

## Examen des recommandations de 2010 du Groupe de travail sur la synergie

Mai 2015

### Introduction

Les recommandations du Groupe de travail sur la synergie, acceptées par le conseil d'Ingénieurs Canada et par l'assemblée des membres à l'assemblée générale annuelle de mai 2010, comprenaient l'orientation suivante à l'intention du président sortant de 2014-2015 :

### Clause de révision

#### Recommandations du Groupe de travail sur la synergie

*Le conseil d'administration d'Ingénieurs Canada procédera à une révision complète de l'efficacité des modifications de 2010 et des améliorations continues ultérieures et fera des recommandations aux ordres constituants lors de l'assemblée générale annuelle d'Ingénieurs Canada de mai 2015.*

Le présent rapport expose les points de vue du président sortant de 2014-2015 sur l'efficacité des modifications de 2010 du Groupe de travail sur la synergie et fait des recommandations aux fins d'examen. Par souci de clarté, les recommandations du Groupe de travail sur la synergie sont présentées en italiques, suivies de mes observations et conclusions.

### Composition du conseil d'administration

#### Recommandations du Groupe de travail sur la synergie

- Afin de s'assurer d'une représentation intégrale et équitable ainsi que de maintenir un lien direct, il est recommandé que chacun des ordres constituants nomme un administrateur et un administrateur supplémentaire par tranche de 20 000 ingénieurs cotisants.*

De 1 à 20 000 :	1 administrateur
De 20 001 à 40 000 :	2 administrateurs
De 40 001 à 60 000 :	3 administrateurs
De 60 001 à 80 000 :	4 administrateurs
De 80 001 à 100 000 :	5 administrateurs

- *Le nombre d'administrateurs est déterminé en fonction du nombre de cotisations de l'année précédente et fixe la composition du conseil pour l'année à venir. Par exemple, la composition du conseil de 2009-2010 est fondée sur le nombre de cotisations au 31 décembre 2008.*
- *Selon cette proposition, on ajouterait un administrateur de l'Ontario et un de l'Alberta.*

**Observation :** À l'origine, le Groupe de travail proposait d'ajouter un administrateur par tranche de 25 000 ingénieurs. Cependant, l'APEGBC aurait été tenue de réduire sa représentation de deux administrateurs à un administrateur. La proposition a donc été modifiée à un administrateur pour chaque tranche de 20 000 ingénieurs cotisants afin d'éliminer ce problème, mais cela a fait en sorte d'ajouter deux nouveaux administrateurs et, à long terme, le nombre d'administrateurs augmentera assez rapidement.

Compte tenu de cette recommandation, le conseil actuel compte 22 membres votants pour le mandat 2014-2015. D'après l'auteur, il y a beaucoup trop de membres au sein du conseil (plus les membres observateurs, dont il sera question plus loin) pour les besoins opérationnels d'Ingénieurs Canada. Durant mes mandats comme vice-président élu, président et président sortant, j'ai remarqué que les administrateurs perdent souvent et rapidement intérêt pour la discussion lorsqu'autant d'administrateurs donnent leur point de vue. Il semble également que la majorité des administrateurs préférerait servir les intérêts des ordres constituants et autres parties prenantes, plutôt qu'assurer la surveillance continue du chef de la direction, conformément à l'approche de gouvernance utilisée par Ingénieurs Canada.

Afin de servir les intérêts des ordres constituants et autres parties prenantes d'Ingénieurs Canada, il semblerait qu'un conseil nombreux et inclusif serait une bonne solution. En ce qui a trait à la surveillance continue de l'efficacité du chef de la direction à mettre en œuvre les Fins d'Ingénieurs Canada, un conseil moins nombreux (pouvant compter 7 ou 8 administrateurs) semblerait optimal. Si des modifications importantes ne sont pas apportées à la structure du conseil, il sera difficile d'atteindre ces deux objectifs très différents.

Il serait possible de restructurer Ingénieurs Canada de manière à ce que le conseil soit similaire au comité exécutif actuel. Ce conseil examinerait principalement les questions de gouvernance. Une assemblée formée d'un plus grand nombre de membres, 12 à 15 peut-être (comprenant les membres du comité exécutif) et de plusieurs observateurs s'emploierait à servir les intérêts des ordres constituants et autres parties prenantes.

