pharmacie au Canada dans leurs régions respectives dans l'intérêt du public.

Toutefois, le conseil d'administration de l'ANORP prend les décisions finales sur les médicaments à inscrire dans le manuel des *Annexes nationales de médicaments* que les organismes de réglementation de la pharmacie utilisent pour prendre leurs décisions dans leur zone de compétence.

### Engineers Australia (EA)



ENGINEERS  
AUSTRALIA

|                      |  |
|----------------------|--|
| <b>Secteur :</b>     | Association professionnelle  |
| <b>Mandat :</b>      | Tenir à jour les titres de compétences agréés (semblables à ceux d'ingénieur (P.Eng. ou ing.)). Donner l'agrément à des établissements. Servir de porte-parole et d'ambassadeur des membres. EA n'est pas un organisme de réglementation. L'inscription et la délivrance des permis d'ingénieur sont régies par les États.   |
| <b>Gouvernance :</b> | Conseil composé de 8 administrateurs et administratrices, dont 6 élu.e.s par le Congrès national et deux nommé.e.s par le conseil d'administration (ne sont pas nécessairement des ingénieur.e.s), ainsi qu'un Congrès national qui comprend ~30 membres représentant les principales parties intéressées de ses diverses divisions, collèges disciplinaires, sociétés techniques, groupes d'intérêt spécial, comités nationaux et le conseil (voir la page suivante pour un aperçu) |
| <b>Membres :</b>     | 140 000 ingénieur.e.s agréé.e.s  |
| <b>Portée</b>        | Échelle nationale  |

Engineers Australia est une association nationale qui s'emploie activement à promouvoir la profession d'ingénieur et à assurer un travail hautement qualifié, éthique et de grande valeur par des ingénieur.e.s. Elle mène des activités d'établissement de normes et d'agrément par l'entremise de ses organismes indépendants, en particulier un conseil national d'agrément composé d'un centre d'agrément doté en personnel qui met à contribution de nombreux bénévoles du milieu universitaire.

Le modèle de gouvernance d'Engineers Australia est complexe et comprend un Congrès national par l'entremise duquel divers groupes constitutifs sont représentés. Le Congrès a le pouvoir d'élire le conseil d'administration d'Engineers Australia, qui à son tour a la responsabilité fiduciaire de superviser l'organisme et de veiller à ce qu'il remplisse sa mission.

# Annexe E

## Processus d'examen et de consultation

# Processus d'examen et de consultation

## À propos de cet examen

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

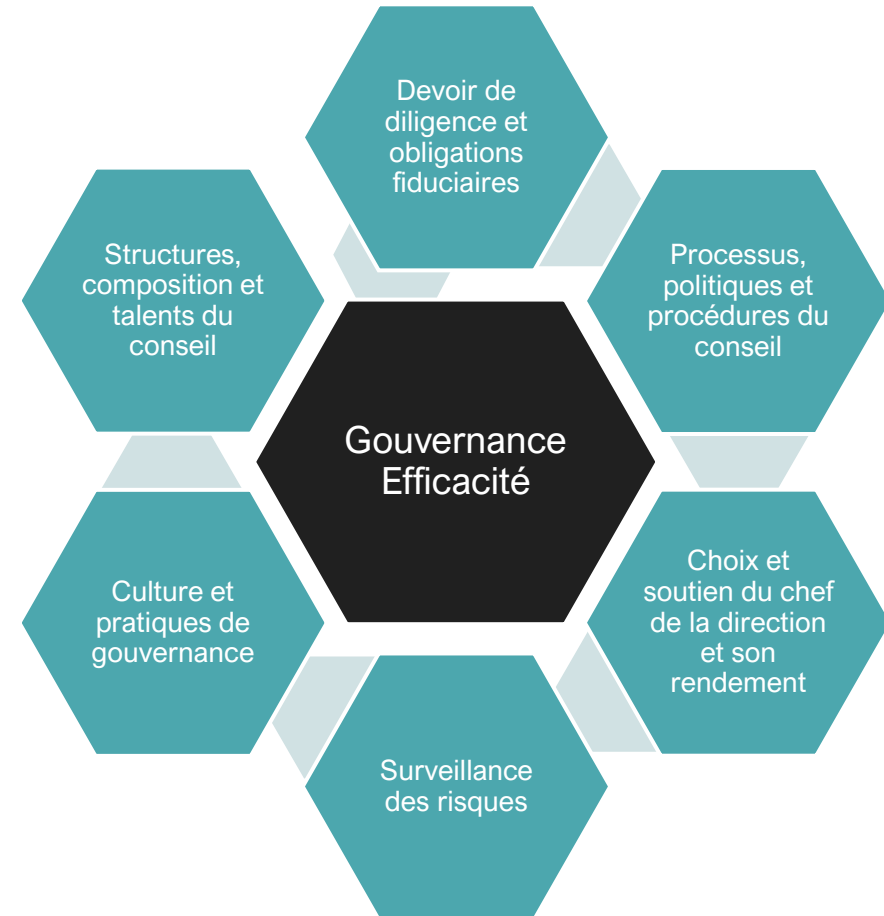
L'examen relève directement d'un groupe de travail sur l'examen de la gouvernance (le « Groupe de travail » ou « GTEG »), établi par le conseil d'Ingénieurs Canada en 2024. Le groupe de travail relève du conseil et lui rend des comptes. Il est composé de mandataires du conseil et des principales parties intéressées.

