

Montréal, le 30 janvier 2015

STRICTEMENT CONFIDENTIEL

M^e Jean-Paul Dutrisac
Président
Office des professions du Québec

[REDACTED]

M^e Pierre Pilote
Gowling Lafleur Henderson, S.E.N.C.R.L.

Ligne directe : [REDACTED]

Télec. : [REDACTED]

Dossier n^o : [REDACTED]

Dr Yves Lamontagne
Gestion Yves Lamontagne Inc., consultant

Ligne directe : [REDACTED]

Objet : Mandat d'accompagnement de l'Ordre des ingénieurs du Québec

Monsieur le Président,

Nous sommes heureux de vous transmettre notre rapport final conformément au mandat d'accompagnement qui nous a été confié par l'Office des professions du Québec.

Notre rapport contient des recommandations visant à améliorer la gouvernance et les pratiques administratives de l'Ordre des ingénieurs du Québec.

Nous vous remercions de la confiance que vous nous avez accordée et nous demeurons disponibles pour en discuter.

N'hésitez pas à communiquer avec les soussignés pour toute autre information relativement à la présente et nous vous prions de recevoir, Monsieur le Président, nos sincères salutations.

Gowling Lafleur Henderson, s.c.n.c.r.l.

[REDACTED]
Pierre Pilote, avocat

Gestion Yves Lamontagne Inc.

[REDACTED]
Yves Lamontagne, md

PP/kn

TABLE DES MATIÈRES

PARTIE I	ÉTAT DE LA SITUATION.....	1
1.	MANDAT	1
2.	HISTORIQUE DE L'ORDRE	1
3.	CRISE À L'ORDRE.....	1
4.	RÉSUMÉ DES RENCONTRES EFFECTUÉES ET CONSTATATIONS	3
4.1	Propos recueillis lors des rencontres individuelles	3
4.2	Constatations.....	5
4.2.1	Gouvernance et régie interne	5
4.2.2	Financement.....	6
4.2.3	Ressources humaines	8
4.2.4	Protection du public.....	8
	a) Inspection professionnelle.....	9
	b) Syndic.....	9
4.2.5	Technologie de l'information.....	10
PARTIE II	RECOMMANDATIONS	10
1.	PRÉAMBULE.....	10
2.	GOVERNANCE.....	11
2.1	Présidence de l'Ordre	11
2.2	Conseil d'administration.....	12
2.3	Comités statutaires et aviseurs.....	13
2.4	Comités régionaux.....	16
2.5	De meilleures pratiques en termes de gouvernance	16
2.6	La classification des membres.....	18
2.7	La permanence de l'Ordre	19
3.	INSPECTION PROFESSIONNELLE	21
4.	SYNDIC	22
5.	COTISATION	22
PARTIE III	CONCLUSION	24
ANNEXE 1 – MANDAT		26
ANNEXE 2 – SOURCES		28
ANNEXE 3 – RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS		30

PARTIE I ÉTAT DE LA SITUATION

1. MANDAT

Le 25 juin 2014, l'Office des professions du Québec (ci-après l'« Office ») confiait à M^e Pierre Pilote et au Dr Yves Lamontagne un mandat d'accompagnement de l'Ordre des ingénieurs du Québec (ci-après l'« Ordre »).

Le mandat¹ qui couvre la gouvernance et la régie interne prévoit un examen des pratiques administratives en usage et des règles de régie interne. Également, il prévoit une évaluation de la capacité et de la volonté des administrateurs d'assumer pleinement leurs rôles et leurs responsabilités conformément à l'esprit et à la lettre de la loi.

2. HISTORIQUE DE L'ORDRE

Issu de la Société des ingénieurs civils du Canada créée en 1887 et de l'Institut canadien des ingénieurs fondé en 1918, l'Ordre voit le jour officiellement le 14 février 1920.

En 1964, une nouvelle loi des ingénieurs est sanctionnée par le gouvernement. La Corporation des ingénieurs professionnels du Québec devient alors la Corporation des ingénieurs du Québec et son conseil passe de huit (8) à vingt-et-un (21) membres.

Le 6 juillet 1973, le *Code des professions*² et la création de l'Office modifient en profondeur la réglementation québécoise des corporations professionnelles. En février 1974, par la promulgation du projet de loi 260, la Corporation des ingénieurs du Québec devient officiellement l'Ordre des ingénieurs du Québec.

Le conseil devient alors le conseil d'administration, composé de vingt (20) ingénieurs élus par les membres et de quatre (4) représentants du public nommés par l'Office.

L'Ordre est actuellement le second ordre professionnel en importance, après l'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec. L'Ordre compte plus de 60 000 membres et 134 employés (ETC).

Étant donné la nature souvent critique des tâches accomplies par les ingénieurs, leur complexité et le degré élevé de compétences exigées, seules les personnes inscrites au tableau et détentrices d'un permis d'ingénieur décerné par l'Ordre ont le droit de poser les actes professionnels réservés à la profession.

3. CRISE À L'ORDRE

Le 13 juin 2013, au cours de l'assemblée générale de l'Ordre, le conseil d'administration a proposé une augmentation de la cotisation annuelle de 100 \$, faisant passer celle-ci de 310 \$ à 410 \$. Conformément à l'article 85.1 du *Code des professions*, cette résolution devait recevoir

¹ Mandat du 25-6-2014 – Annexe 1

² *Code des professions*, LRQ, c. C-26

l'approbation des membres pour entrer en vigueur. Or, la résolution a été rejetée par le vote d'une majorité des membres présents.

Le 12 décembre 2013, le conseil d'administration de l'Ordre adoptait une résolution prévoyant une cotisation supplémentaire au montant de 90 \$ afin de remplir ses obligations de protection du public. Contrairement à la cotisation régulière, la décision d'imposer une cotisation supplémentaire pour l'exercice financier 2014-2015 afin d'assurer la protection du public est la prérogative du conseil d'administration, tel que le prévoit le *Code des professions*.

Cette décision a provoqué le mécontentement d'un grand nombre d'ingénieurs. Cette grogne alimentée par certains d'entre eux s'est manifestée surtout par le biais des médias sociaux. Environ 540 membres de l'Ordre ont demandé par écrit la convocation d'une assemblée générale extraordinaire. Lors de cette assemblée qui s'est tenue le 6 mai 2014 et à laquelle assistaient 1 830 membres, sept (7) propositions ont été adoptées :

1. Proposition demandant d'annuler le *Règlement sur l'assurance responsabilité professionnelle des membres de l'Ordre des ingénieurs du Québec*³;
2. Proposition demandant la suspension de l'application du *Règlement sur la formation continue obligatoire des ingénieurs*⁴;
3. Proposition demandant au conseil d'administration d'effectuer des démarches pour permettre à certains ingénieurs de s'inscrire au régime général d'assurance médicament de la RAMQ;
4. Proposition demandant au conseil d'administration de mettre en place un processus de consultation des membres par voie de référendum avant l'adoption de tout nouveau règlement;
5. Proposition visant à demander au conseil d'administration de favoriser la tenue de votes nominatifs au conseil d'administration et de rendre disponible sur le site internet de l'Ordre les procès-verbaux du conseil d'administration et du comité exécutif;
6. Proposition demandant d'abroger la cotisation supplémentaire versée le 1^{er} avril 2014;
7. Proposition demandant de destituer le comité exécutif et le directeur général.

Le 30 avril 2014, sur recommandation de son comité des finances, le conseil d'administration fixait à 405 \$ le montant de la cotisation annuelle régulière que devront payer les membres pour l'exercice financier 2015-2016.

Or, la résolution fixant la cotisation à 405 \$ a été rejetée par la majorité des membres présents à l'assemblée générale du 12 juin 2014. À cette même assemblée générale, certains ingénieurs ouvertement hostiles à l'égard des orientations et décisions prises par l'Ordre ont été élus, notamment un administrateur visé à l'époque par une poursuite judiciaire en dommages intentée par l'Ordre et son ex-directeur général.

³ *Règlement sur l'assurance responsabilité professionnelle des membres de l'Ordre des ingénieurs du Québec*, LRQ, c I-9, r. 2.1

⁴ *Règlement sur la formation continue obligatoire des ingénieurs*, LRQ, c. I-9, r. 9

Notons que le 27 mai 2014, le conseil d'administration adoptait une résolution pour la création d'un comité *ad hoc* de suivi de l'assemblée générale extraordinaire.

Le 13 juin 2014, à sa première séance suivant son assemblée générale du 12 juin, le conseil d'administration désignait Robert Sauvé, président de l'Ordre. Un nouveau comité exécutif était également désigné.

Le 24 juillet 2014, les soussignés participaient au comité exécutif de l'Ordre pour y exposer la teneur du mandat confié par l'Office.