### Recommandations du Groupe de travail sur la synergie

- *Attendu qu'un administrateur doit entendre les arguments complets avant de voter, un administrateur absent ne pourra pas voter par courrier ou par procuration. Les ordres constituants peuvent nommer un représentant à n'importe quel moment au cas où leur administrateur nommé ne serait pas en mesure d'assister à une réunion, mais le représentant n'aura pas de droit de vote.*

**Observation** : Un des éléments clés de la responsabilité fiduciaire d'un administrateur d'Ingénieurs Canada est d'entendre tous les arguments pour et contre une initiative avant de se faire une opinion. L'interdiction de voter pour les administrateurs absents permet de s'assurer qu'un administrateur entend tous les arguments avant de prendre une décision.

Ce concept est renforcé par la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, qui stipule que nul ne peut agir à la place d'un administrateur absent.

### Recommandations du Groupe de travail sur la synergie

- *Les ordres constituants peuvent choisir de ne pas nommer d'administrateur supplémentaire.*

**Observation** : Il n'y a eu aucune suite à cette recommandation depuis son adoption, bien que l'APEGA ait choisi de ne pas nommer de candidats pour deux de ses postes d'administrateur disponibles pour 2015-2016. Cette recommandation est toujours pertinente.

### Recommandations du Groupe de travail sur la synergie

- *Le président et le chef de la direction de chaque ordre constituant assistent aux réunions du conseil à titre d'observateurs (il y a trois réunions par année).*

**Observation** : Cette recommandation n'est pas nouvelle, puisque les présidents et les chefs de direction assistaient aux réunions du conseil d'Ingénieurs Canada dans le passé. Cependant, ils n'ont pas participé à la réunion de février du conseil, ni aux réunions extraordinaires. La recommandation établit en bonne et due forme que les présidents et les chefs de directions doivent être invités aux réunions du conseil et que l'on s'attend à ce qu'ils assistent à toutes les réunions.

Lorsque le président ou le chef de la direction d'un ordre constituant donné n'était pas en mesure d'assister à une réunion du conseil, certains ordres constituants envoyaient un remplaçant. Cette pratique, qui contribue à créer des liens, a été accueillie favorablement et devrait être encouragée. La formulation de la recommandation ci-dessus devrait être modifiée pour indiquer « Le

président et le chef de la direction de chaque ordre constituant, ou un remplaçant désigné ».

En l'absence d'un plan de liaison pour Ingénieurs Canada, il s'agit probablement du principal élément de liaison entre le conseil et les ordres constituants. À moins d'une recommandation contraire du Groupe de travail sur les liens, cette recommandation devrait être conservée et l'importance de ce lien devrait être réitérée auprès des ordres constituants.

### **Recommandations du Groupe de travail sur la synergie**

- *Les conseillers comprennent :*
  - *le chef de la direction d'Ingénieurs Canada;*
  - *le Groupe des chefs de direction représenté par son président ;*
  - *le président du Conseil canadien des doyens d'ingénierie et des sciences appliquées;*
  - *le président du Bureau canadien d'agrément des programmes de génie;*
  - *le président du Bureau canadien des conditions d'admission en génie.*

**Observation :** En apparence, cela semble une très bonne idée que ces groupes servent de ressources et de conseillers auprès du conseil. En réalité, la participation de ces conseillers aux réunions du conseil se limite en règle générale à la présentation d'un rapport d'étape. À la retraite stratégique annuelle du conseil, les conseillers formulent des commentaires très utiles.

Il est important de noter que les présidents du Bureau d'agrément et du Bureau des conditions d'admission sont considérés comme des conseillers dans cette recommandation. Le Groupe de travail sur la synergie n'a fait état d'aucun autre lien entre le conseil d'Ingénieurs Canada et ces deux Bureaux très importants, omission qui sera abordée plus loin.

