

Conseil d'administration

Collège des consultants en immigration et en citoyenneté (CCIC)

Horaire	Jeudi, 19 juin 2025 12 h 30 à 18 h (HE)	
Lieu	Bureau du Collège des consultants en immigration et en citoyenneté	
Description	5500 North Service Road, bureau 1002, Burlington (Ontario) Réunion du conseil d'administration – 19 juin 2025	
Organisatrice	Nithiya Paheerathan	
Participants	Stan Belevici, CRIC-CISR John Burke, CRIC	Président du CA Vice-président du CA
	Marty Baram, CRIC Normand Beaudry Richard Dennis, CRIC Tim D'Souza Jennifer Henry Ben Rempel Jyoti Singh Victoria Totten	Directrice, Politique d'intégrité et de risque, Secteur de l'intégrité des mouvements migratoires, IRCC
	John Murray	Président et chef de la direction
	Russ Harrington Jessica Freeman	Chef des opérations Directrice, Communications et relations avec les parties prenantes
	Laura Halbert	Directrice, Conduite professionnelle
	Cathy Pappas Beata Pawlowska	Directrice, Inscriptions Directrice, Normes professionnelles recherche, éducation, et politique
	Victoria Rumble	Secrétaire générale
	Nithiya Paheerathan	Coordonnatrice, administration du CA

Ordre du jour

RÉSOLUTIONS EN BLOC

Présentées par Stan Belevici, CRIC-CISR

Procès-verbal de la réunion du CA du 20 mars 2025

Pour approbation

 Procès-verbal de la réunion du CA du 20 mars 2025.docx 1

Rapport du Comité d'examen et d'évaluation du rendement du président et chef de la direction

Compte rendu

 Rapport du Comité d'examen et d'évaluation du rendement
du président et chef de la direction.docx 15

Rapport de l'agente d'examen des plaintes indépendante

Compte rendu

 Rapport de l'agente d'examen des plaintes
indépendante.docx 17

ORDRE DU JOUR DE LA RÉUNION

Présenté par Stan Belevici, CRIC-CISR

12 h 30 1. Mot de bienvenue et observations préliminaires (2 min)

1.1. Reconnaissance territoriale

1.2. Présentations

1.3. Conflit d'intérêts

12 h 32	2. Approbation des résolutions en bloc Pour approbation	(1 min)	
12 h 33	3. Approbation de l'ordre du jour de la réunion Pour approbation	(2 min)	
12 h 35	4. Rapport du président du CA Compte rendu - Présenté par Stan Belevici, CRIC-CISR	(10 min)	
5. RAPPORTS DE L'ÉQUIPE DIRIGEANTE			
12 h 45	5.1. Rapport du chef de la direction Compte rendu - Présenté par John Murray	(15 min)	
	5.1.1. État d'avancement du Plan stratégique 2023-2025 Aux fins de discussion - Présenté par John Murray		
	 État d'avancement du Plan stratégique 2023-2025.pptx		25
13 h	5.2. Rapport du Service des normes professionnelles, de la recherche, de l'éducation et des politiques Compte rendu - Présenté par Beata Pawlowska	(10 min)	
	 Rapport du Service des normes professionnelles, de la recherche, de l'éducation et des politiques.docx		35
	5.2.1. Cadre des compétences des titulaires de permis Aux fins de discussion - Présenté par Beata Pawlowska		
13 h 10	5.3. Rapport du Service des inscriptions Compte rendu - Présenté par Cathy Pappas	(10 min)	
	 Rapport du Service des inscriptions.docx		39

13 h 20	5.4. Rapport du Service de la conduite professionnelle (10 min) Compte rendu - Présenté par Laura Halbert	
	 Rapport du Service de la conduite professionnelle.docx	41
<hr/>		
13 h 30	5.5. Rapport du Service des communications et des relations avec les parties prenantes (10 min) Compte rendu - Présenté par Jessica Freeman	
	 Rapport du Service des communications et des relations avec les parties prenantes.docx	43
<hr/>		
13 h 40	5.6. Rapport du chef des opérations (10 min) Compte rendu - Présenté par Russ Harrington	
	 Rapport du chef des opérations.docx	47
<hr/>		
	6. DURABILITÉ	
<hr/>		
13 h 50	6.1. Rapport du Comité des finances et de la vérification (5 min) Compte rendu - Présenté par Marty Baram, CRIC	
	 Rapport du Comité des finances et de la vérification.docx	51
<hr/>		
13 h 55	6.2. Examen des résultats financiers pour la période ayant pris fin le 31 mars 2025 (20 min) Aux fins de discussion - Présenté par Marty Baram, CRIC	
	 Examen des résultats financiers pour la période ayant pris fin le 31 mars 2025.docx	55
<hr/>		
	6.2.1. Rapport financier abrégé pour le 3e trimestre de l'exercice financier 2025	
	 Rapport financier abrégé pour le 3e trimestre de l'exercice financier 2025.docx	56
<hr/>		

6.2.2. Rapport financier pour les prévisions du 3^e trimestre de l'exercice financier 2025

	Rapport financier pour les prévisions du 3 ^e trimestre de l'exercice financier 2025.docx	59
---	---	----

6.2.3. Ventilation des dépenses pour services-conseils

	Ventilation des dépenses pour services-conseils.docx	63
---	--	----

14 h 15 6.3. Ébauche du budget pour l'exercice financier 2026 (30 min)
Pour approbation - Présentée par Marty Baram, CRIC

	Ébauche du budget pour l'exercice financier 2026 - Note.docx	65
---	--	----

	Ébauche du budget pour l'exercice financier 2026.docx	66
--	---	----

14 h 45 6.4. Engagement et rémunération de l'auditeur (15 min)
Pour approbation - Présentés par Marty Baram, CRIC

	Engagement de l'auditeur.docx	84
---	-------------------------------	----

	Rémunération de l'auditeur.docx	86
---	---------------------------------	----

15 h 6.5. Registre d'atténuation des risques (20 min)
Aux fins de discussion - Présenté par Marty Baram, CRIC

	Registre d'atténuation des risques.docx	87
---	---	----

15 h 20 7. PAUSE (10 min)

8. GOUVERNANCE

15 h 30 8.1. Rapport du Comité de la gouvernance et des mises en candidature (5 min)
Compte rendu - Présenté par Ben Rempel

	Rapport du Comité de la gouvernance et des mises en candidature.docx	100
---	--	-----

15 h 35	8.2. Dernières nouvelles à propos du Règlement d'application de la Loi sur le Collège et des Règlements administratifs du Collège Aux fins de discussion - Présentées par Ben Rempel	(10 min)	
	 Dernières nouvelles à propos du Règlement d'application de la Loi sur le Collège et des Règlements administratifs du Collège.docx		106
<hr/>			
15 h 45	8.3. Approbation de l'ébauche des Règlements administratifs 3, 4 et 5 Pour approbation - Présentée par Ben Rempel	(30 min)	
	 Approbation de l'ébauche des Règlements administratifs 3, 4 et 5.docx		108
<hr/>			
16 h 15	8.3.1. Résolution – Secrétaire général Pour approbation - Présentée par Ben Rempel	(5 min)	
	 Résolution – Secrétaire général.docx		110
<hr/>			
16 h 20	8.4. Aptitudes et compétences pour le CA Aux fins de discussion - Présentées par Ben Rempel	(20 min)	
	 Aptitudes et compétences pour le conseil d'administration (CA) - Note.docx		112
	 Aptitudes et compétences pour le conseil d'administration (CA).docx		114
<hr/>			
	8.5. Approbation du cadre des compétences des titulaires de permis Pour approbation - Présentée par Ben Rempel		
	 Cadre des compétences des titulaires de permis.docx		120
<hr/>			
16 h 40	8.6. Mandats des comités du CA Pour approbation - Présentés par Ben Rempel	(10 min)	
<hr/>			

8.6.1. Comité d'examen et d'évaluation du rendement du président et chef de la direction (maintenant Comité des ressources humaines)

 Comité des ressources humaines - Note.docx	125
 Comité des ressources humaines.docx	127

8.6.2. Comité des finances et de la vérification

 Comité des finances et de la vérification - Note.docx	132
 Comité des finances et de la vérification.docx	134

8.6.3. Comité de la gouvernance et des mises en candidature

 Comité de la gouvernance et des mises en candidature - Note.docx	139
 Comité de la gouvernance et des mises en candidature - Avec suivi des modifications.pdf	141
 Comité de la gouvernance et des mises en candidature.docx	147

16 h 50 8.7. Plan de perfectionnement et de formation du conseil d'administration (10 min)

Pour approbation - Présenté par Ben Rempel

 Plan de perfectionnement et de formation du conseil d'administration - Note.docx	152
 Plan de perfectionnement et de formation du conseil d'administration.docx	155

9. RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

À titre indicatif - Présentés par Stan Belevici, CRIC-CISR

17 9.1. Réunion du CA (5 min)

Dates : 25 et 26 septembre 2025

Lieu : Burlington (Ontario)

SÉANCE À HUIS CLOS – RÉUNION FERMÉE AU PUBLIC

17 h 05	10. Dates des réunions proposées pour 2026 Présentées par Stan Belevici, CRIC-CISR	(2 min)
17 h 07	11. Litiges en cours Aux fins de discussion - Présentés par John Murray	(5 min)
17 h 12	12. Planification de la relève du chef de la direction Aux fins de discussion - Présentée par Stan Belevici, CRIC-CISR	(10 min)
17 h 22	13. Discussion à huis clos Pour approbation - Présentée par Stan Belevici, CRIC-CISR	(34 min)
17 h 56	14. Ajournement Pour approbation - Présenté par Stan Belevici, CRIC-CISR	(1 min)

**Procès-verbal de la réunion du conseil d'administration
du Collège des consultants en immigration et en citoyenneté
tenue le jeudi 20 mars 2025, à 12 h 30 (HE)
au bureau du Collège des consultants en immigration et en citoyenneté
au 5500, North Service Road, bureau 1002, Burlington (Ontario) L7L 6W6 et sur
Zoom**

Conseil d'administration

Stan Belevici, CRIC-CISR (président du CA)
John Burke, CRIC (vice-président du CA)
Normand Beaudry
Richard Dennis, CRIC
Jennifer Henry
Ben Rempel
Jyoti Singh

Observatrice ministérielle

Allie Thompson, directrice adjointe par intérim,
Admissibilité, Immigration, Réfugiés et
Citoyenneté Canada

Absents

Marty Baram, CRIC
Tim D'Souza

Direction

John Murray, président et chef de la direction
Russ Harrington, chef des opérations
Jessica Freeman, directrice, Communications et
relations avec les parties prenantes
Laura Halbert, directrice, Conduite
professionnelle
Cathy Pappas, directrice, Inscriptions
Beata Pawlowska, directrice, Normes
professionnelles, recherche, éducation et
politiques
Victoria Rumble, secrétaire générale

Nithiya Paheerathan, coordonnatrice,
administration du CA et secrétaire de séance

1. MOT DE BIENVENUE ET OBSERVATIONS PRÉLIMINAIRES

Quorum

Le président du conseil d'administration (CA) déclare qu'il y a quorum et que la réunion est dûment constituée pour la conduite des affaires à 12 h 38 (HE). Avec le consentement des participants à la réunion, Nithiya Paheerathan agit comme secrétaire de séance.

a) Reconnaissance territoriale

Le président du CA reconnaît que les terres sur lesquelles ils sont rassemblés font partie des territoires traditionnels de nombreuses nations, couverts par 70 traités et autres accords avec les peuples autochtones. Il exprime de la gratitude quant au privilège de travailler et de vivre sur ces territoires.

b) Présentations

Le président du CA souhaite la bienvenue à tous les membres du CA, à l'observatrice ministérielle, aux membres du public, aux titulaires de permis du Collège et présente les participants à la réunion. Il fournit des instructions sur la manière d'écouter la réunion en français.

c) Déclaration de conflit d'intérêts

Le président du CA demande de déclarer tout conflit d'intérêts concernant tout point faisant l'objet des discussions. Aucun n'est déclaré.

2. APPROBATION DE L'ORDRE DU JOUR

Le président du CA fait référence à l'ordre du jour distribué préalablement et demande une motion pour son approbation. Deux modifications sont proposées :

- Modification 1 : Déplacement du rapport du Comité des finances et de la vérification et de celui de l'agente d'examen des plaintes indépendante de l'ordre du jour des résolutions en bloc à l'ordre du jour principal.
- Modification 2 : Suppression du point 8.1 « Approbation des modifications au Code de déontologie » rendue nécessaire par une récente communication provenant d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC). Le changement de dernière minute nécessite un examen et une réflexion plus approfondis avant que la modification soit apportée. Après ces ajustements, le président du CA demande à ce qu'une motion approuve l'ordre du jour modifié de la réunion.

Motion présentée par Jennifer Henry et appuyée par Normand Beaudry :

IL EST RÉSOLU QUE l'ordre du jour de la réunion soit par la présente approuvé avec les modifications proposées.

RÉSOLUTION ADOPTÉE

3. APPROBATION DES RÉOLUTIONS EN BLOC

Le président du CA fait référence aux résolutions en bloc qui ont été distribuées avant la réunion. Une demande est formulée afin que les points suivants soient déplacés de l'ordre du jour des résolutions en bloc à l'ordre du jour principal aux fins de discussion :

- Rapport du Comité des finances et de la vérification
- Rapport de l'agente d'examen des plaintes indépendante

Procès-verbal de la réunion du CA du 5 décembre 2024 (modifié)

Lors de l'examen du procès-verbal de la réunion du 5 décembre 2024, une demande de modification du document est formulée pour tenir compte de la discussion sur le déplacement éventuel dans une autre ville de l'une des réunions du CA actuellement prévue au bureau de Burlington. Le président du CA reconnaît cette omission et demande que la discussion soit consignée dans le procès-verbal. À la suite de cette modification, le président du CA demande à ce qu'une motion approuve le procès-verbal modifié de la réunion et les 9 points supplémentaires figurant à l'ordre du jour des résolutions en bloc.

Motion présentée par John Burke et appuyée par Richard Dennis :

IL EST RÉSOLU QUE les 9 points contenus dans les résolutions en bloc, tels qu'ils sont présentés, et le procès-verbal modifié de la réunion du 5 décembre 2024 soient par la présente approuvés :

1. Procès-verbal de la réunion du CA du 5 décembre 2024 (modifié)
2. Procès-verbal de la réunion du CA du 4 février 2025
3. Rapport du Comité de la gouvernance et des mises en candidature
4. Rapport du Comité d'examen et d'évaluation du rendement du président et chef de la direction
5. Examen de la couverture d'assurance
6. Registre des administrateurs
7. Plan de travail du CA 2025-2026
8. Plan de travail du Comité des finances et de la vérification 2025-2026
9. Plan de travail du Comité de la gouvernance et des mises en candidature 2025-2026
10. Nouvelles à propos de la rémunération des membres du CA

RÉSOLUTION ADOPTÉE

4. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CA

Le président du CA fournit un compte rendu sur les progrès accomplis et les défis actuels auxquels fait face le Collège. Il souligne le succès de l'assemblée générale annuelle (AGA) du Collège tenue en décembre, en mentionnant la forte participation et l'engagement significatif des titulaires de permis. Il remercie toutes les personnes concernées de leur dévouement et fait remarquer que l'AGA témoigne de l'engagement continu du Collège envers la transparence et la communication ouverte. Il ajoute que les commentaires recueillis auprès des titulaires de permis démontrent un intérêt manifeste envers des possibilités accrues d'engagement direct.

Le président du CA remercie les administrateurs d'avoir aidé à formuler la réponse du Collège à l'égard de l'ébauche du Règlement d'application de la Loi sur le Collège, soulignant que leur apport a joué un rôle déterminant dans les positions adoptées par le Collège dans la lettre officielle où sont formulés ses commentaires. Il indique que la rédaction définitive des Règlements administratifs constitue une priorité essentielle pour la prochaine année et souligne l'importance d'élaborer un cadre de gouvernance à la fois complet et prospectif.

Il aborde les perspectives financières, en faisant référence au déficit projeté dans les perspectives pour le 2^e trimestre qui seront présentées par le Comité des finances et de la vérification (CFV). Tout en reconnaissant les défis à relever, il souligne la nécessité d'aborder la situation avec urgence et de manière stratégique. Il se dit convaincu que, grâce à la collaboration et à une gestion financière rigoureuse, le Collège devrait être en mesure de traverser cette période avec efficacité.

De plus, le président du CA indique que les résultats de l'auto-évaluation du CA fourniront des indications précieuses sur les points forts et les aspects qui gagneraient à être améliorés au sein du CA en tant qu'organe directeur. Alors que le mandat du CA transitoire touche à sa fin, il fait

ressortir l'importance de prendre des décisions qui auront des répercussions durables et favorables sur l'avenir du Collège. Il conclut en remerciant tout le monde de leur dévouement indéfectible et exprime son optimisme quant à un avenir reposant sur l'unité et la poursuite d'un objectif commun.

À la suite de la présentation du rapport, les administrateurs remercient le président du CA pour ses remarques exhaustives et réfléchies et réaffirment l'importance d'établir de solides assises pour le prochain CA.

5. RAPPORTS DE L'ÉQUIPE DIRIGEANTE

5.1 RAPPORT DU CHEF DE LA DIRECTION

Le président du CA donne la parole à John Murray, président et chef de la direction.

John Murray souligne les progrès importants réalisés par le Collège dans l'atteinte des objectifs de son Plan stratégique en ce qui a trait à plusieurs domaines clés. Il indique que la période de consultation pour l'ébauche du Règlement d'application de la Loi sur le Collège a pris fin le 4 février 2025, et que le Collège a soumis des commentaires détaillés à IRCC. Le 3 mars 2025, le Collège a lancé sa campagne du Mois de la prévention de la fraude 2025, campagne portant sur les défis constants que pose la détection de la fraude à l'immigration.

Il déclare que la 3^e période d'inscription du Programme de mentorat pour les nouveaux titulaires de permis s'est terminée le 11 mars 2025, avec l'inscription de 400 nouveaux titulaires de permis. Les préparatifs pour la 4^e période d'inscription sont déjà en cours.

John Murray informe le CA que le Collège a soumis les modifications proposées au Code de déontologie pour une approbation ministérielle et qu'il a amorcé le processus de planification budgétaire pour l'exercice financier 2026. Il souligne également qu'un examen détaillé des Règlements administratifs à l'intention des titulaires de permis est en cours, avec la participation du personnel clé du Collège. Le nombre de titulaires de permis exerçant leur pratique à titre de consultants réglementés en immigration canadienne est demeuré stable tout au long de l'exercice financier.

Les renseignements obtenus auprès de l'Université Queen's, à Kingston, indiquent que les récents changements à la politique d'immigration canadienne ont créé de la confusion chez les étudiants potentiels du programme d'études supérieures du Collège en droit de l'immigration et de la citoyenneté (Graduate Diploma Program in Immigration and Citizenship Law) et peuvent avoir des répercussions sur les inscriptions actuelles. Pour répondre à cette préoccupation, l'Université Queen's et l'équipe du Service des communications et des relations avec les parties prenantes du Collège collaborent à l'élaboration de documents de communication ciblés. Des préoccupations similaires ont également été soulevées par l'Université de Montréal.

À la lumière du déficit projeté dans les perspectives pour le 2^e trimestre, John Murray indique que l'équipe dirigeante du Collège a pris des mesures pour réduire les dépenses, ce qui comprend une réduction du nombre de déplacements et de certaines initiatives en cours (notamment en limitant le travail actuellement effectué dans le cadre du projet de gestion des documents aux exigences de conformité minimales). De la même façon, les travaux de développement effectués dans le système intégré de gestion (iMIS) porteront en priorité sur les améliorations privilégiant la convivialité pour les titulaires de permis et le prochain processus de renouvellement de permis. De plus, les exigences logicielles prévues sont examinées afin de s'assurer de leur conformité avec les priorités actuelles.

Les membres du CA posent des questions sur le Plan stratégique, la gestion des documents, le système iMIS, l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels (AIPRP), ainsi que la conformité et les risques éventuels posés par la non-conformité.

John Murray confirme que le Collège est en conformité et continuera de se conformer à toutes les obligations législatives et financières en vigueur.

Le président du CA remercie John Murray de son compte rendu.

5.1.1 ÉTAT D'AVANCEMENT DU PLAN STRATÉGIQUE 2023-2025

Le président du CA donne la parole à John Murray, président et chef de la direction.

John Murray fait référence aux documents distribués avant la réunion, soulignant que ceux-ci tiennent compte des commentaires recueillis auprès des membres du CA sur le format de la présentation. Il souligne les principaux domaines d'intérêt, notamment les normes professionnelles et la conformité, les praticiens non autorisés, ainsi que les communications avec les parties prenantes. Il indique également que le Collège suspendra le Symposium de recherche pendant les 2 prochaines années, mentionnant la charge de travail importante liée à la mise en œuvre du nouveau Règlement à venir.

Les membres du CA expriment leur satisfaction à l'égard du rapport et posent des questions.

Le président du CA remercie John Murray de son compte rendu.

5.2 – 5.6 RAPPORTS DE L'ÉQUIPE DIRIGEANTE

Le président du CA invite le chef des opérations et chaque directrice à faire un compte rendu de son service respectif, en soulignant les faits saillants, les projets et initiatives, ainsi que les défis et les possibilités.

- Beata Pawlowska, directrice du Service des normes professionnelles, de la recherche, de l'éducation et des politiques (NREP), fait état des progrès continus réalisés dans l'ensemble des initiatives de développement du Collège. Elle fait remarquer que le Programme de

spécialisation a dépassé les 1733 diplômés, tandis que le Programme de mentorat pour les nouveaux titulaires de permis et le Programme de formation en pratique professionnelle continuent de connaître du succès. Des progrès notables concernant le Programme de formation professionnelle continue et le Programme d'assurance de la qualité ont également été réalisés. Beata Pawlowska indique que le Collège s'emploie activement à améliorer son cadre réglementaire au moyen d'un examen des politiques et d'une analyse des écarts exhaustifs. En réponse à une question posée par un administrateur, elle confirme que le Service NREP compte 28 employés à temps plein et 3 employés à temps partiel.

- Cathy Pappas, directrice du Service des inscriptions, annonce la reprise de l'application des mesures administratives qui avaient été temporairement suspendues pendant la mise en œuvre du système iMIS. Elle indique que des suspensions et des révocations sont en cours et que d'autres mesures sont prévues. Le Service des inscriptions a également commencé la révision des politiques pour s'assurer du respect du nouveau Règlement d'application et des nouveaux Règlements administratifs. Elle souligne l'une des récentes présentations qui a été donnée à l'Université Queen's afin d'inciter les diplômés à obtenir rapidement leur permis après l'obtention de leur diplôme. Elle signale que le nombre de titulaires de permis exerçant leur pratique à titre de consultants réglementés en immigration canadienne (CRIC) est demeuré stable depuis le début de l'exercice financier.

Les administrateurs demandent un organigramme illustrant les changements résultant des nouveaux Règlements administratifs et du nouveau Règlement d'application. À la demande des administrateurs, elle indique que le Service des inscriptions compte 21 employés.

- Laura Halbert, directrice du Service de la conduite professionnelle, fait état d'une réduction de 73 % des plaintes antérieures à l'entrée en fonction du Collège par rapport à il y a 2 ans. En réponse aux questions du CA, elle s'interroge sur la faisabilité d'utiliser le volume de plaintes comme indicateur de rendement et se demande si l'embauche d'autres employés réduirait davantage le nombre de plaintes non classées. À la demande des administrateurs, elle confirme que le Service de la conduite professionnelle compte 34 employés.

Rapport de l'agente d'examen des plaintes indépendante

Laura Halbert présente le Rapport de l'agente d'examen des plaintes indépendante (AEPI) qui a été retiré des résolutions en bloc pour faire l'objet d'une discussion distincte.

Les administrateurs saluent Lai-King Hum qui, à titre d'agente d'examen des plaintes indépendante (AEPI), a félicité le personnel du Collège pour la manière dont il a traité les plaintes au cours du trimestre le plus occupé depuis son entrée en fonction. Elle déclare n'avoir constaté aucun manquement à l'équité procédurale ni aucune erreur de fait ou de droit dans le traitement des plaintes.

- Jessica Freeman, directrice du Service des communications et des relations avec les parties prenantes, fait état du lancement de la campagne du Collège pour le Mois de la prévention de la fraude. Elle explique que la campagne se déroulera pendant 8 semaines et sera menée en six 6 langues et dans 17 pays sélectionnés à partir des données de Statistique Canada, en plus de cibler les populations vulnérables. Les administrateurs discutent des malentendus persistants qu'entretient le public au sujet du Collège. Jessica Freeman fait remarquer que, dans de nombreux cas, les médias ont publié des reportages sans communiquer avec le Collège pour obtenir des commentaires, et que le Collège a pris régulièrement contact avec eux pour corriger les inexactitudes. Elle confirme que le Service des communications et des relations avec les parties prenantes compte 15 employés.
- Russ Harrington, chef des opérations, fait le point sur les demandes d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels (AIPRP) transmises au Collège, soulignant un accroissement constant du volume et de la complexité de ces demandes. Il explique que certaines demandes ont dû être divisées en plusieurs parties et que, dans bien des cas, un conseiller juridique a été engagé pour gérer les dossiers particulièrement complexes. Les administrateurs demandent que les prochains rapports traitent des autres domaines d'activité du Service des opérations. Russ Harrington confirme que le Service des opérations compte 29 employés.

Le CA exprime sa reconnaissance pour le travail accompli dans tous les services et demande que ses félicitations soient transmises au personnel du Collège.

Le président du CA remercie l'équipe dirigeante de ses comptes rendus.

6. DURABILITÉ

6.1 EXAMEN DES RÉSULTATS FINANCIERS POUR LA PÉRIODE AYANT PRIS FIN LE 31 DÉCEMBRE 2024

Le président du CA fait référence aux documents distribués avant la réunion. Il annonce qu'il présentera le rapport du CFV en l'absence du président du CFV.

Il présente un aperçu du rapport financier pour le 2^e trimestre et des prévisions actuelles, soulignant un écart négatif de 320 000 \$ par rapport au budget approuvé. Cet écart est principalement dû à un déficit des produits, attribuable en grande partie à la diminution des cotisations annuelles, ainsi qu'à des dépenses plus élevées que ce qui avait été budgété. L'infrastructure des technologies de l'information (TI), les communications visant la sensibilisation du public, les frais juridiques liés aux Règlements administratifs et au Règlement d'application, ainsi que les charges d'amortissement figurent parmi les principaux domaines d'activité où les dépenses ont augmenté.

Les prévisions prévoient un déficit de fin d'année de 1,4 million de dollars, en raison des coûts de TI supplémentaires liés au système iMIS, ainsi que des charges salariales et des frais juridiques projetés. Les charges d'amortissement concernant les locaux du bureau du Collège sont également plus élevées que prévu en raison d'un changement dans la reddition de comptes exigée par les auditeurs du Collège. Malgré ce déficit projeté, le président du CA souligne que le bilan et la situation financière globale du Collège demeurent solides.

Les administrateurs posent un grand nombre de questions à l'équipe dirigeante, ces dernières portant particulièrement sur les stratégies visant à réduire le déficit projeté.

En réponse à ces questions, l'équipe dirigeante mentionne que les écarts temporaires comptent pour une partie du déficit projeté, alors que d'autres montants, dont le montant d'amortissement susmentionné, découlent de facteurs externes qui n'auraient pu être anticipés en toute certitude. L'équipe dirigeante confirme qu'un examen exhaustif des activités du Collège a été effectué, et que des mesures immédiates de réduction des coûts ont été implantées.

À la suite de ces questions, l'équipe dirigeante précise également que le budget total alloué au système de gestion d'entreprise (3,5 millions de dollars sur 2 ans) n'a pas été dépassé. Toutefois, l'équipe dirigeante reconnaît que certains problèmes techniques découlant de la mise en œuvre de ce système ont nécessité une attention immédiate, ce qui a entraîné des dépenses plus tôt que prévu. S'il advenait que des fonds doivent être ajoutés aux montants budgétés pour le projet portant sur le système de gestion d'entreprise, l'équipe dirigeante solliciterait l'approbation du CA.

RAPPORT DU COMITÉ DES FINANCES ET DE LA VÉRIFICATION

Ben Rempel aborde le point qui a été retiré des résolutions en bloc pour en discuter plus en détail. Il se dit préoccupé par l'inclusion d'une discussion du CFV portant sur 2 options possibles en matière de gestion des risques. Il rappelle au CA que, lors de la réunion du 5 décembre 2024, il avait été décidé de mettre en œuvre le Registre d'atténuation des risques qui avait été présenté au CA à ce moment-là et s'interroge sur la raison pour laquelle une autre option en matière de gestion des risques a été présentée par la suite au CFV, malgré la résolution antérieure du CA.

Après discussion, le CA réaffirme son engagement envers le Registre d'atténuation des risques approuvé qui comporte les 10 à 15 éléments de premier rang, et adopte une motion visant à continuer d'en utiliser la version actuelle, avec l'intention de revenir sur cette question dans un an.

Motion présentée par Ben Rempel et appuyée par Jennifer Henry :

IL EST RÉSOLU QUE le CA continue d'utiliser le Registre d'atténuation des risques présenté lors de la réunion du CA du 5 décembre 2024 et réexamine la possibilité de recourir à d'autres modèles après un an.

RÉSOLUTION ADOPTÉE

L'équipe dirigeante, à l'exception de John Murray, président et chef de la direction, sont excusés de la réunion.

8. GOUVERNANCE

8.1 DERNIÈRES NOUVELLES SUR LES MODIFICATIONS AU CODE DE DÉONTOLOGIE, AU RÈGLEMENT D'APPLICATION DE LA LOI SUR LE COLLÈGE ET AUX RÈGLEMENTS ADMINISTRATIFS DU COLLÈGE

Le président du CA donne la parole à Ben Rempel, président du Comité de la gouvernance et des mises en candidature (CGMC).

Ben Rempel fait référence aux documents distribués avant la réunion et décrit l'approche stratégique à 2 volets adoptée par le Comité pour réviser les Règlements administratifs et les politiques du Collège. Il souligne l'importance d'établir une distinction claire entre les responsabilités de nature réglementaire et la surveillance de la gouvernance. Il explique que le premier volet de la révision sera mené par l'équipe dirigeante du Collège et portera sur les aspects réglementaires, tandis que le deuxième volet, axé sur les enjeux de gouvernance, sera supervisé par le CGMC avec l'appui de la secrétaire générale. Il souligne que ce travail est essentiel au fonctionnement à long terme du CA, car les Règlements administratifs qui en découleront seront transmis aux futurs administrateurs.

Ben Rempel invite ensuite John Murray, président et chef de la direction, à faire le point sur les modifications apportées au Code de déontologie.

John Murray indique que, conformément à la résolution adoptée par le CA le 5 décembre 2024, le président du CA a officiellement présenté une demande au ministre le 19 décembre 2024, sollicitant son approbation écrite pour modifier le Code de déontologie des titulaires de permis du Collège. Il souligne que les modifications proposées visent à harmoniser les dispositions relatives à l'aptitude à exercer avec celles énoncées dans l'ébauche du Règlement d'application de la Loi sur le Collège publiée pour consultation publique le 21 décembre 2024.

John Murray explique que le personnel du Collège a travaillé en étroite collaboration avec IRCC et le ministère de la Justice pour élaborer des instructions de rédaction qui ont abouti au libellé proposé qui est actuellement en attente d'approbation. De plus, il indique que l'ébauche des Règlements administratifs du Collège, qui tient compte des discussions tenues lors de la réunion du CA de décembre, a été téléversée dans le Portail du CA pour examen.

Le président du CA remercie John Murray de son compte rendu.

8.2 ÉBAUCHE DE LA GRILLE DES COMPÉTENCES

Le président du CA donne la parole à Ben Rempel, président du CGMC.

Ben Rempel fait référence aux documents distribués avant la réunion. Il explique que cette grille de compétences a pour but d'indiquer les compétences essentielles, de communiquer les attentes et de soutenir la sélection stratégique des membres du CA. Il fait remarquer que la version présentée au CGMC était plus détaillée que celle fournie à tous les membres du CA. La direction précise qu'une version simplifiée avait été élaborée en fonction des discussions antérieures tenues par le CGMC.

Le CA convient qu'un ensemble plus exhaustif de critères accroîtrait l'efficacité. Il est, par conséquent, décidé que l'ébauche initiale plus détaillée de la grille des compétences qui a été examinée par le CGMC serait téléversée dans le Portail du CA afin que tous les administrateurs puissent l'examiner et formuler leurs commentaires. Le CGMC intégrera ces commentaires et peaufinera davantage la grille, dont la version révisée sera présentée au CA, accompagnée de recommandations.

Le président du CA remercie Ben Rempel de son compte rendu.

8.3 NOMINATION DES VICE-PRÉSIDENTS

Le président du CA donne la parole à Ben Rempel, président du CGMC.

Ben Rempel fait référence aux documents distribués avant la réunion et souligne que, comme indiqué dans le mandat de chaque comité, un vice-président doit faire partie de la composition des comités. Il indique que lorsqu'il s'est réuni le 4 mars 2025, le CGMC a procédé à un examen approfondi des nominations proposées aux postes de vice-présidents. Après un examen attentif, le Comité présente les candidats recommandés en vue de leur approbation par le CA.

Motion présentée par Jennifer Henry et appuyée par Ben Rempel :

IL EST RÉSOLU QUE le CA approuve la nomination des vice-présidents des comités permanents du CA avec effet immédiat, chaque vice-président demeurant en fonction jusqu'à la nomination de son successeur.

- Comité d'examen et d'évaluation du rendement du président et chef de la direction – Normand Beaudry
- Comité des finances et de la vérification – Marty Baram
- Comité de la gouvernance et des mises en candidature – Richard Dennis

RÉSOLUTION ADOPTÉE

9. PROCHAINE RÉUNION ET AJOURNEMENT

Le président du CA annonce que la prochaine réunion du CA se tiendra les 19 et 20 juin 2025 à Burlington, en Ontario.

SÉANCE FERMÉE AU PUBLIC (SÉANCE À HUIS CLOS)

MOTIONS PRÉSENTÉES PENDANT LA SÉANCE À HUIS CLOS

Motion présentée par Normand Beaudry et appuyée par Ben Rempel :

IL EST RÉSOLU QUE la réunion du CA se poursuive à huis clos.

RÉSOLUTION ADOPTÉE

SÉANCE À HUIS CLOS – ÉBAUCHE DU RÈGLEMENT D'APPLICATION DE LA LOI SUR LE COLLÈGE

Le président du CA invite John Murray à présenter l'ébauche du Règlement d'application de la Loi sur le collège.

SÉANCE À HUIS CLOS – LITIGES EN COURS

Le président du CA invite John Murray à présenter un compte rendu des litiges en cours. John Murray fournit des réponses aux questions posées par les administrateurs.

SÉANCE À HUIS CLOS – SONDAGES SUIVANT LA RÉUNION DU CA

Le président du CA invite Victoria Rumble à présenter les résultats du sondage suivant la réunion.

SÉANCE À HUIS CLOS – ÉVALUATIONS DU CA ET DES COMITÉS

Le président du CA invite Victoria Rumble à présenter les résultats et l'analyse des évaluations du CA et des comités.

L'équipe dirigeante, y compris le président et chef de la direction, quitte la réunion.

SÉANCE À HUIS CLOS – DISCUSSION DU CA

MOTIONS PRÉSENTÉES PENDANT LA SÉANCE À HUIS CLOS

Sur une motion dûment présentée, appuyée et adoptée,

IL EST RÉSOLU QUE :

- 1) la séance à huis clos prenne fin,
- 2) la réunion redevienne séance publique.

RÉSOLUTION ADOPTÉE

AJOURNEMENT

Sur une motion dûment présentée, appuyée et adoptée,

IL EST RÉSOLU QUE la réunion soit par la présente ajournée le 21 mars 2025, à 13 h 25 (HE).

