



Réunion du conseil d'administration - 18 juin 2026

18 juin 2026, 13 h – 16 h HE

Burlington (Ontario)

Burlington (Ontario) L7L 6W6

Reunion du conseil d'administration - 18 juin 2026

ORDRE DU JOUR

1 PARTICIPANTS

CONSEIL D'ADMINISTRATION:

John Burke, CRIC, président par intérim du CA

Richard Dennis, CRIC

Tim D'Souza

Jennifer Henry

France Houle

Ben Rempel

Marc Spector

OBSERVATEUR MINISTÉRIEL:

Peter Christensen, directeur adjoint, Politiques et programmes en matière d'intégrité

Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada

DIRECTION:

Stan Belevici, CRIC-CISR, président et chef de la direction par intérim

Jessica Freeman, directrice, Affaires générales et publiques

Laura Halbert, directrice, Conduite professionnelle

Cathy Pappas, directrice, Inscriptions, et registraire par intérim

Beata Pawlowska, directrice, Normes professionnelles, recherche, éducation et politiques

Thomas Wardman, directeur par intérim, Opérations

Victoria Rumble, secrétaire générale

Nithiya Paheerathan, coordonnatrice, administration du CA

INVITÉ:

Andrew Dumont, associé, Services aux chefs de la direction et aux CA, Secteur des retombées sociales, Boyden Executive Search

2 RÉOLUTIONS EN BLOC

John Burke, CRIC

Procès-verbal de la réunion du CA du 26 mars 2026

Rapport de l'agente d'examen des plaintes indépendante

Dates proposées pour la tenue des réunions du CA et de ses comités en 2027

Lieu et format pour la tenue de l'assemblée générale annuelle 2026

Concept du design et table des matières du Rapport annuel 2026

Registre des stratégies de réaction au risque

3 ORDRE DU JOUR DE LA RÉUNION

Mot de bienvenue et observations préliminaires

(2 min)

	<i>John Burke, CRIC</i> Secrétaire de séance Reconnaissance territoriale Présentations Conflit d'intérêts	
13 h 02	Approbation des résolutions en bloc <i>John Burke, CRIC</i>	Approbation (1 min)
13 h 03	Approbation de l'ordre du jour <i>John Burke, CRIC</i>	Approbation (2 min)
	4 RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CA PAR INTÉRIM	
13 h 05	Rapport du président du CA par intérim <i>John Burke, CRIC</i>	Compte rendu (10 min)
	5 RAPPORTS DE L'ÉQUIPE DIRIGEANTE	
13 h 15	RAPPORTS DE L'ÉQUIPE DIRIGEANTE	Discussion (10 min)
	Rapport du Service des normes professionnelles, de la recherche, de l'éducation et des politiques <i>Beata Pawlowska</i>	À titre indicatif
	Rapport du Service des inscriptions <i>Cathy Pappas</i>	À titre indicatif
	Rapport du Service de la conduite professionnelle <i>Laura Halbert</i>	À titre indicatif
	Rapport du Service des affaires générales et publiques <i>Jessica Freeman</i>	À titre indicatif
	Rapport du Service des opérations <i>Thomas Wardman</i>	À titre indicatif
	DÉPART DES DIRECTEURS DE SERVICES (5 min)	
	6 DURABILITÉ	
13 h 40	Rapport du président du Comité des finances et de la vérification <i>Tim D'Souza</i>	Compte rendu (5 min)
13 h 45	Examen des résultats financiers pour la période ayant pris fin le 31 mars 2026 <i>Tim D'Souza</i>	Discussion (5 min)
	Rapport financier abrégé pour le T3 de l'exercice financier 2026	Discussion
	Rapport financier pour les prévisions du T3 de l'exercice financier 2026	Discussion
13 h 50	Ébauche du budget pour l'exercice financier 2027 <i>Tim D'Souza</i>	Approbation (20 min)
14 h 10	Engagement et rémunération de l'auditeur <i>Tim D'Souza</i>	Approbation (5 min)
14 h 15	Approbation du montant maximal des réclamations au fonds d'indemnisation	Approbation (15 min)

14 h 30

7 PAUSE(15 MIN)

14 h 45

8 GOUVERNANCE

Rapport du Comité de la gouvernance et des mises
en candidature

Compte rendu
(5 min)

Ben Rempel

14 h 50

Nouvelles concernant le cadre réglementaire

Discussion (20
min)

Ben Rempel

15 h 10

Prolongation du Plan stratégique 2023–2026

Approbation (20
min)

Ben Rempel

9 RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

15 h 30

Réunion du conseil d'administration

À titre indicatif

John Burke, CRIC

Dates : 24 et 25 septembre 2026

Lieu : Burlington (Ontario)

15 h 30

**10 SÉANCE À HUIS CLOS – RÉUNION FERMÉE
AU PUBLIC**

John Burke, CRIC

16 h

11 LEVÉE DE LA SÉANCE

Approbation

John Burke, CRIC

**Procès-verbal de la réunion du conseil d'administration
du Collège des consultants en immigration et en citoyenneté
tenue le jeudi 26 mars 2026, 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**

**Membres du conseil d'administration
présents :**

Stan Belevici, CRIC-CISR, président du conseil
d'administration
John Burke, CRIC, vice-président du conseil
d'administration*
Richard Dennis, CRIC
Tim D'Souza
Jennifer Henry
France Houle
Ben Rempel
Marc Spector

Observateur ministériel présent :

Peter Christensen, directeur adjoint, Politiques et
programmes en matière d'intégrité, Immigration,
Réfugiés et Citoyenneté Canada

Invité présent :

John Wilkinson, associé, WeirFoulds LLP

**par téléconférence*

Membres de la direction présents :

Kate Lamb, présidente et cheffe de la direction par in
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
Thomas Wardman, directeur par intérim, Opérations

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

Absence :

Victoria Rumble, secrétaire générale

3.1 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 30 (HE).

Avec le consentement des participants à la réunion, Nithiya Paheerathan agit comme
secrétaire de séance.

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.

Présentations

Le président du CA souhaite la bienvenue à tous les membres du CA, à l'observateur ministériel, 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.

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.

3.2 APPROBATION DES RÉSOLUTIONS EN BLOC

Le président du CA fait référence aux documents distribués au préalable et demande une motion pour approuver les résolutions en bloc. Une demande est formulée afin que l'examen annuel de la protection d'assurance soit déplacé vers l'ordre du jour aux fins de discussion. Le président du CA demande ensuite qu'une motion soit présentée pour approuver les résolutions en bloc avec les modifications proposées.

RÉSOLUTION ADOPTÉE :			
Présentée par :	Jennifer Henry	Appuyée par :	Ben Rempel
IL EST RÉSOLU QUE : les neuf points contenus dans les résolutions en bloc soient par la présente approuvés avec les modifications proposées : • Procès-verbal de la réunion du 25 septembre 2025 • Procès-verbal de la réunion du 27 novembre 2025 • Rapport de l'agente d'examen des plaintes indépendante • Plans de travail 2026-2027 du CA et des comités ○ Plan de travail du CA ○ Plan de travail du Comité des finances et de la vérification ○ Plan de travail du Comité de la gouvernance et des mises en candidature ○ Plan de travail du Comité des ressources humaines • Politique relative aux signataires autorisés • Confirmation des signataires autorisés			
Contre :	Aucun	Abstention :	Aucun

3.3 APPROBATION DE L'ORDRE DU JOUR DE LA RÉUNION

Le président du CA fait référence à l'ordre du jour modifié et demande une motion pour son approbation.

RÉSOLUTION ADOPTÉE :			
Présentée par :	Marc Spector	Appuyée par :	Tim D'Souza
IL EST RÉSOLU QUE : L'ordre du jour soit approuvé avec les modifications proposées.			
Contre :	Aucun	Abstention :	Aucune

3.4 RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CA

Le président du CA indique que le Collège s'apprête à atteindre un jalon important avec la publication attendue du Règlement d'application définitif en vertu de la *Loi sur le Collège des consultants en immigration et en citoyenneté*, marquant ainsi la fin de sa période transitoire. Il souligne que, tout au long de cette période, le CA a su concilier le maintien de ses structures existantes et l'élaboration d'un cadre réglementaire moderne, travail qui est désormais en voie d'achèvement.

Il indique également que la nomination des nouveaux administrateurs, France Houle et Marc Spector, fait partie des récentes mises à jour en matière de gouvernance et salue les précieuses contributions des membres sortants, Normand Beaudry et Jyoti Singh.

Le président du CA réaffirme que les priorités essentielles à venir consistent à finaliser les Règlements administratifs, à faire avancer le cadre du fonds d'indemnisation et à recruter un chef de la direction permanent.

En conclusion, il souligne qu'à mesure que le Collège continue d'aller de l'avant, il maintient son engagement à renforcer sa gouvernance, à améliorer son efficacité opérationnelle et à préserver la confiance du public au moyen d'une transparence et d'une responsabilité constantes, ainsi qu'à se dévouer à son mandat de protection de l'intérêt public.

4. RAPPORTS DE L'ÉQUIPE DIRIGEANTE

4.1 RAPPORT DE LA PRÉSIDENTE ET CHEFFE DE LA DIRECTION PAR INTÉRIM

Le président du CA donne la parole à Kate Lamb, présidente et cheffe de la direction par intérim.

