



Rapport de l'atelier de planification stratégique du Plan stratégique 2022-2024 d'Ingénieurs Canada

Les questions concernant le contenu du présent rapport doivent être envoyées directement à :

Gerard McDonald, MBA, P.Eng., ICD.D
Chef de la direction
Ingénieurs Canada
gerard.mcdonald@engineerscanada.ca
613.232.2474, poste 212

Table des matières

Table des matières.....	2
À propos du rapport sur l’atelier de planification stratégique.....	3
Table ronde et présentations.....	3
Incidence de la COVID-19 sur la planification stratégique.....	4
Énoncé de vision proposé.....	4
Priorités stratégiques proposées.....	5
1. Priorités en matière d’agrément.....	6
1.1. Apporter des améliorations à l’agrément.....	7
1.2 : Consolider les assises de l’agrément.....	9
2. Favoriser la confiance et la fierté.....	13
3. Harmonisation et cohérence accrues.....	15
4 : Accélérer l’initiative 30 en 30.....	17
5 : Parvenir à une viabilité financière.....	19
6 : S’adapter aux nouvelles technologies.....	21
7 : Maintenir l’engagement envers l’excellence.....	24
Financement des priorités stratégiques potentielles.....	25
Parvenir à un consensus.....	26
Prochaines étapes.....	27
Annexe 1 : Participants à l’atelier.....	28

À propos du rapport sur l'atelier de planification stratégique

Ingénieurs Canada est en train de préparer son prochain plan stratégique (2022-2024). Le plan stratégique actuel (2019-2021) a été approuvé en mai 2018. Le processus d'élaboration du plan stratégique 2022-2024 a débuté à l'été 2019. En septembre 2019, une ébauche d'analyse contextuelle a été envoyée aux organismes de réglementation, au Bureau canadien d'agrément des programmes de génie (BCAPG), au Bureau canadien des conditions d'admission en génie (BCCAG), et à Doyennes et doyens d'ingénierie Canada (DDIC) à des fins de consultation. En décembre 2019, le Groupe de travail sur le plan stratégique a approuvé l'analyse contextuelle, et le Comité des finances, d'audit et de gestion des risques (FAGR) a approuvé les forces, les faiblesses, les possibilités et les menaces (SWOT) et les risques stratégiques.

En février 2020, la version définitive de l'analyse contextuelle, des SWOT et de l'analyse stratégique a été envoyée au conseil d'administration, aux présidents, au BCAPG, au BCCAG et au Groupe des chefs de direction et à tous les groupes de responsables. Le 25 février 2020, les membres du conseil, les présidents, les chefs de direction et des représentants du BCAPG et du BCCAG ont participé à un atelier de prospective. En avril 2020, le rapport provisoire de cet atelier a été transmis aux membres du conseil, aux présidents et aux chefs de direction et la version définitive du rapport a été intégrée au cahier de travail de la réunion du conseil de mai 2020.

Les 13 et 14 août 2020, le conseil d'Ingénieurs Canada a organisé un atelier de planification stratégique hybride (en personne et virtuel) en vue de valider la vision de l'organisme et de dégager un consensus autour des priorités stratégiques. Des membres du conseil, des représentants du BCAPG, du BCCAG et du Groupe des chefs de direction, un membre du Comité des finances, d'audit et de gestion des risques (FAGR) et des employés d'Ingénieurs Canada ont participé à cet atelier (la liste complète des participants se trouve à l'annexe 1). Les participants (sur place et en ligne) ont été divisés en groupes (physiques et virtuels), organisés de manière à ce que chacun représente une diversité de points de vue.

Pendant l'atelier, les participants ont assisté à un exposé sur les effets que pourrait avoir la pandémie de COVID-19 sur les organismes de réglementation et sur le choix des priorités stratégiques. Un autre exposé, présenté par des employés d'Ingénieurs Canada, portait sur l'énoncé de vision et les priorités stratégiques proposées. Le contenu de cette présentation reposait sur les conclusions de l'atelier de prospective de février 2020. Le présent rapport résume les discussions.

Table ronde et présentations

Les participants ont été invités à se présenter et à indiquer quels seraient, selon eux, les indices d'un atelier réussi. Globalement, les participants espéraient que cet atelier leur permettrait de s'entendre sur des priorités communes et sur un plan stratégique qui donnerait une orientation claire à l'organisme. Bon nombre ont également exprimé l'espoir de parvenir à un consensus autour de la vision et des priorités stratégiques, d'encourager les organismes de réglementation à collaborer vers des objectifs communs et de susciter un sentiment renouvelé d'utilité pour la fédération.

Incidence de la COVID-19 sur la planification stratégique

Les participants ont assisté à une présentation comprenant une analyse de l'environnement réalisée par le personnel ainsi que les résultats d'une enquête menée auprès des membres du conseil d'administration d'Ingénieurs Canada, du Groupe des chefs de directions et des présidents pour savoir quelles étaient les priorités stratégiques de 2022-2024 dont il faudrait tenir compte afin d'appuyer les organismes de réglementation dans leur réponse à cette crise. Les résultats ont montré que si l'impact stratégique à long terme de la COVID-19 est incertain, il est nécessaire d'en tenir compte dans le processus de planification stratégique.

En raison de la pandémie, certains organismes de réglementation ont accusé des retards dans les processus d'admission. Un tribunal de l'Ontario a décidé que les audiences par vidéoconférence pouvaient avoir lieu. Les femmes, les peuples autochtones, les minorités visibles et les personnes handicapées sont plus susceptibles de subir les conséquences de la pandémie. Des pressions accrues sont exercées sur Ingénieurs Canada pour qu'il modifie les processus d'agrément afin de tenir compte de l'enseignement en ligne. Les revenus d'Ingénieurs Canada devraient diminuer, mais on ne connaît pas l'ampleur des pertes financières.

Les résultats de l'enquête ont montré que, dans le cadre du processus d'agrément, Ingénieurs Canada pourrait tenir compte des mesures de lutte contre la pandémie. L'organisme pourrait également recueillir des renseignements liés à la COVID et partager les pratiques exemplaires avec les organismes de réglementation, élaborer des lignes directrices sur l'exercice du génie et les lieux de travail sains, et promouvoir l'utilisation de la technologie auprès du gouvernement fédéral.

Énoncé de vision proposé

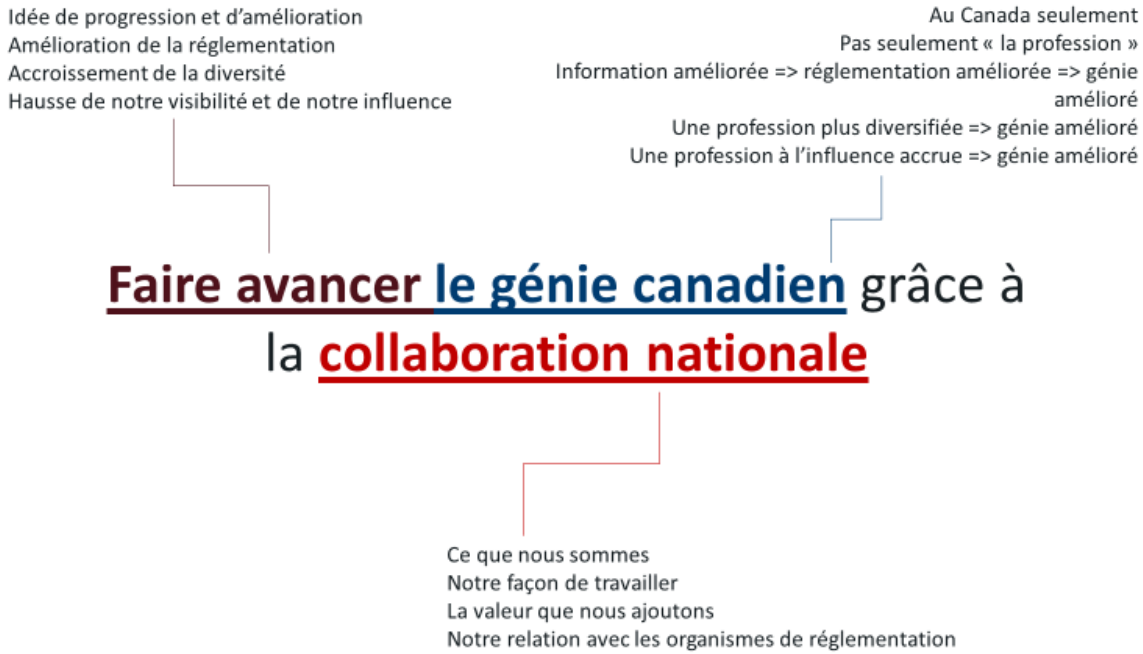
Lors de l'atelier de prospective de février 2020, les participants ont cerné des éléments et voté sur les énoncés de vision qu'ils préféreraient. Les préférences sont allées aux trois énoncés de vision suivants :

- Renforcer et faire avancer la profession d'ingénieur en tant que fédération d'organismes de réglementation fondée sur la collaboration et la confiance.
- Faire avancer la réglementation du génie et la profession d'ingénieur par l'entremise d'un organisme national uni.
- Des organismes de réglementation du génie qui collaborent pour améliorer la protection du public.

Dans la foulée de l'atelier, un groupe de travail composé de membres du personnel a travaillé à partir de ces trois options pour formuler une vision claire, aisément compréhensible, inspirante et réaliste. L'énoncé de vision proposé a été dévoilé lors de l'atelier :

Faire avancer le génie canadien grâce à la collaboration nationale

L'énoncé a été formulé en fonction des considérations suivantes :



Les participants ont eu l'occasion de se prononcer :

- Un membre a dit qu'il aimait l'énoncé, mais qu'il faudrait y ajouter une référence à la diversité.
- Plusieurs membres du conseil estimaient que l'énoncé de vision devrait rester tel quel, simple et clair.
- La vision pourrait être interprétée différemment, mais rester pertinente.