### **Recommandations du Groupe de travail sur la synergie**

- *De plus, les membres du Forum des leaders du génie canadien sont invités à titre d'observateurs :*
  - *la Fédération canadienne étudiante de génie;*
  - *l'Institut canadien des ingénieurs;*
  - *l'Académie canadienne du génie;*
  - *l'Association des firmes d'ingénieurs-conseils – Canada.*
- *Toute autre organisation invitée à titre d'observatrice, comme l'auront déterminé le président et (ou) le chef de la direction.*

**Observation** : Le Forum des leaders du génie canadien est inactif depuis plusieurs années. Seule la Fédération canadienne étudiante de génie assiste régulièrement aux réunions du conseil d'Ingénieurs Canada (peut-être parce qu'Ingénieurs Canada paie seulement les dépenses du représentant des étudiants). Bien que ses représentants aient un rôle d'observateur, leur participation aux réunions du conseil est le seul lien entre le conseil et les étudiants en génie et ce lien devrait être conservé d'une quelconque manière. Il est suggéré qu'Ingénieurs Canada sonde les autres organismes mentionnés dans cette recommandation afin de déterminer s'il est important pour elles d'être identifiées comme observatrices et, le cas échéant, pourquoi elles n'assistent pas aux réunions du conseil. Il semble à l'auteur que ces observateurs apporteraient peu de valeur aux activités de surveillance des politiques du conseil.

### Assemblée des ordres constituants

#### Recommandations du Groupe de travail sur la synergie

*Une assemblée des ordres constituants a lieu chaque année dans le but d'approuver les questions réglementaires (comme la nomination d'auditeurs, les états financiers et le rapport des auditeurs), le plan stratégique, les changements aux cotisations, le financement de projets spéciaux, les changements dans la gouvernance et un résumé du plan d'affaires annuel. Des réunions extraordinaires supplémentaires des ordres constituants peuvent être convoquées selon les dispositions du Règlement administratif 1.*

#### Protocole de scrutin et d'approbation pour l'assemblée des ordres constituants

*Recommandations du conseil à l'assemblée des ordres constituants :*

- *le plan stratégique;*
- *les changements aux cotisations;*
- *les demandes de financement de projets spéciaux;*
- *les changements dans la gouvernance (p. ex., les Règlements administratifs).*

*Les votes sont déterminés en fonction du nombre de cotisations de l'année précédente et les décisions nécessitent un seuil d'approbation de 60 p. cent.*

**Observation** : Depuis les recommandations du Groupe de travail sur la synergie, l'assemblée n'a pas eu à donner suite à des changements aux cotisations, ni à des demandes de financement de projets spéciaux, ni à des changements aux Règlements administratifs. Quelques initiatives ont été présentées à Ingénieurs Canada aux fins d'examen. Aucun vote de l'assemblée n'a été refusé en raison du seuil d'approbation de 60 %.

Selon l'auteur, l'intention du Groupe de travail sur la synergie était que seuls les points précisés nécessitent un seuil d'approbation de 60 % aux réunions de l'assemblée. L'application de ce seuil n'est pas très utile pour l'approbation de l'ordre du jour ou des procès-verbaux précédents.

Il semble également à l'auteur que les réunions de l'assemblée sont une mauvaise tribune pour les motions devant être examinées par Ingénieurs Canada ou pour que les ordres constituants exigent des mesures particulières de la part d'Ingénieurs Canada. Je crois que l'intention du Groupe de travail sur la synergie était d'assurer que les ordres constituants passent par leur(s) administrateur(s) pour la prise de mesures par Ingénieurs Canada. Cela ne signifie pas qu'Ingénieurs Canada doit attendre sans rien faire que chaque administrateur fasse des suggestions. Le plan de liaison devrait avoir comme principal objectif de présenter chaque suggestion dans un climat positif afin qu'elle puisse être prise en compte pour servir les intérêts des ordres constituants et autres parties prenantes, plutôt que comme des directives ponctuelles.