Kate Lamb présente au CA son premier rapport en tant que présidente et cheffe de la direction par intérim. Elle souligne que le Collège est passé d'une phase de consolidation à une position de force s'appuyant sur quatre piliers stratégiques : normes professionnelles, praticiens non autorisés, communication avec les parties prenantes et durabilité. Elle fait état d'un changement réglementaire majeur dans le cadre de la *Loi sur le Collège des consultants en immigration et en citoyenneté*, avec le Règlement d'application attendu d'ici juillet 2026 et un éventail complet de Règlements administratifs prévus pour le début de 2027 en collaboration avec le ministère de la

Justice, tout en reconnaissant les préoccupations liées à une flexibilité réduite à mesure que d'autres éléments sont transférés dans les Règlements administratifs. Sur le plan opérationnel, elle fait part d'une augmentation de 20 % du nombre de plaintes par rapport à l'année précédente, mais souligne les progrès réalisés dans la réduction du nombre de dossiers dont le Collège a hérité ne représentant plus que 10 % de la charge de travail, ainsi que les efforts déployés pour résorber l'arriéré de 1115 titulaires de permis inscrits au Programme de mentorat obligatoire au moyen de l'augmentation du nombre de places au sein des cohortes. Elle souligne également les initiatives visant à lutter contre la pratique non autorisée, ce qui comprend le lancement du Mois de la prévention de la fraude et un engagement fort à l'égard du Registre public, ainsi que les initiatives de rayonnement élargies à l'échelle internationale (menées dans 16 pays) et les stratégies des médias en constante évolution.

Sur le plan interne, elle mentionne l'examen approfondi de l'infrastructure des technologies de l'information (TI), la promotion d'initiatives en matière de diversité, d'équité, d'inclusion et d'accessibilité au moyen d'un conseil désigné à cet effet, ainsi que le recrutement continu pour pourvoir des postes de direction clés afin d'assurer la viabilité de l'organisme à long terme.

Les administrateurs remercient Kate Lamb de son compte rendu et soulignent une fois de plus la nécessité d'établir une distinction plus claire entre les politiques de gouvernance, les politiques stratégiques et les politiques opérationnelles. Les administrateurs demandent la mise en place d'indicateurs de rendement plus rigoureux afin de déterminer si l'organisme est sur la bonne voie, une analyse plus approfondie des facteurs à l'origine du nombre accru de plaintes, une réflexion sérieuse sur la rigidité des Règlements administratifs, ainsi qu'une transparence constante concernant les progrès réalisés en matière de diversité, d'équité et d'inclusion et l'établissement des priorités liées au Programme de mentorat.

Le président du CA remercie Kate Lamb et l'équipe de direction de leurs comptes rendus.

4.2 PRÉSENTATIONS : PRÉVENTION DE LA FRAUDE

Le président du CA donne la parole à Jessica Freeman, directrice du Service des communications et des relations avec les parties prenantes.

Jessica Freeman présente la stratégie du Collège en matière de rayonnement pour 2026 axée sur les personnes, mettant l'accent sur une approche fondée sur la recherche au moyen d'entrevues menées auprès de personnes ayant vécu l'expérience de l'immigration à partir du Royaume-Uni, du Pakistan, de l'Iran et des États-Unis. Elle signale que, selon les conclusions qui en ont été tirées, les fraudeurs profitent souvent de la confusion des utilisateurs et de la complexité des systèmes, incitant les gens à se fier à la première source trouvée en ligne qu'ils jugent crédible. Elle indique que le Collège est considéré comme une ressource fiable, le Registre public étant désigné comme le principal outil pour se protéger contre la fraude.

Jessica Freeman souligne, en outre, que la campagne a touché un vaste public grâce à la mise en œuvre d'une initiative menée pendant huit semaines dans les moyens de transport de neuf

grandes villes canadiennes, ainsi que dans 16 pays à l'étranger. Elle fait remarquer que la campagne a été diffusée en six langues : français, anglais, arabe, farsi, hindi, et chinois simplifié. Elle souligne également un changement dans la stratégie de médias sociaux, faisant état de 3,3 millions de consultations du Registre public. Il s'agit notamment d'une présence réduite sur la plateforme X en raison de préoccupations liées au sentiment contre l'immigration, ainsi que d'une transition vers la plateforme BlueSky.

Au cours de la discussion du CA, les administrateurs soulignent l'importance de maintenir les efforts de prévention de la fraude tout au long de l'année. La direction confirme que ces efforts sont soutenus au moyen d'initiatives publicitaires stratégiques continues. Les administrateurs soulèvent également des questions concernant la sensibilisation auprès de groupes vulnérables, notamment les étudiants étrangers. La direction indique que la publicité sur les moteurs de recherche assure une visibilité opportune et pertinente aux messages du Collège. Des préoccupations concernant des commentaires négatifs sur les publicités payantes sont également exprimées. La direction précise que ces commentaires proviennent du grand public plutôt que des abonnés et confirme que le personnel effectue de façon active la surveillance et la gestion de ces interactions sur les plateformes.

Le président du CA remercie Jessica Freeman de son compte rendu.

Les membres de la direction sont excusés de la réunion.

6. DURABILITÉ

6.1 EXAMEN DES RÉSULTATS FINANCIERS POUR LA PÉRIODE AYANT PRIS FIN LE 31 DÉCEMBRE 2025 ET EXAMEN ANNUEL DE LA PROTECTION D'ASSURANCE

Le président du CA donne la parole à Tim D'Souza, président, Comité des finances et de la vérification (CFV).

Tim D'Souza fait référence aux documents distribués avant la réunion et indique que le CFV a examiné les résultats financiers non audités pour le trimestre ayant pris fin le 31 décembre 2025. Il fait état d'une situation financière globalement favorable, grâce à des produits supérieurs aux prévisions, notamment des revenus d'intérêts et des rentrées de fonds liées au Tribunal, ainsi qu'à des charges inférieures aux prévisions budgétaires dans la plupart des services. Il indique que des économies substantielles ont été réalisées grâce à la réduction des effectifs, des frais de consultation et des dépenses liées aux fournisseurs, tandis que les TI et la conduite professionnelle demeurent des centres de coûts importants.

L'actif net s'élève à environ 28 M\$, dont 13,5 M\$ de réserves non affectées, ce qui correspond à environ six mois de capacité d'exploitation. Malgré ces points forts, M. D'Souza indique que la direction prévoit un déficit de 600 000 \$ en fin d'exercice, soit un montant supérieur au

déficit budgété en raison de produits moins élevés générés par les programmes, notamment pour ce qui est des initiatives menées dans le cadre du Programme de spécialisation et du Programme de mentorat.

Les discussions du CA portent sur plusieurs préoccupations majeures d'ordre opérationnel et stratégique. Les administrateurs sont informés que la prolongation actuelle de la protection d'assurance responsabilité civile des dirigeants et des administrateurs est valide jusqu'au 30 avril 2026, donnant lieu à une discussion sur les défis posés par la souscription d'une assurance adaptée à un organisme de réglementation et sur la nécessité de comparer les tarifs à ceux d'organismes similaires. Les administrateurs font également part de leurs préoccupations concernant la stabilité des produits, surtout en ce qui concerne l'attrition des titulaires de permis, certains administrateurs faisant la demande de données plus détaillées sur les départs afin de mieux étayer la planification du fonds d'indemnisation. De plus, le CA entame une discussion stratégique axée sur les politiques à propos du traitement des amendes, soulignant leur caractère imprévisible et s'interrogeant sur leur inclusion au budget. Enfin, les administrateurs font part de leur intérêt pour le prochain examen des TI qui devrait permettre d'évaluer les occasions pour moderniser les systèmes et réduire potentiellement les dépenses actuelles de 5 M\$ consacrées aux charges liées aux TI et à la conduite professionnelle.

Dans l'ensemble, Tim D'Souza indique que l'organisme s'attend toujours à faire preuve d'une solidité financière tout en continuant à se concentrer sur le contrôle des coûts, la stabilisation des produits et la planification stratégique pour les exercices à venir.

Le président du CA remercie Tim D'Souza de son compte rendu.

6.2 FONDS D'INDEMNISATION

Le président du CA donne la parole à Kate Lamb, présidente et cheffe de la direction par intérim.

Kate Lamb fait référence aux documents distribués avant la réunion et indique que le fonds est présenté comme un élément central du nouveau cadre réglementaire, la direction soulignant les efforts préparatoires importants en cours. Elle précise qu'il s'agit notamment d'une étroite collaboration avec des actuaires externes qui fournissent des analyses de risques détaillées au CFV, d'une coordination avec Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada et le ministère de la Justice afin d'assurer le respect des normes fédérales, ainsi que des initiatives de préparation à l'interne, telles que la formation du personnel pour les processus de demande et de renvoi.

Malgré ces progrès, le CA signale plusieurs risques élevés, ce qui comprend les lacunes de la réglementation actuelles en attendant la mise en œuvre complète, des préoccupations quant à la viabilité à long terme du fonds face à une baisse potentielle du nombre de titulaires de permis qui payent une cotisation annuelle, ainsi que la nécessité de réévaluer la stratégie

d'investissement afin d'assurer une croissance suffisante des réserves. Le CA aborde également les défis posés par l'application de la réglementation et de la loi, notamment l'exécution des ordonnances de dédommagement au moyen de la Cour fédérale et la difficulté persistante de récupérer des fonds auprès de praticiens qui ne respectent pas les exigences et qui se soustraient à leurs responsabilités en renonçant à leur permis.

Le président du CA remercie Kate Lamb de son compte rendu.

6.3 REGISTRE DES STRATÉGIES DE RÉACTION AU RISQUE

Le président du CA donne la parole à Kate Lamb, présidente et cheffe de la direction par intérim.