RÉSOLUTION ADOPTÉE

Stan Belevici, CRIC-CISR
Président du CA

Nithiya Paheerathan
Secrétaire de séance

Sommaire des résolutions et mesures discutées

Liste des résolutions

Résolution	Point à l'ordre du jour	Sujet	Motion
1	Ordre du jour	IL EST RÉSOLU QUE l'ordre du jour de la réunion soit par la présente approuvé avec les modifications proposées.	1
2	Résolutions en bloc	IL EST RÉSOLU QUE les 9 points contenus dans les résolutions en bloc, tels qu'ils sont présentés, et le procès-verbal modifié de la réunion du 5 décembre 2024 soient par la présente approuvés : <ol style="list-style-type: none"> 1. Procès-verbal de la réunion du CA du 5 décembre 2024 2. Procès-verbal de la réunion du CA du 4 février 2025 3. Rapport du Comité de la gouvernance et des mises en candidature 4. Rapport du Comité d'examen et d'évaluation du rendement du président et chef de la direction 5. Examen de la couverture d'assurance 6. Registre des administrateurs 7. Plan de travail du CA 2025-2026 8. Plan de travail du Comité des finances et de la vérification 2025-2026 9. Plan de travail du Comité de la gouvernance et des mises en candidature 2025-2026 10. Nouvelles à propos de la rémunération des membres du CA 	2
6.1	Rapport du Comité des finances et de la vérification	IL EST RÉSOLU QUE le CA continue d'utiliser le Registre d'atténuation des risques présenté lors de la réunion du CA du 5 décembre 2024 et réexamine la possibilité de recourir à des consultations externes après un an.	3
8.3	Nomination des vice-présidents	IL EST RÉSOLU QUE le CA approuve la nomination des vice-présidents des comités permanents du CA avec effet immédiat, chaque vice-président demeurant en fonction jusqu'à la nomination de son successeur.	4

Résolution	Point à l'ordre du jour	Sujet	Motion
		<ul style="list-style-type: none"> Comité d'examen et d'évaluation du rendement du président et chef de la direction – Normand Beaudry Comité des finances et de la vérification – Marty Baram Comité de la gouvernance et des mises en candidature – Richard Dennis 	
9	Poursuite de la réunion du CA à huis clos	IL EST RÉSOLU QUE la réunion du CA se poursuive à huis clos.	4
	La séance à huis clos prend fin et la réunion du CA se poursuit en séance publique	IL EST RÉSOLU QUE <ol style="list-style-type: none"> la séance à huis clos prenne fin, la réunion redevienne séance publique. 	5
	Ajournement	IL EST RÉSOLU QUE la réunion soit par la présente ajournée le 21 mars 2025, à 13 h 25 (HE).	6

NOTE

À l'attention du : **Conseil d'administration**
De : **Stan Belevici**
Président, Comité d'examen et d'évaluation du rendement du président et chef de la direction
Objet : **Résolutions en bloc – Rapport du Comité d'examen et d'évaluation du rendement du président et chef de la direction**
Date : **19 juin 2025**

Sommaire

Le Comité d'examen et d'évaluation du rendement du président et chef de la direction s'est réuni le 8 mai 2025. Tous les membres étaient présents.

Action demandée

Aux administrateurs, à titre informatif seulement.

Discussion/analyse

Les sujets suivants ont été abordés :

Procès-verbal précédent : Le procès-verbal de la réunion du Comité qui s'est tenue le 21 février 2025 a été approuvé.

Mandat du Comité : À la suite des discussions qui ont eu lieu lors de la réunion du conseil d'administration (CA) en mars, les membres du Comité ont passé en revue le mandat du Comité et ont discuté des modifications nécessaires pour changer le nom du Comité et élargir son mandat en vue d'y inclure la surveillance, du point de vue de la gouvernance, des politiques et des stratégies du Collège en matière de ressources humaines (RH). Compte tenu de la portée élargie du mandat, il a également été convenu qu'à l'avenir, le Comité serait soutenu par le secrétaire général, sachant que des mesures appropriées pour la protection des renseignements personnels et d'autres renseignements confidentiels seraient nécessaires. Après discussion, le chef de la direction a été chargé de distribuer l'ébauche modifiée du mandat aux membres du Comité et, une fois l'ébauche approuvée, de la soumettre au Comité de la gouvernance et des mises en candidature en vue de sa recommandation au CA.

Plan de travail du Comité : Il a été convenu que le plan de travail serait modifié pour refléter le mandat élargi du Comité et distribué aux membres du Comité pour examen lors de la prochaine réunion.

Processus d'examen du rendement du chef de la direction : Conformément à la discussion ayant eu lieu lors de sa réunion précédente, le Comité a confirmé qu'un examen approfondi du rendement du chef de la direction serait effectué pour l'année en cours. Un tel examen inclurait les commentaires recueillis auprès des membres du CA, de l'équipe dirigeante du Collège et d'un

nombre limité de parties prenantes externes (p. ex. IRCC et l'ACCPI). Le président du Comité nommera un consultant approprié pour faire avancer ce dossier.

Séance à huis clos : Le Comité a tenu une séance à huis clos en l'absence du chef de la direction et du personnel du Collège.

Références

Ébauche du mandat du Comité des ressources humaines

RAPPORT TRIMESTRIEL
de l'agente d'examen des plaintes indépendante
du 1^{er} janvier 2025 au 31 mars 2025
5 mai 2025

Introduction

Il s'agit du rapport trimestriel exigé au paragraphe 5.2 du Règlement sur l'agent d'examen des plaintes indépendant (Règlement sur l'AEPI).

- 5.2 L'AEPI doit soumettre au Conseil¹ un rapport tous les trimestres de l'année civile. Ce rapport inclura :
- a) des statistiques comportant le nombre de demandes d'examen reçues chaque trimestre, le nombre d'examens conclus chaque trimestre, le nombre d'examens toujours en cours à la fin de chaque trimestre, et les résultats d'ensemble des examens conclus;
 - b) un sommaire des décisions relatives aux examens conclus par l'AEPI chaque trimestre, ce qui comprend un sommaire de tous les dossiers renvoyés au Conseil et les raisons appuyant ces renvois;
 - c) une évaluation du traitement des plaintes par le Conseil, ce qui comprend toutes tendances ou préoccupations, ainsi que des recommandations concernant l'amélioration de ces processus.

Le présent rapport trimestriel couvrant la période du 1^{er} janvier 2025 au 31 mars 2025 (période en cours) sera présenté au Conseil en vue d'un examen lors de sa prochaine réunion trimestrielle en juin 2025.

Comme exigé, le présent rapport trimestriel comprend les sections suivantes : un tableau des statistiques générales, un sommaire des décisions relatives aux examens conclus par l'AEPI, une évaluation du traitement des plaintes par le Collège, ainsi que des recommandations.

Mandat de l'AEPI

À la réception d'une demande d'examen d'une plainte qui n'a pas été renvoyée au Comité de discipline, l'AEPI examine le traitement de la plainte par le Collège pour déterminer s'il y a eu un manquement à l'équité procédurale ou s'il y a eu des erreurs de fait ou de droit. Les

¹ Toutes les références au Conseil et la terminologie connexe doivent être considérées comme des références au Collège, y compris le Comité des plaintes.

examens sont censés être achevés dans les 30 jours suivant la réception de la demande d'examen par l'AEPI.

Le mandat de l'AEPI est énoncé à l'article 27 du Règlement administratif indiquant, entre autres, ce qui suit :

27.2

Un plaignant peut demander un examen par un AEPI par écrit seulement, en remplissant le formulaire de demande se trouvant sur le site Web du Conseil. L'AEPI n'est pas tenu d'examiner toutes les affaires qui lui sont soumises, et peut, à sa discrétion, décider de ne pas examiner une plainte ou de mettre fin à un examen en cours.

27.3

L'AEPI ne peut qu'examiner l'équité de la procédure appliquée par le Conseil ou par le Comité des plaintes pour traiter la plainte. L'examen effectué par l'AEPI sera fait conformément aux principes relatifs au processus des plaintes et de la discipline qui sont inclus dans les règles et les Règlements administratifs. L'AEPI ne peut pas examiner le bien-fondé réel d'une plainte en particulier.

27.4

L'AEPI pourra décider que les procédures étaient équitables ou décider de renvoyer la plainte au Comité des plaintes, en recommandant que soit donnée une suite additionnelle. Au cours de l'examen, si l'AEPI obtient de nouveaux renseignements qu'il juge importants, il peut acheminer ces renseignements au Comité des plaintes pour examen plus approfondi. Lorsqu'une affaire est renvoyée au Comité des plaintes, l'AEPI décidera si l'affaire devra être examinée par un jury différent de celui qui avait examiné la plainte en premier lieu.

Le paragraphe 4.1 du Règlement de l'AEPI, adopté en vertu de l'article 27 et du paragraphe 56.7 du Règlement administratif, définit plus en détail les pouvoirs généraux de l'AEPI :

4.1 Il relève de l'autorité et de la discrétion de l'AEPI de décider de la façon dont sera traitée une demande d'examen déposée par un plaignant dont la plainte a été classée. L'AEPI peut décider de prendre une ou plusieurs des mesures suivantes :

- a) refuser la demande d'examen du plaignant parce que cette dernière ne soulève pas de question suffisamment grave ou parce que, vraisemblablement, tout examen ne mènera pas à une conclusion différente, ou pour toute autre raison;
- b) examiner la fermeture du dossier de plainte, en enquêtant sur la façon dont la plainte a été traitée par le Conseil;
- c) assurer la médiation entre le plaignant et le Conseil pour tenter de conclure une entente pour régler la plainte;
- d) arrêter un examen ou le suspendre temporairement à tout moment et y mettre fin sans aucun renvoi ou suite ou décider de renvoyer la plainte au Conseil.

Ces dispositions soulignent que, lorsque la demande d'examen n'est pas refusée ou temporairement suspendue, l'examen d'une plainte par l'AEPI détermine l'équité des

procédures utilisées par le Collège dans le cadre du traitement d'une plainte. Selon le Règlement de l'AEPI et le Règlement administratif, l'AEPI ne peut pas examiner le bien-fondé réel d'une plainte, et l'examen de l'AEPI sera régi par les principes contenus dans les règles de procédure du Comité du Tribunal et le Règlement administratif portant sur le processus de plaintes et de discipline.

Bien qu'il relève de l'autorité et de la discrétion de l'AEPI en vertu du Règlement de l'AEPI d'agir également en tant que médiateur entre le plaignant et le Collège, ce pouvoir n'a pas encore été exercé.

Enfin, l'un des aspects importants du mandat de l'AEPI consiste à formuler des recommandations au Collège sur la façon d'améliorer son traitement des plaintes, y compris l'équité et la transparence de sa procédure et de son processus de plainte.

Statistiques générales

La période en cours a connu une augmentation considérable du nombre de demandes d'examen depuis l'entrée en fonction de la présente AEPI à la mi-septembre 2022, avec une moyenne de 4,5 demandes par mois, ce qui surpasse le précédent record de 10 demandes d'examen soumises au troisième trimestre de 2024, avec une moyenne de 3,3 demandes par mois.

Les neuf examens conclus pendant la période en cours (premier trimestre de 2025) correspondent au deuxième nombre en importance enregistré après le quatrième trimestre de 2024, au cours duquel onze examens avaient été conclus.

Demandes d'examen reçues par l'AEPI	Examens conclus	Examens en cours (en date du 31 mars 2025)
14²	9	5

Les décisions de l'AEPI sont censées être rendues dans les 30 jours suivant la réception de la demande d'examen. Trois des décisions rendues pendant la période en cours ont été transmises peu de temps après le délai de 30 jours : i) une décision a été rendue trois jours plus tard, en raison d'une erreur du bureau de l'AEPI commise dans la consignation des dates; et ii) deux décisions relatives à des plaintes connexes ont été transmises deux jours plus tard, dans des circonstances particulières entourant les communications avec le Collège, décrites dans le sommaire ci-dessous.

² Quatorze plaintes distinctes ont en fait été soumises, mais le Collège a traité deux de ces plaintes conjointement, en les classant au moyen d'une seule lettre de clôture, comme indiqué ci-dessous. Ces deux plaintes distinctes sont comptabilisées ici comme une seule demande d'examen.

Résultats d'ensemble des examens conclus

Dans le cadre d'un examen, l'AEPI peut, généralement, soit : i) accepter qu'il y ait eu équité procédurale et qu'il n'y ait pas eu d'erreur de fait ou de droit dans la manière dont la plainte a été traitée; ou ii) renvoyer la plainte au Comité des plaintes ou au Collège en recommandant d'y donner suite.

Quatorze nouvelles demandes d'examen ont été reçues pendant la période en cours, alors que neuf examens ont été conclus. Il y avait cinq examens en cours à la fin de la période en cours.³

Dans la majorité des demandes d'examen, j'ai constaté qu'il y avait eu équité procédurale, sans erreur de fait ou de droit dans la manière dont le Collège a traité la plainte. Quelques examens ont donné lieu à des résultats légèrement différents, comme le résume la prochaine section du présent rapport trimestriel.

Sommaire des décisions de l'AEPI relatives aux examens

Voici le sommaire des décisions relatives aux examens conclus :

1. N° de dossier du Collège : CD.2024.785312

Date à laquelle l'AEPI a accusé réception de la demande d'examen : 7 janvier 2025

Date à laquelle le dossier a été classé par l'AEPI : 3 février 2025

Décision : La décision du Collège a été confirmée. Aucun manquement à l'équité procédurale ni aucune erreur de fait ou de droit n'ont été constatés dans la manière dont la plainte a été traitée. Cependant, la lettre de clôture indiquait que tous les frais avaient été remboursés, alors que, dans les faits, ils n'avaient été que partiellement remboursés. Une simple recommandation a été formulée pour que la lettre de clôture soit corrigée et renvoyée au plaignant.

2. N° de dossier du Collège : CD.2024.736614

Date à laquelle l'AEPI a accusé réception de la demande d'examen : 20 janvier 2025

Date à laquelle le dossier a été classé par l'AEPI : 20 février 2025

Décision : La décision du Collège a été confirmée. Aucun manquement à l'équité procédurale ni aucune erreur de fait ou de droit n'ont été constatés dans la décision du Collège de procéder à une entente de règlement volontaire avec le titulaire de permis au moyen du processus de règlement rapide.

³ À la date du présent rapport trimestriel, les examens en cours pendant la période en cours (jusqu'à la fin du 31 mars 2025) ont tous été conclus le 14 avril 2025.

3. N° de dossier du Collège : CD.2024.625074

Date à laquelle l'AEPI a accusé réception de la demande d'examen : 20 janvier 2025

Date à laquelle le dossier a été classé par l'AEPI : 20 février 2025

Décision : La décision du Collège a été confirmée. Aucun manquement à l'équité procédurale ni aucune erreur de fait ou de droit n'ont été constatés dans la décision du Collège de procéder à une entente de règlement volontaire avec le titulaire de permis au moyen du processus de règlement rapide.

4. N° de dossier du Collège : CD.2023.985

Date à laquelle l'AEPI a accusé réception de la demande d'examen : 27 janvier 2025

Date à laquelle le dossier a été classé par l'AEPI : 26 février 2025

Décision : À titre exceptionnel, l'AEPI a accepté de donner suite à la demande d'examen, bien qu'elle ait été reçue par le Collège après le délai de 30 jours. La décision du Collège a été confirmée. Aucun manquement à l'équité procédurale ni aucune erreur de fait ou de droit n'ont été constatés dans la manière dont la plainte a été traitée.

5. N° de dossier du Collège : CD.2020.305-1 et CD.2020.305-2⁴ Date à laquelle l'AEPI a accusé réception de la demande d'examen : 10 février 2025

Date à laquelle le dossier a été classé par l'AEPI : 10 mars 2025

Décision : Ces décisions du Collège ont été confirmées. Aucun manquement à l'équité procédurale ni aucune erreur de fait ou de droit n'ont été constatés dans la manière dont les plaintes ont été traitées.

6. N° de dossier du Collège : CD.2017.365

Date à laquelle l'AEPI a accusé réception de la demande d'examen : 11 février 2025

Date à laquelle le dossier a été classé par l'AEPI : 14 mars 2025

Décision : La décision du Collège a été confirmée. Aucun manquement à l'équité procédurale ni aucune erreur de fait ou de droit n'ont été constatés dans la décision du Collège de procéder à un règlement volontaire avec le titulaire de permis au moyen du processus de règlement rapide. Toutefois, compte tenu du long délai entre la date de la plainte et la communication de la décision du Comité des plaintes, il a été recommandé au Collège de veiller à mettre en place des procédures afin d'éviter qu'un tel écart ne se reproduise.

⁴ Ces plaintes ont été comptabilisées comme deux plaintes distinctes. Toutefois, une seule décision a été prise, car c'est ainsi que le Collège a traité les plaintes.

7. N° de dossier du Collège : CD.2024.805987

Date à laquelle l'AEPI a accusé réception de la demande d'examen : 20 février 2025

Date à laquelle le dossier a été classé par l'AEPI : 6 mars 2025

Décision : Le pouvoir discrétionnaire a été exercé conformément à l'alinéa 4.1a) du Règlement de l'AEPI et la demande d'examen a été refusée au motif que l'examen ne donnerait pas lieu à un résultat différent.

8. N° de dossier du Collège : CD.2024.688033⁵

Date à laquelle l'AEPI a accusé réception de la demande d'examen : 25 février 2025

Date à laquelle le dossier a été classé par l'AEPI : 27 mars 2025

Décision : La lettre de clôture initiale indiquait que la plainte était classée sans suite additionnelle, à l'exception des conseils donnés au titulaire de permis. En fait, le titulaire de permis a reçu à la fois des conseils et un avertissement. La plainte a été suspendue conformément à l'alinéa 4.1d) du Règlement de l'AEPI, et l'erreur a été signalée au Collège qui a émis une nouvelle lettre de clôture.

9. N° de dossier du Collège : CD.2024.676838⁶

Date à laquelle l'AEPI a accusé réception de la demande d'examen : 25 février 2025

Date à laquelle le dossier a été classé par l'AEPI : 27 mars 2025

Décision : La lettre de clôture initiale indiquait que la plainte était classée sans suite additionnelle, à l'exception des conseils donnés au titulaire de permis. En fait, le titulaire de permis a reçu à la fois des conseils et un avertissement. La plainte a été suspendue conformément à l'alinéa 4.1d) du Règlement de l'AEPI, et l'erreur a été signalée au Collège qui a émis une nouvelle lettre de clôture.

Évaluation du traitement des plaintes par le Collège et recommandations

Le Collège joue un rôle essentiel dans la réglementation des consultants en immigration et en citoyenneté dans l'intérêt public. Le Collège protège le public a) en établissant et en appliquant des normes de qualification, des normes de pratique et des exigences en matière de formation continue pour les titulaires de permis; b) en veillant à ce que le code de déontologie soit respecté; et c) en menant des campagnes de sensibilisation auprès du public.

⁵ Cette plainte est liée à la plainte mentionnée ci-dessous : il s'agit du même plaignant, mais d'un titulaire de permis différent. Le Collège a traité ces plaintes distinctement.

⁶ Cette plainte est liée à la plainte mentionnée ci-dessus : il s'agit du même plaignant, mais d'un titulaire de permis différent. Le Collège a traité ces plaintes distinctement.

Comme indiqué ci-dessus, le premier trimestre de 2025 a été le plus occupé depuis que l'AEPI actuellement en poste a commencé à traiter les demandes d'examen en septembre 2022.

De manière générale, le traitement des plaintes par le Collège a été effectué dans le respect de l'équité procédurale.

Je suis consciente qu'au cours des deux dernières années, le Collège a déployé des efforts concertés pour améliorer ses processus de traitement des plaintes, ce qui s'est traduit par un resserrement des types de recommandations formulées par l'AEPI.

Dans le cadre d'un examen portant sur un dossier dont le Collège a hérité (voir le sommaire ci-dessus), j'ai recommandé au Collège de veiller à mettre en place des procédures afin d'éviter que des omissions semblables ne se reproduisent (la lettre de clôture n'ayant été envoyée que beaucoup plus tard). Toutefois, je pense qu'il est peu probable que ce qui s'est passé dans ce dossier dont a hérité le Collège ne se reproduise, puisqu'à ma connaissance, le nombre de dossiers non classés a été résorbé en totalité ou presque.

En outre, même si les erreurs factuelles dans les lettres de clôture n'ont pas posé problème auparavant, il y a eu trois plaintes (deux étant liées) pendant la période en cours où le résultat réel n'a pas été rapporté en toute exactitude dans la lettre de clôture. Ce problème peut être attribué à l'augmentation importante du nombre de plaintes au cours de la dernière année. Cependant, le Collège doit faire attention à ce que ce scénario ne se reproduise pas. Si cette situation est due au fait que le personnel est débordé par l'augmentation du nombre de plaintes, le Collège doit alors remédier à un manque possible de ressources.

Outre les omissions et les erreurs commises pendant la période en cours, j'ai exercé mon pouvoir discrétionnaire en tant qu'AEPI pour la première fois, conformément à l'alinéa 4.1a) du Règlement de l'AEPI, afin de

refuser la demande d'examen au motif que l'examen ne donnerait pas lieu à un résultat différent.

Conclusion

Les plaignants jouent un rôle essentiel en soutenant le mandat du Collège, qui consiste à réglementer les consultants en immigration et en citoyenneté dans l'intérêt public. Le Collège compte sur le public et sur chaque plaignant pour porter plainte contre les titulaires de permis qui ne respectent pas le Code de déontologie propre à leur profession ou qui ne satisfont pas aux normes de compétence.

Au moyen du processus de demande d'examen, l'AEPI tient le Collège responsable des procédures de traitement des plaintes qu'il utilise en s'assurant que celles-ci sont équitables, sans erreur de fait ou de droit. Cet objectif est en partie atteint grâce aux recommandations

que l'AEPI fait au Collège sur les aspects du processus de traitement des plaintes qui gagneraient à être améliorés. Les décisions et recommandations de l'AEPI sont formulées dans le but de veiller au mandat de protection de l'intérêt public et d'aider le Collège à exercer son mandat réglementaire.

Grâce aux communications échangées avec l'équipe dirigeante du Collège l'année dernière, j'ai su que le Collège avait pris des mesures importantes pour améliorer son processus de traitement des plaintes, et que les dossiers non classés dont le Collège avait hérité ont été en grande partie classés. Le Collège a examiné et mis en œuvre un grand nombre des recommandations de l'AEPI, et le nombre de recommandations de l'AEPI sur la manière d'améliorer le processus de traitement des plaintes a diminué.

Bien que le présent rapport trimestriel n'ait pas donné lieu à des recommandations importantes sur la manière d'améliorer le processus de traitement des plaintes, ce rapport vise toutefois à rappeler que des omissions et des erreurs peuvent parfois se produire. Le Collège doit être attentif à réduire de tels incidents, mais aussi se demander si les processus de traitement des plaintes qu'il a mis en place sont dotés des ressources adéquates pour soutenir son mandat réglementaire qui est d'agir dans l'intérêt public. Une telle vigilance est l'un des aspects essentiels dont il faut tenir compte lorsqu'on veut s'assurer de la confiance du public envers le mandat du Collège.

L'AEPI continuera de surveiller les processus de traitement des plaintes du Collège et de fournir des recommandations, le cas échéant.

En date du 5 mai 2025

Agente d'examen des plaintes indépendante



Lai-King Hum (elle/she/her), AEPI

Mise à jour sur l'état d'avancement du Plan stratégique au 4^e trimestre

Juin 2025



Rétroaction du CA à propos du rapport du 3^e trimestre

Lors de la réunion du 3^e trimestre, le conseil d'administration (CA) a demandé que les prochains rapports :

- 1) indiquent des échéanciers précis pour la mise en œuvre des mesures;
- 2) indiquent les cumuls annuels chaque trimestre;
- 3) présentent des mesures concrètes à l'aide de cibles chiffrées ou de pourcentages d'achèvement, lorsqu'il est possible de le faire.

Le rapport du 4^e trimestre met en œuvre ces éléments dans la mesure du possible. Le Collège continuera de mettre au point son approche en matière d'indication de mesures et de production de rapports au cours de l'exercice financier 2026.

Objectif : normes professionnelles et conformité

Initiative	Description et but	État	Mesures			Activités	
			Descriptions et calendrier de réalisation	Progrès	Données #	Résumé du 4 ^e trimestre	Plans pour l'exercice financier 2026
Assurance de la qualité	Le Collège mettra à profit la recherche et les pratiques exemplaires pour renforcer son Programme d'assurance de la qualité, en vue de vérifier que les titulaires de permis respectent les exigences du Collège et de promouvoir le maintien et le développement des compétences essentielles.		Effectuer l'analyse de rentabilité et indiquer les options (3 ^e trimestre)	Atteint à 100 %	--	Le Collège a poursuivi la mise en œuvre de ses exigences d'assurance de la qualité actuelles en mettant l'accent sur la formation professionnelle continue.	Le Collège poursuivra ses activités axées sur l'assurance de la qualité, en tirant parti du renouvellement annuel pour vérifier la conformité aux exigences du Collège, en effectuant une vérification de la FPC au cours de l'été et en s'appuyant sur l'analyse de rentabilité (achevée et présentée au 3 ^e trimestre) pour l'élaboration du prochain plan stratégique.
			Déterminer ou confirmer les éléments principaux du Programme d'assurance de la qualité (3 ^e trimestre)	Atteint à 100 %	--		
Pratique, politique et recherche axée sur le public	Le Collège renforcera sa réputation dans le secteur au pays et à l'étranger en s'imposant comme un leader éclairé et une source d'expertise.		Les constatations tirées du Symposium de recherche servent à élaborer des programmes (4 ^e trimestre).	Atteint à 100 %	--	Les principales initiatives mises en œuvre au cours de ce trimestre sont les suivantes : étude comparative des compétences, examen des allocations du fonds de réserve dans les organismes d'autoréglementation canadiens, travaux de recherche (politiques, validation des examens d'accès à la pratique et efficacité des programmes), lancement d'une revue exploratoire sur l'utilisation de l'intelligence artificielle dans la pratique professionnelle et sondage destiné aux titulaires de permis.	Le Collège continuera de mener son étude comparative, de faire progresser les études relatives aux titulaires de permis et au public, de donner des présentations à des conférences, de soutenir les bourses de recherche et d'élargir sa portée en matière de recherche au moyen d'événements, de publications et de partenariats stratégiques clés.
			Conclure 2 ententes de partenariat de recherche (4 ^e trimestre)	Atteint à 100 %	2 ententes conclues		
			Soumettre/livrer 6 propositions de participation à des conférences (4 ^e trimestre)	Atteint à 117 %	7 propositions soumises		
			Développer des relations avec des organismes de réglementation internationaux (4 ^e trimestre)	Atteint à 100 %	--		

Objectif : normes professionnelles et conformité

Initiative	Description et but	État	Mesures			Activités	
			Descriptions et calendrier de réalisation	Progrès	Données #	Résumé du 4 ^e trimestre	Plans pour l'exercice financier 2026
Élaboration du Règlement d'application, des Règlements administratifs et des politiques	Le Collège soutiendra le processus de rédaction du Règlement, en plus de réviser et d'appliquer ses Règlements administratifs en conséquence, afin de positionner le Collège en tant qu'organisme de réglementation professionnelle efficace.		Participation au processus de rédaction du Règlement (3 ^e trimestre)	Atteint à 100 %	--	Le Collège a continué de collaborer avec le ministère de la Justice à l'élaboration du Règlement d'application de la Loi sur le Collège, qui pourrait être touché par l'examen actuellement mené par l'Unité des services juridiques d'IRCC consacré aux droits de la personne. Entre-temps, le Collège a poursuivi ses travaux de mise à jour des Règlements administratifs. <i>*Les Règlements admin. demeurent à l'état d'ébauche, sous réserve de révisions ultérieures, jusqu'à ce que le Règlement d'application soit définitif.</i>	Le Collège poursuivra ses efforts de planification en prévision de l'entrée en vigueur du Règlement d'application de la Loi sur le Collège et des Règlements administratifs. La mise en œuvre sera appuyée par une stratégie de communication (à l'intention des titulaires de permis, du personnel et du public), y compris de la formation, s'il y a lieu, ainsi que par l'adaptation des processus et des programmes, au besoin.
			Favoriser la participation des titulaires de permis au processus de rédaction du Règlement (3 ^e trimestre)	Atteint à 100 %	--		
			Intégrer les besoins du Collège aux Règlements administratifs révisés* (3 ^e trimestre)	s.o.*	--		
Efficacité et efficacité du processus de traitement des plaintes	Le Collège protégera l'intérêt public en examinant les préoccupations entourant la conduite et en prenant les mesures appropriées contre les personnes qui ne respectent pas la Loi sur le Collège et le Code de déontologie.		Accuser réception des plaintes dans un délai moyen de 3 j, ouvrables (en cours)	Atteint à 100 %	--	Le premier jour de son entrée en fonction, le Collège a hérité d'environ 1600 dossiers de son prédécesseur; tous ces dossiers ont maintenant été classés (85 %) ou attribués (15 %). Sur les 35 décisions de l'agente d'examen des plaintes indépendante (AEPI) rendues cette année, 34 (97 %) d'entre elles ont reçu son approbation; une seule a été renvoyée pour réexamen.	Le Collège consacrera une partie importante de cette initiative à l'adaptation de ces processus afin que ces derniers soient en phase avec les exigences du Règlement d'application de la Loi sur le Collège et les Règlements administratifs correspondants.
			90 % des dossiers antérieurs à l'entrée en fonction du Collège ont été attribués ou classés avant la fin de l'année (4 ^e trim.)	Atteint à 111 %	100 % des dossiers attribués ou classés		
			90 % des décisions de l'AEPI confirment que les procédures du Collège ont été respectées (4 ^e trim.)	Atteint à 108 %	34 confirm. sur 35 décisions rendues		
			Décisions du Comité de discipline confirmées par contrôle judiciaire	Atteint à 100 %	--		

Objectif : praticiens non autorisés

Initiative	Description et but	État	Mesures			Activités	
			Descriptions et calendrier de réalisation	Progrès	Données #	Résumé du 4 ^e trimestre	Plans pour l'exercice financier 2026
Fermeture de sites de praticiens non autorisés (PNA) notoires et inconnus à l'échelle nationale	Le Collège maintiendra la confiance envers la profession en établissant une distinction entre la conduite des PNA et celle des titulaires de permis en plus de protéger le public contre les personnes non qualifiées pour exercer la pratique.		Fermeture de 5000 sites Web/comptes de médias sociaux de PNA (4 ^e trimestre)	Atteint à 80 %	Plus de 4000	Le Collège a continué d'examiner s'il existe d'autres solutions à sa disposition pour améliorer ses efforts en matière de détection, d'atténuation et de signalement des PNA, ainsi que les répercussions sur les ressources connexes.	Le Collège examinera les mesures prises jusqu'à présent pour faire fermer les comptes de médias sociaux et les sites Web de PNA et déterminera quelles sont les solutions les plus efficaces pour mettre fin aux activités des PNA (grâce aux efforts soutenus déployés pour faire fermer ces plateformes ou d'autres mesures).
			Mesures prises, au besoin, pour favoriser la conformité, notamment les lettres de cessation et d'abstention, les dépôts des décisions du Comité du Tribunal en tant qu'ordonnances de tribunaux fédéraux et les demandes d'injonction (4 ^e trimestre)	Atteint à 100 %	45 mesures combinées*	<i>*Comprends 37 lettres de cessation et d'abstention, 3 décisions du Comité du Tribunal déposées en tant qu'ordonnances des tribunaux fédéraux, 2 décisions de révocation administratives déposées, 2 requêtes pour outrage au tribunal en cours et 1 avis de demande d'injonction.</i>	
Communication visant la sensibilisation dans les principaux pays sources	Le Collège continuera à sensibiliser le public au moyen d'une campagne multilingue de prévention de la fraude menée à l'échelle internationale.		Augmenter le taux de fréquentation du Registre public sur le site Web de 50 % pendant la phase de déroulement de la campagne pour l'exercice financier 2025 (4 ^e trimestre)	Atteint à 268 %	Hausse de la fréquentation de 134 %	La campagne du Mois de la prévention de la fraude a été diffusée dans de nouvelles langues (l'arabe et le pendjabi), en plus du chinois simplifié, du hindi, du français et de l'anglais. Elle a été menée sur les plateformes Meta dans 17 pays et dans les transports en commun de Toronto, d'Ottawa et de Montréal.	Le Collège s'appuiera sur les enseignements tirés des campagnes de 2024 et de 2025 (p. ex. continuer à utiliser les transports en commun et les supports de publicité extérieurs en raison des bons résultats obtenus, optimiser les canaux de communication en fonction d'indicateurs de rendement clés tels que les taux de clics et le coût par clic, etc.) et pourrait ajouter d'autres langues.
			Atteindre les points de référence du secteur relatifs aux taux de croissance annuelle des abonnés pour l'exercice financier 2025 (4 ^e trimestre)	Atteint à 100 %	--	<i>*Le nombre d'abonnés sur les médias sociaux est passé de 615 100 à 772 400 cette année.</i>	
			Atteindre les points de référence du secteur relatifs aux taux de participation dans les médias sociaux pour l'exercice financier 2025 (4 ^e trim.)	Atteint à 100 %	--		

Objectif : communication avec les parties prenantes

Initiative	Description et but	État	Mesures			Activités	
			Descriptions et calendrier de réalisation	Progrès	Données #	Résumé du 4 ^e trimestre	Plans pour l'exercice financier 2026
Communication proactive avec les titulaires de permis	Le Collège collaborera activement avec ses titulaires de permis afin de consolider sa réputation d'organisme de réglementation reconnu.		Tenir 8 réunions avec l'Association Canadienne des Conseillers Professionnels en Immigration (ACCPI) pour consultation et rétroaction (4 ^e trimestre)	Atteint à 113 %	9 réunions ont été organisées	Le Collège a poursuivi ses communications proactives avec les titulaires de permis sur les activités pertinentes et opportunes du Collège, ainsi que l'élaboration coordonnée de plans et tactiques de communication aux degrés de complexité variés. Le Collège a publié un sondage en avril 2025 (toujours en cours au moment de la rédaction du présent rapport). Les résultats permettront d'établir une base de référence pour savoir ce que pensent les titulaires de permis des communications du Collège, ce qui lui permettra d'orienter ses futures activités de communication.	Le Collège poursuivra ses efforts pour accroître l'efficacité des activités de communication destinées aux titulaires de permis et mènera un sondage auprès de ces derniers en 2026 afin de recueillir des renseignements à jour sur ce qu'ils pensent des communications du Collège. Dans le but d'évaluer les progrès réalisés, les données recueillies seront comparées à la base de référence (exercice financier 2025).
			Atteindre les points de référence du secteur relatifs aux taux de clics et d'ouverture des infolettres mensuelles (4 ^e trimestre)	Atteint à 124 %	Taux d'ouverture de 67 %*		
			Transmettre plus de 200 communications proactives à l'intention des titulaires de permis par année (4 ^e trimestre)	Atteint à 105 %	210 communications envoyées		
			Publier plus de 250 messages destinés aux titulaires de permis dans les médias sociaux chaque année (4 ^e trimestre)	Atteint à 158 %	395 publications		
			Établir un point de référence pour savoir ce que pensent les titulaires de permis des communications du Collège (4 ^e trimestre)	Atteint à 100 %	--		

Objectif : communication avec les parties prenantes

Initiative	Description et but	État	Mesures			Activités	
			Descriptions et calendrier de réalisation	Progrès	Données #	Résumé du 4 ^e trimestre	Plans pour l'exercice financier 2026
Gestion des relations gouvernementales et des enjeux	Le Collège fera progresser son mandat dans le cadre de ses relations avec les médias et les gouvernements.		Élaborer un processus pour répondre aux médias et le mettre en œuvre (3 ^e trimestre)	Atteint à 100 %	--	Afin d'améliorer la compréhension du mandat du Collège et de cerner les occasions pour collaborer, le Collège a rencontré, au 4 ^e trimestre, les barreaux de l'Ontario, de la Saskatchewan et du Manitoba, ainsi que le ministère du Procureur général (Ministry of Attorney General) de la Colombie-Britannique, le ministère du Travail de l'Ontario et l'Association Canadienne des Avocats en Immigration. <i>*Les demandes provenaient de 17 parties prenantes externes.</i>	Le Collège s'efforcera de collaborer activement avec la nouvelle ministre et son personnel. Parallèlement, le Collège continuera à bâtir et à renforcer ses relations avec les gouvernements provinciaux, les barreaux et les autres parties prenantes clés, en plus de développer ses relations avec les médias.
			Taux de réponse dans les délais prescrits de 100 % pour les demandes provenant des médias grand public (3 ^e trimestre)	Atteint à 100 %	Taux de 100 %		
			45 demandes de renseignements et de conseils provenant de partenaires (4 ^e trimestre)	Atteint à 158 %	71 demandes*		
			Participation des partenaires à la gestion des enjeux (en cours)	Atteint à 100 %	--		
Partenariats en relations stratégiques	Le Collège s'appuiera sur ses partenaires principaux et secondaires ainsi que sur des influenceurs, en plus de collaborer avec eux pour faire progresser son mandat.		Gestion efficace des enjeux émergents (en cours)	Atteint à 100 %	--	Au cours du Mois de la prévention de la fraude, IRCC, l'Université de Montréal et l'Université Queen's ont distribué le matériel de campagne du Collège. L'Université métropolitaine de Toronto a également demandé de manière proactive d'obtenir du matériel à partager avec sa communauté. De plus, le Collège a parrainé la Conférence nationale sur la citoyenneté et l'immigration organisée par l'ACCPI.	Le Collège continuera de favoriser les relations avec ses partenaires stratégiques, en collaborant avec les équipes des communications d'IRCC et de la CISR afin qu'ils puissent fournir des réponses aux médias qui comprennent des renseignements sur le Collège.
			Tenir des réunions semestrielles avec la CISR (4 ^e trimestre)	Atteint à 100 %	--		
			Tenir des réunions mensuelles avec l'équipe des communications d'IRCC (4 ^e trimestre)	Atteint à 100 %	--		
			Tenir des réunions mensuelles avec l'équipe responsable des politiques d'IRCC (4 ^e trimestre)	Atteint à 100 %	--		