### Protocole de scrutin et d'approbation du conseil

#### Recommandations du Groupe de travail sur la synergie

*Reconnaissant que les décisions ne sont pas toutes égales et en se basant sur les cinq principes et les contraintes imposées par la Loi sur les corporations canadiennes, le Groupe de travail sur la synergie fait les recommandations suivantes.*

- *Pour toutes les décisions, chaque administrateur a droit à un vote;*
- *Pour la plupart des décisions du conseil, il faut obtenir la majorité simple des administrateurs;*
- *pour les questions ci-dessous, il faut obtenir les deux tiers des votes:*
  - *le budget;*
  - *les politiques du conseil;*
  - *les normes;*
  - *les initiatives nationales;*
  - *les poursuites devant les tribunaux.*

*Cela est jugé nécessaire afin de s'assurer de l'engagement et du soutien adéquats pour ce genre d'enjeux. Cela signifie également que l'appui de 14 administrateurs est nécessaire pour obtenir les deux tiers des votes (en supposant qu'ils sont tous présents et participent au vote). En moyenne, cela représenterait de 70 à un maximum de 94 p. cent du nombre de cotisants.*

**Observation :** À l'exception de l'approbation du budget, cette recommandation n'a pas causé de controverse ni de difficulté depuis sa mise en œuvre.

Toutefois, il en va autrement en ce qui concerne le budget. Selon le modèle de gouvernance adopté par Ingénieurs Canada, le conseil n'approuve pas explicitement un budget. La politique LPD-5 exige que le chef de la direction ait un budget en place. Selon moi, la seule façon de démontrer la conformité serait de fournir le budget lui-même. Ainsi, le conseil peut examiner le budget.

La politique F stipule que les activités d'Ingénieurs Canada doivent être réalisées à un coût qui justifie les résultats. Lorsque nous recevons le rapport de surveillance pour cet énoncé de la Fin, nous approuvons en fait le budget puisque les coûts justifient les résultats.

Il est à noter que nous n'approuvons pas explicitement le budget, mais nous déterminons si les frais engagés sont raisonnables.

Aucun des processus en vigueur ci-dessus n'est structuré de manière à nécessiter les deux tiers des votes des administrateurs. C'est un point qui nécessite une certaine attention du point de vue de la gouvernance.

### **Recommandations du Groupe de travail sur la synergie**

*Selon les règles de procédure de Bourinot, même s'il est prévu que les membres du conseil votent dans tous les cas, rien ne les y oblige. Le secrétaire compte les votes des deux côtés et communique les résultats au président, qui déclare la motion adoptée ou rejetée. Il faut noter que, dans le cas d'une égalité des voix, le président a la voix décisive. Le vote du président n'exprime pas son opinion sur la question. Selon la tradition, le président garantit l'impartialité en votant de façon à permettre un nouvel examen de la question et ses raisons sont consignées. Le Règlement administratif 1 du CCI stipule que tous les administrateurs ont droit à un vote, mais n'indique pas que le président ne peut pas voter. Les Règlements administratifs mentionnent également que, s'il y a partage des voix, la motion est rejetée. Il est présumé que l'égalité se produit à la suite du vote du président. Les Règlements stipulent une exception pour l'élection des membres du comité exécutif, qui nécessite un vote spécial du président et du président sortant. L'intention des ordres constituants devrait être clarifiée/confirmée au moment de la révision des Règlements.*

**Observation :** La situation ne s'est pas présentée depuis les recommandations. L'auteur est d'avis que la majorité des administrateurs est beaucoup plus au fait des règles de procédures de Roberts que de celles de Bourinot et qu'il faudrait modifier les Règlements administratifs afin d'adopter les règles de Roberts. Selon ces dernières, le président vote sur toutes les questions. Les règles de procédures de Roberts sont utilisées par six ordres constituants. Aucun autre ensemble de règles n'est utilisé par plus de deux ordres. Le Comité sur la gouvernance a recommandé d'adopter les règles de procédures de Roberts lorsque les Règlements administratifs seront modifiés.

## Président du conseil

### Recommandations du Groupe de travail sur la synergie

- *Lors de sa réunion annuelle, le conseil élit un président élu, qui occupe ce poste pendant une année et devient président l'année suivante;*
- *Les administrateurs feront part de leur intérêt à devenir président élu. Cette déclaration doit être accompagnée d'un consentement écrit de leur ordre constituant à la prolongation de mandat nécessaire pour remplir ce rôle s'ils sont élus;*
- *Le président n'aura pas d'administrateur remplaçant pour son ordre.*

**Observation** : Selon les règles de procédures de Roberts, le président votera sur toutes les questions, ce qui élimine l'inquiétude que les mandats du président perdent leur influence au sein du comité exécutif et du conseil.