Kate Lamb fait référence aux documents distribués avant la réunion et indique que le Registre d'atténuation des risques du Collège s'illustre désormais par une approche plus proactive en matière d'identification des risques, notamment par une réduction de 17 % des classements à faible risque, les éléments ayant été réévalués puis reclassés dans des catégories supérieures, ainsi que par l'introduction d'un nouveau niveau de risque « sérieux » concernant les risques posant une menace immédiate pour les activités ou la réputation du Collège. L'incidence sur la réputation attribuable à la transition vers de nouveaux pouvoirs légaux, les vulnérabilités accrues en matière de TI et de cybersécurité (surtout en ce qui concerne le système intégré de gestion), ainsi que les défis liés à la fidélisation des talents sont au nombre des principaux risques sérieux.

Les membres du CA appuient fermement le niveau accru de précision et de clarté apporté au rapport, en particulier le lien explicite établi entre chaque risque et la stratégie d'atténuation qui s'y rapporte. Dans le cadre de la discussion, il est également question des risques liés au service à la clientèle, notamment de l'atténuation des risques au moyen de l'examen des canaux de communication et du recours à des conseillers externes, ainsi que des considérations stratégiques plus générales liées à l'application de la réglementation et de la loi. Le CA demande que les prochains rapports se concentrent uniquement sur les risques modérés à élevés. Les administrateurs posent également des questions sur la stabilité et l'engagement du personnel. Kate Lamb indique que le taux de roulement du personnel demeure gérable et qu'un nouveau sondage sur l'engagement est prévu afin d'évaluer l'adhésion du personnel à la mission du Collège.

Le président du CA remercie Kate Lamb de son compte rendu.

7. GOUVERNANCE

7.1 NOUVELLES CONCERNANT LE CADRE RÉGLEMENTAIRE

Le président du CA invite Ben Rempel, président du Comité de la gouvernance et des mises en candidature (CGMC) et Kate Lamb, présidente et cheffe de la direction par intérim, à faire le point sur le cadre réglementaire. Ben Rempel indique que le Règlement d'application doit entrer en vigueur d'ici juillet 2026, après sa publication dans la Gazette du Canada, tandis que les Règlements administratifs connexes sont attendus au début de l'année 2027; les activités menées en période intérimaire se poursuivront conformément aux règles du Conseil en vigueur.

Kate Lamb fait état de rencontres tenues toutes les deux semaines avec le ministère de la Justice, lequel joue un rôle plus direct dans la rédaction des règlements, ce qui nécessite une harmonisation entre les modèles préliminaires du Collège et les exigences prévues par les lois fédérales. Le CA discute des préoccupations soulevées par le transfert d'éléments clés des politiques vers les Règlements administratifs, soulignant les contraintes potentielles en matière de flexibilité et la nécessité de cerner les aspects présentant des risques élevés. Les administrateurs font remarquer que le transfert d'éléments clés vers les Règlements administratifs procure moins de flexibilité au CA en plus d'alourdir le fardeau administratif lié aux changements. Il est en outre souligné qu'à l'entrée en vigueur du Règlement d'application, le Collège assumera ses pleins pouvoirs légaux, ce qui entraînera des attentes accrues en matière de gouvernance, d'application de la loi et de prestation des programmes.

Le président du CA remercie Ben Rempel et Kate Lamb de leurs comptes rendus.

7.2 NOMINATION PROPOSÉE POUR LE COMITÉ DU TRIBUNAL

Le président du CA donne la parole à Ben Rempel, président du Comité de la gouvernance et des mises en candidature. Ce dernier indique que le CGMC a examiné la liste restreinte des candidats faisant l'objet d'une recommandation. Le CA discute de l'importance de ces nominations pour soutenir la mission du Collège.

Le président du CA demande ensuite qu'une motion soit présentée pour approuver la nomination de la candidate proposée au Comité du Tribunal.

RÉSOLUTION ADOPTÉE :

Présentée par :	Ben Rempel	Appuyée par :	Richard Dennis
IL EST RÉSOLU QUE : soit approuvée la nomination de Lyudmila (Mila) Aberten en tant que membre (CRIC) du Comité du Tribunal pour un mandat maximal de cinq ans (conformément au paragraphe 29(3) de la Loi). *Précédemment, le CGMC a recommandé des nominations pour des mandats d'un an, compte tenu de l'entrée en vigueur prévue du nouveau Règlement d'application.			
Contre :	Aucune	Abstention :	Aucune

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

8. RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Le président du CA annonce que la prochaine réunion du CA se tiendra le 18 juin 2026, à Burlington, en Ontario, et sur Zoom.

RÉUNION FERMÉE AU PUBLIC (SÉANCE À HUIS CLOS)**MOTIONS PRÉSENTÉES PENDANT LA SÉANCE À HUIS CLOS****RÉSOLUTION ADOPTÉE :**

Présentée par :	Ben Rempel	Appuyée par :	Richard Dennis
IL EST RÉSOLU QUE : la réunion du CA se poursuive à huis clos.			
Contre :	Aucune	Abstention :	Aucune

Le CA se réunit à huis clos afin de discuter des questions de nature confidentielle liées à la gouvernance et à l'organisme. Aucune résolution n'a été adoptée, et il n'y a rien à signaler.

RÉSOLUTION ADOPTÉE :

Présentée par :	Jennifer Henry	Appuyée par :	John Burke
IL EST RÉSOLU QUE : la réunion se poursuive en séance publique.			
Contre :	Aucune	Abstention :	Aucune

NOMINATIONS ET RECONDUCTIONS DE MANDATS PROPOSÉES POUR LES COMITÉS PERMANENTS

À la suite d'une discussion concernant la composition des comités permanents du CA, le président du CA demande qu'une motion soit présentée pour approuver les nominations suivantes :

RÉSOLUTION ADOPTÉE :

Présentée par : John Burke

Appuyée par : Ben Rempel

IL EST RÉSOLU QUE :

les administrateurs suivants soient par la présente nommés ou que leur mandat soit reconduit, en tant que membres des comités permanents suivants, chaque administrateur demeurant en fonction jusqu'à la nomination de son successeur :

1. Comité des finances et de la vérification :

T. D'Souza (président)
J. Burke
R. Dennis
J. Henry
M. Spector
S. Belevici (membre d'office)

2. Comité de la gouvernance et des mises en candidature :

B. Rempel (président)
R. Dennis (vice-président)
J. Burke
F. Houle
M. Spector
S. Belevici (membre d'office)

3. Comité des ressources humaines :

S. Belevici (président)
T. D'Souza
J. Henry
B. Rempel
F. Houle

Contre :

Aucune

Abstention :

Aucune

RÉSOLUTION ADOPTÉE :			
Présentée par :	Stan Belevici	Appuyée par :	Marc Spector
IL EST RÉSOLU QUE : les administrateurs suivants soient par la présente nommés ou que leur mandat soit reconduit, en tant que membres du groupe de travail du Comité des ressources humaines suivant : Groupe de travail sur la planification de la succession du chef de la direction : S. Belevici (président) J. Burke F. Houle B. Rempel			
Contre :	Aucune	Abstention :	Aucune

LEVÉE DE LA SÉANCE

RÉSOLUTION ADOPTÉE :			
Présentée par :	Jennifer Henry	Appuyée par :	France Houle
IL EST RÉSOLU QUE : la réunion soit par la présente ajournée à 17 h 25 (HE).			
Contre :	Aucune	Abstention :	Aucune

Ce procès-verbal a été approuvé par le CA le.

Stan Belevici
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
3.2	Résolutions en bloc	IL EST RÉSOLU QUE les neuf points contenus dans les résolutions en blocsoient par la présente approuvés avec les modifications proposées : 1. Procès-verbal de la réunion du 25 septembre 2025 2. Procès-verbal de la réunion du 27 novembre 2025 3. Rapport de l'agente d'examen des plaintes indépendante 4. Plans de travail 2026-2027 du CA et des comités a. Plan de travail du CA b. Plan de travail du Comité des finances et de la vérification c. Plan de travail du Comité de la gouvernance et des mises en candidature d. Plan de travail du Comité des ressources humaines 5. Politique relative aux signataires autorisés 6. Confirmation des signataires autorisés	1
3.3	Ordre du jour	IL EST RÉSOLU QUE l'ordre du jour de la réunion soit par la présente approuvé avec les modifications proposées.	2
7.2	Nomination proposée pour le Comité du Tribunal	IL EST RÉSOLU QUE soit approuvée la nomination de Lyudmila (Mila) Aberten en tant que membre (CRIC) du Comité du Tribunal pour un mandat maximal de cinq ans (conformément au paragraphe 29(3) de la Loi). *Précédemment, le CGMC a recommandé des nominations pour des mandats d'un an, compte tenu de l'entrée en vigueur prévue du nouveau Règlement d'application.	3
	Poursuite de la réunion du CA à huis clos	IL EST RÉSOLU QUE la réunion du CA se poursuive à huis clos.	4
	Fin de la séance à huis clos et poursuite de la	IL EST RÉSOLU QUE 1. La séance à huis clos prenne fin, et 2. la réunion redevienne séance publique.	5

Résolution	Point à l'ordre du jour	Sujet	Motion
	réunion du CA en séance publique		
		IL EST RÉSOLU QUE la réunion se poursuive en séance publique.	6
	Nominations et reconductions de mandats proposées pour les comités permanents	IL EST RÉSOLU QUE : les administrateurs suivants soient par la présente nommés ou que leur mandat soit reconduit, en tant que membres des comités permanents suivants, chaque administrateur demeurant en fonction jusqu'à la nomination de son successeur : - Comité des finances et de la vérification : T. D'Souza (président) J. Burke R. Dennis J. Henry M. Spector S. Belevici (membre d'office) - Comité de la gouvernance et des mises en candidature : B. Rempel (président) R. Dennis (vice-président) J. Burke F. Houle M. Spector S. Belevici (membre d'office) - Comité des ressources humaines : S. Belevici (président) T. D'Souza J. Henry B. Rempel F. Houle	7
		IL EST RÉSOLU QUE : les administrateurs suivants soient par la présente nommés ou que leur mandat soit reconduit, en tant que membres du groupe de travail du Comité des ressources humaines suivant : Groupe de travail sur la planification de la succession du chef de la direction : S. Belevici (président) J. Burke F. Houle B. Rempel	8

Résolution	Point à l'ordre du jour	Sujet	Motion
	Levée de la séance	IL EST RÉSOLU QUE la réunion soit par la présente ajournée à 17 h 25 (HE).	9

RAPPORT TRIMESTRIEL de l'agente d'examen des plaintes indépendante du 1^{er} janvier au 31 mars 2026

14 mai 2026

Introduction

Voici le 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 le premier trimestre de 2026, soit la période du 1^{er} janvier au 31 mars 2026 (« période en cours »), sera présenté au Conseil en vue d'un examen lors de sa prochaine réunion trimestrielle.