Objectif : durabilité

Initiative	Description et but	État	Mesures			Activités	
			Descriptions et calendrier de réalisation	Progrès	Données #	Résumé du 4 ^e trimestre	Plans pour l'exercice financier 2026
Culture et engagement	Le Collège continuera à développer et à renforcer la culture et l'engagement au moyen d'initiatives et d'expériences qui ont des retombées positives sur les employés.	●	Exécuter les plans d'action du groupe de travail (4 ^e trimestre)	Atteint à 86 %	6 des 7 mesures exécutées	Le Collège a mis en œuvre la majorité des autres mesures prévues dans le plan d'action du groupe de travail et continuera de présenter des programmes et des initiatives liés à la culture et à l'engagement. <i>*La dernière mesure du groupe de travail a été rédigée et devrait être achevée au début de l'exercice financier 2026.</i>	Le Collège continuera de concentrer ses efforts sur l'élaboration et la révision de politiques, de programmes et d'initiatives qui contribuent à offrir une expérience positive aux employés et à renforcer leur engagement.
			Taux annuel d'attrition de 7,5 % (ou moins) (4 ^e trimestre)	Atteint à 123 %	Taux d'attrition de 5,8 %		
Diversité, équité et inclusion	Le Collège élaborera une déclaration d'engagement et une stratégie en matière de diversité, d'égalité et d'inclusion.	●	Faire part des résultats sur la rétroaction des employés au personnel (2 ^e trimestre)	Atteint à 100 %	--	Au 4 ^e trimestre, le Collège s'est appuyé sur la rétroaction des employés recueillie plus tôt dans l'année au moyen d'un sondage (taux de réponse de 68 %) et a mis à profit l'expertise et les points de vue des participants à ses groupes axés sur la collaboration pour élaborer son projet de déclaration d'engagement en matière de diversité, d'équité et d'inclusion, qui est maintenant terminé.	Le Collège communiquera la déclaration d'engagement en matière de diversité, d'équité et d'inclusion aux participants du groupe axé sur la collaboration et la présentera au CA et à l'ensemble du Collège. Le Collège indiquera ensuite quelles initiatives et quels échanciers connexes viendront appuyer la stratégie en matière de diversité, d'équité et d'inclusion.
			Organiser au moins 3 séances de collaboration du personnel et les mener à bien (3 ^e trimestre)	Atteint à 200 %	Tenue de 6 séances		
			Finaliser la déclaration d'engagement et la stratégie en matière de diversité, d'égalité et d'inclusion (4 ^e trimestre)	Atteint à 100 %	--		

Objectif : durabilité

Initiative	Description et but	État	Mesures			Activités	
			Descriptions et calendrier de réalisation	Progrès	Données #	Résumé du 4 ^e trimestre	Plans pour l'exercice financier 2026
Système de gestion d'entreprise	Le Collège mettra en œuvre un système intégré de gestion d'entreprise (iMIS) afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacité des processus opérationnels. Pour ce faire, il remplacera les systèmes existants, rationalisera les flux de travaux et fournira des données probantes.	●	Déploiement intégral d'iMIS (1 ^{er} trimestre)	Atteint à 100 %	--	Le Collège a mis à jour le Portail du Collège (iMIS) afin d'améliorer le processus de renouvellement annuel et a continué d'améliorer l'expérience utilisateur des titulaires de permis. <i>*La plateforme est entièrement opérationnelle et répond aux besoins fondamentaux actuels du Collège; les efforts de stabilisation se poursuivront jusqu'à l'exercice financier 2026, en mettant l'accent sur l'amélioration de la qualité, l'efficacité et la réduction des problèmes.</i>	Le Collège achèvera la phase du projet visant la surveillance du Portail du Collège en faisant les modifications rendues nécessaires par le Règlement d'application de la Loi sur le Collège, d'autres améliorations à l'interface utilisateur, au renouvellement annuel, à la production de rapports et aux processus de paiement, ainsi que par l'intégration d'autres programmes.
			Post-lancement d'HyperCare. (1 ^{er} trimestre)	Atteint à 100 %	--		
			85 % des renouvellements annuels effectués sans assistance (1 ^{er} trim.)	Atteint à 114 %	97 % des renouvellements annuels faits sans assistance		
			Plateforme iMIS stable et entièrement opérationnelle (4 ^e trim.)	Atteint à 85 %	--		
Gestion de documents	Le Collège élaborera une approche en matière de gestion de documents qui permettra à son personnel et aux systèmes qui lui appartiennent de gérer tous les documents du Collège de manière efficace et efficiente, conformément aux lois et règlements, en plus de répondre aux demandes de renseignements officielles.	●	Mise en œuvre du processus d'approvisionnement pour les fournisseurs (3 ^e trimestre)	Atteint à 100 %	--	Le Collège a établi un plan de projet visant à examiner ses pratiques de gestion des documents et à les intégrer dans un cadre exhaustif. Le Collège a fait appel à Bibliothèque et Archives Canada (BAC) pour l'aider à élaborer le cadre du projet.	Le Collège prévoit concevoir et établir le cadre du projet au cours des 3 premiers trimestres, puis élaborer un plan de mise en œuvre à partir du 4 ^e trimestre, en collaboration avec BAC tout au long du processus.
			Établir un plan de projet pour la mise en place d'un cadre exhaustif pour la gestion des documents du Collège (4 ^e trimestre)	Atteint à 100 %	--		

Annexe : cadre de présentation des rapports

ÉTAT D'AVANCEMENT GÉNÉRAL DES INITIATIVES					
 Vert	Mise en œuvre comme prévu	 Jaune	Mise en œuvre en fonction d'un plan rectifié	 Rouge	Plan en cours d'examen
MESURE – DÉFINITIONS		MESURE – PROGRÈS ET DONNÉES NUMÉRIQUES			
<p>Chaque mesure peut être un livrable clé (résultat ou produit), un jalon (événement ou point de contrôle) ou une cible (résultat quantifiable) qui représente l'avancement de l'initiative.</p> <p>La portée de chaque mesure est limitée à l'exercice financier actuel (plutôt qu'à l'ensemble ou à « toute la durée » de la période visée par le plan stratégique).</p> <p>La définition de chaque mesure sera suivie du trimestre au cours duquel elle devrait être achevée/réalisée.</p>		<p>Chaque trimestre, la progression des mesures sera présentée sous forme de « pourcentage (%) atteint ».</p> <p>Pour les livrables et les jalons, il s'agit d'une estimation basée sur la proportion du travail déjà accompli pour produire le livrable ou franchir le jalon (en fonction du volume et de la complexité du travail).</p> <p>Pour les cibles, le nombre est exprimé par rapport à la cible précise qui a été fixée. Par exemple, si une cible est fixée à 90 % et que le Collège atteint 95 % de celle-ci, elle sera représentée comme suit : « 106 % atteint » (car 95 % divisé par 90 % = 106 %); la colonne « Données numériques » indiquera le nombre précis (dans cet exemple, « 95 % »).</p>			

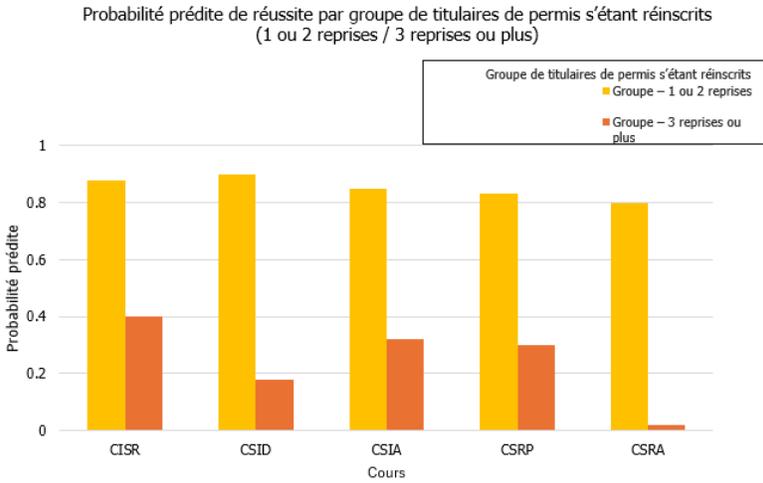
RAPPORT DE SERVICE

À l'attention du :	Conseil d'administration
Date de la réunion :	Jeudi 19 juin 2025
N° du point à l'ordre du jour :	5.2 – Service des normes professionnelles, de la recherche, de l'éducation et des politiques (NREP) – avril à juin 2025
Objet :	Rapport du Service des normes professionnelles, de la recherche, de l'éducation et des politiques
Personne-ressource principale :	Beata Pawlowska, directrice, Normes professionnelles, recherche, éducation et politiques
Mesure à prendre :	<i>À titre informatif seulement</i>

FAITS SAILLANTS

Étude de référence sur les normes de compétence 2025 pour la pratique des CRIC et des CRIIE : Le projet de recherche multiméthode visant à revalider les cadres des compétences de nos titulaires de permis est maintenant terminé, ce qui a donné lieu à des cadres modifiés qui sont en phase avec les besoins actuels de la pratique et améliorent la protection du public; le rapport est disponible sur demande.

Étude de recherche – répercussions de la fréquence des réinscriptions sur le taux de diplomation : L'analyse a révélé une baisse constante et considérable des taux de réussite parmi les titulaires de permis s'étant réinscrits au Programme de spécialisation à 3 reprises ou plus.



Programme de spécialisation : Comptant plus de 1818 diplômés à ce jour et 292 participants inscrits entre mars et mai 2025, le Programme de spécialisation du Collège demeure un des piliers du perfectionnement professionnel. La satisfaction des titulaires de

permis surpasse constamment les 94 %, ce qui témoigne de l'efficacité du programme à atteindre les objectifs des cours, à fournir du contenu de haute qualité et à obtenir de bons résultats d'apprentissage.

Programme de mentorat : La 3^e période d'inscription du Programme de mentorat pour les nouveaux titulaires de permis a été lancée le 31 mars; 400 titulaires de permis et 80 mentors se sont inscrits.

Programme de formation en pratique professionnelle (FPP) : Entre mars et mai 2025, nous avons animé 27 séances de FPP en français et 91 séances en anglais auxquelles 1178 titulaires de permis ont participé, et nous avons obtenu un taux de satisfaction continuant de dépasser les 90 % pour l'ensemble des cours de FPP.

Programme de formation professionnelle continue (FPC) : Entre mars et mai 2025, 116 activités de fournisseurs de formation professionnelle continue (FPC) ont été traitées, portant le total annuel à 534. De plus, 15 activités effectuées par des titulaires de permis ont été approuvées, ce qui porte le total annuel à 146. On compte 62 fournisseurs de FPC agréés (5 en français, 52 en anglais et 5 bilingues).

Examens pour l'obtention du permis : Jusqu'à présent, nous avons mis en œuvre tous les examens pour l'obtention du permis du Collège (examens d'accès à la pratique et examen menant à la spécialisation) et les avons analysés pour assurer une évaluation précise des compétences des titulaires de permis et de leur aptitude à exercer la pratique. Entre le mois de mars 2025 et le 26 mai 2025, nous avons élaboré 351 nouvelles questions basées sur les compétences, ce qui porte la banque de questions d'examen du Collège à plus de 5085 questions.

N ^{bre} total de questions par banque de questions d'examen				
Banque de questions d'examen	APPROUVÉE	EN ATTENTE D'UN EXAMEN	RETIRÉE	TOTAL
Examen menant à la spécialisation	1 604	439	323	2 366
EAP-CRIC	1 392	159	242	1 793
EAP-CRIEE	563	274	89	926
TOTAL	3 559	872	654	5 085

*élaborée du mois de décembre 2021 au 23 mai 2025

N ^{bre} total de questions élaborées de juillet 2024 à mai 2025				
Banque de questions d'examen	APPROUVÉE	EN ATTENTE D'UN EXAMEN	RETIRÉE	TOTAL
Examen menant à la spécialisation	272	142	17	431
EAP-CRIC	329	119	54	502
EAP-CRIEE	213	127	12	352
TOTAL	814	388	83	1 285

PROJETS ET INITIATIVES EN COURS

Progrès réalisés dans la recherche et les politiques en matière de protection publique :

- Lancement du Programme de mentorat (amélioration continue de la qualité) pour informer les candidats de la 4^e période d'inscription
- Élaboration continue des Règlements administratifs et des politiques connexes
- Revue exploratoire sur l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) dans la pratique professionnelle, suivie d'un sondage mené auprès des titulaires de permis
- 2^e étude de référence axée sur le public en cours : évaluation de l'impact des services offerts par les titulaires de permis sur la sécurité publique et répercussions en matière de migration :
 1. Phase d'élaboration de questions en cours
 2. Lancement d'un sondage destiné au public en octobre 2025
 3. Taux de réponse prévu : 35 000 à 40 000 participants

DÉFIS ET POSSIBILITÉS

Compétences des titulaires de permis et protection du public :

L'équipe de recherche étudie actuellement la manière dont l'IA est régie au sein des professions autoréglementées du Canada. Au moyen d'une revue exploratoire, nous analysons la manière dont les différents organismes de réglementation abordent l'IA en recensant ce qui est efficace, les défis qui se posent et les risques susceptibles d'émerger. Notre objectif est d'acquérir une compréhension approfondie de ce secteur en constante évolution et de s'assurer que le Collège est prêt à offrir des conseils éthiques, responsables et éclairés qui protègent à la fois le public et la profession advenant l'intégration de l'IA à la pratique de consultant en immigration.

RECONNAISSANCE ET JALONS

Étude de référence sur les normes de compétence 2025 pour la pratique des CRIC et des CRIIE

Révision des cadres de compétences des CRIC et des CRIIE au moyen d'une étude de recherche à phases multiples

Gouvernance réglementaire : L'ébauche des Règlements administratifs du Collège est terminée – en attente des examens et des approbations.

Étude de recherche – répercussions de la fréquence des réinscriptions sur le taux de diplomation : L'analyse a révélé une baisse constante et considérable des taux de réussite parmi les titulaires de permis qui se sont réinscrits aux cours du programme à 3 reprises ou plus.

Protection du public et compétence des titulaires de permis : La prestation continue de tous les programmes du Collège a obtenu des taux de satisfaction de 94 %. La 3^e période

d'inscription du Programme de mentorat a lieu à la 11^e semaine (sur 16). Banque fiable de questions d'examen totalisant 5085 questions.

Engagement de l'équipe : Les réalisations accomplies témoignent de la persévérance, de la créativité et du dévouement exceptionnels de l'équipe du Service NREP pour relever les défis afin de maintenir des normes élevées et de promouvoir l'excellence réglementaire.

RECOMMANDATIONS

- Continuer à tirer parti du savoir-faire du personnel pour mettre en avant des initiatives fondées sur des données probantes renforçant ainsi la réputation du Collège en tant qu'organisme de réglementation crédible et source d'expertise.
- Face aux défis que posent les ressources limitées, renforcer la collaboration entre les différents services pour améliorer l'efficacité opérationnelle et maximiser les ressources existantes.
- Continuer à faire preuve d'un leadership éclairé au moyen de partenariats, de partage des connaissances et d'une participation active à des réunions d'experts du secteur, à des forums de réglementation et à des conférences afin de renforcer la crédibilité du Collège dans le secteur.

RAPPORT DE SERVICE

À l'attention du :	Conseil d'administration
Date de la réunion :	Jeudi 19 juin 2025
N° du point à l'ordre du jour :	5.3 – Rapport du Service des inscriptions
Objet :	Rapport du Service des inscriptions – avril à juin 2025
Personne-ressource principale :	Cathy Pappas, directrice, Inscriptions
Mesure à prendre :	<i>À titre informatif seulement</i>

FAITS SAILLANTS

Mesures de conformité en cours

Au cours du présent trimestre, le Service des inscriptions a révoqué le permis de 35 titulaires de permis pour défaut d'avoir effectué les versements de leur cotisation annuelle pour le 3^e trimestre (1^{er} janvier au 31 mars 2025). Le Service des inscriptions a également suspendu 4 titulaires de permis ayant omis de se conformer aux demandes visant à fournir des relevés bancaires à jour pour leurs comptes clients à l'étranger.

Au nom du Service de la conduite professionnelle, le Service des inscriptions a également appliqué des mesures pour que la conformité soit assurée et a suspendu le permis de 4 titulaires de permis en plus de révoquer celui de 14 autres. Un grand nombre de ces suspensions et révocations ont découlé d'une ordonnance disciplinaire.

PROJETS ET INITIATIVES EN COURS

Le projet de rédaction de politiques en collaboration avec les membres de l'équipe du Service des normes professionnelles, de la recherche, de l'éducation et des politiques (NREP) se poursuit. Tous les anciens règlements du Conseil ont été reformatés sous forme de politiques et sont en cours de révision. De nouvelles politiques sont élaborées, lorsque nécessaire, afin qu'elles s'harmonisent à l'ébauche des Règlements administratifs du Collège. La nouvelle politique sur les firmes qui s'appuie sur le nouveau Règlement administratif n° 5 constitue l'ajout le plus important aux politiques.

DÉFIS ET POSSIBILITÉS

Rapport sur l'attrition depuis le début de l'exercice financier 2024-2025

Mois	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril
N^{bre} total de CRIC	12 344	12 385	12 395	12 421	12 410	12 324	12 256	12 216	12 222	12 236
N^{bre} total de CRIEE	457	465	469	475	478	485	485	496	500	497
N^{bre} total de titulaires de permis	12 801	12 850	12 864	12 896	12 888	12 809	12 741	12 712	12 722	12 733
% de croissance		0,38 %	0,11 %	0,25 %	-0,06 %	-0,61 %	-0,53 %	-0,23 %	0,08 %	0,09 %
Suspensions de CRIC à la fin du mois	53	55	334	424	378	385	155	79	127	85
Suspensions de CRIEE à la fin du mois	5	5	5	2	0	18	9	0	8	5

La croissance globale du nombre de titulaires de permis exerçant leur pratique à titre de CRIC est demeurée stable au cours de l'exercice financier.

RECONNAISSANCE ET JALONS

Le 22 mai 2025, le personnel bilingue des unités Demandes de permis et Accès à la pratique du Service des inscriptions a fait une présentation à l'intention des finissants du D.E.S.S. en réglementation canadienne et québécoise de l'immigration de l'Université de Montréal. Il s'agit de la première présentation donnée à cet établissement d'enseignement. La préparation à l'examen d'accès à la pratique et le processus d'obtention de permis ont fait partie des sujets abordés.

Des présentations semblables ont été données aux finissants du programme d'études supérieures en droit de l'immigration et de la citoyenneté (le Graduate Diploma in Immigration and Citizenship Law) de l'Université Queen's et à tous les finissants du programme du Bureau canadien de l'éducation internationale (BCEI) qui souhaitent devenir CRIEE.

RAPPORT DE SERVICE

À l'attention du :	Conseil d'administration
Date de la réunion :	Jeudi 19 juin 2025
N° du point à l'ordre du jour :	5.4 – Rapport du Service de la conduite professionnelle
Objet :	Rapport du Service de la conduite professionnelle – avril à juin 2025
Personne-ressource principale :	Laura Halbert, directrice, Conduite professionnelle
Mesure à prendre :	À titre informatif seulement

FAITS SAILLANTS

Le Comité de discipline demeure très actif. Au cours des 3 premiers trimestres, 45 plaintes en lien avec 15 titulaires de permis ont été classées à la suite d'arbitrage, d'ententes et d'abandons. D'autres dossiers seront réglés avant la fin de l'exercice financier 2025.

Les conseillers juridiques du Collège cherchent toujours à obtenir des suspensions provisoires (dans l'attente d'une enquête complète et d'une audience sur le fond) lorsque l'intérêt public est en jeu. Dans cette optique, le Comité de discipline a récemment suspendu 2 titulaires de permis.

85 % des 1627 dossiers de plaintes ouverts avant que le Collège soit constitué ont été classés et le traitement des autres dossiers se poursuit activement.

PROJETS ET INITIATIVES EN COURS

Collaboration continue au sein du service pour réévaluer les dossiers en fonction de leur niveau de risque et les traiter en conséquence

Dépôt des décisions du Comité de discipline en tant qu'ordonnances des tribunaux fédéraux pour ceux qui sont en infraction. Des ordonnances pour outrage seront sollicitées auprès des tribunaux fédéraux afin d'assurer le respect des décisions et de dissuader les agissements des PNA au pays.

DÉFIS ET POSSIBILITÉS

- Le Collège est en voie de constater une autre hausse de 13 % du nombre de plaintes reçues par rapport à l'année précédente. Cette hausse aura pour effet de diminuer à environ 10 % le pourcentage global de réduction des plaintes non classées initialement prévu entre 15 et 18 %. Le Collège ne peut pas contrôler le nombre de plaintes reçues. Toutefois, des stratégies telles que des stratégies en matière de dotation en personnel, sans s'y limiter, sont prévues pour y remédier.

- L'imprévisibilité de la publication de la version définitive du Règlement d'application
- Les PNA et des changements aux conditions d'utilisation sur les plateformes de médias sociaux feront en sorte qu'il sera plus difficile de fermer des comptes et auront des répercussions sur les ressources allouées aux enquêtes

RECONNAISSANCE ET JALONS

Des 1000 dossiers classés au cours de la période couverte par ce rapport, 800 l'ont été au stade de la réception, du règlement rapide et du traitement par le Comité des plaintes.

RECOMMANDATIONS

RAPPORT DE SERVICE

À l'attention du :	Conseil d'administration
Date de la réunion :	Jeudi 19 juin 2025
N° du point à l'ordre du jour :	5.5 – Rapport du Service des communications et des relations avec les parties prenantes
Objet :	Rapport du Service des communications et des relations avec les parties prenantes – avril à juin 2025
Personne-ressource principale :	Jessica Freeman, directrice, Communications et relations avec les parties prenantes
Mesure à prendre :	<i>À titre informatif seulement</i>

FAITS SAILLANTS

1. Faits saillants de la campagne 2025 du Collège pour le Mois de la prévention de la fraude (MPF)

La campagne a été menée dans 17 pays :

- Canada (français/anglais/chinois simplifié)
- Ghana (anglais)
- Inde (anglais/hindi/punjabi)
- Kenya (anglais)
- Pakistan (anglais)
- Bangladesh (anglais)
- Philippines (anglais)
- Nigéria (anglais)
- Vietnam (anglais)
- Algérie (arabe/français)
- Congo (français)
- Côte d'Ivoire (français)
- Haïti (français)
- Liban (arabe/français)
- Maroc (arabe/français)
- Cameroun (français)
- Tunisie (arabe/français)

Dans le cadre de la campagne 2025, le punjabi et l'arabe ont été ajoutés aux langues utilisées.

- Le punjabi n'a été utilisé que dans l'état du Pendjab en Inde, alors que le hindi a été employé dans le reste de l'Inde.
- L'arabe a été ajouté à l'Algérie, au Liban, au Maroc et à la Tunisie. Des publicités ont également été diffusées en français dans ces pays.

Publicités (pour la première fois!) dans les moyens de transport

- Les publicités numériques et imprimées dans les moyens de transport de Montréal, de Vancouver, d'Ottawa et de Toronto ont généré un total d'environ **6,8 millions d'impressions** en français et en anglais, ce qui représente un excellent rendement du capital investi.

Registre public

10 mars au 27 avril 2025 : **507 160 utilisateurs** du Registre public (**augmentation de 134 %** par rapport à janvier et février 2025)

- **157 643** utilisateurs (registre en français)
- **293 010** utilisateurs (registre en anglais)
- **53 608** utilisateurs dans différentes langues, dont l'arabe, le bengali et le hindi

5 pays comptant le plus grand nombre d'utilisateurs du Registre public

- Congo, Bangladesh, Nigéria, Inde et Canada

Engagement des parties prenantes

- De plus, l'équipe dirigeante du Collège a annoncé le lancement de la campagne et a fourni du matériel en français et en anglais aux parties prenantes principales et secondaires, ce qui lui a valu des commentaires très positifs en plus de susciter un engagement important.
- Le matériel a été réparti entre IRCC, l'Université de Montréal et l'Université Queen's. De plus, des organismes destinés aux nouveaux arrivants tels que le Réseau des femmes immigrantes du Canada (RFIC) et le London & Middlesex Local Immigration Partnership (Partenariat local pour l'immigration de London et Middlesex) ont également relayé les messages de la campagne du MPF du Collège. À la suite de publicités affichées dans les moyens de transport de Toronto, l'Université métropolitaine de Toronto a communiqué avec nous pour obtenir des affiches à poser dans ses campus; ces affiches lui ont été fournies le jour même.

Totaux de la campagne : 210 millions d'impressions et 1,5 million de clics

2. Demandes de renseignements des médias et mentions dans les médias

Entre le 20 mars et le 20 mai, le Collège a reçu 7 demandes de renseignements des médias (3 en français, 4 en anglais) provenant de CBC News (2), de CBC/Radio-Canada, de l'organisme Investigative Journalism Foundation, ainsi que des journaux ou quotidiens *The World*, *Le Devoir* et *Le Journal de Montréal*.

Reportages découlant d'une réponse du Collège

CBC : Une consultante en immigration de la Colombie-Britannique découvre que son nom figure sur des documents falsifiés destinés à des travailleurs étrangers.

<https://www.cbc.ca/news/canada/british-columbia/forged-foreign-worker-documents-1.7516048> (en anglais)

CBC : Des dizaines de travailleurs migrants originaires des Philippines sont victimes d'une présumée fraude pyramidale commise par une entreprise établie en Colombie-Britannique, alors que ses propriétaires mènent une vie de luxe.

<https://www.cbc.ca/newsinteractives/features/the-promise-land-consultancy-alleged-pyramid-scheme?cmp=rss> (en anglais)

CBC/Radio-Canada : Voici comment des réseaux criminels ont orchestré la venue d'étudiants africains au Canada <https://ici.radio-canada.ca/info/long-format/2153789/universite-uqac-fraude-reseau-immigration>

L'opinion qui se dégage de tous ces reportages peut être qualifiée de positive. Notre réponse est citée en partie ou en totalité dans chaque reportage et n'a pas été modifiée de manière importante dans aucun d'entre eux.

Autres mentions du Collège dans les médias (aucune demande pour obtenir des commentaires ne nous a été soumise avant la publication)

National Post : Un tribunal fédéral a jugé un ancien consultant en immigration plaideur quérulent dit « ingérable ». <https://nationalpost.com/news/canada/former-immigration-consultant-deemed-ungovernable-vexatious-litigant-by-federal-court> (en anglais)

Wonkhe (article du Royaume-Uni mentionnant le Collège) : Environ 16 000 détenteurs d'un visa d'étudiant ont demandé l'asile en 2024). <https://wonkhe.com/blogs/international-students-and-asylum-claims/> (en anglais)

CBC/Radio-Canada : Le CCNB a détecté 300 tentatives de fraudes pour des demandes d'admission en trois ans. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2156837/fraude-demande-admission-ccnb-universite>

Dans chacun de ces reportages, le Collège est désigné comme organisme de réglementation ou il y est question du travail qu'il accomplit en matière de prévention de la fraude. Les retombées de ces reportages sont positives.

REMARQUE : Souvent, les reportages sont publiés des semaines ou des mois après que nous avons fait une déclaration.

PROJETS ET INITIATIVES EN COURS

- Rapport annuel en cours
- Afin d'établir une base de référence, sondage mené auprès des titulaires de permis portant sur les communications du Collège au cours des mois d'avril et de mai (les résultats n'étaient pas disponibles au moment de la rédaction de ce rapport)
- Réunions continues avec des membres des gouvernements provinciaux
- Réunions continues avec IRCC et la CISR
- Travail continu en matière de relations avec les médias
- Publicité bilingue continue (MPF et décisions disciplinaires) dans le *Canadian Immigrant Magazine*
- Élaboration et mise en œuvre, suivant les besoins, de plans et de tactiques proactives et continues de communication stratégique avec les titulaires de permis (renouvellement annuel, Programme de mentorat pour les nouveaux titulaires de permis, Programme de spécialisation, etc.)

DÉFIS ET POSSIBILITÉS – S. O.

RECONNAISSANCE ET JALONS – S. O.

RECOMMANDATIONS – S. O.

RAPPORT DE SERVICE

À l'attention du :	Conseil d'administration
Date de la réunion :	Jeudi 19 juin 2025
N° du point à l'ordre du jour :	5.6 – Rapport du chef des opérations
Objet :	Rapport du chef des opérations – avril à juin 2025
Personne-ressource principale :	Russ Harrington, chef des opérations
Mesure à prendre :	<i>À titre informatif seulement</i>

FAITS SAILLANTS

FINANCES

- Projet terminé pour la conversion de l'application QuickBooks Desktop vers QuickBooks en ligne.
- Avantages :
 - Gestion en ligne des bons de commande
 - Comptes bancaires directement liés à QuickBooks en ligne, permettant des mises à jour et un processus de rapprochement en temps réel
 - Importation des transactions par carte de crédit au moyen d'une interface système, éliminant la saisie manuelle des données
 - Diminution des coûts : de 1457 \$ à 320 \$ par mois
- Commencement des préparatifs pour l'audit externe de l'exercice financier 2025
- Collaboration avec une firme d'actuaire afin d'élaborer un modèle qui aidera le CA à prendre des décisions éclairées concernant la viabilité du fonds d'indemnisation

DIVERSITÉ, ÉQUITÉ ET INCLUSION

- Le Collège a poursuivi sa collaboration avec KPMG afin d'élaborer la déclaration d'engagement et la stratégie du Collège en matière de diversité, d'équité et d'inclusion. Les employés ont vécu une expérience positive quand ils ont fait part de leurs idées à d'autres personnes, sachant que leurs contributions aiguilleront le Collège sur la voie à suivre.

TI

- Des ressources internes ont été ajoutées pour accroître le soutien relatif aux demandes du personnel portant sur les rapports et la création de solutions pour le Portail du Collège. Un tel ajout permet de réduire les coûts liés aux fournisseurs

externes grâce à une meilleure collaboration avec les développeurs externes et donne lieu à une amélioration des résultats.

- Un analyste d'affaires de l'équipe du système de gestion d'entreprise procède à une schématisation de l'état des processus actuels et des processus souhaités dans le Portail du Collège. Cette démarche facilitera les modifications futures du Portail.

PROJETS ET INITIATIVES EN COURS

FINANCES

Activités liées aux comptes débiteurs (1^{er} juillet 2024 au 31 mars 2025)

Types de factures traitées	N ^{bre} de factures
Cotisation annuelle	14 276
Frais d'examen	1842
Programme de mentorat	642
Programme de spécialisation	751
Dépens et amendes imposés par le Tribunal	24
Autres (pénalités, frais de paiement en retard, inscription d'un agent, etc.)	5997
Total	23 532

Activités liées aux comptes créditeurs (1^{er} juillet 2024 au 31 mars 2025)
(à l'exclusion des paiements préautorisés par carte de débit et carte de crédit)

Paiements traités (fournisseurs et experts en la matière)	N ^{bre} de factures et de demandes de paiement
Virements télégraphiques	23
Paiements par TEF	1418
Paiements de factures	62
Total	1503

DIVERSITÉ, ÉQUITÉ ET INCLUSION

- En janvier et février derniers, KPMG a organisé 6 rencontres collaboratives de groupe auxquelles ont participé 24 employés. La rétroaction des employés a servi à appuyer l'élaboration de la déclaration d'engagement et la stratégie du Collège en matière de diversité, d'équité et d'inclusion. KPMG animera des séances de visualisation afin de définir les éléments de la déclaration d'engagement qui serviront à façonner la stratégie en matière de diversité, d'équité et d'inclusion.

Accès à l'information et protection des renseignements personnels (AIPRP)

Nombre de demandes d'AIPRP reçues (1^{er} juillet 2024 au 31 mars 2025)

	1 ^{er} trimestre 1 ^{er} juill. – 30 sept.		2 ^e trimestre 1 ^{er} oct. – 31 déc.		3 ^e trimestre 1 ^{er} janv. – 31 mars		4 ^e trimestre 1 ^{er} avr. – 30 juin		Total (cumul annuel)	
	LAI	LPRP	LAI	LPRP	LAI	LPRP	LAI	LPRP	LAI	LPRP
N ^{bre} de demandes	0	1	5	6	2	1	à déterminer	à déterminer	7	8

Nombre de demandes par service (1^{er} juillet 2024 au 31 mars 2025)

Remarque : Une seule demande peut concerner plusieurs services.

	Bureau du prés. et chef de la dir.	Gouv.	RH	Fin.	Opér.	Inscr.	NPREP	Cond. Prof.	Comm. et rel. avec les parties prenantes
LAI	5	3	2	3	3	4	6	4	2
LPRP				1		1	2	2	
Total	5	3	2	4	3	5	8	6	2

Nombre de pages traitées et produites (volume) - 1^{er} juillet 2024 au 31 mars 2025

Loi	N ^{bre} de pages traitées	N ^{bre} de pages produites
LAI	1237	585
LPRP	1576	968
Total	2813	1553

DÉFIS ET POSSIBILITÉS

FINANCES

- Développement de modèles actuariels comportant plusieurs variables inconnues pour le fonds d'indemnisation au moyen d'une analyse par la méthode de Monte-Carlo
- Obligation de faire rapport dans des délais serrés avec des ressources limitées. Préparation des prévisions pour l'exercice en cours (perspectives pour le 2^e trimestre et prévisions pour le 3^e trimestre) et préparation du budget pour l'exercice suivant ayant lieu simultanément
- Efforts pour le recouvrement des soldes impayés des comptes débiteurs ayant représenté un défi. Des appels effectués pour le recouvrement des montants dus ont été effectués afin d'y sensibiliser les interlocuteurs. La transition d'une facturation annuelle à une facturation trimestrielle au cours de l'exercice financier 2026 contribuera à atténuer le problème.
- Collaboration continue avec d'autres services pour la collecte de données destinées à alimenter les rapports financiers et à modifier le Portail du Collège.

DIVERSITÉ, ÉQUITÉ ET INCLUSION

- Les 6 rencontres collaboratives de groupe et les séances de visualisation ont exigé beaucoup de temps de collecte des informations nécessaires à la rédaction de l'ébauche de la déclaration d'engagement en matière de diversité, d'équité et d'inclusion. Les employés ont participé activement aux discussions ouvertes et ont exprimé une grande diversité d'idées et d'opinions.

TI

- La gestion des modifications au Portail du Collège a représenté un défi. De nouvelles directives relatives à la rédaction des tickets de soutien permettent de réduire les délais de résolution des problèmes. De plus, de nouvelles compétences internes en matière de conception et de gestion du processus continueront à générer des gains d'efficacité et à améliorer les résultats.
- La stabilisation du Portail du Collège se poursuit, grâce à des améliorations importantes concernant l'expérience utilisateur et à la diminution du nombre de tickets en attente concernant des demandes de modifications.

RECONNAISSANCE ET JALONS

FINANCES

- Efficacité et efficience accrues grâce au déploiement de QuickBooks en ligne
- Livraison ponctuelle des prévisions et du budget, en plus des rapports réguliers sur les livrables

DIVERSITÉ, ÉQUITÉ ET INCLUSION

- Participation des employés ouverte et réfléchie, ce qui a permis de recueillir de nombreuses idées qui ont servi à façonner la déclaration d'engagement. Ce processus a été une expérience positive pour les employés.