La vision sera présentée aux chefs de la direction et aux présidents des organismes de réglementation lors de la séance d'information qui aura lieu en octobre. Elle sera également soumise à l'attention des organismes de réglementation, du BCAPG, du BCCAG et des DDIC à des fins de consultation.

Priorités stratégiques proposées

Lors de l'atelier de prospective de février, chaque groupe a proposé jusqu'à cinq priorités stratégiques. Les priorités ont fait l'objet de discussions et ont été regroupées sur un mur, puis les participants ont voté sur les cinq priorités qu'ils préféreraient. Le personnel a affiné ces priorités en fonction des considérations suivantes :

- Leur alignement sur les objectifs
- Leur probabilité de se concrétiser en l'espace de trois ans
- Leur capacité de compléter (et non de répéter) les activités des organismes de réglementation
- Leur importance à l'échelle nationale (la probabilité qu'elles reçoivent un soutien pancanadien)
- Leur compatibilité avec les grandes tendances ou les risques stratégiques

Pendant cet atelier de planification stratégique, pour chaque priorité stratégique proposée, nous avons suivi le processus ci-dessous :

- Le personnel a présenté la priorité stratégique proposée, comprenant de l'information sur :
 - ce que fait actuellement Ingénieurs Canada à ce sujet dans le cadre du plan stratégique de 2019-2021
 - la nature de l'enjeu
 - comment Ingénieurs Canada pourrait régler la question
 - quels seraient les indices de la réussite
 - les ressources supplémentaires requises

Après cette présentation, les participants étaient invités à poser des questions. Les participants ont ensuite discuté en petits groupes (virtuels et sur place) des priorités stratégiques proposées, puis le personnel d'Ingénieurs Canada a résumé les discussions de groupes dans le cadre d'une séance plénière.

Les priorités stratégiques proposées qui ont fait l'objet de discussions et d'une présentation sont les suivantes :

1. L'agrément
 - « Apporter des améliorations à l'agrément » ou « renforcer les assises de l'agrément »
 - Deux priorités ont été présentées, mais le conseil a été invité à en choisir une
2. Favoriser la confiance et la fierté
3. Parvenir à une harmonisation
4. Accélérer l'initiative 30 en 30
5. Parvenir à une viabilité financière
6. S'adapter aux nouvelles technologies
7. Maintenir l'engagement envers l'excellence

Les sections qui suivent donnent un aperçu de la discussion relative à chaque priorité proposée.

1. Priorités en matière d'agrément

En vertu du plan stratégique actuel (2019-2021), Ingénieurs Canada met en œuvre un Programme d'amélioration de l'agrément (Priorité stratégique 1) qui permettra d'introduire un nouveau système de gestion des données, d'améliorer la communication avec les intervenants et le processus de consultation, d'offrir une formation aux membres du BCAPG, aux visiteurs et aux établissements d'enseignement supérieur, et de mettre en place un processus d'amélioration continue. Le nouveau cadre d'évaluation de la responsabilité en matière d'agrément (Priorité stratégique 2) permettra d'évaluer chaque année la transparence et l'efficacité du système d'agrément par les intervenants. Ce travail se poursuit pendant que le BCAPG continue d'agréer les programmes de premier cycle (Impératif opérationnel 1) et d'apporter des améliorations aux politiques et procédures.

Le personnel a proposé les priorités suivantes en matière d'agrément :

- Apporter des améliorations à l'agrément, ce qui permettrait d'améliorer le système d'agrément actuel.
- Renforcer les assises de l'agrément, ce qui entraînerait la création d'un nouveau cadre d'agrément qui aurait une incidence sur les titulaires d'un diplôme non agréé par le BCAPG.

À la fin de ce volet de la présentation, le conseil a été invité à choisir une seule priorité.

1.1. **Option** : apporter des améliorations à l'agrément

1.1.A *Quelle est la nature de l'enjeu?*

La dernière mise à jour de fond du [Rapport sur les normes et procédures d'agrément](#) remonte à 2015. Au fil du temps, des normes et des énoncés d'interprétation ont été ajoutés, ce qui a donné lieu à des incohérences et à des efforts inutiles, et provoqué une confusion parmi les établissements d'enseignement supérieur (EES) et les participants aux visites d'agrément. Le Comité sur la responsabilité en matière d'agrément va formuler des recommandations d'ici la fin de 2021, mais il reste qu'il faut encore leur consacrer des ressources supplémentaires pour les mettre en œuvre.

1.1.B *Comment réglerons-nous la question?*

La première option consiste à faire appel à des experts pour procéder à un examen approfondi du *Rapport sur les normes et procédures d'agrément* et pour soutenir la mise en œuvre des recommandations initiales du Comité sur la responsabilité en matière d'agrément.

Un participant a demandé quelles étaient les lacunes du processus actuel. Des efforts sont déployés pour améliorer le système dans le cadre du nouveau système de gestion des données conformément à l'initiative sur la responsabilité en matière d'agrément. Le premier cycle de rétroaction sur l'agrément devrait avoir lieu cet automne. Ces données seront analysées et utilisées pour formuler des recommandations à l'intention du BCAPG au sujet de l'amélioration du processus d'agrément. Ce processus n'est pas statique. Il s'agit d'une démarche d'amélioration continue. Le conseil a récemment approuvé une diminution du nombre d'unités d'agrément (UA) requises, qui passent désormais de 1950 à 1850. Cette récente décision répond également aux préoccupations des doyens quant à la charge de travail liée à l'agrément.

Le dernier examen du *Rapport sur les normes et procédures d'agrément* a été effectué il y a longtemps. Ce rapport est très long, détaillé et peut être source de confusion pour les EES et les participants aux visites d'agrément. Un consultant évaluerait notre système par rapport à d'autres et un rédacteur technique réviserait le rapport afin d'en assurer la clarté pour les EES et les participants aux visites d'agrément. Cette révision viserait à améliorer la documentation existante, et non à modifier les normes.

Enfin, même si des recommandations émaneront du Comité sur la responsabilité en matière d'agrément, il reste que sans ressources supplémentaires, le BCAPG pourrait ne pas les suivre dans leur intégralité. À l'heure actuelle, le Comité des politiques et des procédures est responsable de toute modification qui aurait une incidence sur les politiques, et sa charge de travail est lourde. On ne sait pas exactement combien de recommandations supplémentaires il pourrait mettre en œuvre.

Un participant a remarqué que l'on ne sait pas si le problème vient d'une confusion autour des normes, de la procédure ou d'un manque de confiance entre les EES et Ingénieurs Canada.

1.1.C Quels seraient les indices de la réussite ?

- Les participants à l'agrément disposent de normes et de procédures claires et cohérentes.
- Le BCAPG se penche sur les lacunes et les recommandations mises de l'avant par le Comité sur la responsabilité en matière d'agrément.
- Le conseil d'Ingénieurs Canada et les organismes de réglementation améliorent leur relation avec les EES.

1.1.D Ressources supplémentaires

Sur une période de trois ans, environ 1 million de dollars, notamment pour recruter une personne de plus pendant la durée du projet, ainsi que des consultants dont le mandat sera de comparer notre système d'agrément à d'autres systèmes, et pour la révision du *Rapport sur les normes et procédures d'agrément* et la mise en œuvre des recommandations initiales du Comité sur la responsabilité en matière d'agrément et les révisions connexes du rapport.

1.1.E Questions et commentaires des participants

Les participants ont posé les questions et commentaires suivants :

- Un bon travail a été effectué pour améliorer le système d'agrément, mais est-ce que ces initiatives sont suffisantes ou faudrait-il se lancer dans des projets plus vastes pour répondre aux besoins des organismes de réglementation et aux préoccupations des EES?
- Plusieurs personnes ont exprimé le souhait d'avoir plus de renseignements pour être en mesure de choisir en toute connaissance de cause l'une des deux priorités relatives à l'agrément.
- Est-ce que le BCAPG se penche sur la liste des préoccupations de DDIC qui lui a été présentée dans le cadre de sa réunion, en juin 2020?
 - Le président du BCAPG a cherché la présentation en question. Il a répondu plus tard au cours de la séance.
- Lors du premier cycle du programme sur la responsabilité en matière d'agrément, il y aura un moins grand nombre de réponses étant donné que le cycle des visites d'agrément a été reporté d'un an et qu'une prolongation ponctuelle d'un an de la période d'agrément a été accordée à tous les programmes ayant fait l'objet d'une décision d'agrément favorable avant le 5 juin 2020.
- L'analogie suivante a été faite : demander de choisir entre ces deux priorités, c'est comme demander à un client de décider s'il veut rénover ou reconstruire un bâtiment. Pour ce faire, le client (en l'occurrence, le conseil) doit être mieux renseigné, et il pourrait changer d'avis à la lumière des nouvelles informations qui lui sont données. Dans ce sens, il s'agit d'un processus itératif.
- Il faudrait réfléchir à la viabilité à long terme du processus d'agrément actuel, tant du point de vue des EES que des bénévoles. Il serait préférable d'assurer une cohérence de traitement des candidats au permis – qu'ils soient issus ou pas de programmes agréés par le BCAPG.
- L'introduction des qualités requises des diplômés est à l'origine du problème. Par conséquent, pour régler ce dernier, il faudrait commencer par reconnaître ce fait.
- Un membre qui a fait partie d'une visite du BCAPG s'est dit confiant envers le système et a exprimé son appréciation de la complexité de la tâche prévue à l'option 1.