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 la façon dont le Collège a traité la plainte 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 examens

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

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 sur 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 précisent que, si 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 sur l'AEPI et le Règlement administratif, l'AEPI ne peut pas examiner le bien-fondé réel d'une plainte, et son examen sera régi par les principes contenus dans les règles de procédure du Comité du Tribunal et le

Règlement administratif relativement au processus de plaintes et de discipline.

Bien qu'il relève de l'autorité et de la discrétion de l'AEPI, en vertu du Règlement sur 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

Le présent rapport trimestriel comprend un tableau faisant état des statistiques de la période en cours et des statistiques des rapports trimestriels précédents depuis la nomination de l'AEPI actuellement en poste.

Comme il est indiqué ci-dessous, le quatrième trimestre de 2025 a connu un ralentissement encore plus marqué par rapport au troisième trimestre de 2025, qui avait lui-même connu un ralentissement plus important par rapport à la tendance observée au cours des cinq trimestres précédents.

Trimestre ²	Demandes d'examen reçues par l'AEPI	Examens conclus	Examens en cours (au 31 mars 2026)
Période en cours 1 ^{er} trimestre 2026	6	3 ³	4
Statistiques des rapports trimestriels précédents			
4 ^e trimestre 2025	3	2	1
3 ^e trimestre 2025	4	5	0
2 ^e trimestre 2025	8	8	2
1 ^{er} trimestre 2025	14	9	5
4 ^e trimestre 2024	5	11	0
3 ^e trimestre 2024	9	4	7
2 ^e trimestre 2024	3	2	1
1 ^{er} trimestre 2024 ⁴	1	3	0
4 ^e trimestre 2023 ⁵	10	10	2
3 ^e trimestre 2023 ⁶	5	4	2

² Les rapports précédents ne couvraient pas de périodes trimestrielles précises.

³ L'un de ces examens faisait suite à une demande de l'AEPI datant du 4^e trimestre 2025.

⁴ Ce rapport trimestriel couvrait la période du 1^{er} février au 31 mars 2024.

⁵ Ce rapport trimestriel couvrait la période du 1^{er} octobre 2023 au 31 janvier 2024.

⁶ Ce rapport trimestriel couvrait la période du 1^{er} août au 30 septembre 2023.

2 ^e trimestre 2023 ⁷	2 ⁸	2	1
1 ^{er} trimestre 2023 ⁹	3	2	1
1 ^{er} trimestre 2023 ¹⁰	1	3	0
4 ^e trimestre 2022 ¹¹	4	2	1

Les décisions de l'AEPI sont censées être rendues dans les 30 jours suivant la réception de la demande d'examen. Pour la période en cours, l'un des trois examens a été achevé dans le délai de 30 jours, un autre a été retardé en raison des congés de fin d'année en décembre 2025, et le troisième a également été retardé.

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, sans 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.

La période en cours s'inscrit dans la tendance observée depuis le troisième trimestre de 2025, qui se caractérise par une baisse du nombre de demandes d'examen par l'AEPI, notamment par rapport aux pics enregistrés entre le troisième trimestre de 2024 et le deuxième trimestre de 2025. Quatre nouvelles demandes d'examen ont été reçues pendant la période en cours. Trois examens ont été conclus, dont une demande d'examen par l'AEPI datant du quatrième trimestre de 2025. Il y avait quatre examens en cours à la fin de la période visée par le présent rapport.

Dans le cadre des trois examens conclus dans la période en cours, 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 les plaintes. Le sommaire des résultats est présenté dans 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.2025.892774

Date à laquelle l'AEPI a accusé réception de la demande d'examen : 17 décembre 2025
Date à laquelle le dossier a été classé par l'AEPI : 23 janvier 2026

Décision : La décision du Collège de classer la plainte en émettant des directives au titulaire de permis 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.

2. N° de dossier du Collège : CD.2025.1092003 (en français)

Date à laquelle l'AEPI a accusé réception de la demande d'examen : 19 janvier 2026
Date à laquelle le dossier a été classé par l'AEPI : 13 février 2026

⁷ Ce rapport trimestriel couvrait la période du 7 avril au 31 juillet 2023.

⁸ Celui-ci comprend deux demandes de prolongation du délai et la décision relative à cette demande.

⁹ Ce rapport trimestriel couvrait la période du 21 janvier au 6 avril 2023.

¹⁰ Ce rapport trimestriel couvrait la période du 12 novembre 2022 au 20 janvier 2023.

¹¹ Ce premier rapport trimestriel couvrait la période du 29 septembre au 11 novembre 2022.

Décision : La décision du Collège de classer la plainte sans aucune mesure additionnelle 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.

3. N° de dossier du Collège : CD.2025.883527-2

Date à laquelle l'AEPI a accusé réception de la demande d'examen : 11 février 2026, mais confirmée le 16 mars 2026¹²

Date à laquelle le dossier a été classé par l'AEPI : 31 mars 2026

Décision : La décision du Collège de classer la plainte sans aucune mesure additionnelle, à l'exception de la mise en œuvre de mesures correctives au moyen du Programme de règlement volontaire (PRV), 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.

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. Dans le cadre de ce mandat, le Collège est passé par d'importantes réformes en 2024 et en a introduit d'autres au début de 2025.

Il est à noter que, dans un communiqué de presse publié le 6 mai 2026, la ministre de l'Immigration, des Réfugiés et de la Citoyenneté du Canada a annoncé un nouveau règlement visant à améliorer la surveillance des consultants en immigration et en citoyenneté : <https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/nouvelles/2026/05/le-canada-renforce-la-reglementation-sur-les-consultants-en-immigration-et-en-citoyennete.html>. Comme indiqué dans le communiqué de presse, ce nouveau règlement, qui entrera en vigueur le 15 juillet 2026, vise à renforcer le rôle du Collège et à aider les demandeurs à obtenir des services plus fiables, transparents et responsables tout au long de leur processus d'immigration ou de citoyenneté.

Dans ce contexte de renforcement des mesures de protection du public, l'AEPI continue d'exercer son rôle consistant à examiner la façon dont le Collège traite les plaintes 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. Dans le cadre de ce rôle, j'ai constaté que, de manière générale, le traitement des plaintes par le Collège s'est poursuivi dans le respect de l'équité procédurale.

L'aperçu historique des statistiques générales, depuis mon entrée en fonction en tant qu'AEPI, indique qu'entre le troisième trimestre et la fin de 2025, les demandes d'examen ont nettement diminué par rapport à la période la plus achalandée qui s'est étendue sur les cinq trimestres compris entre le troisième trimestre de 2024 et le deuxième trimestre de 2025.

Aucune recommandation n'a été formulée au Collège par l'AEPI pendant la période en cours.

¹² Le courriel initial nous avait échappé par inadvertance.

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 eux pour déposer des plaintes contre les titulaires de permis qui ne respectent pas le Code de déontologie ni les normes de compétence auxquels ils doivent se conformer. Sans ces plaintes, le Collège ne serait pas informé des manquements professionnels commis par des titulaires de permis.

Toutefois, malgré le rôle essentiel joué par le plaignant dans le soutien du mandat réglementaire du Collège, la jurisprudence est claire : ce dernier n'a pas droit au même niveau d'équité que le titulaire de permis visé par une plainte.¹³ La portée de cette obligation réglementaire est clairement énoncée dans le Règlement administratif du Collège et dans le Règlement sur l'AEPI.

Le rôle indépendant qu'exerce l'AEPI dans l'examen des processus de traitement des plaintes du Collège quant aux plaintes qu'il a classées assure l'imputabilité du Collège. Le rôle de l'AEPI dans la formulation de recommandations consiste également à indiquer les aspects que le Collège gagnerait à améliorer, notamment en optimisant ou en consolidant ses processus et procédures de traitement des plaintes.

Dans le cadre du présent mandat de l'AEPI, le besoin de formuler des recommandations visant à améliorer les processus de traitement des plaintes du Collège s'est amoindri. Il convient de noter que le Collège a examiné et mis en œuvre bon nombre des recommandations antérieures de l'AEPI, et que, par conséquent, le nombre de recommandations de l'AEPI a diminué.