4. RÉSUMÉ DES RENCONTRES EFFECTUÉES ET CONSTATATIONS

Nous avons tenu des rencontres individuelles avec les principaux membres des différentes directions et certains administrateurs. Plus de vingt (20) personnes ont été rencontrées dont seulement sept (7) administrateurs ont répondu à notre invitation. Une rencontre s'est déroulée avec chacun des trois (3) anciens présidents.

Précisons que certaines personnes ont été rencontrées à deux (2) ou trois (3) reprises. Nous avons participé à toutes les séances du comité exécutif, du conseil d'administration et à deux rencontres du comité des finances. En plus, nous avons été présents aux trois (3) jours de rencontre qui se sont tenus au Lac à l'Épaulé. C'est à cette occasion qu'une formation a été présentée sur le rôle et les devoirs d'un administrateur d'un ordre professionnel.

4.1 Propos recueillis lors des rencontres individuelles

Nous résumerons et citerons tels que rapportés les principaux points soulevés par différentes personnes lors des entrevues individuelles. La confidentialité de ces rencontres nous empêche d'identifier ces personnes.

Dans l'ensemble, on rapporte que, depuis des années, la culture de l'Ordre est la suivante :

- Il ne faut pas écœurer les membres;
- On ne mise pas sur l'excellence;
- Il faut garder le plus de membres même s'ils ne sont pas tous bons;
- Il y a plus de politique à l'Ordre qu'il y en a au gouvernement;
- Deux (2) centrales syndicales contrôlent l'Ordre.

En ce qui a trait au conseil d'administration :

- Certains membres du conseil d'administration sortent l'information pendant les séances, crachent sur l'Ordre dans les réseaux sociaux : c'est un cirque;

- Certains membres du conseil d'administration pensent davantage à défendre leurs intérêts personnels et ceux des membres que celui du public;
- Certains administrateurs se foutent de la formation continue;
- Il y a du non-respect depuis longtemps entre les administrateurs;
- Il y a un laisser-aller depuis des années dans le décorum et la tenue des réunions du conseil d'administration;
- Il n'y a aucun résultat tangible produit par les comités de l'Ordre depuis plusieurs années;
- Il y a absence de stratégie de communication auprès des membres.

En ce qui a trait au Président :

- Il est plein de bonne volonté;
- Il fait 50 h / semaine en plus de son emploi régulier;
- Il ne veut pas sortir dans les médias, à la Commission Charbonneau, etc.;
- Il tient à faire consensus auprès de tous ses administrateurs.

En ce qui a trait aux cadres et aux employés :

- Il y a eu plusieurs départs depuis les dernières années à cause du climat pourri et des pressions du conseil d'administration;
- Il y a démobilitation des employés et de la direction;
- Comme l'Ordre ne paie pas bien, il est difficile d'avoir de la relève expérimentée;
- Comme les budgets sont coupés, les différentes directions ne peuvent pas se développer;
- Il y a peu d'effort pour soutenir le personnel venant du conseil d'administration;
- À cause du manque de ressources, le nombre de visites d'inspection professionnelle est nettement inférieur à ce qu'il devrait être en fonction du nombre de membres.

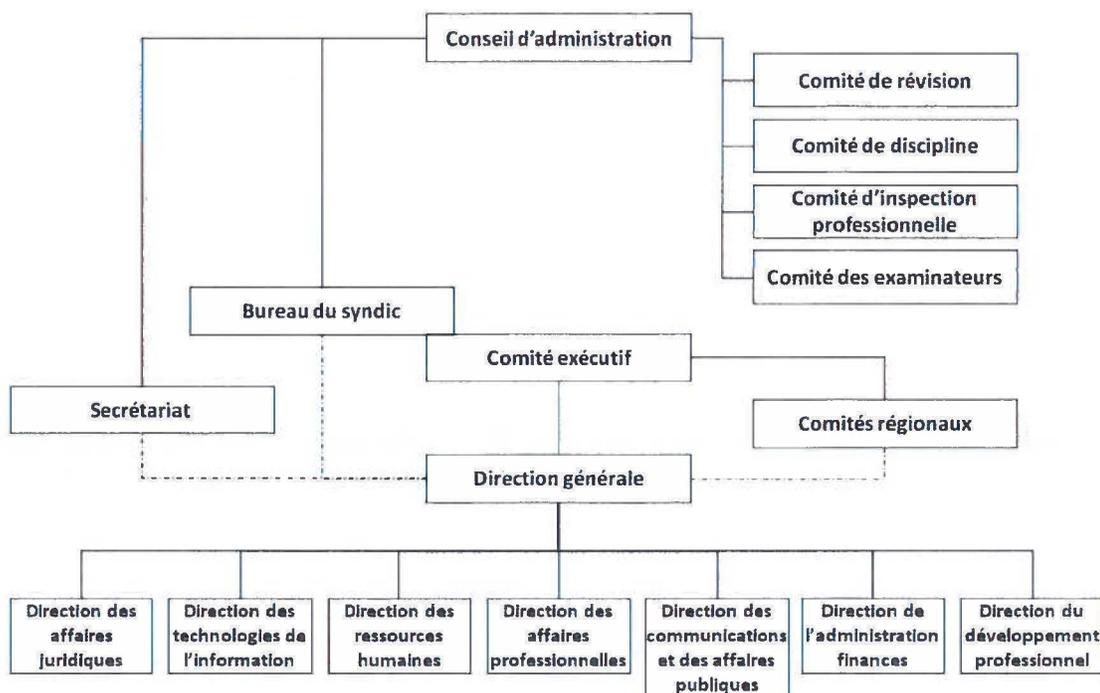
4.2 Constatations

4.2.1 Gouvernance et régie interne

Le conseil de l'Ordre est composé de vingt (20) membres élus et de quatre (4) membres nommés par l'Office. Le comité exécutif comprend cinq (5) membres incluant le président et un membre nommé par l'Office.

La direction générale est formée d'un (1) directeur général, d'une (1) secrétaire, de sept (7) directeurs et d'un (1) syndic.

Sous la direction générale se retrouvent huit (8) directions :



Enfin, de nombreux comités existent selon les différentes directions :

- **Comités statutaires** : conseil de discipline, comité des examinateurs, comité d'inspection professionnelle, comité de révision et comité de surveillance des élections.
- **Secrétariat et affaires juridiques** : comité sur la gouvernance, comité d'éthique des administrateurs, comité de déontologie et comité sur la surveillance de la pratique illégale.
- **Affaires administratives et financières** : comité des finances et de vérification.

- **Communications et affaires publiques** : comité d'orientation des affaires publiques et comité sur la promotion et la valorisation de la profession et des femmes en génie.
- **Organismes conjoints** : comité de liaison CODIQ – OIQ – CRÉIQ, comité de liaison des regroupements d'ingénieurs.
- **Comité régionaux** : au nombre de huit (8).

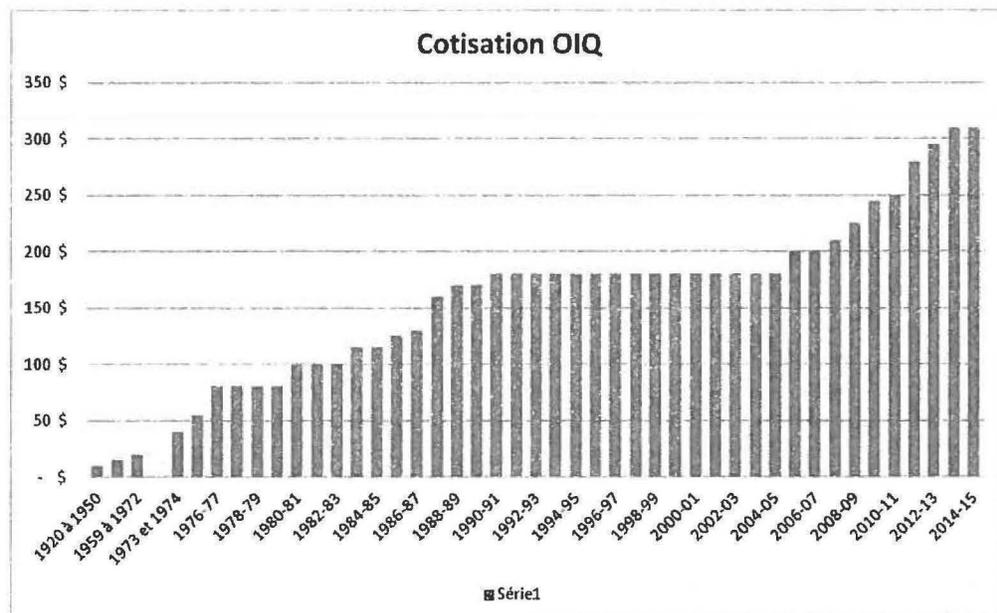
Pour l'année 2013-2014, il y a eu environ dix-neuf (19) réunions du comité exécutif, seize (16) réunions du conseil d'administration et seize (16) réunions du comité des finances et ce, sans compter les réunions des comités. Il est évident que tenir un si grand nombre de réunions est contraire aux pratiques de saine gouvernance. Cela dénote une problématique de gouvernance et illustre bien le climat de méfiance qui existe.