TI

- Refonte de la page Factures et paiements (lancée le 7 mai 2025), qui réduira le besoin d'intervention du personnel lors du processus de paiement; il est prévu que ces changements rendront le processus de paiement plus intuitif et plus facile d'accès pour les titulaires de permis.

RECOMMANDATIONS

S. O.

RAPPORTS DES COMITÉS

À l'attention du :	Conseil d'administration
Date de la réunion :	Jeudi 19 juin 2025
N° du point à l'ordre du jour :	6.1 – Rapport du Comité des finances et de la vérification
Objet :	Résumé de la réunion
Personne-ressource principale :	Tim D'Souza, président, Comité des finances et de la vérification
Mesure à prendre :	<i>À titre informatif</i>

DATE DE LA RÉUNION

- Jeudi 22 mai 2025

POINTS EXAMINÉS

Résolutions en bloc

- Le certificat de conformité au 31 mars 2025 a permis de confirmer qu'aucun élément de non-conformité n'a été relevé.
- Les résultats des investissements pour la période ayant pris fin le 31 mars 2025 font état de rendements conformes aux attentes. Aucune réserve concernant les résultats des investissements n'a été émise.
- Les arrangements bancaires présentés sont en place depuis plusieurs années. Aucune réserve concernant les arrangements bancaires actuels n'a été exprimée par le Comité des finances et de la vérification (CFV). Aucun changement n'a été demandé par la direction.
- Le Comité a examiné les contrôles de gestion de la trésorerie du Collège dans le cadre de ses responsabilités de surveillance. Le Comité a constaté que les contrôles actuellement en place sont appropriés et efficaces pour soutenir l'intégrité financière du Collège. Aucune question ni commentaire n'a été formulé au cours de l'examen.
- Le Comité a examiné le rapport sur le cadre de contrôle interne du Collège et la gestion des systèmes d'information. Le Comité a constaté que les contrôles internes fournissent une assurance raisonnable quant à la fiabilité de l'information financière. De plus, le Comité a examiné les pratiques en matière de gestion des systèmes d'information et est convaincu que les mesures appropriées sont en place pour assurer l'intégrité des données et la cybersécurité.
- Le Comité a effectué l'examen annuel des sommaires des notes de frais du président du CA et du président et chef de la direction et aucun problème ni écart n'a été relevé par rapport à la politique du Collège en matière de dépenses.

Présentation de la stratégie d'audit de Doane Grant Thornton S.E.N.C.R.L.

L'auditeur externe a fait une présentation à l'intention du Comité sur l'étendue, la stratégie et les échéances de la prochaine mission d'audit. La présentation comprenait un aperçu des principaux objectifs d'audit, du seuil d'importance relative et des domaines d'intérêt dans le cadre de l'audit. En ce qui concerne le seuil d'importance relative, le CFV a approuvé l'imposition du seuil recommandé par les auditeurs (3 % des produits), ce qui représente une augmentation par rapport à l'année précédente. Ce seuil correspond également à celui ayant cours dans d'autres organismes de taille et de complexité similaires appliquant les normes comptables pour les organismes sans but lucratif. Comme le seuil inférieur de l'année précédente n'a soulevé aucun problème, et que le seuil de 3 % est conforme à celui ayant cours ailleurs, le CFV était d'accord pour fixer un seuil d'importance relative plus élevé.

Examen de la lettre-contrat

Le Comité a examiné la lettre-contrat de l'auditeur datée du 24 avril 2024, qui décrit l'étendue, les modalités et les responsabilités liées à l'audit externe. La lettre restera valide pendant 3 ans et n'a pas besoin d'être renouvelée pour le moment. Le Comité était satisfait des modalités précisées dans la lettre-contrat.

Recommandation portant sur la rémunération de l'auditeur

Le Comité a examiné la rémunération de l'auditeur externe, qui demeure à 50 000 \$ pour l'exercice financier en cours, et des honoraires conditionnels de 5000 \$ pour l'exécution de travaux supplémentaires qui pourraient s'appliquer. Le Comité a noté qu'il n'y avait pas eu d'augmentation par rapport à l'année précédente et a confirmé que les honoraires étaient conformes à l'étendue des travaux.

Examen des résultats financiers pour la période ayant pris fin le 31 mars 2025

La direction a présenté les résultats financiers pour la période ayant pris fin le 31 mars 2025, donnant un aperçu du rendement financier de l'organisme. La présentation portait sur la comparaison des résultats réels au budget approuvé, en soulignant les principales variations et les facteurs sous-jacents.

De plus, la direction a présenté les prévisions du 3^e trimestre pour l'exercice financier 2025, en soulignant les projections et en expliquant les principaux facteurs qui influencent les résultats anticipés. Le Comité a effectué l'examen approfondi des états financiers et s'est engagé dans une discussion détaillée, en posant des questions pour obtenir des éclaircissements et des certitudes. Le Comité a reconnu les efforts déployés par la direction en matière de compression des dépenses et de gérance financière efficace et lui en est reconnaissant.

Il est à noter que des renseignements supplémentaires sur les résultats financiers à ce jour et les prévisions annuelles seront fournis dans le cadre des commentaires formulés par le président du CFV et le vice-président du CFV lors de la réunion du CA tenue en juin.

Examen de l'ébauche du budget pour l'exercice financier 2026

Le CFV a examiné l'ébauche du budget présentée par la direction. Le Comité a noté que le budget proposé reflète un excédent de 39 000 \$ avant l'amortissement des immobilisations. Compte tenu de l'amortissement, le déficit devrait s'élever à 0,5 million de dollars. Les totaux des produits et des charges projetés sont tous deux estimés à environ 24,9 millions de dollars, ce qui est conforme au budget de l'année précédente.

Au cours de son examen, le Comité a posé plusieurs questions et a demandé à la direction des éclaircissements sur les principales hypothèses et projections. L'une des principales questions concernait la durée prévue des déficits, puisque le CFV a constaté que la direction prévoit un déficit pour cette année ainsi que pour celle à venir. La direction a indiqué que les charges d'amortissement devraient diminuer au cours des prochaines années, puisque les charges d'amortissement des améliorations locatives diminuent à partir du moment où l'actif des améliorations locatives est entièrement amorti. Le Comité a été satisfait des réponses obtenues et de la démarche globale adoptée pour l'élaboration du budget.

Le Comité a exprimé sa reconnaissance à la direction pour sa présentation exhaustive et minutieuse du budget. Après avoir effectué son examen, le Comité a adopté une motion recommandant au conseil d'administration (CA) d'approuver le budget tel qu'il a été présenté.

Il est à noter que des renseignements supplémentaires sur les résultats de l'exercice financier 2026 seront présentés dans le cadre des commentaires formulés par le président du CFV et le vice-président du CFV lors de la réunion du CA en juin.

Examen du Registre d'atténuation des risques

Le Comité a examiné le Registre d'atténuation des risques et a noté que 2 risques étaient classés comme élevés, les autres risques étant évalués comme modérés ou faibles. À la suite de son examen, le Comité a recommandé que le Registre englobe tous les risques en cours d'examen par le Collège, afin de fournir une vue d'ensemble des risques auxquels est exposé l'organisme. Un registre d'atténuation des risques plus exhaustif peut être joint en annexe à un rapport sur les risques portant sur les risques les plus importants. Enfin, le CFV a demandé que les risques soient classés par ordre d'importance, les risques ayant le résultat résiduel le plus élevé étant classés et énumérés en priorité, et ceux ayant le résultat résiduel le plus faible étant classés et énumérés en dernier lieu.

QUESTIONS SOULEVÉES LORS DE LA RÉUNION EN COURS

- Aucune

RÉSOLUTIONS ADOPTÉES

- **QUE** le CFV recommande au CA d’approuver les honoraires de l’auditeur Doane Grant Thornton S.E.N.C.R.L. pour l’exercice financier 2025.
- **QUE** l’ébauche du budget établi pour l’exercice financier du Collège prenant fin le 30 juin 2026, conforme en substance à la forme présentée soit recommandée au CA pour approbation.

ACTION DEMANDÉE

Des points exigeant des discussions ou l’approbation du CA sont inclus au point 6 de l’ordre du jour de la réunion du CA.

- Examen des résultats financiers pour la période ayant pris fin le 31 mars 2025
 - Rapport financier abrégé pour le 3^e trimestre de l’exercice financier 2025
 - Rapport financier pour les prévisions du 3^e trimestre de l’exercice financier 2025
- Ébauche du budget pour l’exercice financier 2026
- Engagement et rémunération de l’auditeur
- Registre d’atténuation des risques

PRIORITÉS/PROCHAINES ÉTAPES

1. Politique en matière d’investissement
2. Politique en matière de fonds de réserve
3. Examen des états financiers audités de l’exercice financier 2025

PROCHAINE RÉUNION

La date de la prochaine réunion régulière du Comité se tiendra le 11 septembre 2025.

NOTE

À l'attention du : **Conseil d'administration**
De : **Tim D'Souza**
Président, Comité des finances et de la vérification
Objet : **Ordre du jour, point 6.2 – Examen des résultats financiers pour la période ayant pris fin le 31 mars 2025**
Date : **19 juin 2025**

Sommaire

Les résultats financiers du Collège pour le 3^e trimestre ayant pris fin le 31 mars 2025, ainsi que le rapport sur les investissements du Collège et les prévisions de fin d'exercice au 3^e trimestre sont présentés au conseil d'administration (CA) à des fins d'examen.

Action demandée

La présente note n'est distribuée aux membres du CA qu'à titre informatif.

Discussion/analyse

Le rapport financier abrégé pour le 3^e trimestre de l'exercice financier 2025 ayant pris fin le 31 mars 2025 fait état de ce qui suit :

- État des résultats d'exploitation abrégé indiquant les résultats des produits et des charges par rapport au budget
- Points saillants des produits et des charges
- Bilan abrégé indiquant les résultats par rapport à ceux de la fin de l'exercice précédent
- Points saillants de l'évolution de l'actif et du passif
- Liste des investissements

Le rapport financier pour les prévisions du 3^e trimestre de l'exercice financier 2025 fait état de ce qui suit :

- État prévisionnel des résultats d'exploitation du 3^e trimestre indiquant les résultats projetés au 3^e trimestre de l'exercice financier 2025, les prévisions du 2^e trimestre, l'écart par rapport aux prévisions du 3^e trimestre, le budget de l'exercice financier 2025 et les résultats du 3^e trimestre ayant pris fin le 31 mars 2025
- Explication concernant les écarts

Pièces jointes :

Rapport financier abrégé pour le 3^e trimestre de l'exercice financier 2025
Rapport financier pour les prévisions du 3^e trimestre de l'exercice financier 2025

Rapport financier abrégé pour le 3^e trimestre de l'exercice financier 2025 ayant pris fin le 31 mars 2025

Voici l'état des résultats d'exploitation abrégé pour le 3^e trimestre ayant pris fin le 31 mars 2025 comparés au budget :

État des résultats d'exploitation abrégé pour la période ayant pris fin le 31 mars 2025	Cumul annuel réel	Budget cumulé	Écart budgétaire excédentaire (déficitaire)	Rapport annuel
Produits totaux	19 157 899	18 836 233	321 666	25 027 613
Charges totales	19 372 560	18 602 021	770 539	25 206 258
(Déficit)/Excédent des produits sur les charges	(214 661)	234 212	(448 873)	(178 645)

Faits saillants :

- Produits au-delà de 2 % du budget :
 - Faible croissance du nombre de titulaires de permis. Attrition légèrement supérieure à l'augmentation du nombre de nouveaux titulaires de permis.
 - Les amendes imposées pour non-respect des obligations en matière de FPC et les frais de retard de paiement ont été plus élevés que prévu.
 - Des cohortes supplémentaires ont été créées en vue de répondre à la demande accrue pour le Programme de spécialisation.

L'écart défavorable sur les cotisations annuelles est contrebalancé par des écarts favorables sur d'autres sources de revenus, ce qui s'est traduit dans l'ensemble par un écart favorable sur les produits.

- Charges au-delà de 4 % du budget :
 - Moment choisi pour l'achat auprès de médias en vue de soutenir les campagnes de sensibilisation du public.
 - Charges liées au développement du Portail du Collège plus élevées que ce qui avait été budgété en raison du soutien accru pour la stabilisation et des améliorations apportées à l'expérience utilisateur en prévision du prochain renouvellement annuel.
 - Frais juridiques additionnels engagés pour soutenir la rédaction définitive de l'ébauche du Règlement. Les frais juridiques généraux organisationnels et les charges liées aux litiges ont été plus élevés que prévu. Recours accru à des services externes juridiques, d'enquête et de médiation pour gérer des dossiers complexes et réduire le nombre de dossiers non classés.

Les écarts défavorables sur les charges sont partiellement contrebalancés par des écarts favorables, ce qui s'est traduit dans l'ensemble par un écart défavorable sur les charges.

Un bilan abrégé au 31 mars 2025 par rapport au 30 juin 2024 est présenté comme suit :

Bilan abrégé	31 mars 2025	30 juin 2024	Augmentation (diminution)
Actif total	35 894 011	37 319 053	(1 425 042)
Passif total	8 293 333	9 503 713	(1 210 381)
Actif net total	27 600 678	27 815 340	(214 661)

Faits saillants :

- Diminution de l'actif en raison du résultat combiné d'investissements moins élevés dans des certificats de placement garanti (CPG) contrebalancée par l'augmentation des soldes de comptes bancaires et de comptes débiteurs.
- Diminution du passif en raison de la comptabilisation de produits reportés tout au long de l'exercice financier et de la date à laquelle les obligations au titre des taxes de vente ont été acquittées relativement aux factures pour la cotisation annuelle.

La liste des investissements au 31 mars 2025 est présentée comme suit :

	Capital	Taux	Date d'échéance
CIBC – CPG			
CPG non remboursable 38-5823177 LD-00272	1 042 104	5,05 %	8 avril 2025
CPG non remboursable 38-5823177 LD-00299	1 040 464	5,05 %	15 avril 2025
CPG non remboursable 38-5823177 LD-00302	1 000 000	4,93 %	11 juillet 2025
CPG non remboursable 38-5823177 LD-00329	1 000 000	4,93 %	11 juillet 2025
CPG non remboursable 38-5823177 LD-00337	1 000 000	4,93 %	11 juillet 2025
Total chez CIBC	5 082 568		
RBC – CPG			
CPG encaissable lié au taux préférentiel 00100189283-0016	1 040 241	5,20 %	1 ^{er} avril 2025
Total chez RBC	1 040 241		
Intérêts sur les placements à recevoir	252 866		
Total des placements à court terme	6 375 675		

Faits saillants :

- Le total des investissements s'élevait à 6,12 M\$ en date du 31 mars 2025.
- Aucune activité d'investissement n'a eu lieu au troisième trimestre.
- Le cumul annuel des produits d'intérêts sur les placements s'élevait à 253 000 \$.

Rapport financier pour les prévisions du 3^e trimestre de l'exercice financier 2025

RÉSUMÉ

Les prévisions pour le 3^e trimestre de l'exercice financier 2025 ont donné lieu à un déficit des produits par rapport aux charges de 339 000 \$. Voici l'état prévisionnel des résultats d'exploitation et l'explication concernant cet écart.

Faits saillants

L'écart des prévisions du 3^e trimestre par rapport au budget est de 161 000 \$.
L'écart des prévisions du 3^e trimestre par rapport aux prévisions du 2^e trimestre est de 1 047 000 \$.

Produits :

- Nombre de titulaires de permis – Faible taux de croissance. Hausse du nombre de titulaires de permis contrebalancée par l'attrition.
- Programme de mentorat – Hausse du nombre de participants à la période d'inscription 3.
- Revenus d'intérêts et autres produits – Diminution du taux d'intérêt bancaire. L'écart défavorable est contrebalancé par les produits tirés des amendes de FPC et les frais de retard de paiement.

Charges :

- Diminution globale des charges. Réaffectation des ressources pour soutenir la mise en œuvre du nouveau Règlement d'application ainsi que des nouveaux Règlements administratifs au cours de l'exercice financier 2026.
- Certaines initiatives nécessitant le recours à des consultants ont été annulées en raison de la disponibilité d'un soutien interne ou d'un changement d'orientation.
- Moins de déplacements. Diminution du nombre de déplacements pour se rendre à des conférences.
- Recours accru au soutien de services juridiques externes, d'enquêteurs externes et de médiateurs pour résoudre les dossiers complexes et éliminer les dossiers non classés.

État prévisionnel des résultats d'exploitation du 3^e trimestre pour l'exercice se terminant le 30 juin 2025

	Exercice financier 2025		Écart en dollars		Exercice financier 2025	
	Prévisions pour le 3 ^e trim.	Prévisions pour le 2 ^e trim.	Prévisions excédentaires ou (déficitaires) pour le 3 ^e trim. Prévisions pour le 2 ^e trim.	Prévisions excédentaires ou (déficitaires) pour le 3 ^e trim.	Budget	Cumul réel pour le 3 ^e trim. (9 mois)
Produits						
Cotisation annuelle	21 797 809	21 593 779	204 030	(596 682)	22 394 491	16 246 851
Frais d'examen	583 458	583 581	(123)	14 546	568 912	427 988
Programme de mentorat	393 575	321 970	71 605	78 415	315 160	383 081
Programme de spécialisation	496 600	500 150	(3 550)	384 600	112 000	350 800
Revenus d'intérêts	1 265 622	1 345 623	(80 001)	(159 378)	1 425 000	1 054 580
Dépens et amendes imposés par le Tribunal	39 293	36 980	2 313	39 293	-	56 480
Autres produits	738 812	633 493	105 319	526 762	212 050	638 118
Produits totaux	25 315 170 \$	25 015 576 \$	299 594 \$	287 557 \$	25 027 613 \$	19 157 899 \$
Charges						
Bureau du président et chef de la direction	2 247 838	2 425 023	(177 185)	149 505	2 098 333	1 716 349
Ressources humaines	731 743	787 827	(56 084)	25 808	705 935	413 064
Conduite professionnelle	4 904 994	4 761 143	143 851	174 877	4 730 117	3 653 045
Opérations	2 839 037	2 787 278	51 759	127 898	2 711 139	2 149 694
Technologies de l'information	3 515 833	3 717 420	(201 588)	494 413	3 021 420	2 776 504
NREP	3 605 685	3 694 151	(88 466)	(340 157)	3 945 842	2 708 420
Communications et relations avec les parties prenantes	3 199 328	3 346 101	(146 773)	(91 994)	3 291 322	2 578 042
Inscriptions	2 188 906	2 222 677	(33 771)	(104 408)	2 293 314	1 572 600
Gouvernance, CA et AGA	370 881	504 070	(133 189)	(186 210)	557 091	303 885
Finances	1 563 036	1 681 360	(118 324)	(62 809)	1 625 845	1 134 344
Perte subie à la vente ou la cession d'immobilisations	704	704	-	704	-	704
Charges totales	25 167 986 \$	25 927 753 \$	(759 767) \$	187 628 \$	24 980 358 \$	19 006 650 \$
Excédent/(déficit) des produits sur les charges avant amortissement	147 184 \$	(912 177) \$	1 059 361 \$	99 929 \$	47 255 \$	151 249 \$
Moins : Amortissement des immobilisations	486 626 \$	474 011 \$	12 615 \$	260 726 \$	225 900 \$	365 910 \$
Déficit des produits sur les charges après amortissement	(339 442) \$	(1 386 188) \$	1 046 746 \$	(160 797) \$	(178 645) \$	(214 661) \$

Explication concernant l'écart pour les prévisions du 3^e trimestre de l'exercice financier 2025 (prévisions du 3^e trimestre par rapport aux perspectives pour le 2^e trimestre)

Écart des produits : total des produits estimatifs au-delà de 300 000 \$ (1 %) des prévisions du 2^e trimestre

Cotisation annuelle – 204 000 \$ au-delà des perspectives pour le 2^e trimestre

- Faible croissance du nombre de titulaires de permis et diminution estimée de la provision pour créances irrécouvrables au cours des mois restants de l'exercice financier.

Programme de mentorat – 72 000 \$ au-delà des perspectives pour le 2^e trimestre

- Hausse du nombre d'inscriptions pour la période d'inscription 3.

Revenus d'intérêts – 80 000 \$ en deçà des perspectives pour le 2^e trimestre

- Diminution anticipée des revenus d'intérêts assujettis aux taux actuels.

Autres produits – 105 000 \$ au-delà des perspectives pour le 2^e trimestre

- Frais pour infractions réglementaires liées aux exigences de FPC et frais de retard de paiement plus élevés.

Écart des charges : total des charges estimatives en deçà de 747 000 \$ (3 %) des perspectives pour le 2^e trimestre

Bureau du président et chef de la direction – 177 000 \$ en deçà des perspectives pour le 2^e trimestre

- 44 000 \$ en deçà des prévisions du 2^e trimestre – Baisse anticipée des charges liées au soutien juridique pour le travail entourant les Règlements administratifs et le Règlement d'application du Collège ainsi que dans le cadre des litiges visant l'organisme.
- 30 000 \$ en deçà des prévisions du 2^e trimestre – Diminution des dépenses afférentes aux déplacements pour les réunions provinciales.
- 76 000 \$ en deçà des prévisions du 2^e trimestre – Remplacement des services-conseils en planification stratégique par de nouvelles ressources internes.

Ressources humaines – 56 000 \$ en deçà des perspectives pour le 2^e trimestre

- Annulation du sondage éclair et recours moins fréquent à des fournisseurs de services pour obtenir du soutien en matière de consultation.

Conduite professionnelle – 144 000 \$ au-delà des perspectives pour le 2^e trimestre

- Hausse anticipée des charges pour les services juridiques externes et les enquêteurs externes afin d'aider à résorber le nombre de dossiers d'enquête non classés. Les dépenses liées au Tribunal devraient augmenter au fur et à mesure que les dossiers sont classés.

Opérations – 52 000 \$ au-delà des perspectives pour le 2^e trimestre

- Augmentation des charges salariales liée à la réaffectation des ressources en vue de répondre aux exigences du Collège entourant le nouveau Règlement et les nouveaux Règlements administratifs.

Technologies de l'information – 202 000 \$ en deçà des perspectives pour le 2^e trimestre

- Le développement du Portail du Collège est axé sur les besoins d'amélioration et les demandes de modification en prévision du prochain renouvellement. Les demandes et les besoins moins prioritaires ont été suspendus et seront pris en considération ultérieurement.

NREP – 88 000 \$ en deçà des perspectives pour le 2^e trimestre

- Postes budgétés non pourvus. Réaffectation des ressources en vue de répondre aux exigences du Collège pour l'exercice financier 2026 entourant le nouveau Règlement d'application et les nouveaux Règlements administratifs. Augmentation du nombre de titulaires de permis inscrits au Programme de mentorat et demande accrue pour le Programme de spécialisation grâce à l'ajout de places supplémentaires.
- Report de certains projets de recherche et de certaines initiatives de FPP.

Communications et relations avec les parties prenantes – 147 000 \$ en deçà des perspectives pour le 2^e trimestre

- 80 000 \$ en deçà des prévisions du 2^e trimestre – Charges salariales et coûts connexes moins élevés à la suite de la restructuration.
- 64 000 \$ en deçà du budget – Dépenses moins élevées que prévu dans la traduction et les déplacements.

Inscriptions – 34 000 \$ en deçà des perspectives pour le 2^e trimestre

- Charges salariales et coûts connexes moins élevés que prévu.

Gouvernance, CA et AGA – 133 000 \$ en deçà des perspectives pour le 2^e trimestre

- Diminution des coûts pour la tenue des réunions, y compris des dépenses afférentes aux services de traiteur, à l'hébergement et aux déplacements, en plus de la réduction de la durée des réunions et de la participation partielle à ces dernières.

Finances – 118 000 \$ en deçà des perspectives pour le 2^e trimestre

- 25 000 \$ au-delà du budget – Charges salariales et coûts connexes inférieurs en raison d'un poste pourvu à une date ultérieure.
- 10 000 \$ en deçà des prévisions du 2^e trimestre – Recours moins fréquent que prévu aux services comptables externes.
- 85 000 \$ en deçà des prévisions du 2^e trimestre – Frais imposés par les commerçants pour les opérations effectuées par carte de crédit moins élevés que prévu.

Ventilation des dépenses pour services-conseils

Version : 2024-001
Dernière modification : 8 mai 2025



Ci-dessous, une liste des consultants fournissant des services au Collège (bureau du président et chef de la direction, ressources humaines, gouvernance et opérations) et les charges afférentes engagées depuis le début de l'exercice.

1^{er} juillet 2024 – 31 mars 2025

N ^o	Consultant	Services	Montant	Méthode de sélection
1	Alan Lambert and Associates Inc.	Rémunération et évaluation des postes	2 380 \$	Fournisseur dont les services ont été retenus depuis le CRCIC. Fournisseur unique : expérience antérieure; continuité des livrables; compatibilité avec les biens ou services; fournisseur ayant déjà apporté son soutien dans le cadre de l'élaboration de descriptions de postes rémunérés et des principes en matière de rémunération.
2	Change with Confidence Incorporated	Initiatives stratégiques et rapports au CA	18 821,25 \$	Fournisseur unique : expérience antérieure; continuité des livrables; compatibilité avec les biens ou services; fournisseur au fait de l'assurance de la qualité et des besoins du Collège. Afin de confirmer l'offre disponible sur le marché, d'autres fournisseurs ont été pris en considération; leurs frais estimés étaient nettement plus élevés.
		Analyse de rentabilité de l'assurance de la qualité	51 975 \$	
3	Dion Strategic Consulting Group Inc.	Projet du fonds d'indemnisation	20 000 \$	Fournisseur unique : Pour autant que le Collège puisse en juger, un seul fournisseur est en mesure de fournir les biens ou les services. L'Institut canadien des actuaires relève 13 domaines d'activité distincts pour les actuaires, dont aucun n'est en phase avec un fonds de compensation ou une spécialité comparable, et les actuaires généralistes sont rares.

N°	Consultant	Services	Montant	Méthode de sélection
				Pour confirmer l'offre disponible sur le marché, le Collège a communiqué avec plusieurs fournisseurs qui ont déclaré ne pas offrir ce service. La sélection finale a été effectuée sur la base du seul fournisseur capable de répondre aux exigences du projet.
4	Ergo Information Management Consulting	Services-conseils en gestion de documents	3 040 \$	Processus d'approvisionnement concurrentiel sur invitation
5	Genesis Risk Consulting	Services de gestion du risque d'entreprise	94 700 \$	Processus d'approvisionnement concurrentiel sur invitation
6	Korn Ferry (CA) Ltd	Sondage sur la rémunération du CA	18 400 \$	Processus d'approvisionnement concurrentiel sur invitation, incluant la contribution du CGMC
7	KPMG S.E.N.C.R.L.	Services en matière d'équité salariale	8 560 \$	Processus d'approvisionnement concurrentiel sur invitation
8	Leadership Contract Inc.	Programme de perfectionnement en leadership	39 516,43 \$	Fournisseur unique : expérience antérieure; continuité des livrables; compatibilité avec les biens ou services. Plusieurs fournisseurs ont été pris en compte. Celui qui a été sélectionné cible avant tout le leadership responsable, ce qui était le livrable recherché.
		Accompagnement professionnel de l'équipe dirigeante	7 381,17 \$	
9	QSM Consulting	Séance de formation sur l'efficacité du CA	3 952 \$	Fournisseur unique : expérience antérieure; compatibilité avec les biens ou services. Sélectionné par le CA.
TOTAL			268 725,85 \$	

**Le travail de KPMG sur la diversité, l'équité et l'inclusion est toujours en cours; la facturation aura lieu une fois que tous les livrables prévus au contrat auront été achevés, pour un montant estimé de 80 000 \$.*

NOTE

À l'attention du : **Conseil d'administration**
De : **Tim D'Souza**
Président, Comité des finances et de la vérification
Objet : **Ordre du jour, point 6.3 – Ébauche du budget pour l'exercice financier 2026**
Date : **19 juin 2025**

Sommaire

L'ébauche du budget du Collège pour l'exercice financier 2026 est présentée pour approbation au conseil d'administration (CA).

Action demandée

QUE :

le budget proposé pour l'exercice financier du Collège prenant fin le 30 juin 2026, conforme en substance à la forme présentée, soit par la présente approuvé avec effet immédiat.

Discussion/analyse

Dans le cadre de la réunion du Comité des finances et de la vérification (CFV) tenue le 22 mai 2025, la direction a présenté l'ébauche du budget du Collège pour l'exercice financier 2026 aux fins d'examen et de recommandation. Le Comité a approuvé le budget et recommande qu'il soit approuvé par le CA.

L'ébauche du budget pour l'exercice financier 2026 contient les sections suivantes :

- Introduction
- Base budgétaire
- État des résultats d'exploitation abrégé
- État des charges liées au développement de l'infrastructure de TI
- Budget d'immobilisations proposé
- Produits
- Budget par service

Pièce jointe :

Budget du Collège des consultants en immigration et en citoyenneté – exercice financier prenant fin le 30 juin 2026

Collège des consultants en immigration et en citoyenneté

Budget pour l'exercice financier prenant fin le 30 juin 2026

INTRODUCTION

- Le budget est établi en fonction de l'allocation appropriée de ressources suffisantes à l'atteinte des objectifs du Plan stratégique 2023-2025 du Collège.
- La direction présente le budget pour l'exercice financier 2026 ainsi que les données comparatives pour les prévisions du 3^e trimestre et du budget de l'année en cours à des fins de référence.
- Les budgets précédents du Collège portaient sur l'établissement des assises nécessaires pour positionner le Collège comme un organisme de réglementation efficace, la réalisation de ses initiatives stratégiques et la gestion de la transition du Conseil vers le Collège, ce qui comprend le recrutement, le développement d'une infrastructure des technologies de l'information (TI) et les autres exigences opérationnelles.
- Alors que la phase d'élaboration se poursuit, le budget pour l'exercice financier 2026 prévoit des préparatifs pour la phase postérieure à l'adoption du Règlement d'application et des Règlements administratifs.

BASE BUDGÉTAIRE

- Produits :
 - Aucun changement n'a été apporté au taux de la cotisation annuelle ni aux autres frais et frais rattachés au programme.
 - Faible taux de croissance du nombre de titulaires de permis. Augmentation projetée de 5 % du nombre de titulaires de permis avec un taux d'attrition d'environ 5 % pour l'exercice financier 2026.
 - Prolongation du Programme de spécialisation jusqu'en décembre 2026.
 - Les soldes d'opérations courantes des comptes bancaires continueront de porter intérêt sous réserve de modification des taux au cours de l'exercice financier. Baisse anticipée des taux bancaires.
- Charges :
 - Augmentation des montants des salaires et des avantages afin de tenir compte de l'ajustement approximatif au coût de la vie, de l'augmentation des coûts des prestations et de l'utilisation des programmes d'avantages collectifs. Ces mesures permettent au Collège d'être concurrentiel sur le marché du travail, en plus de contribuer au recrutement et à la fidélisation du personnel.
 - Restructuration des services à la suite de l'établissement des assises du Collège depuis sa prorogation en vue de respecter les exigences du nouveau Règlement d'application et des nouveaux Règlements administratifs, ce qui comprend la réaffectation de ressources au sein des services.
 - Augmentation des charges des Comités du Tribunal et des charges globales du Service de la conduite professionnelle pour faire face à l'augmentation anticipée du nombre de dossiers à traiter.

Budget proposé pour l'exercice financier prenant fin le 30 juin 2026 :

Un budget déficitaire de 412 803 \$ est proposé pour l'exercice financier prenant fin le 30 juin 2026. À la suite de la suppression d'un élément hors trésorerie des charges d'amortissement de 452 169 \$, le budget proposé se traduit par un excédent des produits sur les charges de 39 366 \$.

Faits saillants :

Produits

- Produits projetés de 25 millions de dollars. Les produits tirés de la cotisation annuelle et des frais d'examen devraient être du même ordre que ceux de l'exercice financier 2025, en raison de la faible croissance nette du nombre de titulaires de permis.
- Augmentation des produits tirés du Programme de mentorat. Trois périodes d'inscription visant à tenir compte du nombre actuel de mentorés sont prévues.
- Augmentation des produits tirés du Programme de spécialisation. Augmentation du nombre de places offertes pour répondre à la demande. Prolongation du programme jusqu'en décembre 2026.
- Revenus d'intérêts. Estimation difficile à établir en raison de facteurs politiques et économiques changeants. Estimation anticipée des intérêts réalisés se situant à environ la moitié de ceux réalisés pour l'exercice financier 2025.
- Produits tirés des dépens et des amendes imposés par le Tribunal. Montant demeurant peu élevé en raison du faible taux de recouvrement.
- Produits tirés des amendes de FPC et des frais de retard de paiement. D'après les récentes situations vécues. Les communications se poursuivront tout au long de l'exercice financier afin de tenir les titulaires de permis informés des montants dus, y compris des dates auxquelles ils sont tenus de remplir les exigences demandées.

Charges

- Charges projetées de 25 millions de dollars.
- Augmentation du nombre d'employés et réaffectation des ressources. Ajout d'un nouvel employé à temps plein au cours du budget pour l'exercice financier 2025 et restructuration du personnel pour soutenir la mise en œuvre prévue du nouveau Règlement d'application et des nouveaux Règlements administratifs.
- Nouveau Règlement d'application/nouveaux Règlements administratifs et exigences de conformité. Recours aux services de cabinets d'avocats externes pour soutenir l'élaboration du nouveau Règlement d'application et des nouveaux Règlements administratifs et respecter les exigences législatives et réglementaires fédérales.

- Recours aux services-conseils de consultants pour soutenir l'élaboration du nouveau plan stratégique triennal, des indicateurs de rendement clés, du fonds d'indemnisation (soutien actuariel) et de la gestion de documents.
- Système de gestion d'entreprise. Développement axé sur la mise en œuvre du nouveau Règlement d'application et des nouveaux Règlements administratifs, ainsi que sur la poursuite de la stabilisation de la plateforme. Utilisation anticipée de tout le solde restant du fonds pour le développement de l'infrastructure de TI s'élevant à environ 1,2 million de dollars.