## Notre approche et nos activités d'examen

Cosgrove & Co. utilise une approche conceptuelle exclusive pour évaluer l'efficacité et l'efficience du modèle existant et des pratiques de la gouvernance d'un organisme. Le cadre utilisé pour cet examen décrit les six éléments fondamentaux de l'efficacité de la gouvernance.

Pour cet examen, les domaines d'examen les plus pertinents sont liés aux structures d'Ingénieurs Canada, à la composition de son conseil et au talent de ses administratrices et administrateurs.

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



# Processus d'examen et de consultation (suite)

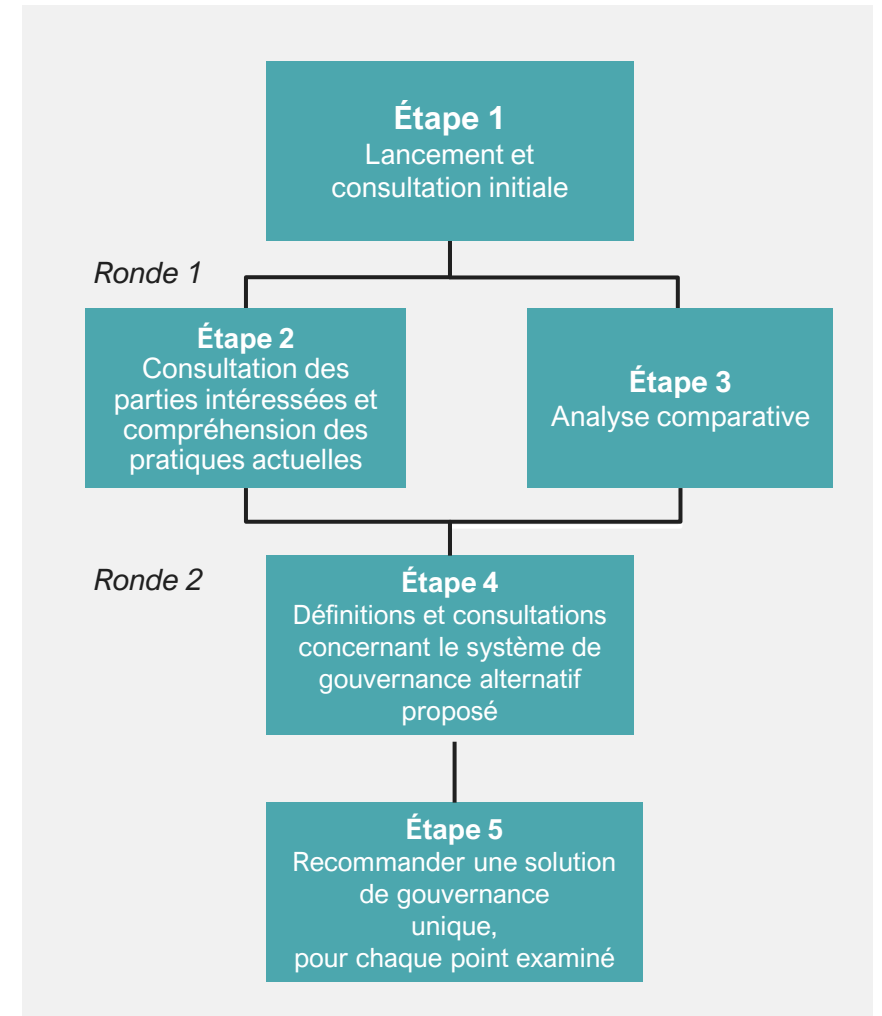
## Principales activités dans le cadre de l'examen