4.2.2 Financement

Le financement de l'Ordre professionnel provient principalement de la cotisation annuelle des membres. En 2013-2014 et 2014-2015, elle est de 310 \$.

Quatre (4) constatations méritent d'être notées :

- 1) Pendant quatorze (14) ans, il n'y a eu aucune augmentation de la cotisation (1990-2004) et par la suite, elle a été augmentée de 5 \$ à 15 \$ selon les années.



- 2) Le total des dépenses de l'Ordre en 2013-2014 est plus ou moins identique à celui du Barreau qui a beaucoup moins de membres, voir l'analyse ci-dessous de différents ordres professionnels⁵ :

ORDRE	COTISATION / ANNÉE	BUDGET	MEMBRES
Barreau	1 143 \$	27 217 000 \$	24 458
Médecin	1 320 \$	29 481 300 \$	21 584
Comptable	840 \$	28 903 700 \$	35 832
Ingénieurs	310 \$	27 600 000 \$	61 000

- 3) Les dépenses par membre sont nettement inférieures à celles de certains autres ordres professionnels.

ORDRE	DÉPENSES PAR MEMBRES	MEMBRES
Barreau	1 421 \$	24 458
Médecin	1 330 \$	21 584
Comptable	1 579 \$	35 832
Ingénieurs	410 \$	61 000

- 4) Les effectifs (ETC) paraissent modestes comparativement à d'autres ordres professionnels en tenant compte du nombre de membres.

ORDRE	EFFECTIFS	MEMBRES
Barreau	222	24 458
Médecin	132	21 584
Comptable	171	35 832
Ingénieurs	134	61 000

⁵ Audit de gestion des activités de l'ordre des ingénieurs du Québec – Rapport au comité de finances préparé par KPMG-SECOR en 2014.

4.2.3 Ressources humaines

Nous avons été surpris par le nombre important de membres de la direction qui ne sont plus en poste :

- André Rainville, directeur général / (fin d'emploi en janvier 2015)
- Caroline Simard, secrétaire de l'Ordre /
- Christine O'Doherty, direction des communications – affaires publiques / (fin d'emploi en janvier 2014)
- Martin Lefort, directeur stratégie / (démission – octobre 2014)
- Patrick Paré, directeur technologie /
- Annie Lessard, direction des ressources humaines / (départ en 2013 et poste demeuré vacant plusieurs mois)
- Geneviève Terreault, chef des communications /

Retenons qu'en 2013-2014, 8,33 % des employés ont quitté alors que 5,04 % ont été absents pour cause de maladie.

Il ressort que le climat de crise a mis à rude épreuve le moral des employés et plus particulièrement celui de la haute direction. Nous avons été à même de constater une atmosphère de travail difficile. La rupture du lien de confiance entre la permanence et le conseil d'administration est apparue au fil de nos rencontres. Une problématique d'attraction et de rétention du personnel est évidente.

Cette situation a amené le comité exécutif à exercer des fonctions davantage de gestion ces derniers mois, ce qui n'est pas souhaitable et provoque de la confusion sur les rôles de la permanence et du conseil d'administration.

4.2.4 Protection du public

L'article 23 du *Code des professions* stipule que la mission et le rôle premier d'un ordre professionnel est d'assurer la protection du public. L'importance de contrôler la compétence et de surveiller la conduite des professionnels s'explique par le niveau de confiance que leur accorde le public.

Les administrateurs reconnaissent tous que la protection du public est la mission première de l'Ordre. Par contre, la portée et l'étendue de cette mission et les moyens à mettre en œuvre pour la réaliser demeurent un enjeu important pour lequel existe des visions divergentes. Aussi, la détermination du montant de la cotisation a-t-elle monopolisé le conseil d'administration et la permanence depuis quelques années.

Plus récemment, les efforts additionnels consacrés à l'inspection professionnelle et au syndic l'ont été essentiellement en réaction à une intervention du président de l'Office qui a requis un rehaussement du nombre d'inspections. En ce qui concerne les ressources financières consacrées au syndic, n'eut été les faits ayant entouré la création de la Commission Charbonneau, il est plausible de croire que ces ressources n'auraient pas été revues à la hausse. Déjà, les hypothèses budgétaires futures tablent sur une baisse des sommes à consacrer au syndic suite à la conclusion des enquêtes en cours; nous y reviendrons dans nos recommandations.

a) Inspection professionnelle

L'inspection professionnelle joue un rôle central dans le système établi par le *Code des professions* dont le but principal est de s'assurer de la compétence du professionnel. Il agit en quelque sorte comme un mécanisme de prévention permettant de garantir les compétences et connaissances d'un professionnel. Selon nos observations, les effectifs (ETC) consacrés à l'inspection professionnelle sont au *statu quo* depuis au moins cinq (5) ans.

Par ailleurs, selon un sondage IPSOS mené en 2014 pour connaître les besoins des membres⁶, seulement 67 % des membres croient que la mission de l'Ordre est de protéger le public, ce qui nous apparaît très faible. Également, l'éthique, la compétence des membres et le respect du Code de déontologie sont prioritaires pour moins de 10 % des membres. Ce sondage démontre par ailleurs une méconnaissance du cadre réglementaire de l'Ordre et de son Code de déontologie.

En ce qui concerne le nombre d'inspections réalisées en 2013-2014, le taux de couverture apparaît limité, puisqu'il couvre environ 2,5 % des membres, soit 1 500 membres sur environ 60 000. Il ressort une faible compréhension des besoins dégagés des inspections et l'absence de mesures de compétence à la suite des inspections selon ce que rapportait KPMG-SECOR dans son rapport à l'intention de l'Ordre en décembre 2014.⁷

Pour 2014-2015 cet objectif a été revu à la hausse à 1 700 inspections. Notons au passage que le tableau de l'Ordre est sous la responsabilité de la direction du développement professionnel; alors que dans la plupart des ordres professionnels cette responsabilité est dévolue au secrétaire de l'Ordre.

b) Syndic

Le bureau du syndic a vu son effectif croître de façon importante au cours des cinq (5) dernières années. Il compte actuellement environ trente (30) employés (ETC) auxquels s'ajoutent des ressources externes fournies par une firme d'enquête privée.

⁶ Rapport Omnibus – Évolution de l'image des ingénieurs – IPSOS, Mai 2014

⁷ Voir note 5.

L'arrivée d'un nouveau syndic en 2013 a permis d'opérer un virage dans les façons de faire, afin de traiter des dossiers de plus en plus complexes. Notamment, des dossiers de nature comportementale (corruption). Le départ de deux (2) syndics adjoints, ainsi que l'arrivée d'un nouveau syndic adjoint ont permis de changer la culture du service et d'en améliorer l'efficacité.

Nonobstant ces changements, le volume des dossiers ouverts et fermés au bureau du syndic de l'Ordre est plus faible que celui des ordres comparables.

Selon nos informations, les ressources financières nécessaires à l'accomplissement de son mandat sont à la disposition du syndic. Il convient de mentionner que ces ressources devront être maintenues et même augmentées pour permettre un traitement diligent des dossiers d'enquête et surtout le traitement des dossiers en attente. Le syndic devra continuer à disposer des effectifs et ressources financières pour assurer un traitement des dossiers dans les délais comparables aux autres ordres professionnels au Québec.

4.2.5 Technologie de l'information

Les technologies de l'information sont source d'inquiétude. Selon les renseignements obtenus, les systèmes qui soutiennent le tableau de l'Ordre sont désuets et requièrent des investissements importants qui ne peuvent être reportés encore longtemps sans occasionner un risque majeur.

Également, certaines directions ont déploré des lacunes en matière de logiciels et de soutien technologique nécessaires à une gestion efficace des services aux membres.

Pour conclure cet état de situation, il convient de souligner que les formations données aux administrateurs lors du séjour au Lac à l'Épaulé en octobre 2014 ont permis d'assurer une meilleure compréhension du rôle et des devoirs d'un administrateur et de mieux cerner le concept de protection du public.

Nous remarquons que le climat des rencontres du conseil d'administration est désormais respectueux et serein. Les administrateurs ont démontré leur capacité à exercer leur rôle avec intégrité et engagement; cela mérite d'être souligné puisque, selon nos informations, il y a plusieurs années déjà qu'un tel climat n'avait pas régné au sein du conseil d'administration.