## Comité exécutif

### Recommandations du Groupe de travail sur la synergie

- *Le comité exécutif établit les priorités et l'orientation opérationnelles, il fournit des conseils et des orientations au chef de la direction pour l'exécution des activités et il recommande des candidats pour les comités afin de les faire approuver par le conseil. Le comité exécutif relève du conseil d'administration.*
- *Comité exécutif (cinq membres et deux conseillers)*
  - *Constitué de cinq représentants des régions suivantes :*
    - Canada atlantique (1)*
    - Québec (1)*
    - Ontario (1)*
    - Ouest et Territoires (2)*
  - *2 conseillers :*
    - chef de la direction d'Ingénieurs Canada*
    - président du Groupe des chefs de direction*
- *Le président, le président élu et le président sortant sont automatiquement membres du comité exécutif et y occupent la fonction de représentant régional. Le quota régional doit être respecté au sein de ce groupe de trois.*
- *Le rôle du président sortant doit être défini de façon à inclure le suivi des changements relatifs à la gouvernance sur le plan de leur efficacité. Ce dernier devra recommander des améliorations continues en matière de gouvernance et en faire rapport.*



**Observation** : Selon le modèle de gouvernance adopté par Ingénieurs Canada, le comité exécutif n'établit plus les priorités ni l'orientation opérationnelles, et ne fournit plus de conseils ni d'orientations au chef de la direction pour l'exécution des activités. Le conseil a pris cette décision en toute connaissance de cause.

La recommandation a été modifiée afin d'inclure un membre supplémentaire, soit un membre hors cadre.

Le tableau ci-dessous montre les changements qui se sont produits depuis cette recommandation sur le plan des membres inscrits :

<b>Ordre</b>	<b>Membres inscrits en 2009</b>	<b>Membres inscrits en 2014</b>	<b>Croissance sur 5 ans</b>
APEGBC	20 973	26 695	27 %
APEGA	42 813	61 369	43 %
APEGM	5 326	7 051	32 %
PEG-NL	2 464	4 415	79 %
APEGNB	4 944	5 270	7 %
APEGS	6 467	10 964	70 %
Engineers Nova Scotia	4 921	6 001	22 %
Engineers PEI	528	674	28 %
APEY	508	835	64 %
NAPEG	1 040	1 553	49 %
OIQ	57 118	61 102	7 %
PEO	76 542	91 927	20 %
<b>Total</b>	<b>223 644</b>	<b>277 856</b>	<b>24 %</b>

Sur la base des membres inscrits en 2014, les trois ordres les plus importants sont l'Ontario, l'Alberta et le Québec. Il semble logique et conforme au principe de représentation intégrale et équitable de modifier cette recommandation afin que l'Ontario, l'Alberta et le Québec aient chacun un représentant au sein du conseil exécutif. Il est suggéré que la Colombie-Britannique, le Yukon et les Territoires du Nord-Ouest/Nunavut aient un représentant et la Saskatchewan et le Manitoba un également. Les provinces de l'Atlantique continueraient d'avoir un représentant et il continuerait d'y avoir une disposition pour un membre hors cadre. Cela ferait passer à sept le nombre de membres du comité exécutif jouissant du droit de vote, plus les deux conseillers sans droit de vote. Le tableau ci-dessous résume cette proposition.

Région	Membres inscrits en 2009	Membres inscrits en 2014
Atlantique	12 857	16 360
Sask. et Man.	11 793	18 015
C.-B. et Territoires	22, 521	29 083
Québec	57 118	61 102
Alberta	42 813	61 369
Ontario	76 542	91 927
<b>Total</b>	<b>223 644</b>	<b>277 856</b>

Une autre suggestion consisterait à offrir un siège au comité exécutif à chaque ordre constituant qui compte plus que 20 pour cent des membres inscrits à l'échelle nationale, et à élire deux membres hors cadre additionnels.

Je crois que la recommandation du Groupe de travail sur la synergie visait à mettre en balance les intérêts régionaux et la nécessité de garantir un siège au comité exécutif aux ordres constituants comptant le plus de membres. Je ne suis pas certain que cet objectif soit toujours approprié pour la composition de ce comité.