Une première réunion de lancement du projet a eu lieu avec le Groupe de travail pour assurer l'harmonisation des rapports, des produits livrables et des échéanciers du projet<sup>1</sup>, puis d'autres consultations ont eu lieu pour être certains que nous comprenions bien le contexte du projet.

L'équipe d'examen a conçu et mis en œuvre un plan de consultation des parties intéressées pour recueillir leurs commentaires et leurs points de vue. L'équipe a rencontré directement les organismes provinciaux et territoriaux de réglementation du génie, ainsi que d'autres parties intéressées par la structure de gouvernance, afin d'obtenir leurs commentaires.

Le projet a été organisé en deux « rondes » de consultation :

- La **Ronde 1** comprenait : un sondage auprès du conseil d'Ingénieurs Canada, une consultation de groupe avec le conseil, des réunions de 90 minutes avec les représentantes et représentants de chaque membre, des réunions de suivi avec les membres au besoin, des entrevues confidentielles avec les présidents du BCAPG et du BCCAG, et le personnel connexe d'Ingénieurs Canada, ainsi que des consultations de groupe avec le BCAPG et le BCCAG, et un examen rigoureux des documents pour évaluer le modèle actuel de gouvernance de l'organisme.
- Nous avons également entrepris une analyse comparative et choisi quatre organismes pour mieux cerner les défis ou les points à améliorer par rapport au modèle de gouvernance et aux pratiques actuelles du conseil d'administration.
- La conclusion de la Ronde 1 comprenait la rédaction d'énoncés de problèmes provisoires fondés sur notre examen à ce point. Le rapport provisoire a été transmis aux principales parties intéressées et un atelier en personne a été organisé à Ottawa en octobre 2025, auquel plus de 50 personnes ont assisté. L'atelier nous a permis de recueillir des commentaires authentiques et précieux ainsi que de constater un consensus général à l'égard de l'approche d'alliance nationale ainsi que des énoncés de problèmes provisoires.



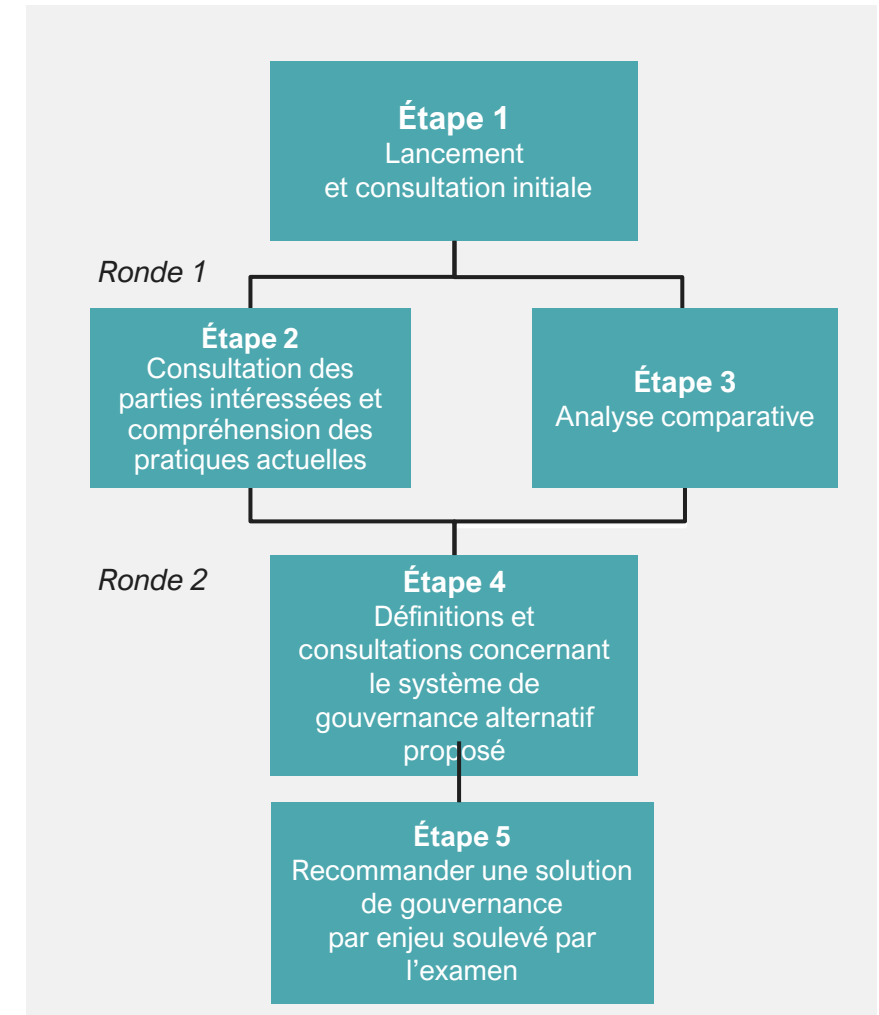
1. Les échéanciers du projet et le calendrier de consultation sont présentés dans l'annexe F.