PARTIE II RECOMMANDATIONS

1. PRÉAMBULE

Nous avons entrepris notre mandat en juin 2014 alors que l'Ordre était en crise majeure. Force est de constater que notre accompagnement nous a permis d'être témoins de changements positifs dans la gouvernance de l'Ordre. D'abord, les administrateurs ont su faire preuve de respect et d'ouverture dans le déroulement des rencontres du conseil d'administration. Nous

soulignons que le nouveau président de l'Ordre a su mériter la confiance de son conseil avec une approche guidée par l'écoute et la transparence.

Quoiqu'encore fragilisée par les départs et absences pour cause de maladie, la direction de l'Ordre est désormais assumée depuis décembre 2014 par Chantal Michaud, qui est un ingénieur d'expérience et qui occupait jusqu'à sa nomination à titre de directeur général la fonction de syndic de l'Ordre. Nous sommes rassurés par le leadership qu'il a su démontrer à titre de syndic. Lui a succédé comme syndic Jacques Fillion, un ingénieur d'expérience ayant déjà assumé des fonctions de haut niveau.

Également, l'arrivée de M^e Louise Jolicoeur à titre de secrétaire de l'Ordre par intérim a permis d'encadrer de manière rigoureuse le secrétariat de l'Ordre et de fournir tout le soutien nécessaire au bon déroulement des réunions du comité exécutif et du conseil d'administration.

Cela étant dit, le nécessaire lien de confiance entre la permanence et le conseil d'administration demeure fragile et il est de la plus haute importance que tout soit mis en œuvre au sein de l'Ordre pour développer une culture de respect et de collaboration.

2. GOUVERNANCE

2.1 Présidence de l'Ordre

L'Ordre est le deuxième plus important ordre professionnel au Québec et pourtant, le président y travaille à temps partiel. Plusieurs ordres professionnels beaucoup moins importants en terme de membres ont des présidents à temps plein. Ceux-là agissent comme porte-parole auprès du gouvernement, des médias et sont présents auprès de leurs membres à travers le Québec. La présence à temps plein du président permet une meilleure cohésion et un rapprochement entre un ordre et ses membres à qui il peut se consacrer entièrement.

Plusieurs ont rapporté que l'Ordre semblait déconnecté de sa base de membres. Or, la présidence à temps plein saurait favoriser une meilleure présence auprès des membres et apporter de la profondeur et de la stabilité à une organisation qui en a bien besoin.

Sur le plan de la rémunération du président à temps plein, nous croyons qu'elle devrait être la même que celle du directeur général à laquelle serait ajoutée une bonification additionnelle de 20 000 \$. Il faut être en mesure d'attirer des candidats de qualité qui ne seront pas dans une situation précaire en acceptant cette fonction. Puisque le président est élu pour deux (2) ans et que son mandat peut être renouvelé pour un second terme de deux (2) ans, il faut prévoir une indemnité de transition pour celui ou celle qui occupe la fonction.

Donc, advenant une non réélection après deux (2) ans, une prime de départ équivalente à six (6) mois de salaire est allouée, après quatre (4) ans, la prime est équivalente au salaire annuel.

RECOMMANDATION 1

Que la présidence de l'Ordre soit une fonction à plein temps.

2.2 Conseil d'administration

Nous croyons qu'il est temps pour l'Ordre de revoir la taille de son conseil d'administration. Un conseil composé de vingt-quatre (24) administrateurs nous apparaît démesuré et lourd dans son fonctionnement et ce, sans compter les coûts qui en résultent. Il est reconnu qu'un conseil composé d'un grand nombre d'administrateurs rend plus difficile la nécessaire cohésion et solidarité de ses membres. Pour cette raison, nous recommandons de réduire à dix-huit (18) le nombre d'administrateurs, incluant les quatre (4) nommés par l'Office.

RECOMMANDATION 2

Réduire la taille du conseil d'administration à dix-huit (18) administrateurs incluant ceux nommés par l'Office selon les régions et la répartition suivante et modifier le *Règlement divisant le territoire du Québec en régions aux fins des élections au Conseil d'administration de l'Ordre des ingénieurs du Québec*⁸ en conséquence :

Région électorale	Nombre d'administrateurs
Montréal	6
Québec	2
Rive-Sud – Montérégie	1
Rive-Nord – Laval	1
Estrie – Est du Québec	1
Outaouais – Abitibi	1
Saguenay-Lac-Saint-Jean	1
Mauricie-Bois-Francs	1

* Plus quatre (4) administrateurs nommés par l'Office.

⁸ *Règlement divisant le territoire du Québec en régions aux fins des élections au Conseil d'administration de l'Ordre des ingénieurs du Québec*, LRQ, c. I-9, r. 14

2.3 Comités statutaires et aviseurs

L'Ordre compte actuellement quatorze (14) comités, en plus des huit (8) comités régionaux dont la liste suit :

- Conseil de discipline
- Comité des examinateurs
- Comité d'inspection professionnelle
- Comité de révision
- Comité de surveillance des élections
- Comité des finances et de vérifications
- Comité sur la promotion et la valorisation de la profession et des femmes en génie
- Comité sur la gouvernance
- Comité d'orientation des affaires publiques
- Comités régionaux (8)
- Comité Réseau OIQ
- Comité *ad hoc* (suite AQE)
- Comité éthique
- Comité organisation AQA.

La plupart des comités ont de neuf (9) à onze (11) membres. La littérature rapporte qu'un comité composé de plus de six (6) membres est un comité inefficace. Il y a donc lieu de diminuer le nombre de comités et de membres dans chacun des comités. De plus, chaque comité doit être présidé par un membre du conseil d'administration qui doit présenter les résultats des travaux à la première occasion au conseil d'administration.

Nous sommes d'avis qu'il y aurait lieu d'abolir des comités dont le mandat est déjà sous la responsabilité de la direction de l'Ordre qui se rapporte tant au comité exécutif qu'au conseil d'administration. Les initiatives ou priorités du conseil ne doivent pas nécessairement amener la création d'un comité à cet égard.

À ce sujet, nous croyons que la valorisation des femmes dans la profession est un objectif noble et important mais qu'il peut s'agir d'une priorité sans que cela ne nécessite la création d'un comité. C'est dans ses gestes que l'Ordre pourra établir sa crédibilité en cette matière. Si l'Ordre est actif et sérieux à ce sujet, il fera du travail. Par ailleurs, tant le comité d'orientation des affaires publiques que le comité d'organisation de

l'assemblée générale nous apparaissent relever de la direction de l'Ordre qui se rapporte directement au président, ainsi qu'au comité exécutif et au conseil.

RECOMMANDATION 3

Dans un souci d'améliorer la gouvernance de l'Ordre, nous proposons l'abolition des comités suivants :

- Comité sur la promotion et la valorisation de la profession et des femmes en génie
- Comité d'orientation des affaires publiques
- Comité d'organisation de l'assemblée générale annuelle.

Nous proposons également d'abolir le comité de surveillance des élections puisqu'il s'agit de la responsabilité du secrétaire de l'Ordre. Il est donc, à notre avis, inutile et contraire aux pratiques observées auprès de la plupart des ordres professionnels au Québec, d'autant plus que le secrétaire de l'Ordre qui est une personne en autorité aux termes du *Code des professions*.

RECOMMANDATION 4

Abolition du comité de surveillance des élections et modification au *Règlement sur les élections au conseil d'administration de l'Ordre en conséquence*⁹.

Nous sommes d'avis qu'il est opportun de revoir le mandat de certains comités et d'en créer de nouveaux. D'abord nous proposons que soit créé un comité de développement professionnel. Ce nouveau comité ayant pour mandat principalement de se pencher sur les exigences prévues au Règlement sur la formation continue obligatoire des ingénieurs¹⁰ et à l'offre de formation offerte aux ingénieurs pour répondre aux exigences de la profession.

RECOMMANDATION 5

Création d'un comité de développement professionnel.

Il y aurait également lieu de revoir le mandat et la composition du comité d'éthique pour lui ajouter un volet de déontologie. Il s'agit d'une question cruciale puisque les événements récents et les sondages faits ont démontré une lacune importante d'un

⁹ *Règlement sur les élections au conseil d'administration de l'Ordre en conséquence*, LRQ, c. I-9, r.8

¹⁰ *Règlement sur la formation continue obligatoire des ingénieurs*, LRQ, c. I-9, r.9

grand nombre de membres en cette matière. Ce comité devrait se pencher notamment sur les enjeux déontologiques des membres de l'Ordre et faire de cette question une priorité.

RECOMMANDATION 6

Révision du mandat du comité d'éthique pour lui ajouter un volet déontologie.

Il serait certainement approprié de renommer le comité des examinateurs pour mieux l'identifier à son mandat. Il s'agit d'un comité d'admission à l'exercice. Cela va requérir une modification au *Règlement sur les normes d'équivalence de diplôme et de formation pour la délivrance d'un permis de l'Ordre des ingénieurs du Québec*¹¹.