État des résultats d'exploitation abrégé Budget pour l'exercice financier prenant fin le 30 juin 2026

État des résultats d'exploitation abrégé – Produits	Budget pour l'exercice financier 2026	Prévisions pour le 3 ^e trimestre de l'exercice financier 2025	Écart – Budget 2026 c. prévisions du 3 ^e trimestre 2025	Budget pour l'exercice financier 2025
Cotisation annuelle	21 413 247	21 797 809	(384 562)	22 394 491
Frais d'examen	570 275	583 458	(13 183)	568 912
Programme de mentorat	800 073	393 575	406 498	315 160
Programme de spécialisation	890 600	496 600	394 000	112 000
Revenus d'intérêts	583 000	1 265 622	(682 622)	1 425 000
Dépens et amendes imposés par le Tribunal	30 000	39 293	(9 293)	-
Autres produits	609 500	738 812	(129 312)	212 050
Produits totaux	24 896 695 \$	25 315 170 \$	(418 475)	25 027 613 \$
Dépenses				
Bureau du président et chef de la direction	2 482 365	2 247 838	234 527	2 098 333
Ressources humaines	673 063	731 743	(58 680)	705 935
Conduite professionnelle	5 595 697	4 904 994	690 703	4 730 117
Opérations	2 784 521	2 839 037	(54 516)	2 711 139
Technologies de l'information	2 336 824	3 515 833	(1 179 009)	3 021 420
Normes professionnelles, recherche, éducation et politiques	3 766 242	3 605 685	160 557	3 945 842
Communications et relations avec les parties prenantes	2 725 633	3 199 328	(473 695)	3 291 322
Inscriptions	2 292 689	2 188 906	103 783	2 293 314
Gouvernance, conseil d'administration (CA) et assemblée générale annuelle (AGA)	423 607	370 881	52 726	557 091
Finances	1 776 688	1 563 036	213 652	1 625 845
Perte subie à la vente ou à la cession d'immobilisations	-	704	(704)	-
Total des coûts d'exploitation	24 857 329 \$	25 167 986 \$	(310 657) \$	24 980 358 \$
Excédent des produits sur les charges avant amortissement	39 366 \$	147 184 \$	(107 818) \$	47 255 \$
Moins : amortissement des immobilisations	452 169	486 626	(34 457)	225 900
Déficit des produits sur les charges après amortissement	(412 803) \$	(339 442) \$	(73 361) \$	(178 645) \$

État des charges liées au développement de l'infrastructure de TI

Développement de l'infrastructure de TI	Exercice financier 2026	Exercice financier 2025	Exercice financier 2025
	Budget	Prévisions	Budget
Développement du système de gestion d'entreprise	1 200 000 \$	2 279 105 \$	1 700 000 \$

Budget d'immobilisations proposé

	Exercice financier 2026
TI – Ordinateurs	120 000 \$
Budget total d'immobilisations proposé	120 000 \$

Produits :

Cotisation annuelle :

- Cotisation annuelle des CRIC : 1 809,25 \$ + TVH
- Cotisation annuelle des CRIEE : 913 \$ + TVH
- Calcul fondé sur le nombre estimé de titulaires de permis dans le tableau ci-dessous :

	CRIC	CRIEE	Total
N ^{bre} estimé de titulaires de permis Début de l'exercice financier 2026	12 380	500	12 880
Moins : attrition			
Révocations	(310)	(40)	(350)
Démissions	(327)	(15)	(342)
Décès	(3)	-	(3)
N ^{bre} net de titulaires de permis	11 740	445	12 185
Plus : nouveaux titulaires de permis	600	100	700
Fin de l'exercice financier 2026	<u>12 340</u>	<u>545</u>	<u>12 885</u>
Cotisation annuelle	20 912 466 \$	448 281 \$	21 360 747 \$
Frais pour les demandes de permis	45 000 \$	7 500 \$	52 500 \$
Total – Produits des cotisations annuelles	<u>20 957 466 \$</u>	<u>455 781 \$</u>	<u>21 413 247 \$</u>

Frais d'examen :

Frais d'examen	Nbre estimé de candidats à l'examen	Total
Examen d'accès à la pratique pour les CRIC	740	331 150 \$
Examen d'accès à la pratique pour les CRIEE	150	67 125 \$
Examen menant à la spécialisation	344	172 000 \$
Total – Frais d'examen		570 275 \$

Programme de mentorat :

Frais rattachés au programme : 665 \$

Frais de réinscription : 532 \$

Frais pour services administratifs : 150 \$

Programme de mentorat (CRIC)	Nbre estimé de titulaires de permis	Période d'inscription	Frais rattachés au programme + frais pour services administratifs
CRIC	1 200	4, 5 et 6	788 823 \$
Frais pour services administratifs			11 250 \$
Total – Programme de mentorat			800 073 \$

Produits tirés du Programme de spécialisation :

Voie de la formation : 1 000 \$

Programme de spécialisation	Nbre estimé de places	Nbre estimé de cohortes	Total
Voie de la formation	1 053	29	850 000 \$
Frais de réinscription			40 600 \$
Total – Programme de spécialisation			890 600 \$

Revenus d'intérêts – 583 000 \$ comprenant les intérêts réalisés sur ce qui suit :

- Rendement des certificats de placement garanti (CPG)
- Soldes des comptes bancaires portant intérêt

Dépens et amendes imposés par le Tribunal – 30 000 \$

- Provision nette pour créances irrécouvrables basée sur un taux de recouvrement de 10 %

Autres produits – 609 500 \$, comprenant ce qui suit :

- Frais pour infraction réglementaire – 181 500 \$
- Frais de retard de paiement – 350 000 \$
- Frais d'inscription d'un agent – 74 000 \$
- Autres frais – 4 000 \$

BUDGET PAR SERVICE :

Budget du bureau du président et chef de la direction

Bureau du président et chef de la direction	Exercice financier 2026	Exercice financier 2025	Exercice financier 2025
	Budget	Prévisions	Budget
Salaires et avantages	2 024 630	1 815 000	1 633 133
Perfectionnement professionnel	37 843	16 850	31 800
Frais juridiques	247 500	354 973	247 500
Déplacements	67 242	28 477	72 500
Inscription aux conférences	5 150	8 042	8 400
Consultation	100 000	24 496	105 000
Total	2 482 365 \$	2 247 838 \$	2 098 333 \$

- Frais juridiques – 248 000 \$ comprenant ce qui suit :
 - 45 000 \$ – Soutien juridique aux politiques gouvernementales
 - 40 000 \$ – Frais généraux organisationnels
 - 53 000 \$ – Litiges
 - 110 000 \$ – Règlements administratifs et Règlement d’application
- Consultation – 100 000 \$
 - Création et mise en œuvre d’un plan stratégique triennal assorti d’indicateurs de rendement clés.

Budget du Service des ressources humaines (RH)

Ressources humaines	Exercice financier 2026 Budget	Exercice financier 2025 Prévisions	Exercice financier 2025 Budget
Formation obligatoire	47 000	11 850	4 000
Inscription aux conférences	-	2 168	1 050
Consolidation d'équipe (organisme et RH)/ Perfectionnement professionnel	209 950	318 458	326 543
Recrutement	98 063	112 980	102 100
Consultation	108 300	65 931	139 315
Projets des RH	13 500	825	2 000
Frais juridiques	170 000	212 039	100 000
Déplacements	1 250	381	5 927
Accessibilité/équipement ergonomique	25 000	7 111	25 000
Total	673 063 \$	731 743 \$	705 935 \$

- Consolidation d'équipe (organisme et RH)/Perfectionnement professionnel – 210 000 \$ comprenant ce qui suit :
 - 150 000 \$ – Événement pour tout le personnel
 - 57 000 \$ – Programmes de perfectionnement professionnel (p. ex. LinkedIn Learning)
- Consultation – 108 000 \$, ce qui comprend des services de soutien en matière d'équité salariale et en emploi, de DEI, d'accessibilité, de rémunération, etc.
- Frais juridiques – 170 000 \$ pour du soutien en matière d'emploi et sur d'autres questions liées aux ressources humaines

Budget du Service de la conduite professionnelle

Conduite professionnelle	Exercice financier 2026	Exercice financier 2025	Exercice financier 2025
	Budget	Prévisions	Budget
Salaires et avantages	4 446 572	3 734 783	3 712 782
Perfectionnement professionnel	64 585	48 070	63 500
Services juridiques externes	435 720	490 921	400 000
Permis pour recherches juridiques	8 800	8 362	9 135
Enquêteur et médiateur externes	132 000	209 400	102 000
Services linguistiques	49 000	56 513	71 500
Charges liées au Tribunal	369 167	275 720	300 000
Charges liées à l'AEPI	40 500	11 436	28 000
Déplacements	40 700	62 734	35 200
Inscription aux conférences	8 653	7 055	8 000
Total	5 595 697 \$	4 904 994 \$	4 730 117 \$

- Salaires et avantages – 4 447 000 \$
 - Augmentation des effectifs pour soutenir le nouveau Règlement d'application une fois adopté
- Charges liées au Tribunal – 369 000 \$
 - Augmentation anticipée du nombre de plaintes et des charges du Comité des plaintes
 - Comprend les charges du Comité du fonds d'indemnisation et du Comité de l'évaluation de l'aptitude à exercer qui sont estimées à 18 000 \$

Budget du Service des opérations

Opérations	Exercice financier 2026 Budget	Exercice financier 2025 Prévisions	Exercice financier 2025 Budget
Salaires et avantages	1 889 008	1 855 874	1 700 539
Perfectionnement professionnel	19 789	7 071	20 600
Loyer du bureau	300 000	429 380	451 000
Fournitures de bureau	25 000	20 471	30 500
Frais de messagerie et de poste	15 000	18 774	35 000
Location d'équipement de bureau	3 000	2 634	6 000
Réparation et entretien	25 224	8 067	11 000
Services juridiques professionnels	215 000	160 085	135 000
Consultation	60 000	110 238	50 000
Assurance	230 000	222 528	255 000
Inscription aux conférences	-	-	6 500
Déplacements	2 500	3 915	10 000
Total	2 784 521 \$	2 839 037 \$	2 711 139 \$

- Loyer du bureau – 300 000 \$
 - Nouveau contrat de location de 5 ans ayant pris effet en décembre 2024
- Services juridiques professionnels – 215 000 \$ comprenant ce qui suit :
 - 190 000 \$ – Conformité (AIPRP, protection de la vie privée, archives et bibliothèque)
 - 20 000 \$ – Approvisionnement
 - 5 000 \$ – Protection de la marque de commerce et du logo
- Consultation – 60 000 \$ pour la gestion de documents

Budget du Service des technologies de l'information

Technologies de l'information	Exercice financier 2026 Budget	Exercice financier 2025 Prévisions	Exercice financier 2025 Budget
Services Internet	10 800	9 700	10 800
Téléphonie	50 540	48 085	49 570
Ressources infonuagiques	317 746	336 571	372 392
Ressources sur place	38 120	52 861	73 448
Logiciels utilisés par les services	304 880	476 518	537 458
Services gérés par les TI	39 073	22 842	15 000
Système de gestion d'entreprise	1 575 665	2 569 256	1 962 752
Total	2 336 824 \$	3 515 833 \$	3 021 420 \$

- Logiciels utilisés par les services – 305 000 \$ comprenant ce qui suit :
 - 114 000 \$ – Normes professionnelles, recherche, éducation et politiques
 - 76 000 \$ – Communications et relations avec les parties prenantes
 - 42 000 \$ – Conduite professionnelle
 - 16 000 \$ – Finances
 - 15 000 \$ – Inscriptions
 - 15 000 \$ – Ressources humaines
 - 27 000 \$ – Gouvernance
- Système de gestion d'entreprise – 1 576 000 \$ comprenant ce qui suit :
 - Logiciels – 376 000 \$
 - Développement et soutien – 1 200 000 \$

Budget du Service des normes professionnelles, de la recherche, de l'éducation et des politiques (NREP)

NREP	Exercice financier 2026 Budget	Exercice financier 2025 Prévisions	Exercice financier 2025 Budget
Salaires et avantages	3 272 528	3 142 941	3 271 059
Perfectionnement professionnel	44 268	19 770	47 748
Déplacements	21 752	32 900	20 700
Inscription aux conférences	6 800	10 032	11 500
Assurance de la qualité	-	77 299	80 000
Programme de spécialisation	41 299	32 179	15 097
Programme de mentorat	213 000	118 500	109 662
Recherche	166 595	172 064	390 076
Total	3 766 242 \$	3 605 685 \$	3 945 842 \$

- Assurance de la qualité – Feuille de route pour la recherche et l'assurance de la qualité élaborée au cours de l'exercice financier 2025. La mise en œuvre devra être compatible avec l'élaboration du prochain plan stratégique triennal.
- Programme de spécialisation – 41 000 \$
 - Augmentation du nombre de places offertes pour répondre à la demande du programme
- Programme de mentorat (CRIC) – 213 000 \$
 - Augmentation du nombre de périodes d'inscription grâce à l'utilisation de mentors et d'évaluateurs
- Recherche – 167 000 \$, ce qui comprend le développement de l'examen d'accès à la pratique (EAP), le développement et la validation de la banque de questions, les bourses de recherche, ainsi que la recherche axée sur le public. Aucun symposium de recherche n'est prévu.

Budget du Service des communications et des relations avec les parties prenantes

Communications et relations avec les parties prenantes	Exercice financier 2026 Budget	Exercice financier 2025 Prévisions	Exercice financier 2025 Budget
Salaires et avantages	1 868 488	1 979 632	2 176 822
Perfectionnement professionnel	20 145	3 931	28 500
Publicité et sensibilisation	100 000	75 885	100 000
Prévention de la fraude et sensibilisation	400 000	290 000	448 000
Relations publiques et gouvernementales	-	177 950	120 000
Salons professionnels et parrainage	55 000	45 911	78 000
Médias sociaux et sensibilisation	50 000	489 639	50 000
Gestion de la marque	80 000	74 686	45 000
Impression	15 000	12 223	15 000
Traduction	20 000	14 540	100 000
Articles promotionnels et brochures de publicité directe	8 000	-	25 000
Déplacements	89 000	24 210	85 000
Inscription aux conférences	20 000	8 921	20 000
Stratégie de marque	-	1 800	-
Total	2 725 633 \$	3 199 328 \$	3 291 322 \$

- Salaires et avantages – 1 868 000 \$
 - Rationalisation des effectifs pour répondre aux besoins opérationnels
- Prévention de la fraude, médias sociaux/sensibilisation – 450 000 \$
 - Poursuite de la sensibilisation du public en s'appuyant sur les accomplissements réalisés au cours de l'exercice financier 2025, et ce à moindre coût
- Relations publiques et gouvernementales
 - Contrat non renouvelé. Soutien réduit inclus dans la gestion de la marque
- Gestion de la marque – 80 000 \$ comprenant ce qui suit :
 - Soutien pour la rédaction de messages clés afin de répondre aux questions difficiles
 - Soutien en temps réel pour gérer les relations avec les médias et les situations de crise
 - Soutien aux relations gouvernementales

Budget du Service des inscriptions

Inscriptions	Exercice financier 2026 Budget	Exercice financier 2025 Prévisions	Exercice financier 2025 Budget
Salaires et avantages	2 125 626	1 935 127	2 025 935
Perfectionnement professionnel	25 190	1 931	25 820
Administration de l'EAP-CRIEE	13 425	14 141	11 616
Administration de l'EAP-CRIC	66 230	168 752	173 945
Administration de l'examen menant à la spécialisation	30 788	25 997	22 000
Fournitures pour certificats et pièces d'identité	10 000	10 669	7 794
Inscription aux conférences	3 520	7 770	8 093
Déplacements	17 910	24 519	18 111
Total	2 292 689 \$	2 188 906 \$	2 293 314 \$

- EAP-CRIC – 66 000 \$
 - Frais d'administration pour le portail d'examen et les services de surveillance
 - Réalisation d'économies grâce à la renégociation de l'entente avec le fournisseur

Budget relatif à la gouvernance

Gouvernance, conseil d'administration (CA) et assemblée générale annuelle (AGA)	Exercice financier 2026	Exercice financier 2025	Exercice financier 2025
	Budget	Prévisions	Budget
Honoraires des administrateurs	84 337	89 052	89 791
Réunions (CA/AGA/Événements destinés aux titulaires de permis)	259 270	203 715	387 300
Formation du CA et planification stratégique	80 000	78 114	80 000
Total	423 607 \$	370 881 \$	557 091 \$

- Honoraires des administrateurs – 84 000 \$, ce qui comprend les salaires et les impôts connexes versés dans le cadre des réunions du CA et des comités, le temps de déplacement, ainsi que l'allocation annuelle du président du CA et du vice-président du CA. Pleine participation du CA supposée.
- Réunions (CA/AGA/Événements destinés aux titulaires de permis) – 259 000 \$, ce qui comprend les frais de déplacement, d'hébergement et d'installations, ainsi que les autres dépenses connexes.

Budget du Service des finances

Finances	Exercice financier 2026 Budget	Exercice financier 2025 Prévisions	Exercice financier 2025 Budget
Salaires et avantages	992 615	849 281	818 635
Perfectionnement professionnel	18 213	7 467	16 610
Honoraires d'audit	68 000	65 000	60 000
Services-conseils	4 000	7 240	14 000
Déplacements	1 300	4 357	2 300
Inscription aux conférences	-	1 550	1 600
Administration des cartes de crédit	685 000	619 895	704 800
Frais bancaires et autres frais	7 560	8 246	7 900
Total	1 776 688 \$	1 563 036 \$	1 625 845 \$

- Salaires et avantages – 993 000 \$
 - Soutien accru relatif aux comptes débiteurs en vue de répondre aux besoins opérationnels

NOTE

À l'attention du : **Conseil d'administration**
De : **Tim D'Souza**
Président, Comité des finances et de la vérification
Objet : **Ordre du jour, point 6.4 – Engagement de l'auditeur**
Date : **19 juin 2025**

Sommaire

Conformément à son mandat, le Comité des finances et de la vérification (CFV) fait rapport au conseil d'administration (CA) sur la lettre-contrat de l'auditeur reçue de Doane Grant Thornton S.E.N.C.R.L..

Action demandée

Au CA, à titre informatif. Aucune action n'est requise.

Discussion/analyse

La lettre-contrat de l'auditeur sert d'entente officielle entre l'auditeur et le Collège. Elle souligne l'étendue, les objectifs, les responsabilités et les limitations de l'engagement relatif à l'audit. Cette lettre a pour but de favoriser la transparence et la responsabilité en :

- déterminant l'étendue de l'audit, y compris les états financiers particuliers ainsi que toute limitation ou exclusion;
- définissant les responsabilités de l'auditeur et celles du Collège;
- établissant les principales limitations pour les services fournis et en clarifiant toute clause de non-responsabilité.

Le CFV a examiné la lettre-contrat de l'auditeur lorsqu'il s'est réuni le 22 mai 2025, et aucun sujet de préoccupation n'a été relevé.

1. Objectif de l'audit

L'objectif principal est de fournir une opinion de l'auditeur indépendante indiquant si les états financiers du Collège sont présentés fidèlement, à tous égards importants, conformément aux normes comptables pour les organismes sans but lucratif (NCOSBL) du Canada. L'audit portera sur les points suivants :

- Bilan au 30 juin 2025
- États des résultats d'exploitation, évolution de l'actif net et flux de trésorerie pour l'exercice financier prenant fin le 30 juin 2025
- Notes afférentes aux états financiers, y compris un résumé des principales conventions comptables

L'audit sera effectué conformément aux normes d'audit généralement reconnues (NVGR) au Canada et visera à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'inexactitudes importantes découlant d'erreurs ou de fraudes.

2. Étendue de l'audit

- L'audit est exigé en vertu de la législation régissant le Collège.
- Des procédures basées sur les risques seront mises en œuvre, y compris une évaluation des contrôles internes (n'ayant pas pour but d'exprimer une opinion sur leur efficacité).
- L'audit comprendra une évaluation des estimations comptables, la divulgation de renseignements financiers et une présentation générale.
- Les auditeurs évalueront la pertinence pour le Collège d'approche comptable de continuité.

3. Limitations de l'audit

- Sans garantie : Bien que l'audit vise à obtenir une assurance raisonnable, il ne garantit pas la détection de toutes les inexactitudes importantes, en particulier celles découlant de fraudes.
- Services n'intéressant pas des tiers : L'audit n'a pas pour but d'intéresser des tierces parties ni d'évaluer des opérations particulières.
- Contrôles internes : Aucune opinion sur l'efficacité des systèmes de contrôle interne ne sera formulée dans le cadre de l'audit.
- Confiance en la direction : L'audit repose sur la remise de renseignements complets et exacts par la direction. Les états financiers demeurent la responsabilité de la direction.

NOTE

À l'attention du : **Conseil d'administration**

De : **Tim D'Souza**
Président, Comité des finances et de la vérification

Objet : **Ordre du jour, point 6.4 – Rémunération de l'auditeur**

Date : **19 juin 2025**

Sommaire

Le conseil d'administration (CA) est invité à examiner et à approuver la rémunération proposée pour l'auditeur Doane Grant Thornton S.E.N.C.R.L.

Action demandée

QUE : la rémunération de l'auditeur, Doane Grant Thornton S.E.N.C.R.L., pour l'exercice financier 2025, soit par la présente approuvée avec effet immédiat.

Discussion/analyse

Le cabinet Doane Grant Thornton S.E.N.C.R.L. a été nommé comme auditeur du Collège lors de la réunion du CA tenue le 5 décembre 2024.

Pour l'audit de l'exercice financier 2025, l'auditeur a proposé des honoraires de base de 50 000 \$, excluant les frais administratifs, les débours et les taxes applicables. De plus, des honoraires conditionnels de 5000 \$ sont inclus pour tenir compte de toute tâche imprévue ou supplémentaire qui pourrait être exigée.

La rémunération proposée est inchangée par rapport à l'année précédente et reste conforme aux normes du secteur s'appliquant à un organisme de taille et de complexité comparables.

Dans le cadre de l'audit, les livrables comprendront ce qui suit :

- Communication de la stratégie d'audit
- Communication des résultats de l'audit
- Rapport de l'auditeur indépendant sur les états financiers du 30 juin 2025
- Déclaration de revenus – formulaires T2 et T1044

La rémunération proposée est établie en fonction de l'énoncé des travaux défini dans le plan d'audit actuel.

REGISTRE D'ATTÉNUATION DES RISQUES

Résumé au 31 mars 2025									
Date	Total	Risque faible		Risque modéré		Risque élevé		Risque sérieux	
30/09/2024	19	9	47 %	9	47 %	1	6 %	0	0 %
31/03/2025	25	17	68 %	6	24 %	2	8 %	0	0 %
30/06/2025									

Changements par rapport à la dernière mise à jour concernant l'atténuation des risques :

Risque(s) ajouté(s)

N° au registre	Catégorie du risque	Désignation du risque	Description du risque
1	Stratégique	Mission de réglementation	Non-respect de la mission de réglementation en raison de son inadéquation avec le Plan stratégique
5	Normes professionnelles et conformité	Programme de mentorat	Demande de contrôle judiciaire déposée par un titulaire de permis en cours
11	Personnel	Régime enregistré d'épargne-retraite collective	Le REER collectif du Collège ne respecte pas ses obligations légales, fiscales ou fiduciaires
13	Durabilité	Arrangements bancaires/signataires autorisés	Contrôle inadéquat des signataires autorisés et des arrangements bancaires
17	Durabilité	Interruption du service postal	Possibilité d'une grève postale
23	Stratégique	Conflits d'intérêts	Membres du CA n'ayant pas déclaré de conflits d'intérêts perçus ou réels

Risque(s) atténué(s)

N° au registre	Catégorie du risque	Désignation du risque	Description du risque
12	Normes professionnelles et conformité	Élaboration du Règlement d'application, des Règlements administratifs et des politiques	Élaboration des Règlements administratifs retardée
16	Durabilité	Relève du chef de la direction	Départ imprévu du chef de la direction
21	Durabilité	Responsabilité des administrateurs	Personnes réticentes à exercer la fonction d'administrateur
22	Communication avec les parties prenantes	Délais de réponse aux titulaires de permis	Réponses tardives aux demandes d'assistance des titulaires de permis en matière de conformité

Nouveau(x) risque(s)

N° au registre	Catégorie du risque	Désignation du risque	Description du risque

N°	Catégorie du risque	Désignation du risque	Description du risque	Répercussions	Plan d'atténuation	Probabilité inhérente (1 à 5)	Gravité inhérente (1 à 5)	Évaluation du risque inhérent
1.	Stratégique	Mission de réglementation	<ul style="list-style-type: none"> Non-respect de la mission de réglementation en raison de son inadéquation avec le Plan stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> Atteinte à la réputation Perte de confiance du public Intervention potentielle du gouvernement 	<ul style="list-style-type: none"> Planification stratégique rigoureuse avec la collaboration active du CA et de la direction Contrôle pertinent du rendement 	Avant la gestion du risque		
						5	5	25
						Après la gestion du risque		
						3	5	15
						Stratégie : acceptation		
2.	Normes professionnelles et conformité	Fonds d'indemnisation	<ul style="list-style-type: none"> Le fonds d'indemnisation proposé ne permet pas de verser une indemnisation pour toutes les réclamations soumises au cours d'une année donnée (après le lancement qui aura lieu durant l'exercice financier 2026 et ultérieurement). 	<ul style="list-style-type: none"> Les répercussions potentielles ne sont pas connues. Augmentation du nombre de demandes de contrôle judiciaire Augmentation des besoins en matière de ressources juridiques Atteinte à la réputation 	<ul style="list-style-type: none"> Soutien actuariel retenu pour pallier le manque d'expérience factuelle à l'égard des demandes d'indemnisation et fournir des conseils sur les besoins anticipés en matière de fonds Limites d'accès prévues dans Règlement du Collège Exigences en matière d'accès et plafonds individuels et annuels fixés pour les montants réclamés prévus dans les Règlements administratifs du Collège Stratégie de communication précédant et suivant le lancement pour informer les titulaires de permis des responsabilités ultimes qui leur incombent quant au fonds. Stratégie de communication précédant et suivant le lancement pour gérer les attentes des demandeurs Programme d'assurance de la qualité pour définir de manière proactive les pratiques « à risque » des titulaires de permis et y remédier Mise à exécution officielle des ordonnances disciplinaires afin d'accroître la conformité aux ordonnances de dédommagement et au recouvrement des amendes 	Avant la gestion du risque		
						4	5	20
						Après la gestion du risque		
						3	4	12
						Stratégie : réduction		

Probabilité	1 – Faible	2 – Improbable	3 – Possible	4 – Probable	5 – Presque certaine	1 à 4 = Risque faible	5 à 10 = Risque modéré	11 à 18 = Risque élevé	19 à 25 = Risque sérieux
Gravité	1 – Mineure	2 – Modérée	3 – Considérable	4 – Majeure	5 – Catastrophique	Page 3 de 13			

N°	Catégorie du risque	Désignation du risque	Description du risque	Répercussions	Plan d'atténuation	Probabilité inhérente (1 à 5)	Gravité inhérente (1 à 5)	Évaluation du risque inhérent
3.	Praticiens non autorisés (PNA)	Praticiens non autorisés	<ul style="list-style-type: none"> Les préjudices causés au public par les PNA peuvent porter atteinte à la réputation et miner la confiance du public envers la profession. La couverture médiatique des activités de PNA omet souvent de faire la distinction entre les titulaires de permis et les PNA. 	<ul style="list-style-type: none"> Atteinte à la réputation 	<ul style="list-style-type: none"> Poursuite des procédures de « cessation et d'abstention » ou d'injonction à l'encontre des PNA au pays Poursuite des efforts du Collège pour faire fermer les sites Web et les pages de médias sociaux de PNA Poursuite de la mise en œuvre des techniques élaborées par le Collège auprès de ses partenaires nationaux et internationaux pour mettre fin aux activités de PNA Poursuite des campagnes de sensibilisation du public au pays et à l'étranger Poursuite des efforts déployés pour délivrer des permis d'exercice aux PNA qui satisfont aux normes du Collège Renforcement de la stratégie médiatique proactive du Collège Poursuite de l'évaluation et du traitement rapides des demandes de renseignements des médias afin de s'assurer que le Collège a la possibilité de fournir des renseignements exacts Communication de la condamnation par le Collège des activités exercées par des PNA, renforcement du rôle réglementaire du Collège, mise en garde contre les risques associés aux PNA et accent mis sur l'importance de recourir aux services de titulaires de permis 	Avant la gestion du risque		
						5	5	25
						Après la gestion du risque		
						5	2	10
						Stratégie : acceptation		
4.	Normes professionnelles et conformité	Efficacité/ efficacité du processus de plainte	<ul style="list-style-type: none"> Le nombre de plaintes reçues dépasse la capacité du Collège à respecter les délais de traitement. 	<ul style="list-style-type: none"> Atteinte à la réputation 	<ul style="list-style-type: none"> Communication précoce avec les titulaires de permis et les plaignants pour définir les attentes Possibilité pour les titulaires de permis et les plaignants de suivre l'état d'avancement des dossiers dans le portail du Service de la conduite professionnelle Suivi mensuel des statistiques du Service de la conduite professionnelle par la directrice et le chef de la direction Flexibilité des ressources grâce à la provision sur honoraires forfaitaires des avocats pour traiter efficacement le nombre accru de plaintes 	Avant la gestion du risque		
						5	4	20
						Après la gestion du risque		
						3	3	9
						Stratégie : réduction		
						Surveillance continue des effectifs et des ressources afin de s'adapter au nombre de plaintes		

Probabilité	1 – Faible	2 – Improbable	3 – Possible	4 – Probable	5 – Presque certaine	1 à 4 = Risque faible	5 à 10 = Risque modéré	11 à 18 = Risque élevé	19 à 25 = Risque sérieux
Gravité	1 – Mineure	2 – Modérée	3 – Considérable	4 – Majeure	5 – Catastrophique	Page 4 de 13			

N°	Catégorie du risque	Désignation du risque	Description du risque	Répercussions	Plan d'atténuation	Évaluation du risque inhérent		
						Probabilité inhérente (1 à 5)	Gravité inhérente (1 à 5)	Évaluation du risque inhérent
5.	Normes professionnelles et conformité	Programme de mentorat	<ul style="list-style-type: none"> • Demande de contrôle judiciaire déposée par un titulaire de permis en cours 	<ul style="list-style-type: none"> • Perturbation potentielle du système de réglementation du Collège en cas de succès du contrôle judiciaire • Atteinte à la réputation 	<ul style="list-style-type: none"> • Conseiller juridique engagé pour évaluer les risques et se préparer en prévision des procédures • Préparation d'un plan de contingence pour gérer d'éventuelles modifications au programme 	Avant la gestion du risque		
						4	4	16
						Après la gestion du risque		
						3	3	9
Stratégie : réduction								
6.	Durabilité	Cybersécurité	<ul style="list-style-type: none"> • Atteinte à la cybersécurité • Perte de données des TI 	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgence de renseignements personnels • Arrêt des systèmes d'exploitation • Pertes financières en raison de fraude • Passif financier • Atteinte à la réputation 	<ul style="list-style-type: none"> • Souscription d'une assurance cyberrisques fondée sur les pratiques exemplaires • Examen fréquent du matériel informatique et des logiciels • Mises à jour périodiques de la protection contre les virus et les logiciels malveillants • Lancement d'une simulation d'hameçonnage pour la mise à l'essai et la formation du personnel sur une base régulière • Examen de la sécurité des fournisseurs de services infonuagiques afin de tenir à jour les correctifs appliqués à leurs serveurs • Formation des employés pour les sensibiliser à la sécurité • Évaluations des facteurs relatifs à la vie privée sur les plateformes de technologies de l'information (TI) requises • Recours au stockage infonuagique et à la récupération de données 	Avant la gestion du risque		
						3	5	15
						Après la gestion du risque		
						3	3	9
Stratégie : réduction/transfert								
Formation continue du personnel et utilisation de ressources infonuagiques								
7.	Durabilité	Optimisation du système de gestion d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Bogues inattendus compromettant les gains d'efficacité escomptés 	<ul style="list-style-type: none"> • Expérience de l'utilisateur externe amoindrie • Ressources supplémentaires requises pour trouver des solutions • Capacité restreinte du Collège à atteindre ses objectifs stratégiques dans les délais prévus • Report de la mise en œuvre de nouvelles fonctionnalités 	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration et mise en œuvre d'un cadre de gestion de projet et d'un plan de projet • Désignation d'une équipe de projet spécialisée • Embauche de ressources en TI contractuelles supplémentaires, selon les besoins • Communication continue avec le fournisseur/partenaire de mise en œuvre (BSI) pour faciliter la stabilisation 	Avant la gestion du risque		
						4	4	16
						Après la gestion du risque		
						3	3	9
Stratégie : réduction								

Probabilité	1 – Faible	2 – Improbable	3 – Possible	4 – Probable	5 – Presque certaine	1 à 4 = Risque faible	5 à 10 = Risque modéré	11 à 18 = Risque élevé	19 à 25 = Risque sérieux
Gravité	1 – Mineure	2 – Modérée	3 – Considérable	4 – Majeure	5 – Catastrophique	Page 5 de 13			

N°	Catégorie du risque	Désignation du risque	Description du risque	Répercussions	Plan d'atténuation	Probabilité inhérente (1 à 5)	Gravité inhérente (1 à 5)	Évaluation du risque inhérent
				<ul style="list-style-type: none"> • Instabilité opérationnelle • Atteinte à la réputation 				
8.	Durabilité	Politique	<ul style="list-style-type: none"> • Un changement majeur aux politiques d'immigration restreint les occasions d'affaires pour les titulaires de permis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte baisse du nombre de titulaires de permis actifs et potentiels • Diminution des revenus du Collège • Capacité restreinte du Collège à atteindre ses objectifs stratégiques dans les délais prévus 	<ul style="list-style-type: none"> • Prospérité future du Canada liée à l'immigration • « Taux de représentation » actuels indiquant l'existence d'un important potentiel de croissance • Suivi mensuel des inscriptions au programme d'études supérieures • Processus budgétaire annuel rigoureux menant à l'approbation du CA • Rapports et examens financiers détaillés trimestriels effectués par le Comité des finances et de la vérification (CFV) et par le conseil d'administration (CA) • Plan de travail du CFV comprenant l'établissement de réserves de fonctionnement et la révision de la politique en matière d'investissement • Maintien d'un excédent important pour soutenir les initiatives prévues et les opérations futures 	Avant la gestion du risque		
						3	4	12
						Après la gestion du risque		
						3	3	9
						Stratégie : acceptation		
						Suivi des inscriptions au programme d'études supérieures et surveillance financière rigoureuse		
9.	Durabilité	Rendement financier	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources financières insuffisantes pour répondre aux exigences actuelles et futures • Diminution des produits et augmentation des charges 	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacité du Collège à faire face à ses obligations financières • Capacité restreinte du Collège à atteindre ses objectifs stratégiques dans les délais prévus • Instabilité opérationnelle • Atteinte à la réputation 	<ul style="list-style-type: none"> • Processus budgétaire annuel rigoureux menant à l'approbation du CA • Rapports et examens financiers détaillés trimestriels effectués par le CFV et le CA • Plan de travail du CFV comprenant l'établissement de réserves de fonctionnement et la révision de la politique en matière d'investissement • Maintien d'un excédent substantiel pour soutenir les initiatives prévues • Examen périodique de la répartition des fonds affectés effectué par le CFV 	Avant la gestion du risque		
						3	4	12
						Après la gestion du risque		
						1	4	4
						Stratégie : élimination		
						Le Collège assure sa stabilité financière au moyen d'une budgétisation rigoureuse, de rapports financiers réguliers, d'une planification stratégique des réserves et d'un examen continu des allocations de fonds.		

Probabilité	1 – Faible	2 – Improbable	3 – Possible	4 – Probable	5 – Presque certaine	1 à 4 = Risque faible	5 à 10 = Risque modéré	11 à 18 = Risque élevé	19 à 25 = Risque sérieux
Gravité	1 – Mineure	2 – Modérée	3 – Considérable	4 – Majeure	5 – Catastrophique	Page 6 de 13			

N°	Catégorie du risque	Désignation du risque	Description du risque	Répercussions	Plan d'atténuation	Probabilité inhérente (1 à 5)	Gravité inhérente (1 à 5)	Évaluation du risque inhérent
10.	Communication avec les parties prenantes	Couverture médiatique négative à propos d'un ou des titulaires de permis	<ul style="list-style-type: none"> Reportages dans les médias sur un ou des titulaires de permis impliqués dans des activités illégales ou criminelles 	<ul style="list-style-type: none"> Les reportages négatifs dans les médias portent atteinte à la réputation du Collège et à celle de la profession. 	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de la stratégie médiatique proactive du Collège afin d'assurer des communications transparentes, opportunes et précises qui renforcent la confiance du public et soulignent le rôle réglementaire du Collège Communication d'informations générales sur les processus réglementaires standard et condamnation publique d'inconduites alléguées afin de promouvoir la transparence et de préserver la confiance du public 	<p>Avant la gestion du risque</p> <p>4</p> <p>Après la gestion du risque</p> <p>2</p> <p>Stratégie : réduction</p>	<p>4</p> <p>2</p> <p>4</p>	<p>16</p> <p>4</p> <p>L'équipe dirigeante a mis sur pied un plan de communication en cas de crise qui comprend une simulation de crise en temps réel. De plus, des membres clés de l'équipe dirigeante ont suivi une formation médiatique rigoureuse pour s'exprimer devant les caméras. La formation visait à tester et à améliorer les réactions de l'équipe en situation de haute pression.</p>

Probabilité	1 – Faible	2 – Improbable	3 – Possible	4 – Probable	5 – Presque certaine	1 à 4 = Risque faible	5 à 10 = Risque modéré	11 à 18 = Risque élevé	19 à 25 = Risque sérieux
Gravité	1 – Mineure	2 – Modérée	3 – Considérable	4 – Majeure	5 – Catastrophique	Page 7 de 13			

ANNEXE

11.	Personnel	Régime enregistré d'épargne-retraite collective	<ul style="list-style-type: none"> Le REER collectif du Collège ne respecte pas ses obligations légales, fiscales ou fiduciaires. 	<ul style="list-style-type: none"> Sanctions financières résultant de la non-conformité Perte d'employés qualifiés Atteinte à la réputation 	<ul style="list-style-type: none"> REER collectif offert par un fournisseur tiers Communication et soutien continus du Collège à l'intention de ses employés pour répondre à leurs préoccupations ou questions Suivi continu des retenues à la source 	Avant la gestion du risque		
						4	4	16
						Après la gestion du risque		
						2	2	4
						Stratégie : réduction		
12.	Normes professionnelles et conformité	Élaboration du Règlement d'application, des Règlements administratifs et des politiques	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration des Règlements administratifs retardée 	<ul style="list-style-type: none"> Défis opérationnels, notamment la mise en place d'un fonds d'indemnisation Confusion chez les titulaires de permis si le Règlement d'application et les Règlements administratifs sont présentés séparément Atteinte à la réputation 	<ul style="list-style-type: none"> Prise de contact précoce avec le ministère fédéral de la Justice (novembre 2024) Plan de communication à l'intention des titulaires de permis concernant la publication préalable du Règlement d'application Dispositions transitoires de la Loi sur le Collège assurant le maintien en vigueur des Règlements administratifs actuels jusqu'à l'adoption ou l'approbation des nouveaux Règlements administratifs 	Avant la gestion du risque		
						5	5	25
						Après la gestion du risque		
						2	2	4
						Stratégie : réduction		
L'élaboration des Règlements administratifs est en cours. La modification du Règlement d'application permettra son entrée en vigueur simultanée avec les Règlements administratifs.								