# Processus d'examen et de consultation (suite)

## Principales activités dans le cadre de l'examen

- La **Ronde 2** a porté sur la synthèse des données et des points de vue recueillis au cours de la Ronde 1, puis sur la rédaction de solutions possibles aux trois énoncés de problèmes de gouvernance. Une deuxième série de consultations approfondies a été entreprise avec les représentantes et représentants des membres ainsi que les principales parties intéressées à l'échelle du pays afin d'obtenir leurs observations, commentaires et suggestions.
- Ces discussions leur ont donné l'occasion de répondre à la première ébauche des recommandations et de se prononcer sur les solutions visant à relever certains des défis en matière de gouvernance cernés au cours de la phase précédente des travaux. Ces consultations ont été essentielles pour nous aider à mieux comprendre les avantages et les inconvénients de certaines des solutions présentées aux fins d'examen. Par conséquent, le processus nous a aidés à remanier ou à peaufiner certaines recommandations.
- De plus, au cours de cette période, des entrevues ont eu lieu avec des membres de la haute direction des quatre organismes de comparaison afin de mieux comprendre leur parcours en matière de gouvernance et les leçons ou les mises en garde qu'Ingénieurs Canada pourrait trouver utiles.
- Un deuxième atelier, virtuel cette fois, a eu lieu le 3 mars, auquel environ 60 personnes ont participé. À la demande du Groupe de travail, cet atelier s'est concentré sur l'évaluation de l'appui perçu pour les changements exigeant un vote des membres et l'assemblée annuelle en mai.
- À la suite de l'atelier, d'autres recherches et analyses ont été menées pendant que nous rédigeons ce rapport final.

Nous comprenons que le conseil examinera ce rapport à sa réunion d'avril et le soumettra ainsi que ses recommandations aux membres au cours de l'assemblée annuelle des membres en mai.



# 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.



### 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.

### 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.

# Annexe F

## Calendrier du projet et des consultations

# Calendrier du projet

|  | 2025   |     |     |      |      |       |      |      |     | 2026  |     |      |     |     |
|--|--|-----|-----|------|------|-------|------|------|-----|-------|-----|------|-----|-----|
|  | AVR  | MAI | JUI | JUIL | AOÛT | SEPT. | OCT. | NOV. | DÉC | JANV. | FÉV | MARS | AVR | MAI |
| Étape 1 :<br>Lancement   | Début des consultations, de la planification du projet et des recherches   |     |     |      |      |       |      |      |     |       |     |      |     |     |
| Étape 2 :<br>Mobiliser les principales parties intéressées et comprendre la situation actuelle | Consultations avec les représentant.e.s des membres et les principales parties intéressées partout au pays             |     |     |      |      |       |      |      |     |       |     |      |     |     |
| Étape 3 :<br>Analyse comparative   | 8 octobre Atelier en personne avec les principales parties intéressées   |     |     |      |      |       |      |      |     |       |     |      |     |     |
| Étape 4 :<br>Définir les modèles alternatifs proposés et mener des consultations à leur sujet  | Déterminer les organismes de comparaison externes pertinents, mener les recherches pertinentes, réaliser des entrevues |     |     |      |      |       |      |      |     |       |     |      |     |     |
| Étape 5 :<br>Proposer une solution de gouvernance par  | Consultations avec les représentant.e.s des membres et les principales parties intéressées partout au pays             |     |     |      |      |       |      |      |     |       |     |      |     |     |
|  | 3 mars Atelier virtuel avec les principales parties intéressées  |     |     |      |      |       |      |      |     |       |     |      |     |     |
|  | Autres recherches et analyse; ébauche du rapport final   |     |     |      |      |       |      |      |     |       |     |      |     |     |
|  | Présentation du rapport final  |     |     |      |      |       |      |      |     |       |     |      |     |     |
|  | 8 avril conseil ▲ ▲ 23 avril AAM   |     |     |      |      |       |      |      |     |       |     |      |     |     |