RECOMMANDATION 7

Remplacer la désignation de comité des examinateurs par comité d'admission à l'exercice.

Nous constatons qu'il ne semble pas y avoir de concertation en matière de développement professionnel continu des ingénieurs au Québec. Nous croyons que la mise sur pied, à l'initiative de l'Ordre, d'un conseil québécois de développement professionnel continu des ingénieurs auquel pourrait se joindre des représentants des associations professionnelles représentatives des ingénieurs au Québec et notamment des facultés de génie. Cet organisme aurait notamment pour mission d'accepter les propositions de formation continue et d'identifier les besoins.

RECOMMANDATION 8

Création du conseil québécois de développement continu des ingénieurs.

Nous croyons qu'il y a lieu de revoir le mandat du comité de liaison CODIQ-OIQ-CREIQ. Au-delà de favoriser la collaboration entre l'Ordre et les autorités des établissements d'enseignement du génie du Québec, ce comité devra en priorité, à l'instar des autres ordres professionnels du Québec, examiner les questions relatives à la qualité de la formation initiale des ingénieurs. La composition doit être revue pour y prévoir un représentant du ministère de l'Enseignement supérieur de la recherche et de la science. Aussi nous proposons d'en revoir l'appellation pour le désigner comme le comité de la formation des ingénieurs et de liaison CODIQ-OIQ-CREIQ, ce qui correspond à son nouveau mandat.

¹¹ *Règlement sur les normes d'équivalence de diplôme et de formation pour la délivrance d'un permis de l'Ordre des ingénieurs du Québec*, LRQ, c. I-9, r.10

RECOMMANDATION 9

Revoir le comité de liaison CODIQ-OIQ-CREIQ pour y inclure le mandat d'examiner les questions relatives à la qualité de la formation initiale des ingénieurs, prévoir l'ajout d'un représentant du ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de la science et en changer la dénomination pour le désigner comme le comité de la formation des ingénieurs et de liaison CODIQ-OIQ-CREIQ.

2.4 Comités régionaux

Il y a quelques années déjà, l'Ordre, au terme d'un exercice de refonte de la représentation de ses membres dans les différentes régions du Québec, a revu la structure de représentation régionale et abandonné des comités régionaux constitués d'ingénieurs élus par leurs pairs. L'Ordre a instauré des comités régionaux composés d'ingénieurs nommés par la direction de l'Ordre après un appel de candidature. Nous n'avons pas la prétention d'avoir la réponse quant à la meilleure manière pour l'Ordre de pouvoir disposer de représentation régionale. Par contre, nous avons entendu plusieurs voix discordantes sur le mérite ou non de disposer de tels comités régionaux et sur la forme qu'ils devaient prendre de même que sur leur mode de nomination.

Nous constatons que l'Ordre consacre des sommes et des ressources importantes à ces comités régionaux. Or, le conseil d'administration est déjà composé de représentants des différentes régions du Québec. Au-delà de cette question, le mandat de ces comités est-il vraiment en lien avec la mission de l'Ordre ou ces comités ont-ils plutôt une vocation sociale en regroupant les ingénieurs du Québec.

Nous invitons l'Ordre à amorcer une réflexion sur le maintien des comités régionaux dans leur forme actuelle et sur leurs mandats. À l'ère des communications virtuelles, est-ce encore nécessaire de maintenir ces comités? Enfin, d'autres regroupements existent pour combler les besoins de regroupements orientés dans la promotion de la profession d'ingénieur. Enfin, dans la mesure où elle souhaite maintenir ces comités, l'Ordre devrait cesser de les financer et à l'instar du Barreau du Québec, faire en sorte que les comités ou sections, le cas échéant, soient financés par les membres de ces régions.

RECOMMANDATION 10

Que l'Ordre procède à une révision du rôle, du mandat et du mode de fonctionnement des comités régionaux et cesse de les financer.

2.5 De meilleures pratiques en termes de gouvernance

Il est apparu au fil du temps des lacunes en termes de gouvernance au sein de l'Ordre. Ces manquements ne sont pas nécessairement étrangers aux difficultés que l'Ordre a

traversées. En ce sens, la mission première de l'Ordre qui consiste en la protection du public doit demeurer au cœur des priorités.

Dans ce contexte, la formation des administrateurs doit être améliorée. Que ce soit sur le plan du *Code des professions*, du rôle et des devoirs d'un administrateur, l'Ordre devra s'assurer que les membres du conseil sont adéquatement formés. Cette formation devra également présenter les politiques administratives en vigueur à l'Ordre. À titre d'exemple, nous avons constaté que très peu d'administrateurs semblaient avoir une connaissance du Code d'éthique des administrateurs de l'Ordre, lequel stipule notamment à son article 3.6 :

« L'administrateur est tenu à la plus entière discrétion sur ce dont il a connaissance dans l'exercice de ses fonctions.

Sans restreindre la généralité de ce qui précède, l'administrateur doit préserver la confidentialité des débats, échanges et discussions et ce, même après l'expiration de son mandat.

L'administrateur ne pourra faire échec à son devoir de discrétion que lorsqu'autorisé par une instance judiciaire ou d'ordre professionnel. »

Cette règle nous apparaît incompatible avec des communications sur les médias sociaux en lien avec des enjeux discutés par le conseil d'administration. Il s'agit d'une pratique à proscrire et incompatible avec le Code d'éthique. Or, l'existence de règles à ce sujet semble ignorée. Dans le même ordre d'idées, nous nous permettons d'ajouter que c'est avec prudence et circonspection que l'Ordre devra évaluer l'opportunité de publier les procès-verbaux du CA.

Également, nous avons constaté qu'un grand nombre de sujets sont discutés en conseil d'administration, alors qu'ils font l'objet d'une délégation au comité exécutif, conformément à une délégation déjà adoptée par le conseil d'administration.

Or, très peu d'administrateurs semblent familiers avec l'existence d'une délégation au comité exécutif de certains pouvoirs du conseil. Il nous apparaît que cette délégation devrait même être bonifiée pour permettre au comité exécutif de prendre en charge davantage d'affaires courantes et ainsi réduire la durée des réunions qui ne durent jamais moins qu'une journée et surtout, leur nombre.

Actuellement, il y a au moins douze (12) réunions de prévues du conseil d'administration annuellement. Nous croyons que ce nombre est trop élevé, puisqu'en plus, il y a des réunions du comité exécutif et des comités du conseil. Le nombre de réunions du conseil d'administration devrait être réduit à cinq (5) annuellement dans un souci d'efficacité, sans compter les coûts financiers et le temps consacré à la préparation de ces rencontres par la permanence.

À notre avis, la tenue d'une dizaine de rencontres du comité exécutif annuellement (rencontres mensuelles et pause en juillet et août) seraient plus efficace et moins contraignante en temps pour les membres du conseil d'administration et du comité exécutif et la permanence, sans compter les coûts financiers qui y sont associés.

La formation donnée aux administrateurs devrait également prévoir un volet administratif afin de permettre aux membres du conseil de développer une meilleure compréhension des fonctions administratives confiées à la direction de l'Ordre.

Évidemment, tout cela nécessite au préalable un climat de confiance au sein du conseil d'administration et du comité exécutif de même qu'une bonne compréhension par les administrateurs de leur rôle. Enfin la présence d'un président à temps plein devrait favoriser une gestion plus efficace du conseil d'administration.

RECOMMANDATION 11

Que l'Ordre mette en place un plan annuel de formation des administrateurs portant principalement sur le *Code des professions* et le rôle et les devoirs d'un membre du conseil d'administration d'un ordre professionnel.

2.6 La classification des membres

Il est étonnant pour nous de constater que de très nombreux ingénieurs ne sont pas membres de l'Ordre sous prétexte qu'ils ne sont pas impliqués directement dans la conception d'ouvrage de génie ou au contraire qu'ils sont membres de l'Ordre mais ne se sentent aucunement concernés par les obligations déontologiques ou de formation au motif qu'ils sont des gestionnaires.

Il est évident pour nous que d'être membre de l'Ordre et de porter le titre d'ingénieur comportent des obligations pour le membre et ce, peu importe les fonctions qu'il occupe. Le simple fait de porter le titre d'ingénieur enclenche l'application des mécanismes prévus au *Code des professions* pour assurer la protection du public.

Nous constatons que l'Ordre ne compte à son tableau que des ingénieurs juniors et des ingénieurs. La grille de tarification prévoit une tarification spécifique pour les ingénieurs avec le statut de retraité et une autre pour les ingénieurs avec le statut d'invalidé permanent.