- Une autre personne a mentionné que des travaux visant à renforcer la confiance envers l'agrément sont en cours et qu'une liste des avantages et des inconvénients des deux options serait peut-être utile pour éclairer la prise de décision.
- Conformément à la vision qui vient d'être adoptée, Ingénieurs Canada fournit des outils à l'appui des processus d'attribution de permis des organismes de réglementation, y compris pour le travail du BCAPG et du BCCAG. L'agrément doit être envisagé dans le cadre d'une vision globale, car les problèmes et les incohérences tirent leur origine de décisions prises isolément. Tous les acteurs ne sont pas égaux; le conseil doit garder à l'esprit qui sont les propriétaires, les intervenants et les participants pour se concentrer sur la situation globale et résoudre les problèmes actuels.
- Le président du BCAPG a épluché la liste et donné verbalement un aperçu des activités en cours pour régler ces préoccupations. Il a également expliqué que le Comité des politiques et des procédures du BCAPG et le Comité de liaison des doyens (CLD) collaborent en permanence pour régler ces questions. Étant donné le nouveau processus de consultation et la complexité des questions, il faut parfois du temps pour répondre à leurs préoccupations et, dans certains cas, elles ne peuvent être résolues selon les attentes des doyens.
- Le Comité des politiques et procédures effectue un suivi de toutes les demandes et répond aux préoccupations des doyens. On a suggéré de partager cette liste avec le conseil.
- On a demandé d'ajouter des délais de traitement des préoccupations (lorsque cela est pertinent et possible).
- Le président du BCAPG a signalé qu'il ne voit aucun problème au fait d'ajouter des échéanciers au système de suivi.

1.2 : Option : Consolider les assises de l'agrément

1.2.A Quelle est la nature de l'enjeu?

Le fait de ne pas disposer d'une définition claire quant à la formation universitaire exigée pour l'octroi du permis d'exercice nuit au caractère défendable de l'agrément et à l'évaluation des candidats issus de programmes non agréés par le BCAPG. À l'heure actuelle, l'objectif de l'agrément ne va pas au-delà des connaissances universitaires minimales et ne soutient pas les normes d'agrément en vigueur. Enfin, la mesure du chemin minimum axée sur le contact ne correspond pas à la récente méthode de prestation de cours.

En vertu du système actuel, les établissements d'enseignement disposent d'une bonne marge de manœuvre pour innover. Le BCAPG n'établit pas le niveau de formation universitaire exigé pour obtenir un permis; pas plus que le BCCAG, qui s'inspire simplement de l'information sur les programmes agréés pour élaborer les programmes d'examen. Les exigences en matière de formation universitaire n'ont pas d'ancrage, car elles varient d'un organisme de réglementation à l'autre. Cela compromet le caractère défendable du processus d'octroi du permis d'exercer. La santé mentale, la qualité des programmes, le contexte de formation sont autant de critères qui ne sont pas mesurés pour l'obtention du permis d'exercer, mais qui sont pourtant vérifiés lors des visites. Cela ajoute aux préoccupations des doyens dans la mesure où cela ne fait pas partie de l'objectif actuel de l'agrément tel que défini par le conseil d'Ingénieurs Canada.

La mesure des heures de contact, les unités d'agrément (UA), sert à s'assurer que tous les étudiants suivent un « cheminement minimum ». Les UA ont été adoptées afin de convertir toutes les différentes mesures utilisées par les établissements d'enseignement. Elles convenaient à la méthode d'enseignement du génie pratiquée dans les années 1990, mais, dans le contexte des récentes pratiques pédagogiques et de la situation liée à la COVID-19, elles sont remises en question. Les EES pourraient attirer des étudiants étrangers s'ils disposaient d'une plus grande marge de manœuvre en matière d'enseignement en ligne.

1.2.B Comment réglerons-nous la question?

En vertu de cette seconde option, Ingénieurs Canada travaillerait avec les organismes de réglementation et les intervenants pour définir la formation universitaire exigée pour l'octroi du permis, pour clarifier et confirmer le but de l'agrément, procéder à une évaluation comparative du système canadien de réglementation du génie et modifier le système d'agrément en tenant dûment compte des méthodes actuelles de prestation de cours.

Pour déterminer quelle serait la formation universitaire exigée, il faudrait consulter les ingénieurs, les employeurs d'ingénieurs et les organismes de réglementation. On pourrait créer un petit groupe de travail, appuyé par un expert en évaluation, dont le mandat serait de proposer, pour l'obtention du permis, une formation universitaire défendable. Un petit groupe composé de représentants d'organismes de réglementation et des principaux intervenants pourrait aussi définir le but de l'agrément. Ces deux volets seraient mis sur pied en collaboration avec les organismes de réglementation et les 44 EES. Enfin, pour proposer des modifications en vue d'un nouveau système d'agrément et d'un plan connexe de mise en œuvre, on pourrait s'appuyer sur l'analyse comparative du système d'agrément et sur les réalités actuelles du milieu de l'éducation, ainsi que sur l'objectif confirmé et la formation universitaire exigée pour l'autorisation d'exercer. Là encore, cette tâche pourrait être confiée à un petit groupe composé de représentants des organismes de réglementation, d'experts du BCAPG et des EES, et faire l'objet de vastes consultations.

1.2.C Quels seraient les indices de la réussite ?

- Les organismes de réglementation ont défini quelle est la formation exigée pour l'octroi du permis, et cela s'applique à tous les candidats au permis d'exercice.
- Tous les intervenants comprennent le but de l'agrément.
- Les organismes de réglementation, le BCAPG et le conseil se sont entendus sur le but, les normes et les procédures d'agrément.
- Les étudiants continuent de suivre une formation de qualité.

1.2.D Ressources supplémentaires

Sur une période de trois ans, environ 2 millions de dollars pour des services de facilitation afin de définir de manière concertée l'objectif et les exigences de formation universitaire, pour une expertise en évaluation comparative du système d'agrément et la rédaction du rapport sur les normes et procédures, ainsi que pour un employé de plus au BCAPG qui serait chargé d'appuyer tous les projets ci-dessus et de préparer et dispenser la formation connexe qui en découlerait.

1.2.E Questions et commentaires des participants

Les questions et commentaires suivants ont été formulés par les participants :

- À la lumière des leçons tirées dans le cadre du projet d'évaluation sur la base des compétences (EBC), la norme de formation universitaire devrait s'appliquer à toutes les spécialités. Les organismes de réglementation octroient des permis d'exercice du génie, et non des permis propres à chaque spécialité. De plus, il serait difficile et laborieux d'établir des normes pour chaque discipline.
- Le fait d'accepter la révision ne signifie pas nécessairement que l'ensemble du système finira par être remanié.
- Le président du BCAPG a mentionné qu'il existe plus de 100 programmes agréés portant des noms différents et que cette révision pourrait amener les doyens à vouloir conserver la marge de manœuvre à laquelle ils ont droit en vertu du système actuel.
- Est-ce que le modèle étatsunien de l'ABET, selon lequel des sociétés techniques fournissent le contenu des examens d'admission à l'exercice, serait viable au Canada?
- Le conseil d'Ingénieurs Canada n'a aucune raison de ne pas faire confiance aux EES pour fixer le contenu des programmes d'ingénierie.
- Si les organismes de réglementation adoptaient un examen psychométrique pour tous les candidats, leurs processus d'octroi de permis seraient plus défendables, notamment en ce qui concerne les candidats issus de programmes non agréés par le BCAPG.
- Le fait de disposer d'exigences en matière de formation universitaire permettrait à la profession de traiter sur un pied d'égalité les candidats canadiens et les candidats formés en génie à l'étranger, et ce, à l'aide d'un examen national défendable sur le plan psychométrique. Cet examen serait plus rigoureux que les examens actuels établis par les universités. Les États-Unis réunissent les spécialités en de vastes groupes, un modèle qui pourrait être reproduit au Canada. Le système d'agrément en cours remonte à 1965. La situation récente liée à la COVID-19 a posé des problèmes au système et les EES ont de la difficulté à répondre aux exigences de l'agrément. Si la situation persiste, les organismes de réglementation pourraient ne plus faire confiance aux diplômés de programmes agréés par le BCAPG.
- La confiance des organismes de réglementation envers l'agrément est essentielle et il faut tenir compte des pressions exercées par le gouvernement pour démontrer l'équité du processus d'obtention du permis d'exercice.
- Le permis d'exercice du génie est général, par conséquent, la portée de ce projet pourrait être réalisable, en gardant ce point à l'avant-plan de cette initiative.

(Les participants se sont divisés en groupes)

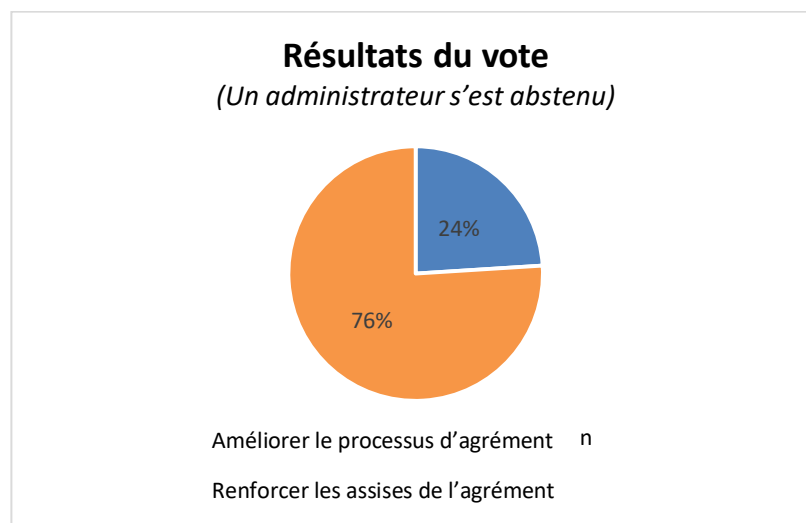
1.2.F Séance plénière

Les différents groupes ont formulé les commentaires suivants :

- Il est prématuré de prendre une décision et il faudrait avoir d'autres preuves. Le fait de mobiliser les propriétaires, les intervenants et les participants représente une démarche importante et on ne sait pas exactement pourquoi il faudrait choisir l'option 2. Plusieurs membres du groupe ont suggéré de prendre certains des éléments de l'option 1 et de les intégrer à l'option 2.