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

En date du 14 mai 2026,

Agente d'examen des plaintes indépendante



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

¹³ *Makis c. Collège des médecins et des chirurgiens de l'Alberta* (College of Physicians and Surgeons of Alberta) (Comité d'examen des plaintes), [2020 ABCA 451](#), aux paragraphes 7 et 8 (en anglais), et *Toutsaint c. Comité d'enquête de l'Association des infirmières et infirmiers autorisés de la Saskatchewan* (Saskatchewan Registered Nurses' Association), [2023 SKCA 11](#), au paragraphe 22 (en anglais).

NOTE D'INFORMATION

À l'attention du :	Conseil d'administration
Date de la réunion :	Jeudi 18 juin 2026
Résolutions en bloc, point n° :	2
Objet :	Dates proposées pour la tenue des réunions du CA et de ses comités en 2027
Personne-ressource principale :	Ben Rempel, président, Comité de la gouvernance et des mises en candidature
Mesure à prendre :	<i>Pour discussion</i>

OBJECTIF

L'objectif du présent rapport est de présenter les dates proposées pour la tenue des réunions au cours du prochain cycle de gouvernance en vue d'une planification et d'une coordination efficaces.

CONTEXTE

Afin de respecter les pratiques exemplaires en matière de gouvernance et de tenir compte de la disponibilité des membres du conseil d'administration (CA), les dates des réunions sont fixées d'avance. Cette approche proactive permet de donner un préavis suffisant pour la participation et assure la conformité avec le plan de travail annuel du CA. Ce rapport présente les dates proposées pour la tenue des réunions ordinaires au cours de l'année à venir.

ANALYSE

Les dates proposées ont été choisies en tenant compte des facteurs suivants :

- Fréquence et calendriers antérieurs des réunions
- Exclusion des jours fériés et des périodes de pointe connues
- Harmonisation avec les cycles de production de rapports et les principaux échéanciers de prise de décision
- Prise en compte, le cas échéant, de la disponibilité et des préférences indiquées par les membres du CA

Pour toutes les réunions, la participation en personne ou en virtuel est offerte.

RECOMMANDATIONS

1. Que le CA examine les dates proposées pour la tenue des réunions présentées dans l'annexe.
2. Que ces dates soient inscrites au calendrier officiel du CA.

RISQUES ÉVENTUELS

1. Conflits d'horaire

Risque : Malgré le préavis, des conflits d'horaire pourraient survenir pour certains administrateurs.

Atténuation du risque : La planification préalable permet d'assurer une coordination proactive et d'apporter des modifications, au besoin.

2. Perturbations imprévues

Risque : Des situations d'urgence, des changements aux directives de santé publique ou d'autres événements pourraient nécessiter des changements de dates.

Atténuation du risque : Le calendrier est établi de façon à permettre une certaine souplesse, et la participation virtuelle est toujours possible.

RÉSOLUTION

Sans objet – Aucune action n'est requise.

PROCHAINES ÉTAPES

- Communication des dates de réunion à tous les membres du CA

ANNEXE

Dates proposées pour la tenue des réunions – Conseil d'administration

Annexe A

Dates proposées pour la tenue des réunions

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Date proposée	Lieu proposé	Notes
Jeudi 18 mars 2027 Vendredi 19 mars 2027	Burlington (Ontario)	
Jeudi 17 juin 2027 Vendredi 18 juin 2027	Burlington (Ontario)	Budget des opérations et d'immobilisations pour l'exercice financier 2027
Jeudi 23 septembre 2027 Vendredi 24 septembre 2027	Burlington (Ontario)	
Mardi 19 octobre 2027	En ligne	États financiers audités
Jeudi 2 décembre 2027 Vendredi 3 décembre 2027	À déterminer	Assemblée générale annuelle (AGA) des titulaires de permis du Collège

RÉSOLUTION

À l'attention du :	Conseil d'administration
Date de la réunion :	Jeudi 18 juin 2026
Résolutions en bloc	2
Objet :	Lieu et format pour la tenue de l'assemblée générale annuelle 2026
Préparée par :	Victoria Rumble, secrétaire générale
Présentée par :	Victoria Rumble, secrétaire générale
Mesure à prendre :	<i>Pour approbation</i>

OBJECTIF

Le conseil d'administration (CA) est invité à approuver le format et le cadre général du lieu de l'assemblée générale annuelle (AGA) 2026, les décisions définitives quant au lieu précis et aux arrangements logistiques relevant de la direction.

CONTEXTE

Conformément à l'article 11 de la *Loi sur le Collège des consultants en immigration et en citoyenneté*, le Collège doit tenir une AGA dans les six mois suivant la fin de chacun de ses exercices, en un lieu au Canada, à la date et à l'heure fixés par le CA. Par conséquent, l'approbation du CA est requise pour établir le lieu et le format de l'AGA 2026.

L'AGA peut être tenue soit en personne/formule hybride, soit exclusivement en ligne. Bien qu'une AGA tenue en personne favorise la participation et le réseautage traditionnels, un événement exclusivement virtuel permettrait de réduire considérablement les coûts et d'assurer l'accessibilité à tous les titulaires de permis, où qu'ils se trouvent.

Par le passé, le Collège a tenu les AGA en personne/formule hybride. Il est désormais de pratique courante, au sein d'organismes comparables, de tenir les AGA exclusivement en ligne et en formule hybride, de tels formats étant largement reconnus comme des méthodes de gouvernance efficaces.

La formule en personne/hybride proposée permettrait une participation à la fois en personne et virtuelle, qui accorderait notamment l'accès aux documents de l'AGA, et offrirait aux participants des occasions de poser des questions ainsi que des processus de vote conformes aux procédures du Collège.

ANALYSE

En réponse à la demande du Comité de gouvernance et des mises en candidature formulée le 20 mai 2026, la présente note révisée comporte des recherches et des analyses supplémentaires concernant les pratiques de gouvernance liées aux AGA se déroulant exclusivement en ligne, y compris les pratiques actuelles en vigueur au sein d'organismes de réglementation, d'organisations professionnelles, ainsi que d'institutions financières canadiennes d'envergure.

1. Options quant au lieu et considérations relatives à la participation

Les villes de Toronto et de Burlington disposent toutes deux de lieux adéquats pour la tenue d'assemblées et d'une capacité hôtelière suffisante pour accueillir le nombre attendu de participants. Les taux de participation peuvent varier en fonction de la proximité et de l'accessibilité des lieux pour les titulaires de permis résidant dans les grands centres urbains.

Région du Grand Toronto, Ontario

- Environ 3 administrateurs et 3 à 4 membres du personnel auraient à effectuer des déplacements.
- La plupart des titulaires de permis résident dans un rayon leur permettant de se déplacer en voiture.
- Les coûts liés au lieu de l'assemblée et aux services de traiteur restent modérément élevés.
- Nombre de participants estimé : 300 à 350 titulaires de permis

Option exclusivement en ligne

- Aucuns frais de déplacement ni coût afférent au lieu de l'assemblée
- Entièrement accessible à tous les titulaires de permis
- Option la plus rentable
- Occasions limitées de réseautage en personne

2. Considérations financières préliminaires – En fonction des dépenses projetées, le coût total anticipé pour l'AGA s'élève à :

- environ 97 800 \$ – région du Grand Toronto (en personne/hybride)
- environ 5 500 \$ – option exclusivement en ligne

La tenue d'une AGA virtuelle permettrait d'éviter la plupart des dépenses liées à la tenue d'une AGA en personne (déplacement, location du lieu, service de traiteur et logistique sur place). Les coûts liés à la tenue de l'assemblée dans la région du Grand Toronto seraient comparables à ceux des AGA précédentes tenues en personne/formule hybride, y compris celle de Calgary en 2025 (120 000 \$).

Les considérations financières liées au format proposé pour la tenue de l'AGA doivent être examinées à la lumière du déficit projeté par le Collège pour l'exercice financier 2026.

Les principales différences entre les options proposées pour la tenue d'une AGA en personne/formule hybride et d'une AGA virtuelle sont résumées ci-dessous; les coûts détaillés par catégorie figurent à l'annexe B.

Facteur	Région du Grand Toronto (réunion en personne/hybride)	AGA exclusivement en ligne
Coût total estimé	Environ 97 800 \$	Environ 5 500 \$
Différence de coût	Base de référence	Économies potentielles de plus de 90 000 \$ par rapport à la tenue d'une AGA en personne
Accessibilité	Solution pratique pour de nombreux titulaires de permis résidant en Ontario; déplacements nécessaires pour les autres	Accessible aux titulaires de permis partout au Canada; aucun déplacement nécessaire
Participation/réseautage	Occasion favorisant le réseautage en personne et participation informelle	Réseautage informel limité; participation au moyen d'outils en ligne
Complexité opérationnelle	Plus élevée : lieu de l'assemblée, service de traiteur, déplacements, logistique sur place	Moindre : accent mis sur la plateforme virtuelle, l'audiovisuel et la modération des échanges
Risque financier et de participation	Risque plus élevé si la participation en personne est inférieure aux prévisions	Risque financier moindre, le principal risque résidant dans le rendement technologique

RECOMMANDATION

La direction recommande au CA d'approuver une formule en personne/hybride pour la tenue de l'AGA 2026 qui aura lieu dans la région du Grand Toronto le 3 décembre 2026.

Bien que la tenue d'une AGA virtuelle permettrait de réaliser des économies importantes et d'accroître l'accessibilité, une formule en personne/hybride favorise des occasions de participation accrue pour les titulaires de permis, de même que le réseautage informel et l'établissement de relations, en plus de respecter l'engagement du Collège envers la participation constructive, la transparence et la consolidation des liens avec les titulaires de permis et les parties prenantes.