Il est assez courant que le chef de la direction d'un organisme fasse partie du comité exécutif. Cependant, le rôle du président du Groupe des chefs de direction à titre de conseiller du comité exécutif n'est pas clair. Je crois que cette recommandation visait à améliorer les liens entre les ordres constituants et Ingénieurs Canada. En conséquence, ce rôle devrait être examiné à la lumière des recommandations du Groupe de travail sur les liens afin de déterminer s'il continue d'être un lien efficace ou nécessaire.

Le rôle du président sortant a été modifié afin d'inclure la présidence du Comité sur la gouvernance.

## Groupe des présidents

### Recommandations du Groupe de travail sur la synergie

*Les présidents représentent leur ordre constituant lors de l'assemblée des ordres constituants et ont un rôle d'observateur lors des réunions du conseil. Voici les recommandations concernant le rôle du Groupe des présidents.*

- *Les réunions informelles des présidents sont facilitées par Ingénieurs Canada en vue d'établir des réseaux et de discuter avec leurs pairs pour échanger des idées et être*

*informés des enjeux clés des ordres constituants.*

- *Les nouveaux enjeux et les nouvelles activités devraient être communiqués au conseil d'administration par l'entremise des administrateurs des ordres constituants.*
- *Le Groupe des présidents n'est pas tenu de présenter des rapports au conseil d'administration.*

**Observation** : Il semble n'y avoir aucun problème avec cette recommandation. Cependant, il est important d'indiquer que le Groupe des présidents n'a pas autorité sur Ingénieurs Canada ni sur son conseil. Compte tenu du mouvement constant des membres au sein de ce groupe, il est difficile de voir comment il peut faire plus que ce qui est précisé dans cette recommandation.

### Autres questions

#### **Le droit des ordres constituants de nommer et de révoquer leur administrateur**

L'article 6.4 d) des règlements administratifs énonce clairement l'intention de donner à un ordre constituant le droit de révoquer un administrateur nommé par cet ordre. Malheureusement, cette disposition est en contradiction avec les dispositions de la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*. De fait, cette loi stipule que ce sont les membres qui élisent les administrateurs. Une solution de rechange créative pourrait être nécessaire pour mettre en œuvre les intentions des Règlements administratifs.

#### **Relations entre le conseil d'Ingénieurs Canada et le Bureau d'agrément et le Bureau des conditions d'admission**

Comme il a été mentionné plus haut, les recommandations du Groupe de travail sur la synergie ne traitent pas des relations continues entre le Bureau d'agrément / le Bureau des conditions d'admission et le conseil d'Ingénieurs Canada.

Normalement, selon le modèle de gouvernance adopté par Ingénieurs Canada, ces deux groupes seraient renommés en comités et le chef de la direction en assurerait la gestion. Cela préciserait le rôle essentiellement opérationnel de ces deux Bureaux.

Ingénieurs Canada a décidé que ces deux Bureaux deviendraient des comités du conseil d'Ingénieurs Canada. La décision reconnaît l'importance des activités de ces Bureaux pour Ingénieurs Canada et les ordres constituants. Cependant, il n'y a actuellement aucune procédure officielle (et, dans certains cas, aucune procédure informelle) pour la façon dont le Bureau d'agrément et le Bureau des conditions d'admission seront gérés en tant que comités par le conseil d'Ingénieurs Canada.

La gestion du Bureau d'agrément et du Bureau des conditions d'admission nécessite au minimum un mandat, des rapports de surveillance réguliers et l'approbation de plans de travail

par le conseil d'Ingénieurs Canada. Le simple fait que les présidents des deux Bureaux siègent à titre de conseillers au conseil d'Ingénieurs Canada n'assure pas la surveillance essentielle à des activités aussi importantes. Il faut remédier très rapidement à cette lacune, car il est évident que toutes les parties (le conseil d'Ingénieurs Canada, le Bureau d'agrément, le Bureau des conditions d'admission et les ordres constituants) sont très contrariées et confuses. Je ne suis pas convaincu que le conseil d'Ingénieurs Canada soit prêt à assumer le rôle de supervision de ces deux Bureaux très importants.