- La viabilité du processus d'agrément actuel est remise en question. Le choix de l'option 2 ne signifie pas nécessairement que le système sera radicalement modifié, mais qu'un examen plus approfondi sera effectué. Plusieurs personnes ont manifesté le besoin d'obtenir de plus amples renseignements avant de prendre une décision. Il faudra consulter les organismes de réglementation et les intervenants. On pourrait peut-être réaliser ce projet par petites tranches, mais on s'inquiète de savoir comment l'intégrer à d'autres volets du processus d'obtention du permis d'exercice.
- Il faut aborder la question de l'équité. La première option pourrait ne pas résoudre le problème et la seconde pourrait être une boîte de Pandore.
- Bien que le groupe aime les deux options, il penche pour la seconde. Certains estimaient qu'il n'était pas réaliste de penser que l'on pourrait réaliser ce projet en trois ans et que l'on devrait retenir des éléments de la première option afin d'enregistrer des progrès, mais tout en poursuivant la seconde option.
- On ne sait pas si les préoccupations des doyens seront prises en compte dans le cadre des travaux en cours (et de l'option 1) ou s'il faudrait choisir l'option 2. Le système actuel pourrait encore être amélioré pendant que les travaux sont effectués dans le cadre de l'option 2. Est-ce que l'évaluation des candidats n'ayant pas l'agrément du BCAPG pourrait faire partie de cette initiative? Il faudrait avoir un plus grand nombre de données pour mieux comprendre les deux options.
- L'option 2 est la meilleure solution. Avant de clarifier l'objectif de l'agrément, le projet devrait commencer par définir quelles sont les exigences de formation universitaire auxquelles il faut répondre pour obtenir le permis d'exercer. Ensuite, les mécanismes permettant aux candidats de répondre aux exigences d'octroi de permis (y compris l'agrément) pourraient être mis en place, puis on pourrait préciser le but de l'agrément. Enfin, le système d'agrément - et d'autres mécanismes du processus d'octroi du permis - devrait faire l'objet d'une comparaison avec d'autres pratiques et être modifié en conséquence.

Les participants ont été invités à choisir l'une des deux priorités proposées, et les résultats ont été les suivants :



2. Favoriser la confiance et la fierté

2.A Quelle est la nature de l'enjeu?

Il existe peu de données de marketing sur les ingénieurs, les étudiants, les diplômés et les EES. Le public connaît plus ou moins la profession d'ingénieur. De plus, les données nationales sur la manière dont le public perçoit les ingénieurs sont obsolètes. Une étude réalisée en 2016 par Ingénieurs Canada sur la perception du public à l'égard des ingénieurs et d'autres professions a révélé que les personnes interrogées qui connaissaient mieux les ingénieurs — parce qu'elles connaissent un ingénieur ou ont déjà travaillé avec des ingénieurs — font davantage confiance à ces derniers.

2.B Que faisons-nous?

Approuvée par le conseil en 2020, la sous-stratégie visant à favoriser la reconnaissance de la valeur de la profession et de son apport à la société et à susciter l'intérêt de la prochaine génération de professionnels du génie (Impératif opérationnel 8) sera mise en œuvre d'ici la fin de 2021. La sous-stratégie a permis de définir les objectifs pour favoriser la reconnaissance et susciter l'intérêt, d'examiner les efforts actuels et d'évaluer leur pertinence et leur efficacité pour atteindre les objectifs actualisés, et de formuler des recommandations sur les initiatives nouvelles ou existantes les plus susceptibles d'être efficaces pour atteindre les objectifs recommandés dans la limite des ressources disponibles.

2.C Comment réglerons-nous la question?

En vertu de cette priorité, il est proposé de mener des études de marché, d'élaborer un message national sur l'« importance du permis » en collaboration avec les organismes de réglementation, de lancer une campagne de marketing nationale pluriannuelle de plusieurs millions de dollars, de mettre sur pied des programmes de sensibilisation pour soutenir les diplômés en génie et les stagiaires (EES) et de coordonner avec les groupes de collaboration des organismes de réglementation (p. ex., groupe de sensibilisation, responsables des communications, champions et championnes 30 en 30).

2.D Quels seraient les indices de la réussite ?

- Le public perçoit le génie comme une profession à part entière et les ingénieurs comme des professionnels dignes de confiance et essentiels.
- Les ingénieurs diplômés et les ingénieurs stagiaires (EES) comprennent l'importance de la formation et cherchent à obtenir un permis d'exercice.
- Les organismes de réglementation disposent d'un cadre de communication national commun et d'outils connexes de marketing.

2.E Ressources supplémentaires

Un minimum de six millions de dollars serait nécessaire pour financer cette campagne nationale, ce qui comprend une personne supplémentaire pour la durée du projet. Cette estimation des coûts est basée sur des discussions avec les Comptables professionnels agréés du Canada (CPA), et la récente campagne de marketing de l'Ordre des ingénieurs du Québec (OIQ).

2.F Questions et commentaires des participants

Les participants ont posé les questions et commentaires suivants :

- La campagne provinciale de l'OIQ a coûté 3,8 à 3,9 millions de dollars, de sorte que les 6 millions de dollars proposés semblent peu élevés pour une campagne nationale. Peut-on justifier pourquoi on aurait besoin d'une personne de plus? L'OIQ a géré sa campagne de marketing sans embaucher de personnel supplémentaire.
 - On manque de capacité interne pour fournir un effort supplémentaire. Le personnel permanent d'Ingénieurs Canada s'occuperait de ce projet, tandis que la ressource contractuelle assumerait les tâches de communication quotidiennes.
- Quelqu'un demande ce que l'on veut exactement dire par « le public connaît plus ou moins la profession ». On demande d'envoyer le [rapport](#) aux participants dans un courriel de suivi.
- On s'inquiète, car une idée similaire avait été proposée et rejetée par les organismes de réglementation il y a plus de dix ans.
- La campagne devrait se concentrer sur l'aspect réglementaire de la profession et sur la manière dont les ingénieurs sont tenus, d'un point de vue juridique et éthique, de protéger le public.
- On pourrait demander aux organismes de réglementation de verser ponctuellement une somme supplémentaire pour financer la campagne, une voie similaire à celle de l'OIQ pour sa campagne de marketing.
- On ne sait pas très bien comment Ingénieurs Canada pourrait éviter une confusion des marques avec les organismes de réglementation provinciaux et territoriaux et le flou dans l'esprit du public quant à l'organisme provincial chargé de la réglementation.
- Si cette priorité était retenue, Ingénieurs Canada travaillerait avec les organismes de réglementation et réduirait au minimum les chevauchements.
- Professional Engineers Ontario (PEO) a envisagé une campagne d'information similaire, mais a finalement décidé de s'y opposer pour des raisons de coût.
- La solution pourrait être de tirer parti des travaux des organismes de réglementation existants pour lancer cette campagne. Cette approche est également soutenue par d'autres participants.

(Les participants se sont divisés en groupes)

2.G Séance plénière

Les différents groupes ont formulé les commentaires suivants :

- On ne sait pas exactement quel est le problème que cette priorité doit résoudre et comment on pourrait éviter le chevauchement des marques. Les organismes de réglementation entretiennent des relations avec les ingénieurs et les employeurs, et le rôle d'Ingénieurs Canada n'est pas clair.
- Ce sujet est pertinent, mais nécessiterait un consensus entre les organismes de réglementation. Il est également lié à l'initiative 30 en 30, aux relations avec les peuples autochtones et aux initiatives de relations gouvernementales. Ingénieurs Canada devrait peut-être fournir un cadre général pour coordonner ce travail et rechercher des gains d'efficacité. Cette initiative est relativement coûteuse, mais elle pourrait avoir d'autres avantages à long terme qui ne sont pas mis en évidence dans la présentation. Les publicités télévisées ne sont pas le meilleur moyen d'atteindre les jeunes générations. On pourrait se pencher sur des campagnes similaires lancées dans d'autres pays et tirer des leçons des pratiques exemplaires. CPA est un organisme de défense des intérêts et il est

nécessaire de s'assurer que cette campagne se concentre sur l'aspect réglementaire de la profession.

- Le financement et la durabilité de la campagne suscitent des inquiétudes et il faut se demander si elle permettrait de poursuivre deux objectifs différents : favoriser la confiance du public et attirer de nouveaux candidats. L'OIQ a seulement voulu promouvoir la confiance du public. Il a consacré beaucoup de temps à la préparation du message et ce dernier a quand même été difficile à communiquer au public.
- Le budget de six millions de dollars est peut-être trop faible et on ne sait pas vraiment pourquoi il faudrait embaucher une personne supplémentaire, surtout à la lumière de l'expérience récente de l'OIQ. Il faudrait préciser en quoi la priorité proposée est liée à l'importance de l'obtention du permis d'exercer. Pour atteindre leur objectif, CPA disposait d'un plan de communication sur 20 ans, de sorte que trois ans ne semblent pas être un délai suffisant pour obtenir un effet durable. Il serait peut-être pertinent de réévaluer la réussite de l'initiative après deux ans, surtout lorsque l'on considère le prix de cette initiative. Il faudrait réfléchir à la manière dont cette initiative permettrait de coordonner et d'intégrer les efforts déployés actuellement par des groupes de diversité dans le cadre de la campagne de marketing nationale. Les organismes de réglementation doivent confirmer que les messages relatifs au permis d'exercer sont importants pour eux.
- Il faut réaliser des études de marché dès le début et cerner les résultats. On pourrait utiliser des groupes de discussion composés d'ingénieurs et de membres du public. Il faudrait recruter des experts dès le début. On se demande s'il est possible de faire résonner un message commun dans tout le pays. CPA et les organismes provinciaux ont fait de la publicité à tour de rôle, et cela s'est fait sans problème. Si Ingénieurs Canada ne concrétise pas cette priorité, la profession risque d'en subir les conséquences. Sans cette campagne de marketing, les étudiants et les jeunes risquent de mieux connaître d'autres professions et de les choisir d'ici cinq à dix ans.
- Ingénieurs Canada devrait tirer des leçons des campagnes lancées par les organismes de réglementation à l'occasion de leur centenaire. Une campagne nationale peut être plus efficace que des efforts provinciaux ou territoriaux isolés. On devrait insister sur le fait qu'un ingénieur détient non seulement un titre, mais également un permis d'exercice.