# Calendrier des consultations

| Organismes de réglementation provinciaux et territoriaux | Ronde 1          | Ronde 2                |
|--|------------------|------------------------|
| Nouvelle-Écosse (ENS)                                    | 14 et 22 juillet | 21 janvier             |
| Nouveau-Brunswick (AIGNB)                                | 30 juillet       | 18 décembre            |
| Île-du-Prince-Édouard (EPEI)                             | 15 juillet       | 16 et 26 janvier       |
| Terre-Neuve– et– Labrador (PEGNL)                        | 14 août          | 20 janvier             |
| Québec (OIQ)   | 19 août          | 23 janvier             |
| Ontario (PEO)  | 7 août           | 9 janvier et 5 février |
| Manitoba (EGMB)  | 29 juillet       | 20 janvier             |
| Saskatchewan (APEGS)                                     | 16 juillet       | 18 décembre            |
| Alberta (APEGA)  | 14 juillet       | 5 février              |
| Colombie-Britannique (EGBC)                              | 15 juillet       | 16 décembre            |
| Territoires du Nord-Ouest et Nunavut (NAPEG)             | 14 août          | 9 décembre             |
| Territoire du Yukon (EY)                                 | 14 août          | 18 décembre            |

| Principales parties intéressées  | Ronde 1      | Ronde 2          |
|--|--------------|------------------|
| Conseil d'Ingénieurs Canada  | 21 août      | 12 et 26 janvier |
| Groupe des chefs de direction d'Ingénieurs Canada  | 22 mai       | 26 janvier       |
| Chef de la direction d'Ingénieurs Canada   | 16 juillet   | 26 janvier       |
| Personnel de la gouvernance d'Ingénieurs Canada  | 12 août      | 22 janvier       |
| Président du Bureau canadien d'agrément des programmes de génie (+ personnel de soutien, Ronde 1)  | 19 août      | 12 janvier       |
| Bureau canadien d'agrément des programmes de génie   | 20 septembre | 7 février        |
| Président du Bureau canadien des conditions d'admission en génie (+ personnel de soutien, Ronde 1) | 5 septembre  | 16 janvier       |
| Ateliers   | Ronde 1      | Ronde 2          |
| Présentation des rapports préliminaires de la Ronde 1 et la Ronde 2                                | 8 octobre    | 3 mars           |