RISQUES ÉVENTUELS

1. Considérations financières
 - Risque : La tenue d'une AGA en personne/formule hybride occasionne des coûts nettement plus élevés qu'une formule exclusivement en ligne, notamment en ce qui a trait aux dépenses liées au lieu de l'assemblée, aux déplacements, au service de traiteur et à l'audiovisuel.
 - Mesures d'atténuation : La direction s'efforcera de prendre des mesures rentables pour ce qui est des lieux et des services, tout en conciliant l'accessibilité, la participation et les exigences opérationnelles.
2. Variation du point de vue de la participation
 - Risque : Le nombre réel de participants en personne pourrait être inférieur aux prévisions, ce qui entraînerait une augmentation des coûts par participant afférents au lieu de l'assemblée, au service de traiteur et à la logistique connexe.
 - Mesures d'atténuation : Les tendances enregistrées antérieurement en matière de participation serviront de base pour déterminer le lieu de l'assemblée, les devis pour le service de traiteur et la planification des inscriptions.
3. Accessibilité régionale
 - Risque : Le fait de tenir l'AGA dans la région du Grand Toronto pourrait limiter la participation en personne des titulaires de permis résidant en dehors de l'Ontario.
 - Mesures d'atténuation : Les options pour la participation en formule hybride continueront de favoriser l'accessibilité à l'échelle nationale et la participation à distance.
4. Exigences opérationnelles et technologiques
 - Risque : Les événements hybrides nécessitent une coordination opérationnelle accrue et des moyens audiovisuels plus importants afin de permettre à la fois la participation en personne et la participation virtuelle.
 - Mesures d'atténuation : La direction collaborera avec des fournisseurs expérimentés et mettra en place des tests et des plans d'urgence adaptés avant la tenue de l'AGA.

RÉSOLUTION

IL EST RÉSOLU QUE le CA approuve la tenue de l'AGA 2026 en personne/formule hybride dans la région du Grand Toronto le 3 décembre 2026, le lieu définitif devant être déterminé par la direction.

PROCHAINES ÉTAPES

- Confirmer les dispositions prises en matière de lieu et d'hébergement, le cas échéant.
- Établir de façon définitive les besoins en matière de déplacement et de logistique pour les membres du CA et le personnel.
- Coordonner les besoins en matière de participation audiovisuelle et virtuelle.
- Préparer l'avis de convocation à l'AGA et les documents d'inscription.

ANNEXES

- Annexe A – Exemples d'assemblées annuelles ou de réunions sur la gouvernance tenues virtuellement et en formule hybride

- Annexe B – Analyse détaillée des coûts
- Annexe C – Lieux des assemblées des titulaires de permis précédentes

Annexe A – Exemples d’assemblées annuelles ou de réunions sur la gouvernance tenues virtuellement et en formule hybride

Divers organismes de réglementation et organisations professionnelles, ainsi que des institutions financières d’envergure ont recours aux formules en ligne et hybride pour la tenue de leurs AGA (ou assemblées annuelles équivalentes des membres) et autres réunions clés sur la gouvernance, afin de permettre la participation d’un grand nombre de personnes dispersées géographiquement.

- Le *BC College of Oral Health Professionals* (Collège des professionnels de la santé buccodentaire de la Colombie-Britannique) tient son assemblée annuelle en ligne, permettant ainsi aux inscrits de partout en Colombie-Britannique d’y assister virtuellement sur Zoom, avec la possibilité de participer en direct et d’accéder aux enregistrements mis à leur disposition par la suite, au lieu de tenir une AGA traditionnelle en personne.
- L’organisme Collèges Ontario tient ses principales réunions sur la gouvernance, notamment celles du Conseil des présidents, en ligne à certaines périodes de l’année, s’inscrivant ainsi dans la normalisation de la tenue de réunions virtuelles sur la gouvernance dans le secteur de l’enseignement postsecondaire et favorisant une participation à l’échelle de la province dont l’objectif est similaire à celui d’une AGA.
- L’Association nationale des collèges de carrières organise régulièrement en ligne des événements nationaux liés à la gouvernance et destinés à ses membres (p. ex. sur Zoom), permettant ainsi aux collèges et aux enseignants partout au Canada d’y participer sans avoir à se déplacer, dans un format similaire à celui d’une AGA.
- Les banques et compagnies d’assurance canadiennes d’envergure – Un groupe comprenant la BMO, la CIBC, la Banque Canadienne de l’Ouest, la Banque Laurentienne, la Banque Nationale, la RBC, la Banque Scotia, la Banque TD, la Great-West Lifeco, Canada Vie, Manuvie et la Sun Life a obtenu l’autorisation du tribunal pour tenir ses assemblées annuelles exclusivement en ligne ou en formule hybride (webémission et téléconférence) et a eu recours à la participation à distance pour permettre aux actionnaires et aux titulaires de police d’y assister, de poser des questions et de voter par voie électronique.
- Organismes internationaux et organes décisionnels – L’Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) indique que les autorités de réglementation de plusieurs pays ont mis à jour leurs cadres juridiques et réglementaires afin d’autoriser la tenue d’assemblées générales entièrement virtuelles ou hybrides, ce qui montre qu’il est désormais de pratique courante de participer à distance aux assemblées annuelles et aux réunions sur la gouvernance.

Ces exemples montrent qu’il est largement répandu de tenir en ligne et en formule hybride les AGA et les réunions sur la gouvernance de nature comparable et que cette pratique est de plus en plus courante au sein des organismes de réglementation et des organisations professionnelles, ainsi que des institutions financières soumises à une réglementation stricte, afin d’améliorer l’accessibilité, la participation et la rentabilité tout en préservant la transparence et la responsabilité.

Annexe B – Analyse détaillée des coûts

	RÉGION DU GRAND TORONTO	RÉUNION VIRTUELLE
Lieu de l'assemblée	3 600 \$	- \$
Hôtel	9 450 \$	- \$
Déplacements en avion	7 000 \$	- \$
Audiovisuel	25 000 \$	- \$
Repas	30 000 \$	- \$
Interprètes	5 500 \$	5 500 \$
Articles promotionnels	15 000 \$	- \$
Drapeaux	500 \$	- \$
Porte-noms	1 500 \$	- \$
Affichage	250 \$	- \$
Total	97 800 \$	5 500 \$

ANNEXE C – LIEUX DES ASSEMBLÉES DES TITULAIRES DE PERMIS PRÉCÉDENTES

Date	Province	Ville	Bassin de titulaires de permis
Décembre 2022	Ontario	Burlington	46,4 %
Juin 2023	Manitoba	Winnipeg	2,71 %
Septembre 2023	Alberta	Edmonton	12,9 %
Novembre 2023	Ontario	Ottawa	
Mars 2024	Colombie-Britannique	Victoria	25,8 %
Juin 2024	Ontario	Mississauga	46,4 %
Septembre 2024	Nouvelle-Écosse	Halifax	0,9 %
Décembre 2024	Québec	Montréal	8,9 %
Novembre 2025	Alberta	Calgary	12,9 %
■ Assemblée générale annuelle			

NOTE D'INFORMATION

À l'attention du :	Conseil d'administration
Date de la réunion :	Jeudi 18 juin 2026
Résolutions en bloc, point n° :	2
Objet :	Concept du design et table des matières du Rapport annuel 2026
Préparée par :	Jessica Freeman, directrice, Affaires générales et publiques
Présentée par :	Jessica Freeman, directrice, Affaires générales et publiques
Mesure à prendre :	<i>À titre informatif</i>

OBJECTIF

Le concept du design, le thème et la table des matières du Rapport annuel 2026 du Collège sont présentés au conseil d'administration (CA).

CONTEXTE

Le Collège doit soumettre son Rapport annuel à la ministre de l'Immigration, des Réfugiés et de la Citoyenneté d'ici le 28 octobre 2026. Les travaux sont en cours, et le Collège est en bonne voie de satisfaire à cette exigence, après quoi il devra publier le Rapport annuel à l'intention du public sur son site Web et ses pages de médias sociaux.

ANALYSE

Le thème du Rapport annuel 2026 sera « Protéger l'intégrité des démarches d'immigration grâce à l'excellence réglementaire ».

Pour illustrer visuellement ce thème, la page couverture et les pages intérieures comprendront des photographies stylisées de différents endroits au Canada, accompagnées du nombre de CRIC et de CRIIE exerçant leur pratique dans chaque province. Cette approche met en valeur la présence des titulaires de permis à l'échelle nationale et le rôle qu'ils jouent dans la protection de l'intérêt public d'un océan à l'autre.

Le design, qui intègre les tons de rouge propres au Collège à une présentation typographique épurée et moderne, s'inscrit dans l'évolution de la marque de l'organisme. Des statistiques clés, des graphiques et des cartes accompagneront les pages de contenu afin de mettre en valeur les indicateurs de rendement clés et les réalisations de la dernière année.

Voici les principales réalisations qui seront soulignées :

- Mesures disciplinaires prises dans l'intérêt public
- Mise en œuvre du nouveau Règlement d'application

- Campagne de prévention de la fraude 2026
- Initiatives de sensibilisation du public
- Consolidation des relations avec le gouvernement et les parties prenantes
- Mise à jour des compétences essentielles
- Possibilités accrues en matière de formation pour les titulaires de permis et les candidats
- Lancement du Conseil de diversité, d'équité, d'inclusion et d'accessibilité

RECOMMANDATION

Cet élément est fourni à titre informatif au CA.