L'article 94 du *Code des professions* prévoit que l'Ordre peut définir différentes spécialités au sein de la profession et, s'il y a lieu, leurs conditions d'exercice. Voilà pourquoi nous croyons que l'Ordre est maintenant mûr pour une modernisation de son tableau, et ce, afin d'adopter une nouvelle classification plus en phase avec la composition de son tableau.

Une nouvelle classification est susceptible d'augmenter la protection du public et assure la pérennité de l'Ordre. Il serait aussi opportun que l'Ordre profite de cette occasion pour élaborer des modalités de dispense de cotisation pour ses membres. Nous n'avons qu'à penser aux situations suivantes :

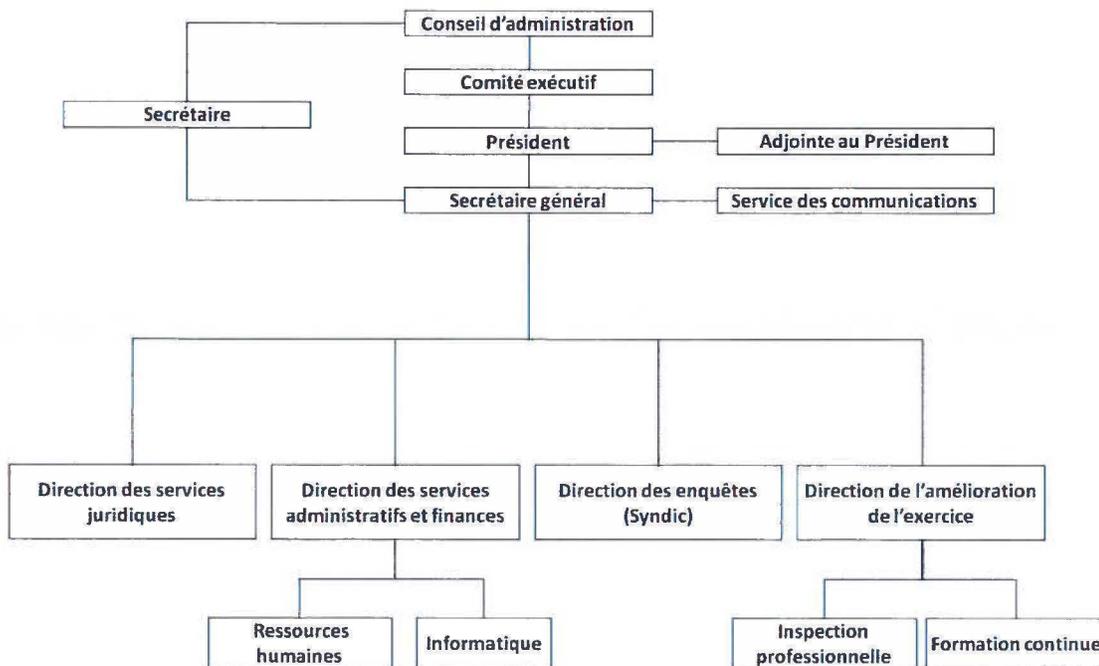
- Congé de maladie;
- Sans emploi;
- Congé de maternité / congé parental / paternité.

RECOMMANDATION 12

Revoir la classification de ses membres et adopter une classification adaptée à leur expertise, le cas échéant. Développer des modalités de dispense pour des situations spécifiques.

2.7 La permanence de l'Ordre

L'organigramme de l'Ordre comprend neuf (9) directions dont cinq (5) ne sont pas directement liées à la mission de l'Ordre. Étant donné notre première recommandation visant à pourvoir l'Ordre d'un président à temps plein et, dans un souci de revoir l'organigramme de l'Ordre dans une vision davantage orientée vers la protection du public, nous proposons la mise en place d'une nouvelle structure administrative :



Cette réorganisation administrative provoque l'abolition de la direction des affaires professionnelles. Ces responsabilités sont désormais confiées à la direction de l'amélioration de l'exercice, qui inclut dorénavant l'inspection professionnelle et la formation continue. La direction des communications et affaires publiques devient le service des communications sous la direction générale. La direction des services administratifs et finances regroupe désormais les ressources humaines, l'informatique et les stratégies et projets.

RECOMMANDATION 13

Revoir la structure de l'Ordre pour intégrer le poste de président à temps complet, créer un nouveau poste de secrétaire général qui intègre les responsabilités du directeur général et recentrer les directions sur la mission de protection du public.

Concernant le volet ressources humaines, nos observations ont mis en évidence un milieu de travail éprouvé par les crises des dernières années. Il suffit de mentionner le passage de quatre (4) présidents en trois (3) ans afin d'illustrer les changements d'orientation auxquels a dû faire face le personnel de l'Ordre.

De plus, les nombreux départs et les difficultés à combler des postes vacants, notamment au bureau du syndic, sont les signes d'une problématique d'attraction et de rétention du personnel. Il importe à ce stade-ci que l'Ordre puisse agir rapidement pour traiter cette question.

D'une part, il est requis que l'Ordre puisse mettre en place une stratégie et un plan de mobilisation de ses ressources humaines en communiquant clairement à ses employés sa vision de l'avenir et les moyens qu'il entend mettre en place pour y arriver. Il est évident que le seul enjeu des dernières années a été le montant de la cotisation, cette question ayant occasionné le dénigrement du personnel de la permanence à grande échelle par des membres. Il faut que l'Ordre passe maintenant à autre chose.

RECOMMANDATION 14

Que l'Ordre élabore un plan de mobilisation et de soutien de ses employés.

En ce qui concerne la problématique d'attraction, principalement au bureau du syndic, il est nécessaire que l'Ordre puisse en identifier les causes. Outre les difficultés organisationnelles de l'Ordre qui peuvent avoir contribué à cette situation, une étude des conditions salariales offertes doit être adressée. Selon nos observations, les échelles salariales proposées rendent difficiles l'attraction de nouveaux talents, ce qui est un obstacle pour mettre en place un plan de relève.

RECOMMANDATION 15

Procéder à une étude de rémunération pour se doter d'une structure salariale permettant d'attirer et de retenir les talents et l'expertise nécessaires à sa mission.

La direction des communications comprend treize (13) employés ainsi qu'un consultant externe. Selon nos observations, ces ressources sont plus importantes que la plupart des ordres professionnels au Québec.

Il y aura donc lieu à une restructuration avec un objectif d'être plus avant-gardiste. Il faudra à court terme se doter d'une stratégie de communication destinée à améliorer les relations et le lien de confiance avec le public et les membres de l'Ordre.

Ne nous méprenons pas, le lien de confiance sera long à rétablir, d'autant plus que la majorité des personnes et des entreprises éclaboussées par la Commission Charbonneau représentent une élite professionnelle et un fleuron au Québec. Même si ce ne sont les actes que d'une poignée d'individus, le tort est immense, particulièrement pour l'Ordre.

Il nous apparaît que le président de l'Ordre devra jouer un rôle primordial à titre de porte-parole. L'Ordre est un acteur important en ce qui a trait aux grands enjeux de la société, c'est pourquoi il ne doit pas hésiter à prendre la place qui lui revient. Nous soulignons que la tournée du Québec que vient d'entamer le président et le directeur général est un pas dans la bonne direction.

RECOMMANDATION 16

Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication visant à rétablir le lien de confiance entre le public et ses membres.

Les technologies de l'information en place à l'Ordre requièrent une mise à jour en raison de leur désuétude et du risque auquel l'Ordre est exposé.

RECOMMANDATION 17

Procéder rapidement aux investissements requis pour la mise à niveau des systèmes et technologies de l'information nécessaires au fonctionnement de l'Ordre.

3. INSPECTION PROFESSIONNELLE

Il s'agit d'un des mécanismes les plus importants mis en place par le *Code des professions* pour permettre à un ordre de s'assurer de la compétence de ses membres. La mission première d'un ordre professionnel, au risque de se répéter, est la protection du public. C'est en mettant en place des moyens pour vérifier la compétence de ses membres qu'un ordre peut remplir sa mission. L'inspection professionnelle permet d'intervenir de manière préventive auprès des membres que ce soit sur le volet compétence ou déontologique.

Or, plusieurs lacunes ont été notées. D'abord, le faible nombre d'inspections en regard du nombre de membres. Aussi, les ressources et moyens mis à la disposition du service de l'inspection professionnelle apparaissent-ils insuffisants eu égard à la faible capacité d'évaluer les compétences des membres selon leur champ d'expertise. À cet égard, il nous a semblé que ce service requiert une mise à niveau de ses processus d'intervention et une évaluation des moyens requis pour y arriver. Alors que des ressources importantes ont été consacrées au

bureau du syndic en raison de la crise survenue dans le milieu de la construction, il ne semble pas y avoir eu priorisation de l'inspection professionnelle.

Il faut rappeler que les lacunes en matière d'inspection professionnelle depuis plusieurs années nous apparaissent certainement être contributives à l'avalanche de dossiers au bureau du syndic.