3. Harmonisation et cohérence accrues

3.A Que faisons-nous?

Ingénieurs Canada facilite les relations entre les organismes de réglementation (Impératif opérationnel 2) et fournit des outils qui favorisent l'excellence dans la pratique et la réglementation du génie (Impératif opérationnel 3). D'ici 2021, le système d'évaluation sur la base des compétences (EBC) sera mis en œuvre, la Base de données nationale sur les effectifs (BDNE) et la Base de données sur les établissements et les diplômes étrangers (BDEDE) seront améliorées. En attendant l'approbation du conseil, le BCCAG pourrait également entreprendre une étude de faisabilité sur d'autres méthodes d'évaluation de la formation des candidats qui ne détiennent pas de diplôme agréé par le BCAPG.

3.B Quelle est la nature de l'enjeu?

On ne comprend pas très bien les obstacles et les facteurs de réussite qui ont incité les organismes de réglementation à adopter des exigences ou des outils semblables dans le passé. Il y a un manque

d'orientation, de normes ou de domaines d'intervention pour une harmonisation des pratiques réglementaires à l'échelle nationale.

3.C Comment réglerons-nous la question?

Si elle est retenue, cette priorité permettra d'étudier des exemples passés d'harmonisation et d'obstacles à l'harmonisation afin de comprendre les facteurs qui y ont contribué. Tous les conseils d'administration des organismes de réglementation seront invités à signer une déclaration nationale de collaboration qui sera créée de manière concertée avec le conseil. Enfin, le Groupe des chefs de directions sera invité à choisir un domaine d'harmonisation qui fera l'objet de mesures, qui seront ensuite mises en œuvre.

3.D Quels seraient les indices de la réussite ?

- Les organismes de réglementation tirent profit de la collaboration et du partage des ressources, ce qui conduit à une amélioration continue des pratiques réglementaires
- Les titulaires et demandeurs de permis peuvent compter sur des pratiques plus cohérentes dans tout le pays

3.E Ressources supplémentaires

Bien qu'il ne soit pas nécessaire d'embaucher de nouveaux employés, il faudrait investir environ 200 000 \$ dans cette initiative pour faciliter la collaboration avec le personnel des organismes de réglementation en vue de cerner les obstacles et les possibilités; pour que les administrateurs préparent et adoptent une déclaration nationale de collaboration avec les organismes de réglementation au moyen de consultations en personne, et pour cerner les domaines de collaboration.

(Les participants se sont divisés en groupes)

3.F Séance plénière

Les différents groupes ont formulé les commentaires suivants :

- Cela fait partie de la raison d'être d'Ingénieurs Canada. C'est important, même s'il n'est pas nécessaire d'embaucher d'autres personnes. Si cette priorité est retenue, il faut définir clairement les attentes et les indices de réussite et élaborer un plan de mobilisation des parties. Les petits organismes de réglementation ont tout intérêt à tirer parti des services d'Ingénieurs Canada, tandis que les grands organismes de réglementation ont la capacité d'entreprendre leurs propres initiatives. Le défi consistera à concilier ces intérêts divers. Il faudra choisir minutieusement les domaines pour éviter des répercussions négatives.
- Il est important d'améliorer la cohérence pour aider les ingénieurs et les entreprises travaillant dans plusieurs provinces. Les obstacles actuels sont associés à des coûts cachés, notamment sur le plan monétaire et de la réputation.
- Ce travail est au cœur du mandat d'Ingénieurs Canada et il est déjà effectué par le BCCAG. La déclaration signée sera utile pour que la décision soit documentée et pour fournir une justification en cas d'échec. Les conseils ne donneront pas une approbation inconditionnelle, il faut donc cerner les domaines en premier lieu. Il sera peut-être difficile d'inscrire ces points à l'ordre du jour chargé des réunions des conseils. On pourrait d'abord se concentrer sur l'évaluation des candidats issus de programmes agréés et non agréés par le BCAPG. On sait que certains obstacles sont d'ordre

législatif, mais les améliorations sont possibles en normalisant les procédures et processus administratifs.

- Les organismes de réglementation devront adhérer à cette priorité pour qu'elle soit couronnée de succès. Pour favoriser l'adhésion des organismes de réglementation, il pourrait être utile d'expliquer ceci : les raisons pour lesquelles l'harmonisation est une bonne chose; les rôles et responsabilités des organismes de réglementation par rapport à ceux d'Ingénieurs Canada; en quoi il serait possible de réduire les coûts et les inefficacités, et comment cette initiative s'aligne sur les évaluations provinciales de l'efficacité de la gouvernance. On pourrait mener une enquête annuelle pour cerner les domaines potentiels.
- Il est nécessaire de comprendre pourquoi nous sommes parvenus à une harmonisation dans certains domaines et pas dans d'autres. Cette priorité pourrait être plus ambitieuse qu'une initiative concrète pouvant être mise en œuvre d'ici 2024. Il serait utile de demander aux organismes de réglementation s'ils veulent procéder à une harmonisation, et de documenter les raisons d'éventuels refus.
- Cela fait partie du mandat d'Ingénieurs Canada. On ne peut imposer la collaboration. Si l'idéal d'une déclaration nationale est intéressant, l'adhésion des organismes de réglementation est impérative. Il faut d'abord obtenir l'approbation des conseils en leur soumettant une question ouverte sur les domaines potentiels. L'agrément et l'évaluation sur la base des compétences sont des cas éloquentes de réussite.

4 : Accélérer l'initiative 30 en 30

4.A Que faisons-nous?

Ingénieurs Canada travaille sur l'initiative 30 en 30 en mettant en œuvre la sous-stratégie pour la Priorité stratégique 3. *Recrutement, maintien en poste et développement professionnel des femmes au sein de la profession d'ingénieur*. La sous-stratégie met l'accent sur la collaboration entre les intervenants (c.-à-d. les organismes de réglementation, les établissements d'enseignement supérieur et les employeurs), ainsi que sur les cadres d'évaluation susceptibles d'améliorer les programmes existants. Ingénieurs Canada soutient également l'élaboration de lignes directrices pour les firmes de génie (Impératif opérationnel 3). Il est aussi en train de terminer un rapport sur les pratiques exemplaires des organismes de réglementation dans le contexte des programmes des EES; les programmes d'aide à l'obtention du permis d'exercice et de sensibilisation des employeurs, en plus de créer un module de formation sur la diversité et l'inclusion pour les organismes de réglementation (Impératif opérationnel 9).

4.B Quelle est la nature de l'enjeu?

L'objectif 30 en 30 ne sera pas atteint si l'on ne sort pas du statu quo. Certains organismes de réglementation offrent des programmes d'aide à l'obtention du permis, des programmes sur les pratiques exemplaires des EES et de sensibilisation des employeurs qui pourraient être utiles à d'autres organismes. Outre les données sexospécifiques, nous avons peu de données sur les obstacles à l'obtention du permis et sur les groupes de soutien aux candidats à l'obtention du permis.

4.C Comment réglerons-nous la question?

En vertu de cette priorité, on mènerait des études sur les groupes démographiques auxquels appartiennent les candidats admissibles à l'obtention du permis, leurs intentions et leurs perceptions. Les organismes de réglementation recevraient un soutien pour que les processus d'obtention du permis d'exercice soient inclusifs et les programmes de sensibilisation des employeurs feraient la promotion des pratiques exemplaires des organismes de réglementation. Les organismes de réglementation qui le désirent pourraient recevoir un logiciel de jumelage de mentors/mentorés et, dans le contexte de l'initiative 30 en 30, on leur offrirait un bulletin de rendement et une évaluation des besoins.

4.D Quels seraient les indices de la réussite ?

- Les organismes de réglementation ont l'information et le soutien nécessaires pour augmenter l'inclusion et le nombre d'étudiants passant par leurs processus d'EES/obtention d'un permis d'exercice.
- Les futures ingénieures et étudiantes en génie bénéficient de processus plus inclusifs en matière de permis d'exercice et reçoivent des informations qui les attirent vers la profession.
- Les employeurs disposent d'informations qui leur permettent de rendre leur lieu de travail plus inclusif.

4.E Ressources supplémentaires

Sur trois ans, cette priorité coûterait environ 900 000 \$. Le coût comprend un expert-conseil qui sera chargé de mener des recherches sur la démographie, les obstacles, les intentions et les perceptions des femmes diplômées de programmes de génie ou admissibles à l'obtention du permis d'exercice; la mise au point d'un logiciel de jumelage des mentors et des mentorés; le recrutement d'une personne qui, pendant la durée du projet, sera responsable de mettre en œuvre les conclusions de la recherche, le bulletin de rendement et l'évaluation des besoins dans le cadre de l'initiative 30 en 30, et de coordonner le lancement du logiciel de jumelage des mentors/mentorés.