Probabilité	1 – Faible	2 – Improbable	3 – Possible	4 – Probable	5 – Presque certaine	1 à 4 = Risque faible	5 à 10 = Risque modéré	11 à 18 = Risque élevé	19 à 25 = Risque sérieux
Gravité	1 – Mineure	2 – Modérée	3 – Considérable	4 – Majeure	5 – Catastrophique	Page 8 de 13			

13.	Durabilité	Arrangements bancaires/ signataires autorisés	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle inadéquat des signataires autorisés et des arrangements bancaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Perte financière ou mauvaise gestion 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen régulier par le CFV de la liste des signataires autorisés et des arrangements bancaires • Signataires autorisés multiples pour des transactions importantes 	Avant la gestion du risque		
						5	4	20
						Après la gestion du risque		
						2	2	4
						Stratégie : réduction		
Examen régulier par le CFV des signataires autorisés et des arrangements bancaires								
14.	Durabilité	Conformité du personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Défaut du Collège de se conformer aux lois applicables changeantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Sanctions pécuniaires • Atteinte à la réputation 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen continu des politiques et des lois par le personnel chargé de la conformité et des ressources humaines (RH) • Participation du personnel chargé de la conformité aux séances d'information du Secrétariat du Conseil du Trésor • Recours à un conseiller juridique externe pour soutenir le personnel chargé de la conformité et des RH • Changements aux politiques ou aux lois communiqués au personnel par courriel et lors de réunions • Documents complets sur les politiques disponibles sur le site intranet à l'intention du personnel • Contrats de travail prévoyant les responsabilités et avis principaux en matière de conformité • Mise en place d'une politique sur les dénonciateurs 	Avant la gestion du risque		
						4	4	16
						Après la gestion du risque		
						3	1	3
						Stratégie : réduction		
Le personnel chargé de la conformité et des RH s'assure du respect des politiques et des lois en tout temps.								
15.	Durabilité	Pandémie/ catastrophe naturelle	<ul style="list-style-type: none"> • Perturbation imprévue des activités • Crise de santé publique ou catastrophe naturelle entraînant une perturbation généralisée des activités 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité restreinte du Collège à atteindre ses objectifs stratégiques dans les délais prévus • Personnel du Collège à risque • Réunions et déplacements en personne limités • Instabilité opérationnelle • Atteinte à la réputation 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de continuité • Télétravail pour tout le personnel du Collège • Mise en place de politiques sur le télétravail • Élaboration et révision périodique des protocoles d'urgence 	Avant la gestion du risque		
						4	4	16
						Après la gestion du risque		
						3	1	3
						Stratégie : acceptation		
Plan de continuité élaboré. Télétravail pour tout le personnel du Collège. Mise en place de politiques sur le télétravail. Élaboration et révision périodique des protocoles d'urgence								

Probabilité	1 – Faible	2 – Improbable	3 – Possible	4 – Probable	5 – Presque certaine	1 à 4 = Risque faible	5 à 10 = Risque modéré	11 à 18 = Risque élevé	19 à 25 = Risque sérieux
Gravité	1 – Mineure	2 – Modérée	3 – Considérable	4 – Majeure	5 – Catastrophique	Page 9 de 13			

16.	Durabilité	Relève du chef de la direction	<ul style="list-style-type: none"> Départ imprévu du chef de la direction 	<ul style="list-style-type: none"> Diminution de la stabilité organisationnelle Capacité restreinte du Collège à atteindre ses objectifs stratégiques dans les délais prévus 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de relève pour le chef de la direction examiné par le Comité des ressources humaines 	Avant la gestion du risque		
						2	5	10
						Après la gestion du risque		
						1	3	3
						Stratégie : élimination		
Le plan de relève pour le chef de la direction est examiné par le Comité des ressources humaines.								
17.	Durabilité	Interruption du service postal	<ul style="list-style-type: none"> Possibilité d'une grève postale 	<ul style="list-style-type: none"> Très peu de conséquences sur le Collège 	<ul style="list-style-type: none"> Aucun paiement transmis au Collège au moyen du service postal Paiements versés au Collège au moyen de virements électroniques Envoi de factures par courriel 	Avant la gestion du risque		
						3	1	3
						Après la gestion du risque		
						3	1	3
						Stratégie : élimination		
18.	Durabilité	Gestion du risque	<ul style="list-style-type: none"> Passifs imprévus ou non assurés 	<ul style="list-style-type: none"> Incapacité du Collège à faire face à ses obligations financières Atteinte à la réputation 	<ul style="list-style-type: none"> Examen annuel des exigences en matière d'assurance axé sur les pratiques exemplaires Examen annuel des polices d'assurance tous risques et mise à jour de ces polices, au besoin Examen annuel par le CFV et approbation par le CA de la répartition des fonds affectés 	Avant la gestion du risque		
						4	4	16
						Après la gestion du risque		
						1	2	2
						Stratégie : élimination		
Après avoir examiné les niveaux de couverture le 20 février 2025, le CFV a déterminé qu'ils étaient adéquats.								

Probabilité	1 – Faible	2 – Improbable	3 – Possible	4 – Probable	5 – Presque certaine	1 à 4 = Risque faible	5 à 10 = Risque modéré	11 à 18 = Risque élevé	19 à 25 = Risque sérieux
Gravité	1 – Mineure	2 – Modérée	3 – Considérable	4 – Majeure	5 – Catastrophique	Page 10 de 13			

19.	Normes professionnelles et conformité	Conformité au Programme de mentorat/ Capacité	<ul style="list-style-type: none"> • Non-conformité des titulaires de permis/Défaut de satisfaire aux exigences du programme • Le nombre de titulaires de permis dépasse la capacité du Collège en matière d'inscriptions. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suspensions de titulaires de permis pour non-conformité ou dispense du délai d'achèvement par le Collège • Désengagement ou non-conformité des titulaires de permis • Atteinte à la réputation 	<ul style="list-style-type: none"> • Communications destinées aux titulaires de permis pour les informer des obligations qui leur incombent et des exigences du programme • Évaluation et reconnaissance des acquis (ÉRA) visant à soutenir le délai de traitement et la conformité • Communications destinées aux titulaires de permis pour mieux faire connaître les exigences obligatoires • Suivi en temps opportun auprès des titulaires de permis qui ne respectent pas les exigences • Mise en œuvre de mesures pour les titulaires de permis qui ne respectent pas les exigences • Mise en place d'une incitation financière pour le recrutement de mentors 	Avant la gestion du risque		
						4	4	16
						Après la gestion du risque		
						1	2	2
Stratégie : réduction								
Suivi continu des statistiques relatives au recrutement, aux inscriptions, aux diplômes obtenus et aux taux de réussite à l'examen d'accès à la pratique (EAP) afin de mieux prévoir le nombre de places offertes dans le cadre du programme								
20.	Durabilité	Conformité juridique/ réglementaire/ financière	<ul style="list-style-type: none"> • Défaut du Collège de respecter les lois en vigueur 	<ul style="list-style-type: none"> • Sanctions pécuniaires • Atteinte à la réputation 	<ul style="list-style-type: none"> • Embauche et formation de personnel spécialisé en matière de conformité • Formation continue du personnel sur tous les aspects assujettis à des exigences en matière de conformité • Certificat de conformité trimestriel fourni au CFV 	Avant la gestion du risque		
						3	5	15
						Après la gestion du risque		
						1	2	2
Stratégie : élimination								
Du personnel chargé de la conformité, mobilisé et bien formé, est en poste. De la formation continue sur la conformité est suivie par le personnel de tous les services concernés. Un certificat de conformité trimestriel est soumis au CFV afin d'assurer le contrôle et la conformité.								

Probabilité	1 – Faible	2 – Improbable	3 – Possible	4 – Probable	5 – Presque certaine	1 à 4 = Risque faible	5 à 10 = Risque modéré	11 à 18 = Risque élevé	19 à 25 = Risque sérieux
Gravité	1 – Mineure	2 – Modérée	3 – Considérable	4 – Majeure	5 – Catastrophique	Page 11 de 13			

21.	Durabilité	Responsabilité des administrateurs	<ul style="list-style-type: none"> Personnes réticentes à exercer la fonction d'administrateur 	<ul style="list-style-type: none"> Échec de gouvernance 	<ul style="list-style-type: none"> Immunité accrue des administrateurs et autres participants en raison des modifications apportées à la Loi sur le Collège Examen et renouvellement annuels de l'assurance responsabilité civile des administrateurs et dirigeants Examen et renouvellement annuels du fonds affecté aux administrateurs et dirigeants Analyse comparative périodique des rémunérations par rapport à celles d'organismes similaires Activités de sensibilisation du public et d'engagement auprès des parties prenantes pour faire connaître davantage le Collège et renforcer sa réputation 	Avant la gestion du risque		
						4	4	16
						Après la gestion du risque		
						1	2	2
Stratégie : élimination						Après avoir examiné les niveaux de couverture le 20 février 2025, le CFV a déterminé qu'ils étaient adéquats.		
22.	Communication avec les parties prenantes	Délais de réponse aux titulaires de permis	<ul style="list-style-type: none"> Réponses tardives aux demandes d'assistance des titulaires de permis en matière de conformité 	<ul style="list-style-type: none"> Atteinte à la réputation Désengagement et non-conformité des titulaires de permis 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi et examen des communications entrantes des titulaires de permis et des réponses fournies effectués chaque mois par la directrice et le chef de la direction Mise en place de réponses automatiques générées par le système de gestion d'entreprise, le cas échéant Simplification des processus du système de gestion d'entreprise afin d'atténuer ou d'éliminer la confusion chez les titulaires de permis Participation du Service des communications et des relations avec les parties prenantes à la conception et à la diffusion de toutes les communications sur la conformité destinées aux titulaires de permis Mise en place de services d'assistance en ligne et téléphoniques « en direct » pour le lancement du système de gestion d'entreprise et le renouvellement annuel (période clé de conformité aux exigences) 	Avant la gestion du risque		
						3	4	12
						Après la gestion du risque		
						1	2	2
Stratégie : élimination						Délais de réponse désormais surveillés par un logiciel et ne dépassant pas les 48 heures		
23.	Stratégique	Conflits d'intérêts	<ul style="list-style-type: none"> Membres du CA n'ayant pas déclaré de conflits d'intérêts perçus ou réels 	<ul style="list-style-type: none"> Objectivité des membres du CA compromise par des conflits d'intérêts réels ou perçus Érosion de la confiance du public Atteinte à la réputation 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'une politique sur les conflits d'intérêts à l'intention des membres du CA, des dirigeants et des membres des comités Élaboration en cours par le CA du Règlement administratif portant sur les conflits d'intérêts Point permanent à l'ordre du jour du CA et des comités concernant la déclaration de conflit d'intérêts Formation périodique du CA en matière de gouvernance 	Avant la gestion du risque		
						4	3	12
						Après la gestion du risque		
						1	2	2
Stratégie : élimination								

Probabilité	1 – Faible	2 – Improbable	3 – Possible	4 – Probable	5 – Presque certaine	1 à 4 = Risque faible	5 à 10 = Risque modéré	11 à 18 = Risque élevé	19 à 25 = Risque sérieux
Gravité	1 – Mineure	2 – Modérée	3 – Considérable	4 – Majeure	5 – Catastrophique	Page 12 de 13			

24.	Durabilité	Gestion de documents	<ul style="list-style-type: none"> • Non-respect de la <i>Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Conséquences découlant des infractions 	<ul style="list-style-type: none"> • Recours aux services d'un consultant en gestion de documents • Élaboration d'un plan de projet pour la gestion de documents • Examen hebdomadaire de l'état d'avancement du plan par le chef de la direction • Mise en œuvre de politiques ou de mesures provisoires dans l'ensemble du Collège 	Avant la gestion du risque		
						2	4	8
						Après la gestion du risque		
						1	2	2
						Stratégie : élimination		
Élaboration du plan de projet et embauche du consultant								
25.	Durabilité	Personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Le Collège perd sa capacité d'attirer et de fidéliser les talents spécialisés nécessaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité restreinte du Collège à atteindre ses objectifs stratégiques dans les délais prévus 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de l'équipe des RH du Collège • Élaboration et mise en œuvre des politiques des RH conformément au <i>Code canadien du travail</i> et à la <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i> • Suivi mensuel des statistiques des RH par le chef de la direction et le chef des opérations • Établissement et approbation par le CA des principes du Collège en matière de rémunération, ainsi que mise en œuvre et tenue à jour de ces principes • Analyse comparative périodique du programme d'avantages sociaux offert par le Collège par rapport aux normes du secteur/organismes de réglementation concurrents • Activités de sensibilisation du public et de relations avec les parties prenantes menées par le Collège pour rehausser son image au sein des organismes de réglementation au pays et à l'étranger • Mobilisation et reconnaissance accrues du personnel grâce aux initiatives « Endroit où il fait bon travailler » et à celles portant sur la diversité, l'équité et l'inclusion 	Avant la gestion du risque		
						3	4	12
						Après la gestion du risque		
						1	1	1
						Stratégie : élimination		
Mise en place de processus des RH rigoureux. Création du Comité des ressources humaines pour assurer la supervision								

Probabilité	1 – Faible	2 – Improbable	3 – Possible	4 – Probable	5 – Presque certaine	1 à 4 = Risque faible	5 à 10 = Risque modéré	11 à 18 = Risque élevé	19 à 25 = Risque sérieux
Gravité	1 – Mineure	2 – Modérée	3 – Considérable	4 – Majeure	5 – Catastrophique	Page 13 de 13			

RAPPORTS DES COMITÉS

À l'attention du :	Conseil d'administration
Date de la réunion :	Jeudi 19 juin 2025
N° du point à l'ordre du jour :	8.1 – Rapport du Comité de la gouvernance et des mises en candidature
Objet :	Résumé de la réunion
Personne-ressource principale :	Ben Rempel, président, Comité de la gouvernance et des mises en candidature
Mesure à prendre :	<i>À titre informatif</i>

DATE DES RÉUNIONS

Le Comité de la gouvernance et des mises en candidature (CGMC) s'est réuni aux dates suivantes :

- 24 avril 2025
- 27 mai 2025

POINTS EXAMINÉS

Rapport annuel 2025 du Collège

Le Comité a examiné l'ébauche de la mise en page et de la table des matières du Rapport annuel 2025 s'articulant autour du thème *Professionalisme et responsabilité dans l'intérêt public*. Le Comité a exprimé son soutien à l'égard de l'objectif du rapport qui est d'informer des publics clés (notamment la nouvelle ministre, les représentants du gouvernement et le public) du mandat, des réalisations et de l'orientation stratégique du Collège. Le Comité a également soutenu l'accent mis dans le rapport sur le rôle essentiel que jouent les consultants en immigration dans le système d'immigration canadien. Il a approuvé le narratif soulignant le soutien apporté par les consultants aux nouveaux arrivants et positionnant la profession comme étant à la fois indispensable et attrayante, et ce, dans le but de favoriser une reconnaissance accrue et de susciter un plus grand intérêt envers ce domaine.

Examen de l'ébauche des Règlements administratifs

Le Comité a examiné l'ébauche des Règlements administratifs qui a été modifiée pour tenir compte des commentaires du conseil d'administration (CA) et de la direction.

Règlement administratif 3 – Frais et délivrance de permis

Le Comité a soutenu la modification à l'exigence de formation en pratique professionnelle (FPP) faisant en sorte qu'elle s'applique à la période entre la date de réussite de l'examen d'accès à la pratique et celle de l'obtention du permis (généralement 2 à 3 mois). Le Comité a aussi discuté du remplacement de la locution « en règle » par le terme « actif », en plus d'aborder la possibilité d'utiliser les certificats électroniques pour aider à prévenir la fraude.

De plus, le Comité s'est penché sur l'importance d'inclure dans la politique un barème des frais accessible au public. Le Comité a également examiné l'exigence qui oblige les titulaires de permis à se conformer aux ordonnances prévoyant des pénalités imposées par le Tribunal avant la réadhesion. Il a noté également que le registraire ne dispose pas de l'autorité nécessaire pour les exempter de telles pénalités.

Règlement administratif – 4 Titulaires de permis

Dans le cadre du processus continu d'examen des politiques et des Règlements administratifs, le Comité a examiné les définitions révisées de « faillite ». Le Comité a accepté de supprimer la catégorie « retraité ».

Règlement administratif 5 – Firmes

Le Comité a discuté du problème entourant les noms de firmes trompeurs. Il a tiré la conclusion que de tels noms posent un risque d'atteinte à la réputation et sont susceptibles de miner la confiance du public. Le Comité a également examiné la modification proposée par le CA exigeant que tous les dirigeants et administrateurs des firmes soient titulaires de permis. Pour soutenir cette modification, le Comité a accepté de recommander une période de transition de 2 ans afin de donner à toutes les firmes le temps nécessaire pour veiller à leur pleine conformité. Il a été noté que la mise en œuvre de la nouvelle disposition aurait pour effet d'augmenter de manière considérable la charge de travail du Service des inscriptions.

Le Comité a décidé que les Règlements administratifs 3, 4 et 5 devraient être soumis à l'examen final du CA.

Règlement administratif 7 – Conformité

Le Comité a examiné les différents changements apportés à l'ébauche proposée, notamment aux processus décisionnels du registraire.

Règlement administratif 9 – Conduite professionnelle

Le Comité a examiné les révisions apportées aux Règlements administratifs pour y inclure des renvois obligatoires au Comité de discipline en cas d'actes malhonnêtes ou de pertes financières, conformément à l'ébauche du Règlement d'application.

Le Comité a également discuté du rôle de l'agent d'examen des plaintes indépendant (AEPI), certains membres ayant exprimé des réserves quant à l'utilisation du terme « agent ». Il a été suggéré qu'un titre plus neutre, tel que « examinateur », serait plus approprié. De plus, le Comité a envisagé la possibilité que le rôle de l'AEPI puisse être exercé à l'interne comme mesure de réduction des coûts.

Règlement administratif 10 – Fonds d’indemnisation et Comité du fonds d’indemnisation

Le Comité a examiné les modifications proposées à l’ébauche révisée et a reconnu qu’il serait préférable de se pencher sur certaines révisions à la réception du rapport actuariel.

Le Comité a convenu que les ébauches 7, 9 et 10 devraient être présentées à la prochaine séance de formation du CA pour recueillir ses commentaires.

Règlement administratif 1 – Règlements administratifs d’ordre général et définitions

Le Comité a discuté de l’importance de ce Règlement administratif pour aider les nouveaux administrateurs à comprendre le mandat, les pouvoirs et les responsabilités fiduciaires du CA.

Règlement administratif 2 – Dispositions portant sur l’organisme et son ensemble

Le Comité a discuté de la possibilité de réintégrer des éléments précédemment supprimés du Règlement administratif 2, ce qui comprend les références à l’AEPI et au secrétaire général. Le Comité a également soutenu l’élaboration d’un mandat pour ces postes afin de définir clairement leur rôle.

Le Comité a décidé de discuter des Règlements administratifs 1 et 2 lors de sa prochaine réunion.

Ébauche du cadre stratégique

Le Comité a examiné le cadre stratégique réglementaire du Collège, qui indiquait la nécessité de réviser plusieurs politiques existantes. Le Comité a également noté que 10 nouvelles politiques seront nécessaires pour soutenir la mise en œuvre de l’ébauche des nouveaux Règlements administratifs.

Examen de la Politique sur l’élaboration des politiques

Le CGMC a examiné la politique approuvée par le CA le 21 mars 2024, qui soutient l’élaboration et la révision des politiques. Le Comité a convenu que la politique devrait être révisée et soumise à un nouvel examen lors de la prochaine réunion du Comité.

Cadre des compétences des titulaires de permis

Le Comité a examiné les révisions proposées aux cadres des compétences pour les CRIC et les CRIEE, initialement approuvés en 2019 et en 2020 et généralement mis à jour tous les 3 à 5 ans. Après avoir effectué son examen, le Comité a adopté une résolution recommandant que les révisions proposées soient soumises à l’approbation du CA.

Plan de perfectionnement et de formation du CA

Le Comité a examiné les commentaires recueillis lors du récent sondage mené auprès du CA. En s'appuyant sur ces commentaires, le Comité a convenu qu'une séance consacrée à l'AEPI, ainsi qu'une présentation effectuée par le président du Comité du Tribunal, seraient profitables au CA. Cette séance est prévue pour la réunion du CA de juin.

Le Comité a également souligné l'importance pour chaque administrateur de poursuivre un apprentissage autonome et a noté que l'abonnement du CA à la plateforme DirectorPrep constitue une ressource précieuse pour soutenir ce perfectionnement continu.

Le Comité a également envisagé de faire appel à un fournisseur tiers pour animer une séance de formation lors de la réunion de septembre.

Cartographie – aptitudes et compétences pour le CA

Le Comité de la gouvernance a examiné l'ébauche révisée du document sur la cartographie des aptitudes et des compétences du CA, qui a été mise à jour pour tenir compte des commentaires des membres du CA. Le Comité a approuvé la version mise à jour et a demandé à la secrétaire générale d'en distribuer le document définitif à tous les membres du CA pour qu'ils le remplissent.

Mandat des Comité et du CA

Le Comité a procédé à l'examen annuel du mandat des comités permanents.

Comité d'examen et d'évaluation du rendement du président et chef de la direction

Le Comité a examiné l'ébauche du mandat proposant la transition du Comité à un Comité des ressources humaines. Le Comité a recommandé que l'ébauche soit approuvée par le CA.

Comité des finances et de la vérification

Le Comité a examiné le mandat, notant qu'aucune modification n'avait été proposée par le Comité des finances et de la vérification (CFV). Le CGMC n'a recommandé aucune modification et a approuvé le mandat pour approbation par le CA.

Comité de la gouvernance et des mises en candidature

Le Comité a examiné les modifications proposées telles qu'elles lui ont été soumises. Après une évaluation approfondie, le Comité a approuvé l'ébauche et recommandé son approbation par le CA.

QUESTIONS SOULEVÉES LORS DE LA RÉUNION EN COURS

- Le Comité a discuté de la possibilité d'introduire des cours de recyclage, reconnaissant que les professionnels peuvent oublier le contenu du cours avec le temps.
- Le Comité a étudié la possibilité de créer une autre catégorie de titulaires de permis pour les CRIEE.
- Le Comité a délibéré sur le rôle de l'AEPI, y compris sur la possibilité de pourvoir ce poste au moyen d'un processus interne par mesure de réduction des coûts.

RÉSOLUTIONS ADOPTÉES

- **QUE** le CGMC approuve le concept du Rapport annuel pour 2025.
 - **QUE** le CGMC charge la secrétaire générale de distribuer l'ébauche de la grille des compétences au CA pour qu'il remplisse le document.
 - **QUE** le CGMC recommande au CA d'approuver l'ébauche du mandat du Comité des ressources humaines.
 - **QUE** le CGMC recommande au CA d'approuver l'ébauche du mandat du CFV.
 - **QUE** le CGMC recommande au CA d'approuver l'ébauche révisée du mandat du CGMC.
 - **QUE** le mandat du Comité d'examen et d'évaluation du rendement du président et chef de la direction, conforme en substance à la forme présentée, soit recommandé au CA pour approbation.
- QUE** l'ébauche du Règlement administratif 2 soit modifiée pour inclure une référence explicite au poste de secrétaire général, accompagnée des responsabilités bien définies pour soutenir le CA et ses comités.
- Il est en outre résolu que le Règlement administratif précise le lien hiérarchique fonctionnel « en pointillé » reliant le secrétaire général au président du CA et le lien hiérarchique administratif qui le relie au chef de la direction.
- Il est en outre résolu qu'un mandat exhaustif pour le secrétaire général décrivant les tâches, les responsabilités, les pouvoirs et la structure hiérarchique de ce poste soit élaboré.
- Il est donc résolu que ces modifications entrent en vigueur immédiatement après leur approbation par le CA.

ACTION DEMANDÉE

Des points exigeant des discussions ou l'approbation du CA sont inclus au point 8 de l'ordre du jour de la réunion du CA.

- Nouvelles sur la Loi sur le Collège et les Règlements administratifs du Collège
- Approbation de l'ébauche des Règlements administratifs
- Aptitudes et compétences du CA
- Cadre des compétences des titulaires de permis
- Mandats des comités
 - Comité des ressources humaines
 - Comité des finances et de la vérification
 - Comité de la gouvernance et des mises en candidature
- Plan de perfectionnement et de formation du CA

MISE EN ŒUVRE/PROCHAINES ÉTAPES

1. Poursuivre l'examen et l'élaboration des Règlements administratifs 1, 2, 6, 7, 8, 9 et 10
2. Examiner la politique sur l'élaboration des politiques
3. Examiner l'ébauche du Rapport annuel en vue de la soumettre au CA pour approbation en septembre
4. Évaluer la possibilité de faire appel à un présentateur tiers dans le cadre de la réunion du CA en septembre
5. Élaborer le mandat du secrétaire général et de l'AEPI

PROCHAINE(S) RÉUNION(S)

La date de la prochaine réunion régulière du Comité se tiendra le 24 juillet 2025.

NOTE

À l'attention du : **Conseil d'administration**

De : **John Murray**
Président et chef de la direction

Objet : **Ordre du jour, point 8.2 – Dernières nouvelles à propos du Règlement d'application de la Loi sur le Collège et des Règlements administratifs du Collège**

Date : **19 juin 2025**

Sommaire

IRCC poursuit son examen des commentaires reçus sur l'ébauche du Règlement d'application de la Loi sur le Collège et travaille toujours à déterminer si des modifications au Code de déontologie sont nécessaires. Le conseil d'administration (CA) et le Comité de la gouvernance et des mises en candidature (CGMC) poursuivent l'examen de l'ébauche des Règlements administratifs du Collège.

Action demandée

Pour les membres du CA, à titre informatif. Aucune action n'est requise.

Discussion/analyse

Règlement d'application de la Loi sur le Collège : IRCC poursuit son examen des commentaires détaillés soumis par le Collège et d'autres parties prenantes sur l'ébauche du Règlement d'application de la Loi sur le Collège, à la suite de la publication préalable du Règlement. Nous avons été informés que la date cible pour l'approbation de l'ébauche du Règlement est maintenant prévue « à l'automne 2025 ».

IRCC continue également de faire la liaison entre son service juridique et le ministère de la Justice, à propos de toute modification à apporter (incluant le fond) au Code de déontologie des titulaires de permis du Collège (Code) pour qu'il soit en phase avec les dispositions portant sur l'aptitude figurant dans l'ébauche du Règlement d'application de la Loi sur le Collège. Si des modifications au Code s'avéraient en fin de compte nécessaires, elles devront être finalisées et approuvées avant l'approbation définitive du Règlement d'application de la Loi sur le Collège.

Règlements administratifs du Collège : Des exemplaires de l'ébauche des Règlements administratifs du Collège, modifiée pour tenir compte des changements dont il a été question lors de la réunion du CA en mars et des modifications supplémentaires reflétant les discussions tenues par le CGMC lors de nombreuses réunions subséquentes, ont été téléchargés dans Convene pour



leur examen continu par les membres du CA. Lors de sa réunion du 27 mai 2025, le CGMC a adopté une résolution recommandant au CA d'approuver l'ébauche des Règlements administratifs 3, 4 et 5 du Collège. Cette demande d'approbation par le CA figure à l'ordre du jour de la présente réunion sous le point 8.3.

NOTE

À l'attention du: **Conseil d'administration**

De : **John Murray**
Président et chef de la direction

Objet : **Ordre du jour, point 8.3 – Approbation de l'ébauche des Règlements administratifs 3, 4 et 5**

Date : **19 juin 2025**

Sommaire

À la demande du Comité de la gouvernance et des mises en candidature (CGMC), il est demandé au conseil d'administration (CA) d'examiner et d'approuver certaines modifications apportées aux ébauches révisées des Règlements administratifs 3, 4 et 5 du Collège, ainsi que d'approuver la collaboration du Collège avec le ministère de la Justice dans le cadre du processus d'approbation des Règlements administratifs requis.

Action demandée

- QUE :**
- 1) le contenu de fond de l'ébauche des Règlements administratifs du Collège suivants :
 - Règlement administratif n° 3 – Frais et délivrance de permis
 - Règlement administratif n° 4 – Titulaires de permis
 - Règlement administratif n° 5 – Firmesconforme en substance à la forme recommandée par le CGMC, soit par la présente approuvé, et

 - 2) que le Collège ait par la présente l'autorisation et l'obligation de soumettre, au besoin, lesdites ébauches des Règlements administratifs du Collège au ministère fédéral de la Justice à des fins d'approbation finale en tant que Règlements administratifs du Collège pris en vertu de l'article 80 de la Loi sur le Collège.

Discussion/analyse

Introduction : L'ébauche complète des Règlements administratifs du Collège a été préparée et son examen par le CGMC et le CA est en cours. L'ébauche des Règlements administratifs du Collège se décline comme suit :

- Règlement administratif n° 1 – Règlements administratifs d'ordre général et définitions
- Règlement administratif n° 2 – Dispositions portant sur l'organisme et son ensemble
- Règlement administratif n° 3 – Frais et délivrance de permis
- Règlement administratif n° 4 – Titulaires de permis
- Règlement administratif n° 5 – Firmes
- Règlement administratif n° 6 – Comités
- Règlement administratif n° 7 – Conformité
- Règlement administratif n° 8 – Conflit d'intérêts des administrateurs, des dirigeants et des membres des comités

Règlement administratif n° 9 – Conduite professionnelle
Règlement administratif n° 10 – Fonds d’indemnisation

Lors de sa réunion du 27 mai 2025, le CGMC a terminé son examen de l’ébauche des Règlements administratifs 3, 4 et 5 du Collège et a adopté une résolution recommandant au CA d’approuver le contenu de ladite ébauche des Règlements administratifs et d’autoriser le personnel à la soumettre, au besoin, au ministère de la Justice pour approbation, conformément au paragraphe 81(2) de la Loi sur le Collège.

Processus d’examen du ministère de la Justice : Le ministère de la Justice procédera à un examen approfondi du contenu et de la forme desdits Règlements administratifs qui exigent son approbation finale. Quoique le ministère de la Justice puisse avoir d’autres points de vue, on s’attend à ce qu’une partie ou l’entièreté des Règlements administratifs du Collège suivants doive être approuvée par le ministère ¹:

- Règlement administratif n° 2 – Dispositions portant sur l’organisme et son ensemble
- Règlement administratif n° 3 – Frais et délivrance de permis
- Règlement administratif n° 6 – Comités
- Règlement administratif n° 7 – Conformité
- Règlement administratif n° 8 – Conflit d’intérêts des administrateurs, des dirigeants et des membres des comités
- Règlement administratif n° 9 – Conduite professionnelle

Dans le cadre de son examen approfondi, le ministère de la Justice se concentrera sur la question de savoir si la Loi sur le Collège et le Règlement d’application de la Loi sur le Collège confèrent une autorité expresse ou implicite pour chaque disposition du Règlement administratif en cause. Il est peu probable que le ministère de la Justice se prononce sur les questions opérationnelles ou procédurales, à moins que ces dernières soient jugées incompatibles avec la Loi sur le Collège, avec d’autres lois applicables, y compris la *Charte canadienne des droits et libertés*, ou avec les conventions législatives du gouvernement.

Dans le cadre de son examen de la forme, le ministère de la Justice du Canada appliquera les nombreuses conventions relatives à la rédaction, propres au gouvernement fédéral, ce qui pourrait entraîner des modifications importantes au libellé de l’ébauche des Règlements administratifs, mais ne devrait pas avoir d’incidence sur leur contenu de fond dans son ensemble. Cet exercice de « révision » pourrait notamment consister à supprimer ou à modifier les dispositions actuelles de l’ébauche des Règlements administratifs qui répètent ou reformulent des dispositions de la Loi sur le Collège ou de l’ébauche du Règlement d’application de la Loi sur le Collège. Comme il a été mentionné lors des réunions précédentes, ces répétitions sont incluses délibérément à des fins de clarté et pour aider les membres du CGMC et du CA à s’y retrouver lors de leur examen de l’ébauche des Règlements administratifs. D’autres renseignements seront fournis dès qu’ils seront disponibles.

¹L’exigence imposant un examen des Règlements administratifs par le ministère de la Justice découle de la délégation aux Règlements administratifs des dispositions énoncées au paragraphe 81(1) de la Loi sur le Collège portant sur les éléments réservés aux règlements d’application. Une liste de ces éléments figure au paragraphe 81(2) de la Loi sur le Collège.

RÉSOLUTION

À l'attention du :	Conseil d'administration
Date de la réunion :	Jeudi 19 juin 2025
N° du point à l'ordre du jour :	8.3.1 – Résolution – Secrétaire général
Objet :	Résolution – Secrétaire général
Personne-ressource principale :	Ben Rempel, président, Comité de la gouvernance et des mises en candidature
Mesure à prendre :	<i>Pour approbation</i>

OBJECTIF

L'objectif du présent rapport est de recommander l'inclusion officielle du poste de secrétaire général dans le Règlement administratif n° 2 proposé et d'en préciser la structure hiérarchique. Cette inclusion permettra d'assurer sa conformité aux responsabilités de surveillance du CA et de renforcer le soutien à la gouvernance pour le CA et ses comités.

CONTEXTE

Lors de la réunion du 27 mai 2025, le Comité de la gouvernance et des mises en candidature (CGMC) a examiné l'ébauche du Règlement administratif n° 2 – Dispositions portant sur l'organisme et son ensemble et a proposé des modifications visant à y intégrer officiellement le poste de secrétaire général.

Le Comité a approuvé une résolution visant à reconnaître le poste de secrétaire général comme un rôle clé dans le cadre de gouvernance de l'organisme et a recommandé qu'il soit officiellement reconnu dans le Règlement administratif modifié. Il a en outre été recommandé de définir clairement les responsabilités du poste à l'appui du CA et de ses comités et de préciser le lien hiérarchique fonctionnel « en pointillé » reliant le titulaire du poste au président du CA et aux comités, ainsi que le lien hiérarchique administratif qui le relie au chef de la direction.

ANALYSE

Pour tenir compte de pratiques de gouvernance de plus en plus complexes et du besoin d'un soutien cohérent et coordonné du CA, le poste de secrétaire général est jugé essentiel pour assurer une communication efficace, des documents précis et l'intégrité des procédures.

L'officialisation de ce poste dans les Règlements administratifs de l'organisme contribue à améliorer la structure et à accroître la reddition de comptes, tandis qu'une relation hiérarchique duelle assure l'indépendance nécessaire à une gouvernance efficace.

RECOMMANDATION

Le CGMC recommande ce qui suit :

1. Inclusion de la reconnaissance du poste de secrétaire général dans le Règlement administratif n° 2, comprenant les responsabilités précises et la relation hiérarchique duelle

RISQUES ÉVENTUELS

Manque de clarté dans l'exercice du rôle

Risque : Manque de clarté dans l'exercice du rôle susceptible d'affecter l'efficacité du secrétaire général.

Atténuation du risque : Un mandat détaillé sera élaboré afin de définir clairement les responsabilités, les pouvoirs et les liens hiérarchiques associés au rôle, s'assurant que les pratiques exemplaires en matière de gouvernance sont respectées.