# Annexe G

## 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

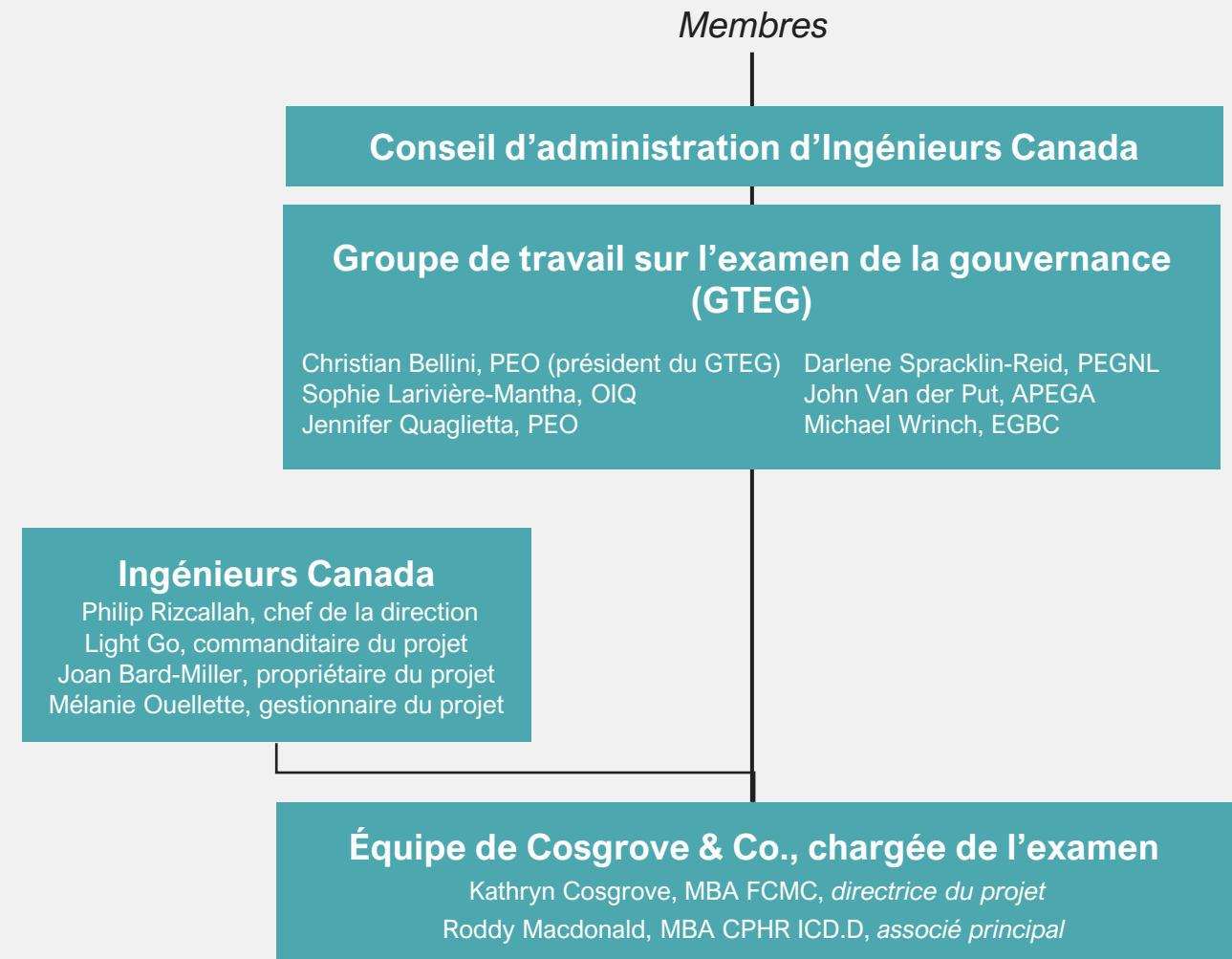
## Groupe de travail sur l'examen de la gouvernance