RISQUES ÉVENTUELS

Aucun risque éventuel n'a été relevé.

RÉSOLUTION

Aucune décision n'est requise pour le moment.

PROCHAINES ÉTAPES

Le Service des affaires générales et publiques prendra les mesures suivantes :

- La rédaction du contenu a été effectuée en avril et en mai.
- Les échéanciers du projet, y compris les demandes de statistiques, ont été présentés à toutes les directrices internes.
- Le Comité de la gouvernance et des mises en candidature passera en revue une ébauche complète du Rapport annuel lors de la réunion qu'il tiendra le 23 juillet 2026.

ANNEXE

- Concept de design du Rapport annuel 2026

Protéger l'intégrité des démarches d'immigration grâce à l'excellence réglementaire

📍 **Alberta** – Lieu d'exercice de 1588 CRIC et de 59 CRIEE



Table des matières

- 2 Message du président et chef de la direction
- 3 Message du président du conseil d’administration
- 4 Objectifs du Plan stratégique accomplis en 2026
- 6 À propos du Collège
- 8 L’année 2026 en chiffres : CRIC
- 10 L’année 2026 en chiffres : CRIEE
- 12 Conduite professionnelle
 - 13 Conduite professionnelle en chiffres
 - 14 Décisions réglementaires dans l’intérêt public
- 16 Faits saillants
 - 17 Nouveau Règlement d’application de la Loi sur le Collège
 - 18 La fraude à l’immigration peut être difficile à détecter
 - 19 Accroissement de la sensibilisation du public
 - 20 Consolidation des relations avec les parties prenantes et gouvernementales
 - 21 Soutien aux titulaires de permis tout au long de leur carrière
 - 22 Mise à jour des cadres des compétences essentielles
 - 23 Acquisition et maintien de la compétence dans l’intérêt public
 - 24 Promotion d’une culture organisationnelle inclusive
- 26 Gouvernance
 - 27 Conseil d’administration
 - 30 Observatrice ministérielle
 - 32 Comités
 - 33 Équipe dirigeante
- 34 Annexe
 - 35 CRIC travaillant à l’étranger en 2026
- 36 États financiers – 30 juin 2026

La fraude à l’immigration peut être difficile à détecter

Cette année, pour sa campagne multilingue de prévention de la fraude, le Collège a continué de promouvoir le Registre public comme outil visant à protéger le public contre la fraude à l’immigration.

Reprenant le thème de l’an dernier, *La fraude à l’immigration peut être difficile à détecter*, le Collège a incité les gens du monde entier à consulter le Registre public pour ne pas tomber dans le piège d’un praticien non autorisé.

C’est l’un des moyens les plus efficaces de se protéger contre la fraude à l’immigration qui peut avoir des répercussions néfastes sur les nouveaux arrivants potentiels espérant s’établir au Canada.

Des publicités ont été diffusées sur Facebook, Instagram et Google Search au Canada, et dans 16 de ses principaux pays sources d’immigration.

Cette année, nous avons accru notre présence publicitaire dans les moyens de transport canadiens – Ottawa, Montréal, Vancouver, Toronto, Calgary, Saskatoon, Winnipeg, Halifax et Saint John. Résultat : 160 millions d’impressions.

Avec plus de 687 millions d’impressions à l’échelle mondiale sur l’ensemble des canaux, la campagne a attiré 1,7 million de nouveaux utilisateurs vers le Registre public. Le Collège a aussi gagné 67 300 nouveaux abonnés sur les médias sociaux, dont 65 000 sur Instagram.

Pour cibler les nouveaux arrivants potentiels, 60 % de notre budget de campagne a été alloué aux publics internationaux. Sur le total d’impressions, 515,5 millions provenaient de l’international. L’Inde est le pays où l’engagement a été le plus fort, suivie du Pakistan et du Bangladesh. La campagne de médias sociaux a surtout trouvé écho chez les jeunes de 25 à 34 ans.

La campagne sur Google Search a été la plus efficace (total de 1,2 million d’impressions) pour joindre les personnes effectuant des recherches sur l’immigration au Canada. L’engagement a été plus fort à l’international, surtout au Pakistan, au Congo, au Cameroun et en Côte d’Ivoire. Le total des impressions internationales de Google Search s’est élevé à plus de 902 000.

687 millions

d’impressions totales à l’échelle mondiale

160 millions

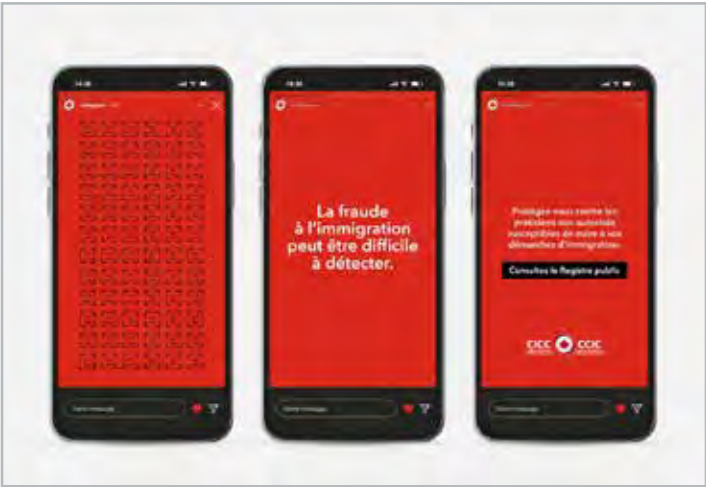
d’impressions totales des publicités dans les moyens de transport de villes partout au Canada

1,7 million

de nouveaux utilisateurs du Registre public

6 langues :

français, anglais, hindi, pendjabi, arabe et chinois simplifié



REGISTRE D’ATTÉNUATION DES RISQUES

A. Sommaire des risques pour le Collège

Le tableau qui suit présente un sommaire du nombre total de risques observés au cours des 12 derniers mois, selon le niveau de risque.

Au 31 mars 2026 : quatre risques ont été retirés. Consultez l’Annexe 2 pour des précisions.

Sommaire au 31 mars 2026					
Date	Total	Risque faible	Risque modéré	Risque élevé	Risque sérieux
2025-03-31	25	68 %	24 %	8 %	0 %
2025-06-30	25	64 %	28 %	8 %	0 %
2025-09-30	27	59 %	33 %	7 %	0 %
2025-12-31	26	42 %	35 %	19 %	4 %
2026-03-31	22	41 %	32 %	23 %	4 %

Probabilité	1 – Faible	2 – Improbable	3 – Possible	4 – Probable	5 – Presque certaine	1 à 5 = Risque faible	6 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				

B. Risques sérieux et risques élevés

Le tableau qui suit présente les risques sérieux et les risques élevés pour le Collège au 31 mars 2026. Il indique également leur état au 31 mars 2026, à savoir s’ils augmentent, demeurent stables ou diminuent.

Au 31 mars 2026 :

- Un risque a augmenté, mais il demeure dans la catégorie des risques élevés. Il s’agit du processus de traitement des plaintes.

Désignation du risque	Description du risque	Répercussions	Atténuation	Évaluation (avant/après)	État
Nouveau Règlement d’application de la Loi sur le Collège et gouvernance à l’appui	- Nouveau Règlement d’application de la Loi sur le Collège entrant en vigueur en 2026 dont la mise en œuvre requiert des modifications aux Règlements administratifs et aux programmes - Règlements administratifs non achevés avant 2027	- Défis opérationnels, notamment l’établissement du fonds d’indemnisation, et exigences opérationnelles - Risque d’atteinte à la réputation – confusion chez les titulaires de permis - Atteinte à la réputation si le fonds d’indemnisation n’est pas mis en place efficacement	- Prise de contact précoce avec le ministère fédéral de la Justice (novembre 2024); échanges réguliers avec IRCC - Élaboration d’une stratégie de gestion du changement axée sur les changements externes et internes	Avant la gestion du risque 25 Après la gestion du risque 20	Stable
			- Dispositions transitoires de la Loi sur le Collège assurant le maintien en vigueur du Règlement administratif actuel jusqu’à l’adoption ou l’approbation des nouveaux Règlements administratifs - Recours à du soutien juridique externe pour appuyer la stratégie de gouvernance et l’élaboration des Règlements administratifs		
Systèmes de TI	Systèmes de TI (gérés par le Collège et un fournisseur) ne produisant pas les résultats escomptés	- Problèmes d’intégrité des données ayant une incidence sur les décisions organisationnelles - Mauvaise expérience utilisateur, tant à l’interne qu’à l’externe - Augmentation des coûts liés aux fournisseurs et aux ressources internes - Capacité réduite du Collège à atteindre ses objectifs stratégiques dans les délais prévus - Instabilité opérationnelle - Atteinte à la réputation	Examen global des systèmes de TI en cours, y compris du système de gestion d’entreprise, et élaboration d’une feuille de route et d’un plan pour l’amélioration des systèmes	Avant la gestion du risque 16 Après la gestion du risque 16	Stable
			- Collaboration avec un fournisseur externe pour corriger les bogues graves/gérer les risques critiques liés au système de gestion d’entreprise - Demande de propositions en cours pour un nouvel administrateur d’examen et évaluation des systèmes et processus actuels		
Efficacité/efficiency du processus de traitement des plaintes	- Le nombre de plaintes reçues dépasse la capacité du Collège à respecter les délais de traitement. - Les retards dans le traitement des plaintes créent une perception de risque accru pour le public, car les	- Atteinte à la réputation - Risque pour le public	Communication précoce avec les titulaires de permis et les plaignants pour définir les attentes	Avant la gestion du risque 20 Après la gestion du risque	Augmentation : Nombre accru de plaintes au cours des
			Possibilité pour les titulaires de permis et les plaignants de suivre en temps réel l’état d’avancement des dossiers dans le portail du Service de la conduite professionnelle		