RÉSOLUTION

ATTENDU QUE le rôle du secrétaire général est essentiel à la bonne gouvernance et à l'exercice efficace des activités du CA et de ses comités;

ATTENDU QUE l'ébauche du Règlement administratif n° 2 intitulé *Dispositions portant sur l'organisme et son ensemble* fait actuellement l'objet d'un examen et d'une révision;

IL EST RÉSOLU QUE l'ébauche du Règlement administratif n° 2 soit modifiée pour inclure une référence explicite au poste de secrétaire général, comprenant les responsabilités précises à l'appui du CA et de ses comités;

IL EST RÉSOLU QUE l'ébauche du Règlement administratif précise le lien hiérarchique fonctionnel « en pointillé » reliant le secrétaire général au président du CA et le lien hiérarchique administratif qui le relie au chef de la direction;

IL EST RÉSOLU QUE le mandat détaillé du secrétaire général décrivant les tâches, les responsabilités, les pouvoirs et la structure hiérarchique de ce poste soit élaboré;

IL EST DONC RÉSOLU QUE ces modifications entrent en vigueur immédiatement après leur approbation par le CA.

PROCHAINES ÉTAPES

- Le CGMC élaborera le mandat détaillé du secrétaire général décrivant les tâches, les responsabilités, les pouvoirs et la structure hiérarchique de ce poste.

ANNEXE

Aucune

RÉSOLUTION

À l'attention du :	Conseil d'administration
Date de la réunion :	Jeudi 19 juin 2025
N° du point à l'ordre du jour :	8.4 – Aptitudes et compétences pour le conseil d'administration (CA)
Objet :	Cartographie – aptitudes et compétences pour le CA
Personne-ressource principale :	Ben Rempel, président, Comité de la gouvernance et des mises en candidature
Mesure à prendre :	<i>À titre informatif</i>
OBJECTIF	
L'objectif du présent rapport est de présenter les données tirées du récent exercice de cartographie des aptitudes et des compétences pour le CA.	
CONTEXTE	
Dans le cadre de son mandat qui est d'assurer une gouvernance et une planification de la relève efficaces pour le CA, le Comité de la gouvernance et des mises en candidature (CGMC) a effectué un sondage sur les aptitudes et les compétences pour le CA.	
ANALYSE	
<p>Le 9 mai 2025, les 9 membres du CA du Collège ont été invités par courriel à participer à un exercice confidentiel de cartographie des aptitudes et des compétences pour le CA. Le sondage évaluait le niveau de maîtrise déclaré par les administrateurs d'un éventail de domaines stratégiques, opérationnels et liés à la gouvernance se rapportant à la mission du Collège.</p> <p>Une forte participation a été atteinte; presque tous les administrateurs ont soumis leurs réponses. Les données ont été regroupées pour ensuite être analysées.</p> <p>Afin d'offrir une vue d'ensemble claire et intuitive, les réponses ont été représentées au moyen de cartes de densité. Celles-ci utilisent des dégradés de couleurs pour représenter les différents niveaux de maîtrise, ce qui permet de visualiser facilement dans quels domaines les forces collectives priment et font potentiellement défaut.</p> <p>Un examen des cartes de densité permet de voir les domaines dans lesquels les membres du CA du Collège possèdent des niveaux variés d'expertise.</p>	
RECOMMANDATION	
<p>Le CGMC recommande que :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. les données tirées de l'exercice de cartographie des aptitudes et des compétences soient fournies à titre informatif et qu'elles servent à développer les prochaines 	

initiatives du CA en matière de recrutement, de planification de la relève et de perfectionnement professionnel.

RISQUES ÉVENTUELS

1. Données incohérentes

Risque : Certains administrateurs pourraient interpréter les critères d'auto-évaluation différemment, ce qui pourrait donner lieu à la production de rapports incohérents.

Atténuation du risque : Préciser les aptitudes en matière d'évaluation lors du prochain exercice.

2. Lacunes dans les compétences

Risque : Les lacunes relevées pourraient affecter l'efficacité du CA dans des domaines clés.

Atténuation du risque : Utiliser les données tirées de la cartographie pour effectuer du recrutement et du perfectionnement ciblés.

RÉSOLUTION

Sans objet – Aucune action n'est requise.

PROCHAINES ÉTAPES

- Le CGMC mettra à profit les données tirées de la cartographie en vue de soutenir les prochaines discussions sur le recrutement et la planification de la relève.
- Ces données contribueront à l'élaboration des prochaines séances de perfectionnement pour le CA.
- Une évaluation mise à jour sera portée au calendrier dans le cadre du prochain cycle d'évaluation annuelle du CA.

ANNEXE

Cartographie sommaire des aptitudes et compétences du conseil d'administration



Cartographie sommaire des aptitudes et compétences du conseil d'administration (CA)

SECTION 1. COMPÉTENCES EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE

 Case vierge/Zéro	 1. Compréhension de base	 2. Connaissance pratique	 3. Connaissance approfondie
--	--	--	---

1.	Expérience au sein d'un CA (années)									
2.	Évaluation du rendement des administrateurs									
3.	Connaissances financières/Investissements									
4.	Direction/Équipe dirigeante									

SECTION 5. DÉMOGRAPHIE

*B - Blanc/Européen	*AS - Asiatique du Sud	*C - Caucasiens	*AO/NA - Asiatique occidental/Nord-Africain	*N/D - Non disponible
---------------------	------------------------	-----------------	---	-----------------------

Genre	H	H	H	F	F	H	H		H
Français	O	N	N	N	N	N	O		N
Régions	C.-B.	AB	ON	ON	ON	ON	QC		É.-U.
Diversité	N/D	N/D	B	AS	N/D	C	AO/NA		B

NOTES D'INFORMATION

À l'attention du :	Conseil d'administration
Date de la réunion :	Jeudi 19 juin 2025
N° du point à l'ordre du jour :	8.5 – Cadres des compétences des titulaires de permis
Objet :	Étude de référence sur les normes de compétence 2025 pour la pratique des CRIC et des CRIEE
Personne-ressource principale :	Beata Pawlowska, directrice, Normes professionnelles, recherche, éducation et politiques
Mesure à prendre :	<i>À titre informatif et décisionnel</i>

CONTEXTE

Les cadres de compétences contribuent à la protection du public en veillant à ce que les titulaires de permis soient bien préparés à fournir des services de qualité supérieure.

Le Collège a élaboré ses cadres de compétences à l'intention des titulaires de permis en 2019-2020. Ces cadres ont ensuite été approuvés par le conseil d'administration (CA) : d'abord pour celui des CRIC en septembre 2020, puis pour celui des CRIEE en décembre 2020.

Les cadres de compétences sont généralement révisés, puis mis à jour tous les 3 à 5 ans. Des révisions à intervalles réguliers permettent de s'assurer que les titulaires de permis respectent les normes professionnelles, demeurent responsables et sont outillés pour répondre aux besoins du secteur et aux attentes du public en constante évolution.

En octobre 2023, le Collège a entrepris une étude approfondie pour réviser ses cadres de compétences. La collecte des données s'est terminée en décembre 2024, et les conclusions sont présentées dans le rapport de recherche : étude de référence sur les normes de compétence 2025 pour la pratique des CRIC et des CRIEE. Dans le cadre de cette étude menée en 3 phases (sondage initial, groupes de discussion, sondage final de validation), un vaste échantillon représentatif de titulaires de permis a été consulté.

ANALYSE

Le rapport présente les conclusions tirées de la récente révision du cadre des compétences des titulaires de permis, effectuée avec l'aide d'experts en la matière. La révision a donné lieu à des recommandations ciblées pour les consultants réglementés en immigration canadienne (CRIC) et les conseillers réglementés en immigration pour étudiants étrangers (CRIEE) visant

à assurer la pertinence constante de ces cadres de compétences et leur adéquation aux pratiques professionnelles actuelles.

Les experts en la matière ont recommandé l'ajout des 4 nouveaux indicateurs de rendement pour les CRIC suivants :

- 1.4.4 : Fait preuve d'une connaissance du processus de demande d'étude d'impact sur le marché du travail.
- 1.7.9 : Fait preuve d'une connaissance du rôle et des procédures de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) en lien avec l'immigration.
- 4.1.5 : Reconnaît ses propres limites et sollicite du soutien et de l'aide au besoin.
- 6.5.7 : Traite tous les clients de manière professionnelle tout en assurant des normes, quels que soient les coûts associés au dossier du client.

De plus, il a été recommandé de supprimer 6 indicateurs de rendement :

- 3.1.3 : Réfléchit à la possibilité de problèmes potentiels qui ne sautent pas immédiatement aux yeux en entendant les faits relatifs à la situation.
- 4.2.2 : Procède à une analyse de la concurrence pour définir l'étendue des besoins de services dans la région.
- 4.4.2 : Applique des aptitudes de gestion de projets pour gérer les projets et les livrables.
- 7.2.2 : Cultive un réseau d'informateurs culturels
- 7.2.6 : Détermine et explique les variations culturelles
- 7.3.2 : Élabore des stratégies de négociations établies en fonction de la culture.

Pour ce qui est des conseillers réglementés en immigration pour étudiants étrangers (CRIEE), les experts en la matière ont recommandé l'ajout des 2 indicateurs de rendement suivants :

- 1.4.4 : Fait preuve d'une compréhension du lien existant entre le programme des étudiants étrangers et les autres catégories d'immigration temporaire et permanente.
- 2.2.6 Explique les conséquences potentielles en cas d'infraction aux exigences du permis d'études.

De plus, il a été recommandé de supprimer 7 indicateurs de rendement :

- 1.5.1 : Définit les principaux éléments de la jurisprudence, y compris le but, les faits, les questions, la loi, la ratio decidendi, la décision et la disposition.
- 1.8.1 : Explique le contexte historique qui a influencé la politique d'immigration canadienne (p. ex. la macro-immigration à l'échelle mondiale et les mouvements migratoires, la mondialisation, etc.).
- 4.1.1 : Fait preuve d'une compréhension des situations de nature sociale et de la dynamique d'équipe.
- 5.1.3 : Anticipe et gère les conséquences possibles de ses propres agissements et de ceux des autres.

- 5.1.5 : Reconnaît ses propres limites et sollicite du soutien et de l'aide au besoin.
- 5.1.6 : Tisse des relations de collaboration en vue d'inciter la croissance et le développement professionnels.
- 7.4.6 : Reconnaît ses erreurs, en accepte la responsabilité et suggère une façon de les résoudre.

RISQUES ET AUTRES CONSIDÉRATIONS CLÉS

La tenue à jour d'un cadre des compétences des titulaires de permis exhaustif est essentiel à la protection de l'intérêt public et au maintien de l'intégrité de la profession. Grâce aux révisions effectuées à intervalles réguliers et à l'implantation rapide des mises à jour recommandées, les titulaires de permis demeurent en phase avec les normes professionnelles établies et sont adéquatement préparés à répondre aux exigences du secteur de l'immigration et aux attentes du public en constante évolution.

Si les révisions proposées ne sont pas mises en œuvre, il y a un risque important que les titulaires de permis ne possèdent pas les connaissances, les aptitudes et les compétences nécessaires pour exercer efficacement leurs activités dans un contexte juridique et réglementaire de plus en plus complexe.

Une validation continue, telle que le travail effectué dans le cadre de cette étude, est essentielle au maintien de normes transparentes et fondées sur des données probantes qui soutiennent une réglementation efficace et tiennent compte des exigences en constante évolution de la profession.

MOTION RECOMMANDÉE AU CA

IL EST RÉSOLU QUE le CA approuve le cadre des compétences modifié des titulaires de permis tel qu'il est décrit dans le rapport de recherche : étude de référence sur les normes de compétence 2025 pour la pratique des CRIC et des CRIEE, en vigueur immédiatement.

IL EST EN OUTRE RÉSOLU QUE les révisions comprennent les changements suivants dans les profils de compétences :

- Consultants réglementés en immigration canadienne (CRIC) :
 - Ajouts :
 - 1.4.4 : Fait preuve d'une connaissance du processus de demande d'étude d'impact sur le marché du travail.
 - 1.7.9 : Fait preuve d'une connaissance du rôle et des procédures de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) en lien avec l'immigration.
 - 4.1.5 : Reconnaît ses propres limites et sollicite du soutien et de l'aide au besoin.
 - 6.5.7 : Traite tous les clients de manière professionnelle tout en assurant des normes, quels que soient les coûts associés au dossier du client.

- Retraits :
 - 3.1.3, 4.2.2, 4.4.2, 7.2.2, 7.2.6, 7.3.2 (descriptions détaillées telles que décrites dans le rapport).
- Conseillers réglementés en immigration pour étudiants étrangers (CRIEE) :
 - Ajouts :
 - 1.4.4 : Fait preuve d'une compréhension du lien existant entre le programme des étudiants étrangers et les autres catégories d'immigration temporaire et permanente.
 - 2.2.6 Explique les conséquences potentielles en cas d'infraction aux exigences du permis d'études.
 - Retraits :
 - 1.5.1, 1.8.1, 4.1.1, 5.1.3, 5.1.5, 5.1.6, 7.4.6 (descriptions détaillées telles que décrites dans le rapport).

IL EST EN OUTRE RÉSOLU QUE le CA affirme l'importance de tenir à jour un cadre des compétences des titulaires de permis fondé sur des données probantes pour soutenir l'efficacité réglementaire, assurer la protection du public et tenir compte des exigences de la profession de consultant en immigration en constante évolution.

MISE EN ŒUVRE/PROCHAINES ÉTAPES

1. **Intégration dans les programmes précédant et suivant l'obtention du permis**
 - Harmoniser tous les programmes avec les compétences et les indicateurs de rendement révisés.
 - Mettre à jour les programmes de formation, les résultats d'apprentissage et le matériel pédagogique pour tenir compte des changements.
2. **Mise à jour des évaluations à l'accès à la pratique et d'autres évaluations**
 - Réviser tous les outils d'évaluation, y compris l'examen d'accès à la pratique, pour s'assurer de leur adéquation aux cadres mis à jour.
 - Procéder à des examens psychométriques pour valider les changements et s'assurer de leur conformité aux normes professionnelles.
3. **Communication avec les titulaires de permis et les parties prenantes**
 - Concevoir des communications claires à l'intention des titulaires de permis, des formateurs et des employeurs décrivant la nature et la raison d'être des révisions et les diffuser.
 - Organiser des séances d'information ou des webinaires, au besoin, pour favoriser la compréhension et l'adoption.
4. **Communication publique et transparence**
 - Communiquer les mises à jour au public afin de réitérer l'engagement du Collège en matière de responsabilité et de protection du public.
5. **Modification du site Web et de documents**
 - Mettre à jour le contenu pertinent sur le site Web du Collège, y compris les normes, les descriptions de programmes et les lignes directrices pour les examens téléchargeables.
 - Veiller à la cohérence dans l'ensemble des plateformes et des documents.

6. Surveillance et évaluation

- Établir un échéancier et un processus de suivi de la mise en œuvre et d'impact.
- Solliciter la rétroaction des parties prenantes afin d'élaborer les futures mises à jour et d'apporter des améliorations continues.

PIÈCE JOINTE/LIEN

- Sur demande : Rapport de recherche : étude de référence sur les normes de compétence 2025 pour la pratique des CRIC et des CRIIE

RÉSOLUTION

À l'attention du :	Conseil d'administration
Date de la réunion :	Jeudi 19 juin 2025
N° du point à l'ordre du jour :	8.6.1 – Mandats des comités du conseil d'administration (CA) – Comité d'examen et d'évaluation du rendement du président et chef de la direction (renommé Comité des ressources humaines)
Objet :	Mandat du Comité des ressources humaines – proposé
Personne-ressource principale :	Ben Rempel, président, Comité de la gouvernance et des mises en candidature
Mesure à prendre :	<i>Pour approbation</i>

OBJECTIF

L'objectif du présent rapport est de présenter au CA le mandat du Comité des ressources humaines, reflétant son nouveau mandat élargi, et d'en recommander son approbation.

CONTEXTE

Lors de sa réunion du 27 mai 2025, le Comité de la gouvernance et des mises en candidature (CGMC) a examiné l'ébauche proposée du mandat du Comité des ressources humaines, qui comprend maintenant celui portant sur les ressources humaines (RH).

ANALYSE

Lors de la réunion du Comité d'examen et d'évaluation du rendement du président et chef de la direction qui s'est tenue le 8 mai 2025, le Comité a examiné l'élargissement proposé de son mandat afin d'y intégrer le mandat officiel portant sur les RH.

L'ébauche proposée a par la suite été examinée par le CGMC le 27 mai 2025. Après avoir effectué un examen approfondi, le CGMC a approuvé les modifications et recommandé que le CA approuve le mandat mis à jour.

Les principales modifications sont les suivantes :

- **Mandat élargi** : inclusion officielle des responsabilités de surveillance quant à la stratégie et au rendement du Collège en matière de RH
- **Gestion du risque** : ajout de responsabilités liées à l'identification de risques en matière de RH et à la surveillance de la gouvernance à ce sujet
- **Exigences en matière de compétences** : accent mis sur le besoin pour les membres du Comité de posséder ou d'acquérir des connaissances sur les lois, politiques et pratiques exemplaires en matière de RH

RECOMMANDATION

Le CGMC recommande :

1. l’approbation du mandat du Comité des ressources humaines tel qu’il est présenté.

RISQUES ÉVENTUELS

1. Inadéquation entre le contenu et les attentes du CA

Risque : Le mandat modifié pourrait ne pas être pleinement conforme aux attentes du CA en ce qui concerne la portée.

Atténuation du risque : Les examens annuels à venir permettront d’assurer une pertinence constante.

RÉSOLUTION

QUE le mandat du Comité des ressources humaines, conforme en substance à la forme présentée, soit par la présente approuvée avec effet immédiat.

PROCHAINES ÉTAPES

Une fois l’approbation du CA obtenue, le mandat modifié :

- servira de guide pour l’exécution des travaux du Comité;
- sera inclus dans les documents de gouvernance du CA

ANNEXE

Mandat du Comité des ressources humaines

Mandat du COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES

Version : 2025-002 – Dernière modification : 8 mai 2025 – Approuvée le 19 juin 2025

Mission

Soutenir le conseil d'administration (CA) dans l'exercice de la surveillance de la gestion des ressources humaines (RH) stratégiques du Collège, et dans la gestion des risques associés aux RH, du point de vue de la gouvernance, notamment (1) en formulant des recommandations sur la stratégie, les initiatives et les politiques en matière de RH; et (2), en accomplissant des tâches particulières liées à l'embauche, à la rémunération, aux conditions d'emploi, à l'évaluation du rendement et à la planification de la relève du chef de la direction du Collège.

Fonctions et responsabilités

Les fonctions et responsabilités du Comité des ressources humaines sont les suivantes :

1. Recrutement et évaluation du rendement du chef de la direction

Soutenir le CA dans la gestion des relations entre le CA et le chef de la direction au moyen des mesures suivantes :

- Mettre à jour et mener chaque année un processus officiel d'évaluation du rendement du chef de la direction et faire rapport au CA des résultats en découlant et, le cas échéant, de ses recommandations à ce sujet
- Examiner et, le cas échéant, recommander au CA des modifications au processus d'évaluation du rendement du chef de la direction
- Élaborer les objectifs de rendement du chef de la direction pour chaque année à venir et les recommander au CA
- Mener les recherches nécessaires sur les pratiques en matière de rémunération des chefs de la direction

2. Planification de la relève du chef de la direction

Soutenir le CA dans l'élaboration et la mise en œuvre, au besoin, d'une stratégie et d'un plan de relève pour le chef de la direction du Collège au moyen des mesures suivantes :

- Consulter, au besoin, le chef de la direction sur les questions relatives à la relève du chef de la direction
- Examiner et, le cas échéant, recommander au CA des modifications au profil du poste de chef de la direction et à la Politique sur les responsabilités du chef de la direction en matière de leadership
- Superviser le recrutement pour un chef de la direction lorsque le poste est vacant

3. Gestion du risque en matière de RH

Soutenir le CA dans la gestion du risque auquel s'expose le Collège relativement aux RH au moyen des mesures suivantes :

- Examiner et surveiller les politiques du Collège pour ce qui est des RH et la philosophie du Collège en matière de rémunération afin d'atténuer les risques, de veiller à l'harmonisation avec les objectifs stratégiques du Collège et d'assurer la conformité aux exigences réglementaires et aux pratiques exemplaires
- Examiner et surveiller la planification de la relève du chef de la direction et les stratégies de perfectionnement en leadership de l'équipe dirigeante du Collège, et fournir des conseils à cet égard
- Examiner la conformité du Collège aux lois relatives aux RH, à la philosophie du Collège en matière de rémunération et aux politiques relatives aux RH

Autorité, prise de décisions et présentation de rapports

1. Le Comité dispose de l'autorité nécessaire pour exécuter les fonctions énoncées dans les « Fonctions et responsabilités ».
2. Le Comité élabore un plan de travail annuel adapté à ses responsabilités telles qu'elles sont définies dans le présent mandat. Ce plan sera présenté au CA par le président du Comité.
3. Le Comité fait part de ses recommandations au CA sous forme de rapports écrits.
4. Le Comité s'acquitte de ses responsabilités en se référant aux principes suivants :
 - a) Les membres du Comité agiront conformément aux politiques applicables du CA.
 - b) Les membres du Comité sont censés communiquer entre eux d'une manière directe, ouverte et professionnelle.

5. Les décisions seront prises par consensus, sauf s'il n'est pas possible d'en établir un. Dans un tel cas, les décisions seront prises par vote majoritaire.
6. Les décisions du Comité seront prises conformément aux principes de bonne gouvernance suivants :
 - a) Ouverture dans la prise de décisions et de mesures
 - b) Intégrité basée sur l'honnêteté et l'objectivité
 - c) Obligation de rendre compte de la gestion et du rendement

Composition

Le Comité est composé d'un minimum de trois (3) membres et d'un maximum de cinq (5) membres.

- a) Le président du CA est un membre du Comité.
- b) Le président du Comité, le vice-président du Comité et les autres membres du Comité sont des administrateurs nommés par le Comité de la gouvernance et des mises en candidature et approuvés par le CA.
- c) En l'absence du président du Comité lors d'une réunion ou d'une procédure du Comité, le vice-président assume les fonctions de président.
- d) Tout membre du Comité ou d'un sous-comité peut être désigné par le président ou le vice-président comme président de n'importe quelle réunion.
- e) Le Comité peut, de temps à autre, inviter d'autres personnes à assister aux réunions, selon le besoin, pour l'aider à remplir sa mission.

Le président et chef de la direction a le droit d'assister à toutes les réunions du Comité et d'y prendre la parole, mais il n'a pas le droit de vote.

Le secrétaire général est le secrétaire de séance qui rédige les procès-verbaux et participe à la coordination des réunions et à la préparation des documents pour le Comité et les sous-comités, le cas échéant.

Compétences recommandées

Membres du Comité

- Connaissance de la *Loi sur le Collège des consultants en immigration et en citoyenneté* et de tous les règlements qui s'y rattachent

- Connaissance de la structure, des politiques et de la culture du Collège (y compris sa mission, sa vision, ses valeurs, son Plan stratégique, sa structure de gouvernance, le rôle du personnel et des comités, ainsi que les programmes et les services)
- Expérience relative à la gouvernance au sein d'un CA
- Connaissance des politiques et pratiques en matière de RH pour des organismes de réglementation professionnelle
- Connaissance des exigences législatives fédérales canadiennes, notamment le *Code canadien du travail* et la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*
- Connaissance des conditions d'emploi et des pratiques de rémunération des cadres supérieurs dans le secteur de la réglementation professionnelle ou dans des secteurs similaires

Président du Comité

- Compréhension de la gouvernance d'entreprise, généralement acquise dans un rôle de cadre supérieur ou en tant que directeur d'entreprise; expérience soutenue par une formation reconnue dans ce domaine
- Expérience préalable en tant qu'administrateur d'une entité d'intérêt public ou d'une organisation à but non lucratif de grande taille ou de taille moyenne

Organisation des réunions

Ordres du jour des réunions

Le secrétaire de séance élabore l'ordre du jour des réunions et les documents annexes en consultation avec le président du Comité, les autres comités du CA et la direction.

Documents relatifs à la réunion

Le secrétaire de séance veille à ce que tous les documents relatifs à la réunion soient affichés et distribués aux membres du Comité cinq (5) jours ouvrables avant la date de la réunion. Toutefois, une attention particulière peut être accordée aux questions urgentes.

Le procès-verbal de chaque réunion du Comité est communiqué au président du Comité dans les cinq (5) jours ouvrables suivant la date de la réunion.

Fréquence, convocation aux réunions du Comité et quorum

Le Comité se réunit conformément à son plan de travail annuel. Les réunions se tiennent sur convocation du président du Comité ou à la demande du chef de la direction ou de deux (2) membres du Comité.

Le quorum est constitué par la majorité des membres votants du Comité. Chaque membre votant a droit à une (1) voix et le président du Comité ne dispose pas d'une seconde voix ni d'une voix prépondérante en cas d'égalité des voix. Un vote à égalité est un vote annulé.

Réunions à huis clos

Les membres du Comité peuvent, à leur discrétion, se réunir en séance privée en l'absence des membres du personnel, conformément aux politiques de gouvernance du Collège applicables.

Examen

Le Comité réexamine chaque année le présent mandat et son plan de travail, en plus d'évaluer sa capacité à remplir sa mission efficacement.

Date d'entrée en vigueur

Le présent mandat a été approuvé par le CA le **19 juin 2025** et est en vigueur à compter du **19 juin 2025**.

Stan Belevici, CRIC-CISR
Président – Comité des
ressources humaines

Stan Belevici, CRIC-CISR
Président –
Conseil d'administration

Date de l'examen	Changements/aucun changement	Date de l'approbation par le CA
8 mai 2025	Changements	19 juin 2025
3 juin 2024	Établi	20 juin 2024

RÉSOLUTION

À l'attention du :	Conseil d'administration
Date de la réunion :	Jeudi 19 juin 2025
N° du point à l'ordre du jour :	8.6.2 – Mandat des comités du conseil d'administration (CA) – Comité des finances et de la vérification (CFV)
Objet :	Mandat du CFV
Personne-ressource principale :	Ben Rempel, président, Comité de la gouvernance et des mises en candidature
Mesure à prendre :	<i>À titre informatif</i>
OBJECTIF	
L'objectif du présent rapport est de présenter le mandat du CFV au CA dans le cadre de l'examen annuel du Comité.	
CONTEXTE	
Le Comité de la gouvernance et des mises en candidature (CGMC) effectue l'examen annuel des mandats des comités du CA pour s'assurer de leur pertinence constante et de leur conformité aux attentes du CA. Lors de sa réunion du 24 avril 2025, le CGMC a effectué l'examen du mandat du CFV.	
ANALYSE	
<p>Avant d'effectuer l'examen du mandat du CGMC, le CFV a effectué l'examen de son propre mandat lors de sa réunion tenue le 20 février 2025. Le Comité a confirmé que le mandat existant continuait de refléter de manière appropriée le mandat et les responsabilités qui lui avaient été conférés.</p> <p>Le CGMC a par la suite passé en revue le document et a de même établi qu'aucune modification n'avait besoin d'y être apportée pour le moment.</p>	
RECOMMANDATION	
<p>Le CGMC recommande :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. de n'apporter aucun changement au mandat du CFV pour le moment. 	
RISQUES ÉVENTUELS	
<p>1. Inadéquation entre le contenu et les attentes du CA</p> <p><i>Risque : Le mandat modifié pourrait ne pas être pleinement conforme aux attentes du CA en ce qui concerne la portée.</i></p> <p><i>Atténuation du risque : Les examens annuels à venir permettront d'assurer une pertinence constante.</i></p>	
RÉSOLUTION	
Sans objet – Aucune action n'est requise.	

PROCHAINES ÉTAPES

- Demeure en vigueur comme document d'orientation du CFV
- À inclure dans les documents de gouvernance officiels du CA

ANNEXE

Mandat du Comité des finances et de la vérification



Mandat du COMITÉ DES FINANCES ET DE LA VÉRIFICATION

Version : 2024-001 – Dernière modification : 15 février 2024 – Approuvée le 20 juin 2024

Mission

Superviser tous les aspects importants de la gestion financière du Collège et les contrôler, en apportant du soutien à l'élaboration de toute recommandation formulée au conseil d'administration (CA) dans l'exercice de sa fonction de supervision.

Fonctions et responsabilités

Les fonctions et responsabilités du Comité des finances et de la vérification sont les suivantes :

1. Communication de l'information financière

- a) Examiner les états financiers trimestriels du Collège tels qu'ils ont été préparés par la direction
- b) Examiner le plan d'audit annuel, les états financiers annuels audités, la lettre de déclaration de la direction et la lettre-contrat annuelles fournis à l'auditeur et faire rapport à ce sujet au CA avant que ces documents soient approuvés par le CA
- c) Recevoir de l'auditeur des rapports concernant ce qui précède et rencontrer l'auditeur, si nécessaire, pour discuter de :
 - a. son audit des états financiers annuels et la lettre attestant l'indépendance de l'auditeur afin de déterminer qu'aucune restriction n'a été imposée par la direction à la portée et à l'étendue des travaux d'audit par l'auditeur ou à la communication de ses conclusions au Comité;
 - b. son évaluation de l'environnement de contrôle et un rapport sur tout écart important ou toute indication ou détection de fraude, ainsi que sur les mesures correctives prises à cet égard.
- d) Recommander au CA la nomination de l'auditeur, examiner le rendement de l'auditeur au moins une fois par an et recommander au CA la rémunération et les conditions d'engagement de l'auditeur

2. Établissement du budget et gestion financière

- a) Examiner la situation financière et les résultats financiers du Collège afin de s'assurer que des informations appropriées et opportunes concernant la situation financière et les

résultats du Collège sont présentées au CA

- b) Recevoir de la direction les budgets des opérations et d'immobilisations du Collège et les examiner pour s'assurer qu'ils sont appropriés pour l'exécution du mandat du Collège
- c) Vérifier les arrangements bancaires, les signataires autorisés et les contrôles de gestion de la trésorerie, au besoin, afin de s'assurer qu'ils sont adaptés aux besoins du Collège

3. Surveillance des investissements

- a) Établir une politique en matière d'investissement soumise à l'approbation du CA
- b) Revoir la politique en matière d'investissement au moins une fois par an et recommander au CA toute modification nécessaire
- c) Contrôler les opérations et les résultats relatifs aux investissements sur une base trimestrielle conformément à la politique en matière d'investissement et faire rapport chaque trimestre sur ces investissements au CA

4. Risque et incertitude

- a) Examiner avec la direction le cadre de gestion du risque du Collège, faire rapport des risques à l'échelle de l'organisme et en faire le suivi en tenant compte des dimensions stratégiques, financières, opérationnelles, ainsi que législatives et réglementaires
- b) Obtenir l'assurance raisonnable que les risques financiers sont gérés efficacement conformément au cadre de gestion du risque
- c) Recevoir un rapport de la direction sur la pertinence de la protection d'assurance souscrite par le Collège et l'examiner chaque année

5. Contrôle interne et systèmes d'information

- a) Vérifier que les contrôles internes et systèmes d'information mis en place par la direction fonctionnent efficacement pour produire des informations financières et de gestion précises, appropriées et opportunes et obtenir l'assurance raisonnable d'un tel fonctionnement
- b) À la demande du président et chef de la direction, du président du CA, du président du CFV ou du président du Comité de la gouvernance et des mises en candidature (CGMC), entreprendre des enquêtes et appliquer d'autres mesures à tout cas présumé d'importance sur la non-conformité aux normes de comptabilité, de contrôle interne ou d'audit et en faire rapport au CA
- c) S'assurer que l'examen annuel des notes de frais du président du CA et du président et chef de la direction a été effectué par le Comité pour l'exercice financier venant de se terminer et faire rapport sur la conformité aux politiques du Collège en matière de dépenses

6. Respect des lois et des règlements

- a) Examiner les rapports produits sur une base régulière (déclarations solennelles ou certificats de conformité) par la direction concernant la conformité du Collège aux lois et règlements ayant une incidence importante sur les états financiers, y compris les lois et règlements en matière de fiscalité et de communication de l'information financière, les exigences prévues par la loi en matière de retenue, ainsi que les autres lois et règlements qui exposent les membres du CA à des poursuites

7. Autres responsabilités

- Enquêter sur toute question qui, à la discrétion du Comité, relève de ses fonctions

Autorité, prise de décisions et présentation de rapports

1. Le Comité dispose de l'autorité nécessaire pour exécuter les fonctions énoncées dans les « Fonctions et responsabilités ».
2. Le Comité élabore un plan de travail annuel adapté à ses responsabilités telles qu'elles sont définies dans le présent mandat. Ce plan sera présenté au CA par le président du Comité.
3. Le Comité fait part de ses recommandations au CA sous forme de rapports écrits.
4. Le Comité s'acquitte de ses responsabilités en se référant aux principes suivants :
 - a) Les membres du Comité agiront conformément aux politiques applicables du CA.
 - b) Les membres du Comité sont censés communiquer entre eux d'une manière directe, ouverte et professionnelle.
5. Les décisions sont prises par consensus, sauf si un consensus ne peut être établi. Dans un tel cas, les décisions sont prises par vote majoritaire.
6. Les décisions du Comité sont prises conformément aux principes de bonne gouvernance suivants :
 - a) Ouverture dans la prise de décisions et de mesures;
 - b) Intégrité basée sur l'honnêteté et l'objectivité;
 - c) Obligation de rendre compte de la gestion et du rendement.

Composition

Le Comité est composé d'un minimum de trois (3) membres et d'un maximum de cinq (5) membres.

- a) Le président du Comité, le vice-président du Comité et les membres du Comité sont nommés par le Comité de la gouvernance et des mises en candidature et approuvés par le CA.
- b) Le président, le vice-président et les membres votants sont membres du CA.
- c) En l'absence du président du Comité lors d'une réunion ou d'une procédure du Comité, le vice-président assume les fonctions de président.
- d) Tout membre du Comité ou d'un sous-comité peut être désigné par le président ou le vice-président comme président de n'importe quelle réunion.
- e) Le Comité peut, de temps à autre, inviter d'autres personnes à assister aux réunions.

Le président du CA a le droit d'assister à toutes les réunions et d'y prendre la parole, mais il n'a pas le droit de vote, sauf s'il est nommé membre du Comité.

Le président et chef de la direction a le droit d'assister à toutes les réunions du Comité et d'y prendre la parole, mais il n'a pas le droit de vote.

Le président et chef de la direction ou le président du CA délègue un secrétaire de séance qui rédige les procès-verbaux et participe à la coordination des réunions et à la préparation des documents pour le Comité et les sous-comités, le cas échéant.

Compétences recommandées

Membres du Comité

- Connaissance de la *Loi sur le Collège des consultants en immigration et en citoyenneté* et de tous les règlements qui s'y rattachent
- Connaissance de la structure, des politiques et de la culture du Collège (y compris sa mission, sa vision, ses valeurs, son Plan stratégique, sa structure de gouvernance, le rôle du personnel et des Comités, ainsi que les programmes et les services)
- Expérience et compréhension de la comptabilité financière, de la communication de l'information financière et des principes comptables généralement reconnus (PCGR) canadiens/Normes internationales d'information financière (IFRS) applicables dans le cadre d'organisations à but non lucratif
- Expérience en matière de cadres de gestion des risques et de production de rapports
- Être membre en règle d'un institut ou d'une association de comptables constitués en vertu d'une loi provinciale (atout privilégié)

Président du Comité

- Compréhension de la gouvernance d'entreprise, généralement acquise dans un rôle de cadre supérieur ou en tant que directeur d'entreprise; expérience soutenue par une formation reconnue dans ce domaine
- Expérience préalable en tant qu'administrateur d'une entité d'intérêt public ou d'une organisation à but non lucratif de grande taille ou de taille moyenne

Organisation des réunions

Ordres du jour des réunions

Le secrétaire de séance élabore l'ordre du jour des réunions et les documents annexes en consultation avec le président du Comité, les autres comités du CA et la direction.

Documents relatifs à la réunion

Le secrétaire de séance veille à ce que tous les documents relatifs à la réunion soient affichés et distribués aux membres du Comité cinq (5) jours ouvrables avant la date de la réunion. Toutefois, une attention particulière peut être accordée aux questions urgentes.

Le procès-verbal de chaque réunion du Comité est communiqué au président du Comité dans les cinq (5) jours ouvrables suivant la date de la réunion.

Fréquence, convocation aux réunions du Comité et quorum

Le Comité se réunit conformément à son plan de travail annuel. Les réunions se tiennent sur convocation du président du Comité ou à la demande du chef de la direction ou de deux (2) membres du Comité.