(Les participants se sont divisés en groupes)

4.F Séance plénière

Les différents groupes ont formulé les commentaires suivants :

- Cette initiative bénéficie déjà d'un grand soutien dans tout le pays. Les organismes de réglementation gagneraient à disposer de données sur le groupe d'âge à cibler, sur les points qui doivent attirer leur attention, sur ce qui empêche les femmes d'embrasser la profession et sur la manière dont nous pouvons réussir à les maintenir en poste. Il serait également intéressant de partager les pratiques exemplaires des organismes de réglementation. Le bulletin de rendement pourrait être utile si toutes les initiatives des organismes de réglementation étaient regroupées afin de créer des données nationales anonymes qui serviraient de référence pour comparer les différents organismes de réglementation.
- Bon nombre d'initiatives sont déjà en cours pour réaliser l'objectif 30 en 30 et on ne sait pas exactement pourquoi les choses ne progressent pas aussi vite que nous l'espérons. Il faut se fixer une cible. Certains comportements fondés sur le sexe sont encore inacceptables. Ingénieurs Canada pourrait travailler avec les organismes de réglementation pour déterminer la formation à offrir et la prodiguer aux membres. Bien que la question puisse porter sur la présence des femmes

dans les STIM au secondaire, outre le soutien offert aux organismes de réglementation et la coordination des efforts, le rôle d'Ingénieurs Canada n'est pas clair. De même, on ne sait pas très bien comment le programme 30 en 30 s'inscrit dans le contexte réglementaire dans lequel les organismes de réglementation opèrent.

- Si le statu quo persiste, la profession n'atteindra pas son objectif de 30 en 30. On a accordé peu de temps à cette priorité par rapport aux autres priorités discutées pendant les séances. Par exemple, il n'y a pas eu assez de temps alloué aux questions et réponses pendant cette séance. Le groupe s'est demandé quel message cela envoyait aux participants en ce qui concerne le niveau d'importance accordé à cette priorité et si les membres du conseil avaient eu suffisamment de temps pour poser des questions sur le contenu de la présentation. Il convient d'examiner de près les facteurs à l'origine de cette lacune. Il existe déjà des programmes de tutorat, il se peut donc que ce ne soit pas le bon outil pour obtenir l'effet souhaité. La COVID-19 aura une incidence négative sur la participation des femmes au marché du travail. Il pourrait être utile d'examiner comment différentes cultures s'y prennent pour promouvoir des études en génie auprès des filles.
- Le logiciel de jumelage de mentors et mentorés sera disponible pour les femmes et les hommes, il pourrait donc ne pas avoir l'impact souhaité pour augmenter la représentation des femmes. Il serait peut-être utile de fournir un financement pour soutenir les activités existantes (p. ex., les EES). Ingénieurs Canada est le mieux placé pour être un champion en investissant des fonds, en encourageant les efforts et en soutenant les groupes de travail sur le terrain. La campagne de marketing proposée pourrait servir à encourager les femmes à embrasser la profession.
- Il pourrait être utile d'examiner les activités organisées par les EES. Il faut mettre en place un plan pour composer avec le fait que la profession n'atteindra pas l'objectif 30 en 30 et pour déterminer comment cela sera communiqué. Il est également nécessaire de contrer l'effet de la COVID-19 sur la représentation des femmes dans la profession.
- Le mentorat est le meilleur moyen de « vendre » la profession aux jeunes filles et il faut examiner de plus près les raisons pour lesquelles la profession n'est pas en voie d'atteindre l'objectif 30 en 30 et pourquoi elle n'est pas attrayante pour les femmes. Ingénieurs Canada devrait faciliter et coordonner les activités, car les organismes de réglementation sont en contact avec le public cible de ces initiatives.

(Fin de la journée 1)

5 : Parvenir à une viabilité financière

5.A Que faisons-nous?

Bien que différentes options aient été proposées pour le financement d'Ingénieurs Canada, nous n'avons pas encore établi de consensus autour de notre modèle de financement.

5.B Quelle est la nature de l'enjeu?

Environ 70 % des revenus proviennent des paiements de commandite, partagés avec les organismes de réglementation participants. Certains organismes de réglementation craignent que la croissance de cette source de revenus diminue leur influence et que le modèle soit brisé.

5.C Comment réglerons-nous la question?

Il est proposé d'effectuer une analyse et de rédiger un rapport afin de cerner d'autres sources de financement et leur ampleur potentielle, de détailler les investissements que devraient consentir ces sources, de dorénavant prévoir la production de recettes pour chaque volet et de proposer un nouveau modèle de financement à des fins de décision.

5.D Quels seraient les indices de la réussite?

- Les organismes de réglementation ont une plus grande certitude quant aux obligations financières qui leur seront imposées.
- Ingénieurs Canada dispose d'un financement durable et cohérent lui permettant de planifier et d'exécuter ses plans de manière efficace et prévisible.

5.E Ressources supplémentaires

Sur trois ans, il faudra investir environ 300 000 \$ pour engager un expert chargé de fournir des recommandations et d'organiser des consultations en personne dans tout le pays.

5.F Questions et commentaires des participants

Les participants ont formulé les commentaires suivants :

- Le problème est-il lié au modèle actuel qui n'est pas viable ou aux organismes de réglementation qui désirent exercer un contrôle plus important sur l'organisme?
- La viabilité des revenus n'est pas en cause; il s'agit plutôt de parvenir à un consensus avec les organismes de réglementation au sujet du modèle de financement.
- Les recommandations du Groupe de travail sur le financement ont été approuvées par le conseil d'administration en février 2020 et il faudra un certain temps pour les mettre en œuvre. Bien que l'on s'entende pour dire que cette question ne fait pas encore l'unanimité, on devrait peut-être l'examiner à nouveau et l'aborder de front. L'atelier du conseil a eu lieu avant que le Groupe de travail ne formule ses recommandations, on ne sait donc pas si cette question est encore pertinente.
- Il s'agit d'une question politique et on ne sait pas en quoi le recrutement d'experts pourrait corriger cette situation.
- L'expert permettrait de se prononcer sur les activités d'Ingénieurs Canada, pour savoir si elles sont pertinentes.
- Il y a une composante politique associée à la question du financement, mais c'est surtout un risque qu'Ingénieurs Canada doit gérer s'il n'y a pas de diversification des revenus.
- Les recommandations du groupe de travail viennent d'être approuvées et il faut du temps pour que les choses se placent. Le nouveau modèle de financement a presque remporté l'unanimité. Il faudra probablement deux ans avant qu'il ne soit mis en œuvre. Il est plus prudent d'attendre le plan stratégique 2025-2027 avant d'envisager de modifier le modèle de financement. On ne sait pas très bien comment un consultant pourrait contribuer à résoudre ce problème.
- Quel est le risque de ne rien faire?
- Si rien d'important ne se produit, il ne devrait pas y avoir de risque élevé. Un plan d'urgence devrait être mis en place, au cas où l'Ontario prendrait ses revenus d'affinité. Les revenus d'affinité

devraient diminuer légèrement au cours des trois ou quatre prochaines années, mais il n’y a pas de crise pour l’instant, si l’Ontario maintient sa position.

- Si l’Ontario pouvait décider de se retirer définitivement du programme d’affinité, il n’aurait plus besoin de confirmer cette décision chaque année.

(Les participants se sont divisés en groupes)

5.G Séance plénière

Les différents groupes ont formulé les commentaires suivants :

- Il serait important de comprendre pourquoi certains organismes de réglementation n’aiment pas le modèle et il pourrait être utile d’avoir le point de vue d’un tiers. La politique doit être considérée séparément. Le conseil doit adopter un plan d’urgence et gérer les risques associés à la possibilité que l’Ontario décide de prendre la somme qui lui revient, ce qui signifierait une réduction des revenus d’affinité pour Ingénieurs Canada.
- Il est utile de consulter des experts, mais l’enjeu n’est pas clair. Des informations supplémentaires seraient nécessaires pour prendre une décision en connaissance de cause. Il s’agit moins d’une priorité stratégique que d’un risque qui devrait être géré par le Comité des finances, d’audit et de gestion des risques (FAGR). Ce point devrait être retiré de la liste des priorités stratégiques potentielles.
- Il est nécessaire de clarifier la question qui doit être réglée et de déterminer s’il est urgent que le conseil s’en charge. À l’heure actuelle, l’organisme est sain d’un point de vue financier. On devrait peut-être commencer par un examen exhaustif, notamment à la lumière du contexte actuel de pandémie. Cet exercice pourrait aussi contribuer à dégager l’incidence qu’aurait une réduction du nombre de titulaires de permis sur les finances de l’organisme et on pourrait ainsi s’y préparer.
- Avant de procéder à des changements, il faudrait laisser les choses se placer après les décisions prises récemment. Ingénieurs Canada peut prendre le temps de se pencher sur d’autres flux de revenus pour se préparer aux prochaines étapes et surveiller les risques associés à la situation en Ontario. Cette question pourrait être traitée dans le prochain plan stratégique.
- Certains se sont demandé pourquoi on dépenserait 300 000 \$ pour apprendre ce que l’on sait déjà, à savoir qu’il s’agit d’une question de politique et de structure. L’incertitude liée à l’Ontario devrait être gérée comme un risque, et non comme une priorité stratégique.
- Il serait utile de se pencher à nouveau sur cette question étant donné qu’elle n’a pas encore fait l’objet d’un consensus. Il vaudrait peut-être mieux adopter un plan d’urgence et se préparer à la possibilité que l’Ontario se prévale des revenus d’affinité. Cette question est plus importante que la création d’un modèle de financement parfait. Le sous-traitant pourrait aussi explorer d’autres modèles de services payants.

6 : S’adapter aux nouvelles technologies

6.A Que faisons-nous?