## Conclusions

Dans l'ensemble, les recommandations du Groupe de travail sur la synergie ont été mises en œuvre et sont efficaces. Cependant, il y a certains aspects qui, après cinq ans, devraient être examinés, notamment :

1. Taille du conseil. Le conseil compte un très grand nombre de membres, soit 22 administrateurs, en plus de 5 conseillers. Bien qu'avec ce nombre de membres, le conseil soit très efficace pour servir les intérêts des ordres constituants et autres parties prenantes, il éprouve manifestement de la difficulté à tenir le chef de la direction responsable des Fins. Par conséquent, le conseil passe beaucoup trop de temps sur les questions de gouvernance et pas assez à servir les intérêts des propriétaires. Il faudrait envisager de réduire la taille du conseil, qui se concentrerait principalement sur les questions de gouvernance et la gestion, et de former un groupe inclusif qui serait axé sur les intérêts des propriétaires.
2. Composition du comité exécutif. Compte tenu des changements sur le plan des membres inscrits depuis 2010, la composition du comité exécutif (2 de l'Ouest, 1 de l'Ontario, 1 du Québec, 1 des provinces de l'Atlantique et 1 membre hors cadre) ne s'accorde plus avec les intentions du Groupe de travail sur la synergie. D'autres précisions sont nécessaires afin de déterminer s'il est prévu que la composition du comité exécutif assure une représentation régionale ou des sièges garantis pour les ordres constituants comptant le plus de membres. En outre, le rôle du président du Groupe des chefs de direction à titre de conseiller du comité exécutif devrait être examiné.
3. Protocole de scrutin et d'approbation du conseil. Les Règlements administratifs stipulent que le conseil approuve le budget annuel d'Ingénieurs Canada. Cette disposition ne concorde pas tout à fait avec les politiques en vigueur du conseil et devrait être examinée.
4. Règles de procédure. Il faudrait modifier les règlements administratifs afin d'adopter les règles de procédure de Roberts et former les nouveaux administrateurs à l'utilisation de ces règles.
5. Observateurs au conseil. Le Groupe de travail sur la synergie s'attendait à ce que les présidents et les chefs de direction des ordres constituants assistent à toutes les réunions du conseil. En outre, des membres du Forum des leaders du génie canadien nommés à titre d'observateurs étaient censés assister aux réunions. À moins que le Groupe de travail sur les liens ne définisse un meilleur mécanisme pour assurer le lien entre le conseil et les ordres constituants, les présidents et les chefs de direction des ordres constituants devraient continuer à assister aux réunions du conseil, ce qu'ils ont accepté de faire lorsqu'ils ont approuvé les recommandations du Groupe de travail sur la synergie. Le rôle d'observateur des membres du Forum des leaders du génie canadien n'a pas donné les résultats escomptés (à l'exception, peut-être, de la Fédération

canadienne étudiante de génie) et devrait être modifié s'il n'est pas clairement justifié.

6. Le rôle de l'assemblée des ordres constituants a été exercé de façon inégale depuis que les recommandations du Groupe de travail sur la synergie ont été acceptées. Les ordres constituants doivent formuler des commentaires sur les activités et les mesures de suivi d'Ingénieurs Canada. Le Groupe de travail sur la synergie s'attendait à ce que cela soit fait principalement par les administrateurs. Je recommande que le Groupe de travail sur les liens examine la relation entre l'assemblée des ordres constituants et le conseil d'Ingénieurs Canada. En outre, il faudrait réviser les Règlements administratifs de manière à ce que le protocole de scrutin à la majorité qualifiée (seuil d'approbation de 60 %) soit réservé aux questions importantes, plutôt qu'aux points plus banals, comme l'approbation de l'ordre du jour ou des procès-verbaux précédents.
7. Le droit des ordres constituants de nommer et de révoquer leurs administrateurs. Tel que mentionné plus haut, il existe une contradiction entre les règlements administratifs d'Ingénieurs Canada et la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, qui doit être résolue.
8. Bureau d'agrément et Bureau des conditions d'admission. Le travail réalisé par ces deux Bureaux est un élément de valeur important qu'Ingénieurs Canada offre aux ordres constituants. Des efforts sont nécessaires pour éliminer le sentiment de contrariété qui prévaut actuellement. Il ne semble pas à l'auteur que le conseil d'Ingénieurs Canada soit prêt à assumer le rôle pratique de supervision de ces deux Bureaux très importants.