Le quorum est constitué par la majorité des membres votants du Comité. Chaque membre votant a droit à une (1) voix et le président du Comité ne dispose pas d'une seconde voix ni d'une voix prépondérante en cas d'égalité des voix. Un vote à égalité est un vote annulé.

Réunions à huis clos

Les membres du Comité peuvent, à leur discrétion, se réunir en séance privée en l'absence des membres du personnel, conformément aux politiques de gouvernance du Collège applicables.

Examen

Le Comité réexamine chaque année le présent mandat et son plan de travail, en plus d'évaluer sa capacité à remplir sa mission efficacement.

Date d'entrée en vigueur

Le présent mandat a été approuvé par le CA le **20 juin 2024** et est en vigueur depuis le **20 juin 2024**.

Timothy D'Souza
Président du Comité des finances et
de la vérification

Stan Belevici CRIC-CISR
Président du conseil d'administration

Date de l'examen	Changements/aucun changement	Date de l'approbation par le CA
20 février 2025	Aucun changement	19 juin 2025
15 février 2024	Changements	20 juin 2024
18 mai 2022	s. o.	10 juin 2022

RÉSOLUTION

À l'attention du :	Conseil d'administration
Date de la réunion :	Jeudi 19 juin 2025
N° du point à l'ordre du jour :	8.6.3 – Mandats des comités du conseil d'administration (CA) – Comité de la gouvernance et des mises en candidature (CGMC)
Objet :	Mandat du CGMC – modifié
Personne-ressource principale :	Ben Rempel, président, Comité de la gouvernance et des mises en candidature
Mesure à prendre :	<i>Pour approbation</i>

OBJECTIF

L'objectif du présent rapport est de présenter le mandat modifié du CGMC au CA et d'en recommander son approbation.

CONTEXTE

Lors de sa réunion du 27 mai 2025, le CGMC a examiné le mandat modifié.

ANALYSE

À la suite de l'examen du mandat du CGMC lors de la réunion tenue le 24 avril 2025, le Comité a relevé plusieurs aspects nécessitant des éclaircissements ou des améliorations. Les mises à jour proposées ont pour but de renforcer le mandat du Comité et d'harmoniser les responsabilités qui lui sont conférées aux besoins de gouvernance en constante évolution.

Les principales modifications sont les suivantes :

- **Mandat élargi** : description plus exhaustive de la mission du Comité, ce qui comprend l'attribution de la responsabilité d'un examen périodique des politiques sur la rémunération et sur les dépenses des membres du CA et des comités
- **Responsabilités clarifiées** : formulation plus claire du rôle du Comité en matière d'orientation, de planification et de supervision du rendement
- **Surveillance des risques** : introduction d'une exigence imposant des examens semestriels des risques
- **Composition** : disposition visant à convier aux réunions des invités sans droit de vote possédant une expertise pertinente
- **Disposition de révocation** : autorité du CA de révoquer des membres du Comité par résolution

RECOMMANDATION

Le CGMC recommande :

1. d'approuver le mandat modifié du CGMC tel qu'il est présenté.

RISQUES ÉVENTUELS

1. Inadéquation entre le contenu et les attentes du CA

Risque : Le mandat modifié pourrait ne pas être pleinement conforme aux attentes du CA en ce qui concerne la portée.

Atténuation du risque : Les examens annuels à venir permettront d’assurer une pertinence constante.

RÉSOLUTION

QUE le mandat du CGMC modifié, conforme en substance à la forme présentée, soit par la présente approuvée avec effet immédiat.

PROCHAINES ÉTAPES

Une fois l’approbation du CA obtenue, le mandat modifié :

- servira de guide pour l’exécution des travaux du Comité;
- sera inclus dans les documents de gouvernance du CA.

ANNEXES

Mandat du Comité de la gouvernance et des mises en candidature – avec suivi des modifications

Mandat du Comité de la gouvernance et des mises en candidature



Mandat du COMITÉ DE LA GOUVERNANCE ET DES MISES EN CANDIDATURE

Version : 2024-~~001-002~~ – Dernière modification : [3 juin 2024](#) ~~24 avril 2025~~ – Approuvée le: [19 juin 2025](#)

Mission

Le Comité de la gouvernance et des mises en candidature a été établi afin d'appuyer le mandat du Collège en favorisant une gouvernance efficace, transparente et responsable. Le Comité est chargé de superviser les processus liés à la mise en candidature, à l'élection et à la nomination des membres du conseil d'administration (CA), des comités statutaires et non statutaires et des groupes de travail. Il veille à ce que les pratiques de gouvernance soient en phase avec les exigences réglementaires, les meilleures pratiques et l'intérêt public. Le Comité formule également des recommandations au CA afin d'améliorer le cadre de gouvernance du Collège, de soutenir l'efficacité du CA et de faire en sorte que le Collège honore son obligation de réglementer la profession dans l'intérêt public.

~~Superviser le développement, la mise en œuvre et la gestion des processus de gouvernance du Collège, y compris, sans s'y limiter, la nomination et l'élection des administrateurs et la nomination des membres des comités et des groupes de travail, en plus de faire des recommandations au conseil d'administration (CA) sur ces questions.~~

Fonctions et responsabilités

Les fonctions et responsabilités du Comité de la gouvernance et des mises en candidature sont les suivantes :

Surveillance de la gouvernance organisationnelle

1. Conformément à la Loi sur le Collège, aux règlements et aux priorités stratégiques du Collège, procéder à un examen annuel des règlements administratifs et des politiques du Collège en matière de gouvernance et s'appliquant aux titulaires de permis, en plus de

recommander des modifications à y apporter.

2. Examiner chaque année la structure de gouvernance du CA et du Collège et recommander, le cas échéant, les modifications à y apporter, notamment :
 - a) les politiques de gouvernance concernant le CA;
 - b) les mandats des comités du CA, des comités du Tribunal, des autres comités du Collège ou des groupes de travail;
 - c) les descriptions de poste pour les administrateurs et les dirigeants du CA;
 - d) le montant et la nature de la rémunération et de tout autre paiement aux administrateurs et dirigeants du CA, y compris l'examen et la révision périodiques de la Politique sur la rémunération des membres du conseil d'administration et des comités et de la Politique sur les dépenses des membres du conseil d'administration et des comités;
 - e) l'expérience, les compétences et les autres caractéristiques essentielles et souhaitables des candidats potentiels à l'élection au CA, à la nomination aux comités et groupes de travail et aux postes de dirigeants du CA, y compris chaque année, dans le cadre de l'élection des administrateurs et de la nomination aux comités, et, le cas échéant, dans le cadre du comblement de postes occasionnellement vacants, en tenant compte des besoins à court terme du CA et des plans de relève à long terme.

Orientation, planification et rendement

- a) Superviser l'élaboration du programme d'orientation pour les nouveaux administrateurs du CA;
- b) ~~Occasions de formation pour tous les administrateurs du CA en fonction des évaluations annuelles des besoins;~~ Définir et favoriser les possibilités de formation et de perfectionnement continu pour tous les administrateurs, en fonction des évaluations annuelles des besoins;
- c) Superviser la Planification de la relève des administrateurs et des dirigeants du CA;
- d) ~~Proposition de candidatures de personnes pour siéger en tant que membres de comités (y compris les comités du Tribunal) ou de groupes de travail ou au CA en tant qu'administrateurs ou dirigeants;~~ Recommander des personnes en vue de leur nomination par le CA à titre d'administrateurs, de dirigeants, et de membres de tous les comités, des comités du Tribunal et des groupes de travail;
- e) ~~Évaluation annuelle du rendement du CA, de son président et de ses administrateurs, ainsi que des comités du CA.~~ Coordonner et superviser l'évaluation annuelle du rendement du CA, du président du CA, des administrateurs individuels et de tous les comités du CA.

Risque et incertitude

- a) ~~Examiner avec la direction le cadre de gestion du risque du Collège et faire rapport des risques à l'échelle de l'organisme et en faire le suivi en tenant compte des dimensions stratégiques, législatives et réglementaires.~~ En collaboration avec la direction, examiner le cadre de gestion du risque du Collège deux fois par an, ou à la demande du CA, y

compris faire rapport et faire le suivi des risques de nature stratégique, législative et réglementaire à l'échelle de l'organisme;

- b) Obtenir l'assurance raisonnable que le risque de gouvernance est géré efficacement conformément au cadre de gestion du risque.

Autres responsabilités

- Enquêter sur toute question qui, à la discrétion du Comité, relève de ses fonctions. Traiter toute question qui, à la discrétion du Comité, relève de son mandat ou lui est attribuée par le CA.

Autorité, prise de décisions et présentation de rapports

1. Le Comité dispose de l'autorité nécessaire pour exécuter les fonctions énoncées dans les « Fonctions et responsabilités ».

2.1. Le Comité élabore un plan de travail annuel adapté à ses responsabilités telles qu'elles sont définies dans le présent mandat. Ce plan sera présenté au CA par le président du Comité.

2. Le Comité fait part de ses recommandations au CA sous forme de rapports écrits.

3. Après chaque réunion du Comité, des rapports écrits sur les activités du Comité sont soumis au CA lors de la réunion suivante du CA au calendrier.

4. Le Comité s'acquitte de ses responsabilités en se référant aux principes suivants :

- a) Les membres du Comité agiront conformément aux politiques applicables du CA.
- b) Les membres du Comité sont censés communiquer entre eux d'une manière directe, ouverte et professionnelle.

5. Les décisions sont prises par consensus, sauf si un consensus ne peut être établi. Dans un tel cas, les décisions sont prises par vote majoritaire.

6. Les décisions du Comité sont prises conformément aux principes de bonne gouvernance suivants :

- a) Ouverture dans la prise de décisions et de mesures;
- b) Intégrité basée sur l'honnêteté et l'objectivité;
- c) Obligation de rendre compte de la gestion et du rendement.

Composition

Le Comité est composé d'un minimum de trois (3) et d'un maximum de cinq (5) membres.

- a) Le président du Comité, le vice-président du Comité et les membres du Comité sont nommés par le Comité de la gouvernance et des mises en candidature et approuvés par le CA.
- b) Le président, le vice-président et les membres votants sont membres du CA.
- c) En l'absence du président du Comité lors d'une réunion ou d'une procédure du Comité, le vice-président assume les fonctions de président.
- d) Tout membre du Comité ou d'un sous-comité désigné peut être nommé par le président ou le vice-président comme président de n'importe quelle réunion.
- e) Le Comité peut, de temps à autre, inviter d'autres personnes à assister aux réunions. Les personnes invitées peuvent participer aux discussions, mais n'ont pas le droit de vote.
- e)f) Les membres du Comité exercent leurs fonctions à la discrétion du CA et peuvent être démis de leurs fonctions à tout moment, avec ou sans motif, par résolution du CA.

Le président du CA a le droit d'assister à toutes les réunions et d'y prendre la parole, mais il n'a pas le droit de vote, sauf s'il est nommé membre du Comité.

Le président et chef de la direction a le droit d'assister à toutes les réunions du Comité et d'y prendre la parole, mais il n'a pas le droit de vote.

Le Comité peut demander à des membres de la direction, à des membres du personnel ou à d'autres personnes possédant l'expertise pertinente d'assister aux réunions et de fournir des informations, des conseils ou des éclaircissements, selon le besoin, afin d'aider le Comité à s'acquitter de ses responsabilités.

Le président du Comité ou le président et chef de la direction ou le président du CA nomme un secrétaire de séance qui rédige les procès-verbaux et participe à la coordination des réunions et à la préparation des documents pour le Comité et les sous-comités, le cas échéant.

Compétences recommandées

Membres du Comité

- Connaissance de la *Loi sur Collège des consultants en immigration et en citoyenneté* et de tous les règlements qui s'y rattachent;
- Connaissance de la structure, des politiques et de la culture du Collège (y compris sa mission, sa vision, ses valeurs, son Plan stratégique, sa structure de gouvernance, le rôle du personnel et les mandats des comités, ses programmes et ses services);
- Compréhension des programmes et des services du Collège ainsi que des rôles des membres du personnel;
- Expérience relative à la gouvernance au sein d'un CA;
- Connaissances des techniques de rédaction législative;
- Connaissance des pratiques commerciales relatives aux services-conseils en immigration.

Président du Comité

- Compréhension de la gouvernance d'entreprise, généralement acquise dans un rôle de cadre supérieur ou en tant que directeur d'entreprise; expérience soutenue par une formation reconnue dans ce domaine;
- Expérience préalable en tant qu'administrateur d'une entité d'intérêt public ou d'une organisation à but non lucratif de grande taille ou de taille moyenne est préférable.

Organisation des réunions

Ordres du jour des réunions

Le secrétaire de séance élabore l'ordre du jour des réunions et les documents annexes en consultation avec le président du Comité, les autres comités du CA et la direction.

Documents relatifs à la réunion

Le secrétaire de séance veille à ce que tous les documents relatifs à la réunion soient affichés et distribués aux membres du Comité cinq (5) jours ouvrables avant la date de la réunion. Toutefois, une attention particulière peut être accordée aux questions urgentes.

Le procès-verbal de chaque réunion du Comité est communiqué au président à chaque membre du Comité dans un délai de cinq (5) jours ouvrables suivant la date de la réunion.

Fréquence, convocation aux réunions du Comité et quorum

Le Comité se réunit au besoin pour s'acquitter des responsabilités énoncées dans son plan de travail annuel. Les réunions peuvent être convoquées par le président du Comité, ou à la demande du président et chef de la direction ou de deux (2) membres du Comité.

Le Comité se réunit conformément à son plan de travail annuel. Les réunions se tiennent sur convocation du président du Comité ou à la demande du président et chef de la direction ou de deux (2) membres du Comité.

Le quorum est constitué par la majorité des membres votants du Comité. Chaque membre votant a droit à une (1) voix et le président du Comité ne dispose pas d'une seconde voix ni d'une voix prépondérante en cas d'égalité des voix. Un vote à égalité est un vote annulé.

Réunions à huis clos

Les membres du Comité peuvent, à leur discrétion, se réunir en séance privée en l'absence des membres du personnel, conformément aux politiques de gouvernance du Collège applicables.

Examen

Le Comité réexamine chaque année le présent mandat et son plan de travail en plus d'évaluer sa capacité à remplir sa mission efficacement.

Date d'entrée en vigueur

Le présent mandat a été approuvé par le CA le 21-mars19 juin 20245 et est en vigueur à compter du 21-mars19 juin 20245.



Ben Rempel
Président du
Comité de la gouvernance et
des mises en candidature



Stan Belevici
Président du conseil d'administration

<u>Date de l'examen</u>	<u>Changements/aucun changement</u>	<u>Date de l'approbation par le CA</u>
<u>24 avril 2025</u>	<u>Changements</u>	<u>19 juin 2025</u>
<u>13 février 2024</u>	<u>Changements</u>	<u>20 juin 2024</u>
<u>18 mai 2022</u>	<u>s. o.</u>	<u>10 juin 2022</u>

Annexe B



Mandat du COMITÉ DE LA GOUVERNANCE ET DES MISES EN CANDIDATURE

Version : 2024-002 – Dernière modification : 24 avril 2025 – Approuvée le 19 juin 2025

Mission

Le Comité de la gouvernance et des mises en candidature a été établi afin d'appuyer le mandat du Collège en favorisant une gouvernance efficace, transparente et responsable. Le Comité est chargé de superviser les processus liés à la mise en candidature, à l'élection et à la nomination des membres du conseil d'administration (CA), des comités statutaires et non statutaires et des groupes de travail. Il veille à ce que les pratiques de gouvernance soient en phase avec les exigences réglementaires, les meilleures pratiques et l'intérêt public. Le Comité formule également des recommandations au CA afin d'améliorer le cadre de gouvernance du Collège, de soutenir l'efficacité du CA et de faire en sorte que le Collège honore son obligation de réglementer la profession dans l'intérêt public.

Fonctions et responsabilités

Les fonctions et responsabilités du Comité de la gouvernance et des mises en candidature sont les suivantes :

Surveillance de la gouvernance organisationnelle

1. Conformément à la Loi sur le Collège, aux règlements et aux priorités stratégiques du Collège, procéder à un examen annuel des règlements administratifs et des politiques du Collège en matière de gouvernance et s'appliquant aux titulaires de permis, en plus de recommander des modifications à y apporter.
2. Examiner chaque année la structure de gouvernance du CA et du Collège et recommander, le cas échéant, les modifications à y apporter, notamment :
 - a) les politiques de gouvernance concernant le CA;

- b) les mandats des comités du CA, des comités du Tribunal, des autres comités du Collège ou des groupes de travail;
- c) les descriptions de poste pour les administrateurs et les dirigeants du CA;
- d) le montant et la nature de la rémunération et de tout autre paiement aux administrateurs et dirigeants du CA, y compris l'examen et la révision périodiques de la Politique sur la rémunération des membres du conseil d'administration et des comités et de la Politique sur les dépenses des membres du conseil d'administration et des comités;
- e) l'expérience, les compétences et les autres caractéristiques essentielles et souhaitables des candidats potentiels à l'élection au CA, à la nomination aux comités et groupes de travail et aux postes de dirigeants du CA, y compris chaque année, dans le cadre de l'élection des administrateurs et de la nomination aux comités, et, le cas échéant, dans le cadre du comblement de postes occasionnellement vacants, en tenant compte des besoins à court terme du CA et des plans de relève à long terme.

Orientation, planification et rendement

- a) Superviser l'élaboration du programme d'orientation pour les nouveaux administrateurs du CA;
- b) Définir et favoriser les possibilités de formation et de perfectionnement continu pour tous les administrateurs, en fonction des évaluations annuelles des besoins;
- c) Superviser la planification de la relève des administrateurs et des dirigeants du CA;
- d) Recommander des personnes en vue de leur nomination par le CA à titre d'administrateurs, de dirigeants, et de membres de tous les comités, des comités du Tribunal et des groupes de travail;
- e) Coordonner et superviser l'évaluation annuelle du rendement du CA, du président du CA, des administrateurs individuels et de tous les comités du CA.

Risque et incertitude

- a) En collaboration avec la direction, examiner le cadre de gestion du risque du Collège deux fois par an, ou à la demande du CA, y compris faire rapport et faire le suivi des risques de nature stratégique, législative et réglementaire à l'échelle de l'organisme;
- b) Obtenir l'assurance raisonnable que le risque de gouvernance est géré efficacement conformément au cadre de gestion du risque.

Autres responsabilités

Traiter toute question qui, à la discrétion du Comité, relève de son mandat ou lui est attribuée par le CA.

Autorité, prise de décisions et présentation de rapports

Le Comité dispose de l'autorité nécessaire pour exécuter les fonctions énoncées dans les « Fonctions et responsabilités ».

1. Le Comité élabore un plan de travail annuel adapté à ses responsabilités telles qu'elles sont définies dans le présent mandat. Ce plan sera présenté au CA par le président du Comité.
2. Le Comité fait part de ses recommandations au CA sous forme de rapports écrits.
3. Après chaque réunion du Comité, des rapports écrits sur les activités du Comité sont soumis au CA lors de la réunion suivante du CA au calendrier.
4. Le Comité s'acquitte de ses responsabilités en se référant aux principes suivants :
 - a) Les membres du Comité agiront conformément aux politiques applicables du CA.
 - b) Les membres du Comité sont censés communiquer entre eux d'une manière directe, ouverte et professionnelle.
5. Les décisions sont prises par consensus, sauf si un consensus ne peut être établi. Dans un tel cas, les décisions sont prises par vote majoritaire.
6. Les décisions du Comité sont prises conformément aux principes de bonne gouvernance suivants :
 - a) Ouverture dans la prise de décisions et de mesures;
 - b) Intégrité basée sur l'honnêteté et l'objectivité;
 - c) Obligation de rendre compte de la gestion et du rendement.

Composition

Le Comité est composé d'un minimum de trois (3) et d'un maximum de cinq (5) membres.

- a) Le président du Comité, le vice-président du Comité et les membres du Comité sont nommés par le Comité de la gouvernance et des mises en candidature et approuvés par le CA.
- b) Le président, le vice-président et les membres votants sont membres du CA.
- c) En l'absence du président du Comité lors d'une réunion ou d'une procédure du Comité, le vice-président assume les fonctions de président.
- d) Tout membre du Comité ou d'un sous-comité désigné peut être nommé par le président ou le vice-président comme président de n'importe quelle réunion.
- e) Le Comité peut, de temps à autre, inviter d'autres personnes à assister aux réunions. Les personnes invitées peuvent participer aux discussions, mais n'ont pas le droit de vote.
- f) Les membres du Comité exercent leurs fonctions à la discrétion du CA et peuvent être démis de leurs fonctions à tout moment, avec ou sans motif, par résolution du CA.

Le président du CA a le droit d'assister à toutes les réunions et d'y prendre la parole, mais il n'a pas le droit de vote, sauf s'il est nommé membre du Comité.

Le président et chef de la direction a le droit d'assister à toutes les réunions du Comité et d'y prendre la parole, mais il n'a pas le droit de vote.

Le Comité peut demander à des membres de la direction, à des membres du personnel ou à d'autres personnes possédant l'expertise pertinente d'assister aux réunions et de fournir des

informations, des conseils ou des éclaircissements, selon le besoin, afin d'aider le Comité à s'acquitter de ses responsabilités.

Le président du Comité ou le président et chef de la direction nomme un secrétaire de séance qui rédige les procès-verbaux et participe à la coordination des réunions et à la préparation des documents pour le Comité et les sous-comités, le cas échéant.

Compétences recommandées Membres du Comité

- Connaissance de la *Loi sur Collège des consultants en immigration et en citoyenneté* et de tous les règlements qui s'y rattachent;
- Connaissance de la structure, des politiques et de la culture du Collège (y compris sa mission, sa vision, ses valeurs, son Plan stratégique, sa structure de gouvernance et les mandats des comités);
- Compréhension des programmes et des services du Collège ainsi que des rôles des membres du personnel;
- Expérience relative à la gouvernance au sein d'un CA;
- Connaissances des techniques de rédaction législative;
- Connaissance des pratiques commerciales relatives aux services-conseils en immigration.

Président du Comité

- Compréhension de la gouvernance d'entreprise, généralement acquise dans un rôle de cadre supérieur ou en tant que directeur d'entreprise; expérience soutenue par une formation reconnue dans ce domaine;
- Expérience préalable en tant qu'administrateur d'une entité d'intérêt public ou d'une organisation à but non lucratif de grande taille ou de taille moyenne est privilégiée.

Organisation des réunions Ordres du jour des réunions

Le secrétaire de séance élabore l'ordre du jour des réunions et les documents annexes en consultation avec le président du Comité, les autres comités du CA et la direction.

Documents relatifs à la réunion

Le secrétaire de séance veille à ce que tous les documents relatifs à la réunion soient affichés et distribués aux membres du Comité cinq (5) jours ouvrables avant la date de la réunion. Toutefois, une attention particulière peut être accordée aux questions urgentes.

Le procès-verbal de chaque réunion du Comité est communiqué au président du Comité dans les cinq (5) jours ouvrables suivant la date de la réunion.

Fréquence, convocation aux réunions du Comité et quorum

Le Comité se réunit au besoin pour s'acquitter des responsabilités énoncées dans son plan de travail annuel. Les réunions peuvent être convoquées par le président du Comité, ou à la demande du président et chef de la direction ou de deux (2) membres du Comité.

.Le quorum est constitué par la majorité des membres votants du Comité. Chaque membre votant a droit à une (1) voix et le président du Comité ne dispose pas d'une seconde voix ni d'une voix prépondérante en cas d'égalité des voix. Un vote à égalité est un vote annulé.

Réunions à huis clos

Les membres du Comité peuvent, à leur discrétion, se réunir en séance privée en l'absence des membres du personnel, conformément aux politiques de gouvernance du Collège applicables.

Examen

Le Comité réexamine chaque année le présent mandat et son plan de travail en plus d'évaluer sa capacité à remplir sa mission efficacement.

Date d'entrée en vigueur

Le présent mandat a été approuvé par le CA le **19 juin 2025** et est en vigueur à compter du **19 juin 2025**.

Ben Rempel
Président du
Comité de la gouvernance et
des mises en candidature

Stan Belevici
Président du conseil d'administration

Date de l'examen	Changements/aucun changement	Date de l'approbation par le CA
24 avril 2025	Changements	19 juin 2025
13 février 2024	Changements	20 juin 2024
18 mai 2022	s. o.	10 juin 2022

RÉSOLUTION

À l'attention du :	Conseil d'administration
Date de la réunion :	Jeudi 19 juin 2025
N° du point à l'ordre du jour :	8.7 – Plan de perfectionnement et de formation du conseil d'administration
Objet :	Séance éventuelle de perfectionnement du conseil d'administration les 25 et 26 septembre 2025
Personne-ressource principale :	Ben Rempel, président, Comité de la gouvernance et des mises en candidature
Mesure à prendre :	<i>À titre informatif</i>

OBJECTIF

L'objectif de ce rapport est d'informer le conseil d'administration (CA) sur la prochaine séance de formation du CA (prévue en septembre 2025) et d'en présenter les grandes lignes, le format et la facilitation.

CONTEXTE

Lors de sa réunion du 27 mai 2025, le Comité de la gouvernance et des mises en candidature (CGMC) n'a pas été en mesure d'examiner les commentaires des membres du CA à propos des sujets susceptibles d'être abordés lors de la prochaine séance de perfectionnement en raison de contraintes de temps. À l'issue de la réunion, le CGMC a approuvé, au moyen d'une résolution envoyée par courriel, un plan visant à tenir une séance de formation du CA en septembre.

ANALYSE

Les commentaires des administrateurs ont témoigné d'un vif intérêt pour les sujets suivants lors de la prochaine séance de formation du CA :

- Obligations fiduciaires
- Définition des rôles, des limites et de l'équilibre entre la gouvernance et les opérations
- Apprentissage interactif au moyen de travaux d'équipe et d'études de cas
- Évaluations efficaces du rendement du président et chef de la direction

Compte tenu de la nature des sujets abordés, il est recommandé de tenir une séance en personne animée par un formateur invité d'expérience afin d'assurer une expérience d'apprentissage dynamique et efficace. Le fait d'intégrer des discussions interactives et des études de cas pratiques à la séance permettra d'approfondir la compréhension et de faciliter l'application pratique.

Objectifs d'apprentissage proposés pour la séance :

- Établir la distinction entre le rôle de supervision du CA et la conduite des opérations
- Définir les niveaux d'engagement appropriés du CA pour assurer une bonne gouvernance
- Améliorer la collaboration entre le CA et l'équipe dirigeante
- Appliquer les concepts de gouvernance à l'aide de mises en situation et d'études de cas réels
- Comprendre les éléments clés d'une évaluation juste et efficace du rendement du président et chef de la direction, y compris les échéances, les indicateurs et la rétroaction
- Élaborer une approche cohérente et commune de l'évaluation du président et chef de la direction dans l'ensemble du CA

L'examen des propositions reçues en juin 2024 a permis de déterminer que **Shona McGlashan, de McGlashan Consulting**, est une formatrice hautement qualifiée dotée d'une solide expertise dans ces domaines.

Le budget consacré au perfectionnement du CA pour l'exercice financier 2026-2027 comprend une allocation de **80 000 \$**. Le coût estimé de la séance de septembre **ne devrait pas dépasser 20 000 \$**, ce qui se situe tout à fait dans les limites du budget approuvé.

RECOMMANDATION

Le CGMC recommande ce qui suit :

1. Tenir une séance de perfectionnement en personne du CA en septembre 2025
2. Consacrer la séance aux sujets prioritaires suivants :
 - Obligations fiduciaires et responsabilités de la gouvernance
 - Limites entourant la gouvernance et les opérations et précision quant aux rôles
 - Processus d'évaluation du rendement du président et chef de la direction
 - Gouvernance appliquée au moyen de travaux d'équipe et d'études de cas interactifs
3. Faire appel à **Shona McGlashan**, de McGlashan Consulting, pour animer la séance.

RISQUES ÉVENTUELS

1. Inadéquation entre le contenu et les attentes du CA

Risque : La séance pourrait ne pas répondre pleinement aux besoins d'apprentissage.

Atténuation des risques : Le président du CA et la direction rencontreront la formatrice au début du processus de planification et assureront une communication continue afin de veiller à la pertinence et à la conformité du contenu.

2. Faible participation

Risque : Une faible participation pourrait limiter l'efficacité de la séance.

Atténuation des risques : Tous les administrateurs ont actuellement fait part de leur intention d’y participer, ce qui réduit ce risque.

3. Application limitée de l’apprentissage

Risque : Les enseignements tirés de la séance pourraient ne pas être mis en pratique par le CA.

Atténuation des risques : La séance comprendra des éléments interactifs, tels que des études de cas et des exercices de groupe, afin de favoriser l’apprentissage pratique et l’assimilation des connaissances.

RÉSOLUTION

À titre informatif et pour discussion seulement

Aucune motion officielle du CA n’est requise à cette étape-ci.

PROCHAINES ÉTAPES

- La secrétaire générale communiquera avec Shona McGlashan afin de procéder à un engagement officiel.
- Une ébauche de l’ordre du jour sera rédigée et soumise à l’examen du CGMC lors de sa prochaine réunion prévue au calendrier.

ANNEXE

Séances portant sur le perfectionnement du Collège

Séances de perfectionnement

N° DE LA SÉANCE	DATE	GOVERNANCE	ÉCOSYSTÈME CANADIEN D'IMMIGRATION	RÉGLEMENTATION	AUTRE
1	10 juin 2022				
2	29 sept. 2022			<u>Examen du contexte canadien en matière d'immigration</u> <i>John Murray</i> <i>Michael Huynh</i>	
				<u>Normes professionnelles, recherche, éducation et politiques</u> <i>Beata Pawlowska</i>	
				<u>Actualités en matière d'affaires publiques et de communications</u> <i>Chris May</i>	
3	1 ^{er} déc. 2022			<u>Conduite professionnelle</u> <i>Michael Huynh</i>	
SÉANCES 2023					
1	10 mars 2023				<u>Plan stratégique</u> <i>Phil Buckley</i>
2	8 juin 2023				Conférence de l'ACCPI

Séances de perfectionnement

N° DE LA SÉANCE	DATE	GOVERNANCE	ÉCOSYSTÈME CANADIEN D'IMMIGRATION	RÉGLEMENTATION	AUTRE
3	28 sept. 2023			<u>Conduite professionnelle</u> <i>Michael Huynh</i>	
4	30 nov. 2023				Assemblée générale annuelle
SÉANCES 2024					
1	21 mars 2024		<u>Questions relatives aux étudiants étrangers</u> <i>Stan Belevici, président du CA</i>		
2	19 juin 2024		<u>Questions relatives aux étudiants étrangers</u> <i>Beata Pawlowska</i>	<u>Permis de travail</u> <i>Stan Belevici, président du CA</i> <i>Marty Baram, administrateur</i> <i>Richard Dennis, administrateur</i>	
3	26 sept. 2024	<u>DirectorPrep</u> • Activité principale/but principal • Gouvernance pour les organismes de réglementation • Relations entre le CA et le chef de la direction		<u>L'utilisation de l'IA dans les programmes d'IRCC et la prestation de conseils en immigration et en citoyenneté</u> <i>Peter Christensen, directeur adjoint, Admissibilité,</i>	

Séances de perfectionnement

N° DE LA SÉANCE	DATE	GOVERNANCE	ÉCOSYSTÈME CANADIEN D'IMMIGRATION	RÉGLEMENTATION	AUTRE
		<ul style="list-style-type: none"> À quoi ressemble une bonne gouvernance? <i>Scott Baldwin</i> 		<i>Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada</i>	
4	5 déc. 2024				Ébauche des Règlements administratifs du Collège
SÉANCES 2025					
1	Mars 2025	<u>Governance Solutions</u> <ul style="list-style-type: none"> Qu'est-ce que la gouvernance? Pourquoi existe-t-il des CA? 5 types de CA : pourquoi existe-t-il différents types de CA? Quels sont les rôles du CA et de la direction dans l'orientation et le contrôle d'une organisation? Ce qui caractérise les pratiques exemplaires des CA d'organismes sans but lucratif Ce qui caractérise les pratiques exemplaires 			

Séances de perfectionnement

N° DE LA SÉANCE	DATE	GOUVERNANCE	ÉCOSYSTÈME CANADIEN D'IMMIGRATION	RÉGLEMENTATION	AUTRE
		des CA d'organismes de réglementation <ul style="list-style-type: none"> • Conduite des administrateurs – devoirs de loyauté et de diligence : Personnifier ses valeurs • Conflit d'intérêts : définition et responsabilités à assumer <p style="text-align: right;"><i>Rob DeRooy</i></p>			
2	Juin 2025			<u>Agente d'examen des plaintes indépendante (AEPI)</u> <ul style="list-style-type: none"> • Aperçu du rôle de l'AEPI <p style="text-align: right;"><i>Lai-King Hum</i></p> <u>Présidente du Comité du Tribunal</u> <ul style="list-style-type: none"> • Aperçu des contributions stratégiques à l'intégrité et à la responsabilité de l'organisme <p style="text-align: right;"><i>Cindy Ramkissoo-Shears</i></p>	

Séances de perfectionnement

N° DE LA SÉANCE	DATE	GOUVERNANCE	ÉCOSYSTÈME CANADIEN D'IMMIGRATION	RÉGLEMENTATION	AUTRE
3	Sept. 2025	McGlashan Consulting <u>Exploration des obligations fiduciaires</u> Examen des responsabilités fiduciaires : <ul style="list-style-type: none"> • Devoir de diligence • Devoir de loyauté • Devoir d'obéissance <u>Définition des rôles, des limites et de l'équilibre</u> <ul style="list-style-type: none"> • Établir la distinction entre la gouvernance et les opérations • Distinguer les responsabilités de supervision du CA de la gestion quotidienne de l'organisme • Établir les niveaux appropriés de participation du CA afin d'assurer une supervision efficace • Renforcer la collaboration entre le CA et l'équipe dirigeante 			

Séances de perfectionnement

N° DE LA SÉANCE	DATE	GOUVERNANCE	ÉCOSYSTÈME CANADIEN D'IMMIGRATION	RÉGLEMENTATION	AUTRE
		<p><u>Incidences des concepts de gouvernance</u> Séances interactives de groupe ayant pour but d'appliquer les concepts de gouvernance à des mises en situation réelles en :</p> <ul style="list-style-type: none"> • travaillant à partir d'exemples concrets; • analysant des études de cas pour renforcer la compréhension et la mise en pratique <p><i>Shona McGlashan</i></p>			
4	Nov. 2025				

SÉANCES FUTURES SUGGÉRÉES PAR LES ADMINISTRATEURS

	SUJET	PRÉSENTATEUR·TRICE POTENTIEL·LE	À DÉTERMINER
1	<p>Agente d'examen des plaintes indépendante (AEPI)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aperçu du rôle essentiel de l'AEPI dans le maintien de l'équité, de la transparence et de la responsabilité dans tous les aspects liés à l'engagement des parties prenantes • Quels sont les défis à relever pour remplir ce rôle? 	Lai-King Hum	Juin 2025
2	<p>Membre du Comité du Tribunal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aperçu des contributions stratégiques à l'intégrité et à la responsabilité de l'organisme • Quels sont les défis à relever pour remplir ce rôle? 	Membre du Comité du Tribunal du Collège	Juin 2025
3	<p>Exploration des obligations fiduciaires</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exploration axée sur les obligations fiduciaires, mettant l'accent sur le rôle essentiel que ces responsabilités jouent dans une gouvernance efficace, un leadership éthique et la confiance envers l'organisme • Devoirs de diligence, de loyauté et d'obéissance 	Présentateur·trice tiers	Septembre 2025
4	<p>Opérations pratiques ou gouvernance – définir les rôles, les limites et l'équilibre</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprendre la « voie » de la gouvernance par opposition à la « voie » opérationnelle • Déterminer les niveaux appropriés de participation du CA à la prise de décisions • Renforcer la collaboration et les communications entre le CA et l'équipe dirigeante • Recourir à des outils et à des cadres pour renforcer la discipline en matière de gouvernance 	Présentateur·trice tiers	Septembre 2025
5	<p>Incidences des concepts de gouvernance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Séance de groupe présentant des exemples pratiques à appliquer et à considérer • Cas à mettre en pratique 	Présentateur·trice tiers	Septembre 2025

6	Rapports axés sur les résultats <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration d'indicateurs pour mesurer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs stratégiques 		
---	---	--	--