Les groupes de responsables tentent en ce moment de s’entendre sur une compréhension commune de l’entrepreneuriat (Impératif opérationnel 2). Une nouvelle sous-stratégie de recherche réglementaire a été

approuvée il y a trois mois. Elle comprend le premier rapport de recherche sur les disciplines émergentes (Impératif opérationnel 6). Le BCCAG avait commencé à travailler sur le contenu d'un site Web pour les entrepreneurs, mais les travaux ont été interrompus faute de soutien de la part des organismes de réglementation.

6.B Quelle est la nature de l'enjeu?

La technologie avance plus rapidement que la loi n'évolue. Les organismes de réglementation peuvent prévoir les tendances en matière de technologie, mais sont limités dans leur capacité à prévoir leur rythme. Ils peuvent aussi surestimer les premiers effets et sous-estimer les effets à long terme.

Les ingénieurs peuvent ne pas comprendre l'incidence que cela peut avoir sur la profession et l'éthique, ou ne pas en tenir compte.

6.C Comment réglerons-nous la question?

Il est proposé de cerner les nouvelles technologies et les technologies existantes qui nécessitent l'application de principes de génie et qui auront une incidence sur le public par le biais du rapport sur les spécialités émergentes. En outre, si l'organisme de réglementation le demande, le BCCAG pourrait conseiller individuellement les ingénieurs quant à leurs responsabilités et obligations. Étant donné que des travaux sont en cours en vertu de l'*Impératif opérationnel 6 : S'employer activement à faire un suivi, à mener des recherches et à fournir des conseils en ce qui concerne les changements et les progrès qui ont une incidence sur l'environnement réglementaire et la profession d'ingénieur au Canada*, il est proposé de ne pas l'inclure comme priorité stratégique, de poursuivre les travaux en les considérant comme une activité opérationnelle et de réévaluer la question lorsque le programme aura été opérationnel pendant un certain temps.

6.D Quels seraient les indices de la réussite ?

- Les organismes de réglementation reçoivent de l'information et des documents qui les aident à adapter les processus liés à l'admission, à la discipline et aux pratiques.

6.E Ressources supplémentaires

Aucune autre ressource n'est nécessaire, car les travaux seront effectués en vertu de l'*Impératif opérationnel 6 : S'employer activement à faire un suivi, à mener des recherches et à fournir des conseils en ce qui concerne les changements et les progrès qui ont une incidence sur l'environnement réglementaire et la profession d'ingénieur au Canada*, approuvé par le conseil d'administration en mai 2020.

6.F Questions et commentaires des participants

Les questions et commentaires suivants ont été formulés par les participants :

- Pour s'aligner sur la vision relative à l'avancement de la profession, le conseil devrait faire de cet enjeu une priorité stratégique. D'autres travaux pourraient porter sur les activités de lobbying auprès du gouvernement, notamment en matière de cybersécurité.
- Ingénieurs Canada a interrompu ses réunions avec le gouvernement, ce dernier concentrant ses énergies sur la situation de la COVID-19. Les réunions reprendront lorsque le gouvernement

reprendra ses activités normales. En attendant, Ingénieurs Canada répond aux demandes du gouvernement au fur et à mesure qu'elles se présentent.

- Il s'agit d'une question très importante et on devrait en faire une priorité stratégique. Même si Ingénieurs Canada n'est pas un organisme de réglementation, il pourrait être un chef de file dans ce dossier. Il faudrait affecter davantage de ressources à cette question, car elle représente une menace pour l'autoréglementation.
- Voilà un exemple de cas où Ingénieurs Canada pourrait « diriger en arrière-plan ».
- Les technologies émergentes sont un enjeu lié à l'entrepreneuriat.
- Le BCCAG a travaillé sur ce dossier, mais il n'a pas été possible de dégager un consensus parmi les organismes de réglementation et les travaux sur l'entrepreneuriat ont dû être interrompus.
- C'est une question importante qui devrait avoir une visibilité publique. Peut-être que la planification stratégique n'est pas la bonne approche, mais il est important qu'Ingénieurs Canada fasse savoir qu'il travaille sur cette question.
- Ces travaux seront réalisés en vertu de l'Impératif opérationnel actuel, et les priorités stratégiques sont destinées à être des domaines d'intervention prioritaires. Peut-être que cela pourrait être rendu public sans que cela figure dans le plan stratégique.

(Les participants se sont divisés en groupes)

6.G Séance plénière

Les différents groupes ont formulé les commentaires suivants :

- La priorité concernant le renforcement de la confiance et de la fierté est liée à cet enjeu, de même que les messages sur l'importance du permis d'ingénieur. Ingénieurs Canada pourrait prévenir le dédoublement des activités entre les organismes de réglementation, mais il est limité quant à ce qu'il peut réaliser étant donné que cela ne relève pas de sa compétence.
- Cette question devrait être une priorité stratégique. C'est une excellente occasion pour les organismes de réglementation de partager les pratiques exemplaires et de recruter des candidats à la profession. Le fait de l'inclure dans le plan stratégique montre qu'Ingénieurs Canada prend position sur cette question. Il est nécessaire de continuer à assurer la liaison avec le gouvernement et les industries, et de faire pression pour l'adoption de lois en lien avec la profession. Même si le fait de signaler que cette question représente une priorité élevée en l'inscrivant au nombre des priorités stratégiques, elle serait quand même traitée comme une priorité opérationnelle.
- La sous-stratégie a été approuvée par le conseil en mai, il faudrait donc prendre le temps d'en tirer les leçons et de laisser le processus éclairer les prochaines étapes. Cela ne devrait pas être une priorité dans le plan stratégique. Les organismes de réglementation doivent se réunir sur cette question et se montrer proactifs. Le travail doit se poursuivre.
- C'est un sujet important, car les petits organismes de réglementation n'ont pas la capacité d'entreprendre ce travail. Même s'il n'aboutit pas dans le plan stratégique, le travail doit être visible. Il est davantage question de se positionner que de faire le travail, car il relève de l'autorité des organismes de réglementation.

Les participants ont été invités à décider si les technologies émergentes devraient ou non faire partie du plan stratégique qui sera proposé à des fins de consultations. On trouvera le résultat du vote ci-dessous :



On décide d'intégrer cette question au projet de plan stratégique. Cependant, quelques participants ont exprimé une certaine confusion après le vote, en disant qu'ils pensaient qu'on leur demandait de voter sur les disciplines émergentes pour qu'elles soient considérées comme une priorité par le conseil lors du vote sur toutes les priorités potentielles, et non pour qu'elles soient ajoutées immédiatement au nombre des priorités stratégiques dans le projet de plan stratégique.

7 : Maintenir l'engagement envers l'excellence

Ingénieurs Canada cherche continuellement à améliorer ses processus et, bien qu'il s'agisse d'une activité opérationnelle, le conseil d'Ingénieurs Canada est invité à en faire une priorité dans le plan stratégique pour montrer qu'il est résolu à améliorer la prestation de services et à maintenir l'excellence opérationnelle pour les organismes de réglementation, le personnel et les intervenants.

7.A Que faisons-nous?

Ingénieurs Canada est résolu à s'améliorer continuellement et a reçu la certification Or attribuée par Excellence Canada.

7.B Quelle est la nature de l'enjeu?

Ingénieurs Canada a prité de la maturité et a amélioré la livraison de ses produits et services aux organismes de réglementation et des parties prenantes.

7.C Comment réglerons-nous la question?

Ingénieurs Canada obtiendra la certification Platine d'Excellence Canada en continuant à s'améliorer, en effectuant des auto-évaluations semestrielles, en préparant une soumission à Excellence Canada, en se soumettant à une vérification et en améliorant ses pratiques en fonction des résultats.

7.D Quels seraient les indices de la réussite ?

- Les organismes de réglementation, les établissements d'enseignement supérieur (EES) et la communauté des ingénieurs jouissent de la prestation efficace de produits et de services.
- Le personnel est plus engagé et fidélisé, et travaille au sein d'équipes motivées; la santé et le bien-être sont accrus.
- Ingénieurs Canada jouit d'un haut niveau de performance soutenu.

7.E Ressources supplémentaires

Il ne faut aucune ressource supplémentaire pour concrétiser cette priorité. Il est proposé de l'ajouter au plan stratégique afin de manifester notre engagement soutenu auprès des organismes de réglementation, du personnel et des intervenants.

7.F Questions et commentaires des participants

Les participants ont formulé les commentaires suivants :

- C'est un signal important et il devrait figurer dans le plan stratégique.
- C'est un engagement important envers la profession et le conseil devrait régulièrement surveiller la situation.

Financement des priorités stratégiques potentielles

Conformément à la structure des actifs nets (approuvée par le conseil en février 2020), il existe des fonds de réserve affectés à l'interne pour assurer la stabilité, atténuer les risques financiers et financer les priorités stratégiques. Ces fonds de réserve comprennent 2 millions de dollars pour les priorités stratégiques. Si ces réserves sont utilisées, elles doivent être reconstituées. Ingénieurs Canada dispose également de réserves non affectées. D'ici à la fin de 2020, on estime que ces réserves s'élèveront à 7,9 millions de dollars, et d'ici la fin de 2021, les réserves non affectées devraient passer à 9,8 millions de dollars (en supposant que Professional Engineers Ontario [PEO] ne se serve pas des revenus d'affinité). Le montant total des réserves non affectées pourrait être réduit si les frais de cotisation par personne diminuaient ou si des priorités stratégiques entraînaient des dépenses.

À partir des commentaires recueillis pendant cette séance et des points ajoutés à la planification, le personnel a procédé à une estimation approximative, qui sera peaufinée ultérieurement. L'estimation des coûts supplémentaires comprend les nouveaux ETP pour 2022-2024 seulement.