- 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

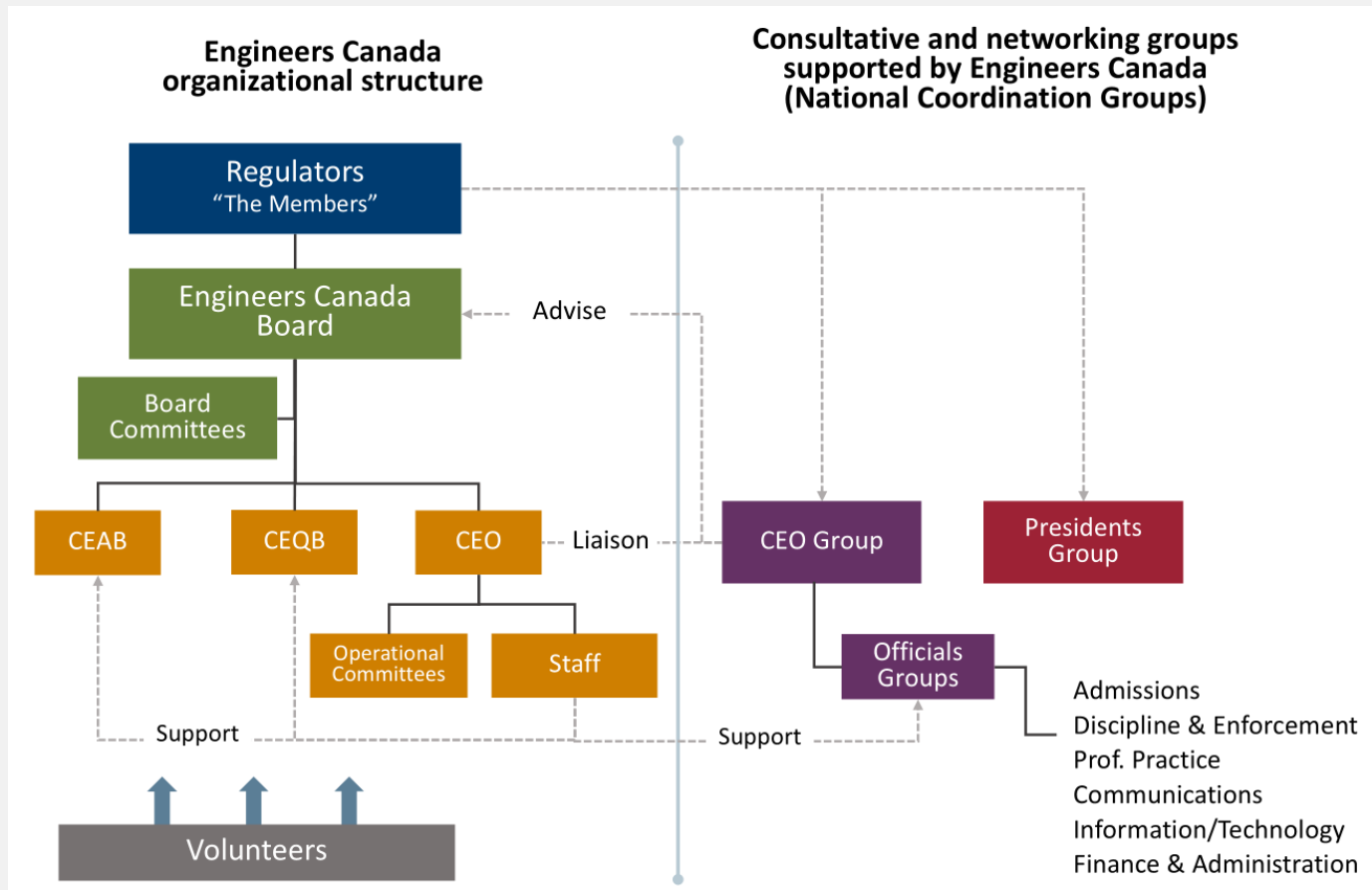
## Équipe d'examen

- 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



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

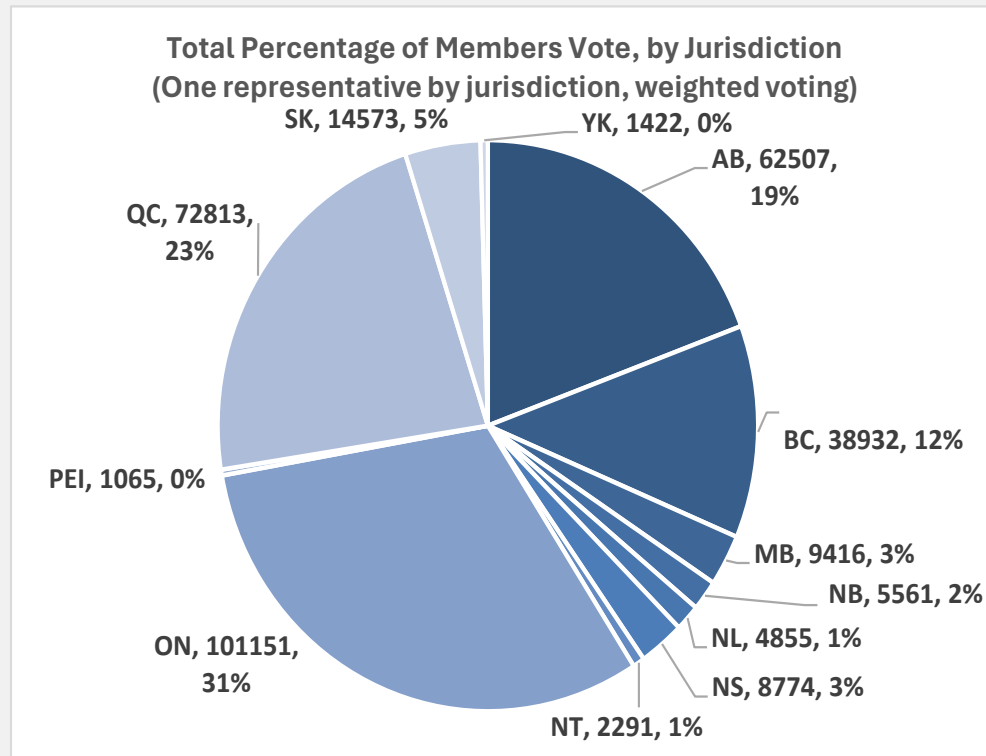


Figure 6: Example of Weighted Voting at Annual Meeting of Members, approximate represented Registrants in 2024.

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.

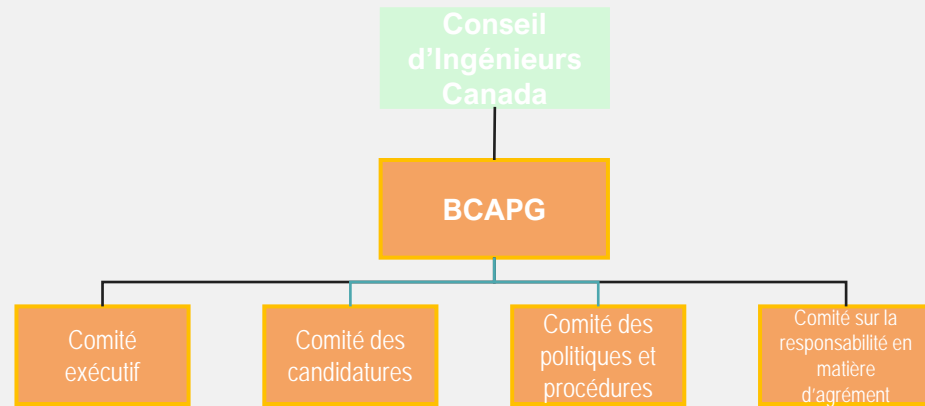
Les conseils des organismes de réglementation sont responsables de la sélection des candidatures. Les processus de nomination sont liés aux règlements administratifs et aux durées ou limites de mandats des organismes de réglementation.

## 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.

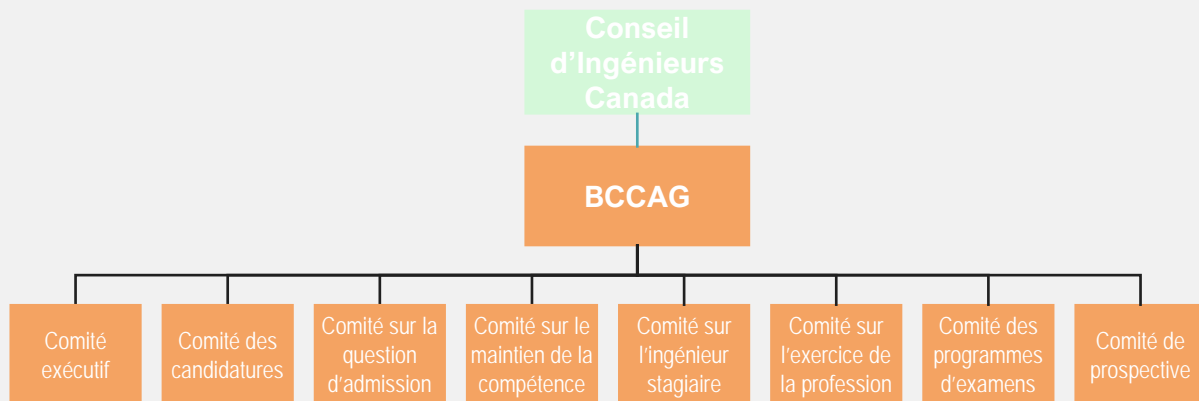
Le BCAPG apporte son aide au conseil d'Ingénieurs Canada en recommandant des normes d'agrément, en fournissant des conseils et des services de reconnaissance aux membres de l'Accord de Washington et en offrant une formation en génie de qualité au Canada et dans le monde.

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.

## 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.

**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.

## 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'aborde 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

Conception 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 d'information, 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.

Cosgrove & Co.

[www.cosgroveandco.ca](http://www.cosgroveandco.ca)