RECOMMANDATION 18

Que l'Ordre procède à la modernisation de ses processus d'inspection afin d'augmenter à 4 000 le nombre annuel d'inspections et qu'il se donne les outils nécessaires pour lui permettre d'évaluer les compétences en fonction du champ de pratique de ses membres. L'Ordre devra consacrer les ressources financières nécessaires à sa mise en œuvre.

4. SYNDIC

Les moyens mis à la disposition du syndic sont apparus suffisants pour lui permettre de mener à bien ses enquêtes. Cependant, il importe que ces ressources humaines et financières soient maintenues pour les années à venir puisque le syndic aura à faire face à un nombre important de dossiers à traiter encore pour quelques années, même en supposant que le nombre puisse diminuer dans les prochaines années.

Cependant, l'Ordre devra fournir au syndic les ressources humaines et financières pour lui permettre de traiter avec célérité et diligence dans un délai raisonnable l'ensemble des dossiers de plaintes qui sont ouverts.

RECOMMANDATION 19

Que l'Ordre fournisse au syndic les ressources que ce dernier jugera nécessaires pour le traitement des plaintes avec célérité, diligence dans un délai raisonnable.

5. COTISATION

À la réunion du conseil d'administration tenue le 11 décembre 2014, l'Ordre a adopté une résolution qui fixe la cotisation à payer pour l'exercice financier débutant le 1^{er} avril 2015 à 325 \$. Ce même jour, par résolution, l'Ordre décidait de ne pas fixer de cotisation supplémentaire pour l'exercice financier débutant le 1^{er} avril 2016. Une résolution concernant la cotisation des membres pour 2017-2018 et les années suivantes était à cette occasion adoptée par le conseil. Cette résolution adopte le principe budgétaire suivant, à savoir, l'augmentation annuelle de la cotisation des membres pour les années 2017-2018 et suivantes pour les opérations régulières de l'Ordre correspondra à l'indice général des prix à la consommation du Québec de l'année précédente, majoré de 1 %.

Nous retenons qu'à la suite des travaux menés par le comité des finances et ses recommandations, le conseil d'administration a retenu un scénario prévoyant qu'après un exercice de rationalisation, l'Ordre demeurerait avec un déficit prévu d'environ deux (2) millions de dollars pour que l'Ordre puisse remplir sa mission pour l'exercice se terminant le 31 mars 2016.

Or, pour combler ce déficit, le conseil d'administration a choisi de ne pas augmenter la cotisation mais plutôt d'utiliser une somme de un (1) million de dollars encaissée en revenus supplémentaires pour l'année 2015 en raison de l'inscription d'un nombre de membres plus élevé qu'anticipé et d'utiliser le fonds d'opération non affecté qui totalise 2,9 millions de dollars.

Notons que ce scénario budgétaire a fait l'objet d'un rapport produit par la firme KPMG-SECOR en décembre 2014.¹² Malgré des besoins financiers à la hausse, le scénario choisi va nécessairement amener l'Ordre à procéder à une rationalisation de ses dépenses et à une rationalisation de postes qui pourrait toucher environ quatorze (14) postes. L'Ordre n'est pas dans une situation financière enviable en ce sens qu'il ne peut se permettre de procéder à une réduction importante de ses dépenses sans affecter sa capacité à remplir adéquatement sa mission. Le scénario retenu pour l'augmentation de la cotisation pour les prochaines années nous semble reposer sur des hypothèses fragiles qui ne laissent pas de marge de manœuvre. À cet égard, notre mandat et nos compétences n'étant pas de se livrer à un audit financier, nous nous limiterons à souligner que l'Ordre fait face à des besoins croissants sur le plan financier alors que le scénario adopté ne permet qu'une croissance limitée des revenus.

À la réflexion, ce scénario d'une hausse minimale pour les prochaines années n'est pas très surprenant. Il est en droite ligne avec l'approche adoptée par l'Ordre depuis des décennies, à savoir de limiter au minimum les ressources que l'Ordre doit consacrer à sa mission.

Est-ce une approche qui va amener l'Ordre à se distinguer parmi les meilleurs en matière de protection du public? La question se pose. Cependant, nous sommes d'avis que l'Ordre mérite une modernisation en profondeur de ses pratiques et la vision budgétaire projetée pour les prochaines années semble davantage destinée à calmer la grogne de certains membres plutôt que d'amener l'Ordre à un niveau supérieur pour assurer la protection du public.

Il est intéressant de noter qu'au plus fort de la crise en 2013, le président de l'Ordre à l'époque informait l'Office que la situation financière de l'Ordre pour l'année 2014-2015 était susceptible de se retrouver dans un état précaire. Or, voilà que sans aucune augmentation significative de sa cotisation, cette situation serait maintenant chose du passé? Encore une fois, la question est soulevée.

Quoi qu'il en soit, les besoins notamment au niveau de l'inspection professionnelle, des technologies de l'information, du syndicat, d'immobilisations en prévision d'un déménagement sont susceptibles de mettre à risque le scénario financier projeté par l'Ordre. Cela sans compter que les recommandations contenues à ce rapport vont nécessiter des investissements qui restent à être évalués.

Pour ces raisons, nous avons une certaine inquiétude que le scénario retenu par l'Ordre pour son financement et le niveau de la cotisation ne lui laisse peu ou pas de marge de manœuvre pour faire face aux imprévus ou à de nouveaux besoins; notamment pour la mise en place des recommandations du présent rapport.

¹² Voir note 5.

RECOMMANDATION 20

Que l'Office s'assure que l'Ordre dispose de revenus suffisants pour remplir les devoirs qui lui sont imposés par le *Code des professions*.

L'Ordre a fait la preuve de son incapacité à faire progresser le montant de sa cotisation en fonction de la croissance des coûts et des besoins de l'organisation. Il est temps, à notre avis, d'intervenir pour modifier le *Code des professions* pour confier le soin de fixer la cotisation au conseil d'administration d'un ordre professionnel plutôt qu'à l'assemblée générale. C'est, selon nous, l'instance la mieux placée pour évaluer les besoins financiers nécessaires à la protection du public. Il est nécessaire de permettre aux administrateurs de décider en toute indépendance et sans interférence extérieure.

RECOMMANDATION 21

Que l'Office propose une modification au *Code des professions* pour prévoir que la cotisation soit fixée par le conseil d'administration de l'Ordre.

PARTIE III CONCLUSION

Comme nous avons pu l'apprécier au cours de notre mandat, l'Ordre a beaucoup de travail à faire pour changer les mentalités et obliger les ingénieurs à rendre leur ordre professionnel plus respectable et respecté. Devant l'ensemble du tableau décrit, nous arrivons aux conclusions suivantes.

Les divergences de vision au sein de l'Ordre sur la manière de remplir la mission de protection du public et les moyens qui doivent y être consacrés nous portent à croire que cette situation peut perdurer, nonobstant l'apparente accalmie, à moins d'un changement de vision.

Nous devons souligner l'engagement et la volonté de changer les choses de plusieurs administrateurs et dirigeants de l'Ordre dont le président; cependant, la résistance de certains membres risque d'être un obstacle à la mise en place de changements rendus nécessaires et à une hausse de la cotisation.

Nous croyons que, sans un suivi rigoureux et les conseils de l'Office, le malaise persistera encore longtemps à l'Ordre.

REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont aux administrateurs, au personnel de l'Ordre et à tous ceux qui ont collaboré à la réalisation de notre mandat.