Titre	ETP	2022	2023	2024
Améliorer le processus d'agrément	1	300 000 \$	400 000 \$	300 000 \$
Renforcer les assises de l'agrément	1	600 000 \$	700 000 \$	700 000 \$
Renforcer la confiance et la fierté	1	580 000 \$	2 710 000 \$	2 710 000 \$
Parvenir à une harmonisation et une cohérence	0	0 \$	150 000 \$	50 000 \$
Accélérer l'initiative 30 en 30	1	400 000 \$	250 000 \$	250 000 \$
Parvenir à la viabilité financière	1	50 000 \$	200 000 \$	50 000 \$
S'adapter aux nouvelles technologies	0	0 \$	0 \$	0 \$
Maintenir l'engagement envers l'excellence	0	0 \$	0 \$	0 \$
TOTAL	4	1,93 M\$	4,41 M\$	4,06 M\$

Questions et commentaires des participants

Les participants ont formulé les commentaires suivants :

- Est-ce que le conseil peut se permettre les dépenses associées à toutes ces priorités?
- Le budget associé à chaque priorité est seulement nominal et il sera précisé dans le cadre du processus de budgétisation normal. À titre d'organisme sans but lucratif, il vaudrait mieux qu'Ingénieurs Canada dépense des réserves non affectées. D'ici la fin de 2020, elles s'élèveront à 7,9 millions de dollars et d'ici à la fin de 2021 à 9,8 millions de dollars. En supposant que PEO ne profite pas des revenus d'affinité, il devrait y avoir suffisamment d'argent pour pouvoir réaliser bon nombre des priorités proposées. Du point de vue des capacités, il serait probablement trop lourd pour l'organisme de travailler à la réalisation de toutes les priorités. Il serait préférable que le conseil choisisse un maximum de trois priorités.

(Les participants se sont divisés en groupes)

Parvenir à un consensus

Séance plénière

Les différents groupes ont formulé les commentaires suivants :

- Les principales priorités n'ont pas pu faire l'objet d'un consensus. Il vaut mieux décider en fonction des problèmes que des coûts. Il faut décider de ce que le conseil veut promouvoir comme priorités stratégiques plutôt qu'opérationnelles.
- Des inquiétudes ont été exprimées quant à la probabilité que les organismes de réglementation suppriment de la liste la priorité relative au renforcement de la confiance et de la fierté. Il serait plus facile de supprimer une priorité après avoir recueilli les commentaires formulés pendant la consultation plutôt que d'en ajouter une nouvelle par la suite. Il a été suggéré de sélectionner quatre priorités pour la consultation plutôt que trois.
- Un autre groupe a eu du mal à décider si certaines priorités devant avoir une visibilité devraient figurer dans le plan stratégique ou non. L'harmonisation n'a pas besoin d'être une priorité stratégique, mais si elle ne l'est pas, les parties externes ne sauront pas qu'elle est importante pour Ingénieurs Canada. En ce qui concerne la priorité relative au renforcement de la fierté et de la confiance, les membres doivent décider s'ils sont prêts à engager des fonds dans cette initiative et s'ils souhaitent qu'Ingénieurs Canada y participe.
- L'agrément est l'activité centrale d'Ingénieurs Canada. Pour préserver la réputation d'Ingénieurs Canada, la priorité en matière de viabilité financière ne devrait pas être rendue publique et elle devrait être gérée comme un risque par le comité FAGR. Il faudra consulter les organismes de réglementation pour faire la lumière sur leurs besoins et leurs attentes. L'harmonisation est également au cœur du mandat, mais Ingénieurs Canada n'a que peu de contrôle sur l'issue de cette priorité.
- Un autre groupe est parvenu à un consensus sur les priorités suivantes : l'agrément, le renforcement de la confiance et la fierté, et l'initiative 30 en 30. Ces trois priorités présentent également des synergies qui devraient être explorées.

- S'il est important de maintenir la visibilité autour de l'initiative 30 en 30, certains pensent que l'objectif ne sera pas atteint. Il faudrait collaborer avec les organismes de réglementation pour qu'ils communiquent avec les systèmes éducatifs provinciaux et territoriaux et qu'ils constituent une réserve de titulaires de permis potentiels au-delà de 2030. Il convient de noter que, si l'objectif est 30 en 30, il sera trop tard en 2022-2024 pour se concentrer sur les systèmes scolaires provinciaux et territoriaux. Aucun consensus n'a été atteint sur le classement des priorités.

RÉSULTATS DU VOTE :

- Priorité 1 : L'agrément
- Priorité 2 : Renforcer la confiance et la fierté
- Priorité 3 : Parvenir à une harmonisation et une cohérence
- Priorité 4 : Accélérer l'initiative 30 en 30
- Priorité 5 : Parvenir à une viabilité financière

Comme il est possible que les organismes de réglementation ne soutiennent pas la priorité visant à renforcer la confiance et la fierté, il a été décidé de soumettre les quatre premières priorités à un exercice de consultation, aux côtés des priorités relatives à l'adaptation aux technologies émergentes et au maintien de l'engagement en faveur de l'excellence.

La liste finale des priorités aux fins de consultation sera la suivante :

- Consolider les assises de l'agrément
- Renforcer la confiance et la fierté
- Parvenir à une harmonisation et une cohérence
- Accélérer l'initiative 30 en 30
- S'adapter aux nouvelles technologies
- Maintenir l'engagement envers l'excellence

Prochaines étapes

Les commentaires recueillis au cours de l'atelier seront regroupés dans une première version du plan stratégique. Le Groupe de travail sur le plan stratégique passera en revue ce document et l'approuvera avant qu'il ne soit transmis au conseil d'Ingénieurs Canada, aux chefs de direction et aux présidents des organismes de réglementation, lors de la réunion du conseil en octobre. Après cette séance, les organismes de réglementation seront consultés sur le contenu, soit à tour de rôle, soit en groupe, en personne ou virtuellement, selon leurs préférences. Cet automne, le BCAPG, le BCCAG et DDIC seront également consultés chacun leur tour sur le contenu de l'ébauche du plan stratégique. Les réactions à la consultation seront regroupées et examinées par le Groupe de travail sur le plan stratégique et serviront de base à la version définitive du plan stratégique qui sera soumis à l'approbation du conseil en février 2021, et à celle des membres en mai 2021.

Annexe 1 : Participants à l'atelier

Cette section présente la liste des participants à l'atelier, et les organismes auxquels ils appartiennent :

- **Kathy Baig**, membre du conseil d'Ingénieurs Canada, Québec et présidente, Ordre des ingénieurs du Québec
- **Maxime Belletête**, membre du conseil d'Ingénieurs Canada, Québec
- **Christian Bellini**, membre du conseil d'Ingénieurs Canada, Ontario
- **Victor Benz**, membre du conseil d'Ingénieurs Canada, Alberta
- **Jean Boudreau**, présidente, membre du conseil d'Ingénieurs Canada, Nouveau-Brunswick
- **Jeff Card**, membre du conseil d'Ingénieurs Canada, Terre-Neuve-et-Labrador (*première journée seulement*)
- **Danny Chui**, président élu, conseil d'Ingénieurs Canada, Ontario
- **Bob Dony**, président, Bureau canadien d'agrément des programmes de génie
- **Justin Dunn**, membre du conseil d'Ingénieurs Canada, Île-du-Prince-Édouard
- **Nancy Hill**, membre du conseil d'Ingénieurs Canada, Ontario
- **Frank George**, vice-président, Bureau canadien des conditions d'admission en génie
- **Jeff Holm**, membre du conseil d'Ingénieurs Canada, Colombie-Britannique
- **Sudhir Jha**, membre du conseil d'Ingénieurs Canada, Territoires du Nord-Ouest
- **Tim Joseph**, membre du conseil d'Ingénieurs Canada, Alberta
- **Kimberley King**, conseillère du Groupe des chefs de direction auprès du conseil, directrice générale et registraire, Engineers Yukon
- **Carole Lamothe**, membre du conseil d'Ingénieurs Canada, Québec
- **David Lynch**, président sortant, membre du conseil d'Ingénieurs Canada, Alberta
- **Dawn Nedohin-Macek**, membre du conseil d'Ingénieurs Canada, Manitoba
- **Kelly Reid**, membre du conseil d'Ingénieurs Canada, Ontario
- **Changiz Sadr**, membre du conseil d'Ingénieurs Canada, Ontario
- **Jane Tink**, membre du conseil d'Ingénieurs Canada, Ontario
- **Richard Trimble**, membre du conseil d'Ingénieurs Canada, Ontario
- **Nicolas Turgeon**, membre du conseil d'Ingénieurs Canada, Québec
- **Steve Vieweg**, membre du Comité des finances, d'audit et de gestion des risques
- **Michael Wrinch**, membre du conseil d'Ingénieurs Canada, Colombie-Britannique
- **Chris Zinck**, membre du conseil d'Ingénieurs Canada, Nouvelle-Écosse

Liste des employés d'Ingénieurs Canada également présents :

- **Brent Gibson**, gestionnaire, Communications, Ingénieurs Canada
- **Gerard McDonald**, chef de la direction, Ingénieurs Canada
- **Mélanie Ouellette**, gestionnaire, Planification stratégique et opérationnelle, Ingénieurs Canada
- **Stephanie Price**, Vice-présidente directrice, Affaires réglementaires, Ingénieurs Canada
- **Jeanette Southwood**, vice-présidente, Affaires générales et Partenariats stratégiques, Ingénieurs Canada
- **Evelyn Spence**, avocate-conseil, Ingénieurs Canada
- **Beryl Strawczynski**, gestionnaire, Recherche réglementaire et Mobilité internationale, Ingénieurs Canada
- **Heidi Theelen**, gestionnaire, Excellence organisationnelle, Ingénieurs Canada