ANNEXE 1 – MANDAT

LA GOUVERNANCE ET LA RÉGIE INTERNE

1. S'assurer de la collaboration de toutes les instances de l'Ordre et particulièrement celle du président, des membres du conseil d'administration et du comité exécutif de l'Ordre, ainsi que de toute personne qui est à l'emploi de ce dernier.
2. S'assurer que le rôle, les pouvoirs et les devoirs attribués par le *Code des professions* aux membres du conseil d'administration (les administrateurs) et aux autres instances de l'Ordre, comme la présidence, le comité exécutif, l'assemblée générale, le bureau du syndic, les comités statutaires et autres, constitués en vertu du *Code des professions* sont connus et bien acceptés par les personnes concernées.
3. Examiner les pratiques administratives en usage et les règles de régie interne, s'il y a lieu, applicables au secrétariat et à la direction générale de l'Ordre dans leurs interactions avec le conseil d'administration, la présidence et le comité exécutif.
4. Proposer, établir et mettre en œuvre des règles de gouvernance et de régie interne conformes et compatibles avec le rôle, les fonctions, les pouvoirs et les devoirs attribués par la loi aux instances concernées, en tenant compte notamment des obligations relatives à la discrétion et la confidentialité des délibérations du conseil d'administration, et des autres obligations qui leur sont faites, en vertu du *Code civil du Québec*, d'agir avec prudence, diligence, loyauté, intégrité, indépendance et dans l'intérêt de l'Ordre (la personne morale).
5. S'assurer de la capacité et de la volonté des administrateurs d'assumer pleinement leur rôle et leurs responsabilités conformément à l'esprit et à la lettre de la loi et d'accomplir, de manière efficace et ordonnée, la mission que l'État a confié par délégation expresse à leur ordre professionnel avec le bénéfice de l'autogestion.
6. À cette fin, établir et évaluer les positions des parties en présence et tenter de les rapprocher en vue de rétablir la stabilité, la cohérence, le respect mutuel et la sérénité nécessaires au fonctionnement efficace du conseil d'administration de l'Ordre.
7. Le mandataire peut :
 - a) exiger, en vertu du pouvoir prévu à l'article 15 du *Code des professions*, que l'Ordre lui fournisse, dans le délai et de la façon qu'il indique, tout document, rapport, ou renseignement dont il aurait besoin dans le cadre de l'exécution de ce mandat;
 - b) participer aux séances du conseil d'administration et du comité exécutif ou de l'assemblée générale, y intervenir au besoin selon un protocole établi par l'Office;
 - c) utiliser tous les moyens appropriés pour s'assurer de l'exécution de ce mandat dans le délai imparti.

8. Le mandataire doit :

- a) informer l'Office de tout fait, situation ou événement susceptible d'entraver ou de menacer de quelque manière les objectifs poursuivis ou le déroulement cohérent de ce mandat;
- b) rendre compte de son mandat, à l'Office dans un premier temps le 31 octobre 2014, et de façon finale de son mandat, travaux, conclusions et recommandations au plus tard le 30 janvier 2015.

ANNEXE 2 – SOURCES

- Lévesque, L. CEIC : Des étudiants en génie témoins d'actes douteux. Le Devoir, 19 octobre 2014, p. A8.
- Évolution des cotisations de 1920 à 2014-15.
- Organigramme de l'Ordre des ingénieurs du Québec (OIQ)
- Liste des projets de l'Ordre
- Taux de roulement de la main d'œuvre et taux d'absentéisme de l'OIQ.
- Gowlings : principaux concepts applicables au rôle et à la mission des ordres professionnels de protéger le public.
- Ordre des ingénieurs : Cadre de référence des comités.
- LeTarte, M. : Pour intégrer les immigrants en génie, CÉGEP de Saint-Laurent.
- Bourdreau, L-P : Un ex-ingénieur de la ville radié pour 3 ans. La Presse, 23 juillet 2014, p.A10.
- Colleu, M. : 5000 emplois perdus dans le secteur du génie québécois. Le Journal de Montréal, 10 juillet 2014, p.5.
- Colleu, M. : L'élite éclaboussée. Le Journal de Montréal, 12 juillet 2014, p.14.
- OIQ : Bilan du bureau du Syndic 2010-2014
- OIQ : Révision annuelle des taux horaires des travailleurs autonomes, des allocations d'honoraires et des jetons de présence.
- Comparaisons de l'OIQ avec les ordres des infirmières, des comptables, du Barreau, des médecins et des notaires.
- Chan, M-L : Les ingénieurs sont toujours demandés. La Presse, 20 septembre 2014, Section CV.
- OIQ : Mémoire à la Commission Charbonneau
- Kellerman, B. : La fin du leadership. La Presse Plus, 9 août 2014.
- OIQ : Évaluation des besoins des membres et de leur position face à différents enjeux de l'OIQ. Rapport mai 2014.
- OIQ : Évolution de l'image des ingénieurs. Rapport omnibus, mai 2014.
- OIQ : Post-test de la campagne télévisée diffusée en mars 2012. Rapport de recherche, avril 2012.

- OIQ : Récapitulatif des rencontres des administrateurs 2014.
- OIQ : Cotisation supplémentaire 2014-2015.
- OIQ : Requête et libellés des résolutions à voter lors de l'AGE.
- OIQ : Rencontre avec l'OPQ, 30 mai 2014.
- OIQ : Mise en demeure re : diffamation à l'endroit de l'OIQ, de ses administrateurs, de son DG et certains de ces employés. 21 avril 2014.
- OIQ : Correspondance entre l'OPQ et l'OIQ.
- OIQ : Fier de ses engagements. Rapport annuel 2013-2014.
- Jolin, M. : Le système professionnel au Québec, Langlois, Kronström, Desjardins, Montréal, 59 pages, octobre 2014.
- Jolin, M. : Devoirs et obligations des administrateurs d'un ordre professionnel, Langlois, Kronström, Desjardins, Montréal, 33 pages, octobre 2014.

ANNEXE 3 – RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS

Recommandation 1 Que la présidence de l'Ordre soit une fonction à plein temps.

Recommandation 2 Réduire la taille du conseil d'administration à dix-huit (18) administrateurs incluant ceux nommés par l'Office selon les régions et la répartition suivante et modifier le *Règlement divisant le territoire du Québec en régions aux fins des élections au Conseil d'administration de l'Ordre des ingénieurs du Québec* en conséquence :

Région électorale	Nombre d'administrateurs
Montréal	6
Québec	2
Rive-Sud – Montérégie	1
Rive-Nord – Laval	1
Estrie – Est du Québec	1
Outaouais – Abitibi	1
Saguenay-Lac-Saint-Jean	1
Mauricie-Bois-Francs	1

* Plus quatre (4) administrateurs nommés par l'Office.

Recommandation 3 Dans un souci d'améliorer la gouvernance de l'Ordre, nous proposons l'abolition des comités suivants :

- Comité sur la promotion et la valorisation de la profession et des femmes en génie
- Comité d'orientation des affaires publiques
- Comité d'organisation de l'assemblée générale annuelle.

Recommandation 4 Abolition du comité de surveillance des élections et modification au *Règlement sur les élections au conseil d'administration de l'Ordre* en conséquence

Recommandation 5 Création d'un comité de développement professionnel..

Recommandation 6 Révision du mandat du comité d'éthique pour lui ajouter un volet déontologie.

Recommandation 7 Remplacer la désignation de comité des examinateurs par comité d'admission à l'exercice.

- Recommandation 8 Création du conseil québécois de développement continu des ingénieurs.
- Recommandation 9 Revoir le comité de liaison CODIQ-OIQ-CREIQ pour y inclure le mandat d'examiner les questions relatives à la qualité de la formation initiale des ingénieurs, prévoir l'ajout d'un représentant du ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de la science et en changer la dénomination pour le désigner comme le comité de la formation des ingénieurs et de liaison CODIQ-OIQ-CREIQ.
- Recommandation 10 Que l'Ordre procède à une révision du rôle, du mandat et du mode de fonctionnement des comités régionaux et cesse de les financer.
- Recommandation 11 Que l'Ordre mette en place un plan annuel de formation des administrateurs portant principalement sur le *Code des professions* et le rôle et les devoirs d'un membre du conseil d'administration d'un ordre professionnel.
- Recommandation 12 Revoir la classification de ses membres et adopter une classification adaptée à leur expertise, le cas échéant. Développer des modalités de dispense pour des situations spécifiques.
- Recommandation 13 Revoir la structure de l'Ordre pour intégrer le poste de président à temps complet, créer un nouveau poste de secrétaire général qui intègre les responsabilités du directeur général et recentrer les directions sur la mission de protection du public.
- Recommandation 14 Que l'Ordre élabore un plan de mobilisation et de soutien de ses employés.
- Recommandation 15 Procéder à une étude de rémunération pour se doter d'une structure salariale permettant d'attirer et de retenir les talents et l'expertise nécessaires à sa mission.
- Recommandation 16 Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication visant à rétablir le lien de confiance entre le public et ses membres.
- Recommandation 17 Procéder rapidement aux investissements requis pour la mise à niveau des systèmes et technologies de l'information nécessaires au fonctionnement de l'Ordre.
- Recommandation 18 Que l'Ordre procède à la modernisation de ses processus d'inspection afin d'augmenter à 4 000 le nombre annuel d'inspections et qu'il se donne les outils nécessaires pour lui permettre d'évaluer les compétences en fonction du champ de pratique de ses membres. L'Ordre devra consacrer les

ressources financières nécessaires à sa mise en œuvre.

- Recommandation 19 Que l'Ordre fournisse au syndic les ressources que ce dernier jugera nécessaires pour le traitement des plaintes avec célérité, diligence dans un délai raisonnable..
- Recommandation 20 Que l'Office s'assure que l'Ordre dispose de revenus suffisants pour remplir les devoirs qui lui sont imposés par le *Code des professions*.
- Recommandation 21 Que l'Office propose une modification au *Code des professions* pour prévoir que la cotisation soit fixée par le conseil d'administration de l'Ordre.