Probabilité	1 – Faible	2 – Improbable	3 – Possible	4 – Probable	5 – Presque certaine	1 à 5 = Risque faible	6 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				

Désignation du risque	Description du risque	Répercussions	Atténuation	Évaluation (avant/après)	État
	manquements professionnels commis par des titulaires de permis semblent impunis.		- Accent mis sur le règlement des plaintes dont a hérité le Collège ayant contribué à réduire considérablement le nombre de plaintes non classées - Recours accru aux suspensions provisoires dans les dossiers qui s’y prêtent - Suivi mensuel des statistiques du Service de la conduite professionnelle par la directrice et le chef de la direction - Examen continu de l’amélioration de la qualité dans le cadre des processus du Service de la conduite professionnelle - Suivi continu des exigences en matière de ressources pour les RH par la directrice et le chef de la direction - Flexibilité des ressources grâce à la provision sur honoraires forfaitaires de cabinets d’avocats pour traiter efficacement le nombre accru de plaintes	risque 12	3 premiers trimestres; contraintes de ressources
Fonds d’indemnisation	Le fonds d’indemnisation proposé ne permet pas de traiter toutes les réclamations soumises ni de verser une indemnisation pour chacune d’elles (après le lancement qui aura lieu durant l’exercice financier 2026 et ultérieurement).	- Volumes potentiels de réclamations et répercussions financières inconnus - Augmentation du nombre de demandes de contrôle judiciaire - Augmentation des besoins en matière de ressources juridiques - Atteinte à la réputation - Ressources accrues nécessaires sur les plans des opérations, des communications et des finances pour la mise en œuvre du fonds d’indemnisation	- Recours au soutien actuariel pour pallier le manque d’expérience factuelle à l’égard de réclamations et prestation de conseils sur les besoins anticipés en matière de fonds - Critères d’admissibilité définis dans le Règlement d’application du Collège - Stratégie de communication précédant et suivant le lancement pour informer les titulaires de permis des responsabilités ultimes qui leur incombent relativement au fonds - Stratégie de communication précédant et suivant le lancement pour gérer les attentes des réclamants - Processus pour le fonds d’indemnisation et ressources de formation en cours d’élaboration	Avant la gestion du risque 20 Après la gestion du risque 12	Stable
Cybersécurité	- Cybersécurité et atteinte à la sécurité des données - Perte de données relatives aux TI	- Divulcation de renseignements personnels - Arrêt des systèmes d’exploitation - Pertes financières en raison de fraude - Responsabilité juridique et financière - Atteinte à la réputation	- Maintien de la couverture d’assurance en matière de cybersécurité - Élaboration d’une stratégie globale de cybersécurité - Mise en place d’une authentification multifactorielle, protocoles renforcés relatifs aux mots de passe et présentation de formations et de simulations d’hameçonnage obligatoires aux membres du personnel - Formation des membres du CA sur les risques liés à la cybersécurité - Révision et mise à jour périodiques de la protection contre les virus et les logiciels malveillants - Recours à des fournisseurs de stockage infonuagique, soumis à une évaluation périodique afin d’assurer le maintien de contrôles de cybersécurité, de normes de protection des données et de mesures de sécurité des	Avant la gestion du risque 25 Après la gestion du risque 12	Stable

Probabilité	1 – Faible	2 – Improbable	3 – Possible	4 – Probable	5 – Presque certaine	1 à 5 = Risque faible	6 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				

Désignation du risque	Description du risque	Répercussions	Atténuation	Évaluation (avant/après)	État
			systèmes appropriés		
Couverture médiatique négative à propos d'un ou de plusieurs titulaires de permis	Reportages dans les médias sur le Collège ou sur un ou plusieurs titulaires de permis impliqués dans des activités illicites ou criminelles	Les reportages négatifs dans les médias portent atteinte à la réputation du Collège et à celle de la profession.	- Renforcement 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 de haut niveau sur les processus réglementaires standards et condamnation publique de manquements professionnels présumés afin de promouvoir la transparence et de préserver la confiance du public - Mise sur pied par l'équipe dirigeante d'un plan de communication de crise qui comprenait une simulation de crise en temps réel.	Avant la gestion du risque	Stable
				16	
				Après la gestion du risque	
				12	

Probabilité	1 – Faible	2 – Improbable	3 – Possible	4 – Probable	5 – Presque certaine	1 à 5 = Risque faible	6 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				

ANNEXE

C. Annexe : Liste complète des risques et évaluations

Catégorie de 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
Normes professionnelles et conformité	Nouveau Règlement d'application de la Loi sur le Collège et gouvernance à l'appui	- Nouveau Règlement d'application de la Loi sur le Collège entrant en vigueur en 2026 dont la mise en œuvre requiert des modifications aux Règlements administratifs et aux programmes - Règlements administratifs non achevés avant 2027	- Défis opérationnels, notamment l'établissement du fonds d'indemnisation, et exigences opérationnelles - Risque d'atteinte à la réputation – confusion chez les titulaires de permis - Atteinte à la réputation si le fonds d'indemnisation n'est pas mis en place efficacement	- Prise de contact précoce avec le ministère fédéral de la Justice (novembre 2024); échanges réguliers avec IRCC - Élaboration d'une stratégie de gestion du changement axée sur les changements externes et internes - Dispositions transitoires de la Loi sur le Collège assurant le maintien en vigueur du Règlement administratif actuel jusqu'à l'adoption ou l'approbation des nouveaux Règlements administratifs - Recours à du soutien juridique externe pour appuyer la stratégie de gouvernance et l'élaboration des Règlements administratifs - Mise en place d'un plan de projet comprenant des champs de travail visant à mettre en œuvre les changements	Avant la gestion du risque		
					5	5	25
					Après la gestion du risque		
					4	5	20
					Stratégie : réduction		
Durabilité	Systèmes de TI	Systèmes de TI ne produisant pas les résultats escomptés	- Problèmes d'intégrité des données ayant une incidence sur les décisions organisationnelles - Mauvaise expérience utilisateur, tant à l'interne qu'à l'externe - Augmentation des coûts liés aux fournisseurs et aux ressources internes - Capacité réduite du Collège à atteindre ses objectifs stratégiques dans les délais prévus - Instabilité opérationnelle - Atteinte à la réputation	- Examen global des systèmes de TI en cours, y compris du système de gestion d'entreprise, et élaboration d'une feuille de route et d'un plan pour l'amélioration des systèmes - Collaboration avec un fournisseur externe pour corriger les bogues graves/gérer les risques critiques du système de gestion d'entreprise - Demande de propositions en cours pour un nouvel administrateur d'examen et évaluation des systèmes et processus actuels	Avant la gestion du risque		
					4	4	16
					Après la gestion du risque		
					4	4	16
					Stratégie : réduction		
Normes professionnelles et conformité	Efficacité et efficience du processus de traitement des plaintes	- Le nombre de plaintes reçues dépasse la capacité du Collège à respecter les délais de traitement. - Les retards dans le traitement des plaintes créent une perception de risque accru pour le public, car les manquements professionnels	- Atteinte à la réputation - Risque pour le public	- 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 en temps réel l'état d'avancement des dossiers dans le portail du Service de la conduite professionnelle - Accent mis sur le règlement des plaintes dont a hérité le Collège ayant contribué à réduire considérablement le nombre de plaintes non classées	Avant la gestion du risque		
					5	4	20
					Après la gestion du risque		
					4	4	16
					Stratégie : réduction		

Probabilité	1 – Faible	2 – Improbable	3 – Possible	4 – Probable	5 – Presque certaine	1 à 5 = Risque faible	6 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				

Catégorie de 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
		commis par des titulaires de permis semblent impunis.		- Recours accru aux suspensions provisoires dans les dossiers qui s’y prêtent - Suivi mensuel des statistiques du Service de la conduite professionnelle par la directrice et le chef de la direction - Examen continu de l’amélioration de la qualité dans le cadre des processus du Service de la conduite professionnelle - Suivi continu des exigences en matière de ressources pour les RH par la directrice et le chef de la direction - Flexibilité des ressources grâce à la provision sur honoraires forfaitaires de cabinets d’avocats pour traiter efficacement le nombre accru de plaintes			
Normes professionnelles et conformité	Fonds d’indemnisation	Le fonds d’indemnisation proposé ne permet pas de traiter toutes les réclamations soumises ni de verser une indemnisation pour chacune d’elles (après le lancement qui aura lieu durant l’exercice financier 2026 et ultérieurement).	- Volumes potentiels de réclamations et répercussions financières inconnus - Augmentation du nombre de demandes de contrôle judiciaire - Augmentation des besoins en matière de ressources juridiques - Atteinte à la réputation - Ressources accrues nécessaires sur les plans des opérations, des communications et des finances pour la mise en œuvre du fonds d’indemnisation	- Recours au soutien actuariel pour pallier le manque d’expérience factuelle à l’égard de réclamations et prestation de conseils sur les besoins anticipés en matière de fonds - Critères d’admissibilité définis dans le Règlement d’application du Collège - Stratégie de communication précédant et suivant le lancement pour informer les titulaires de permis des responsabilités ultimes qui leur incombent relativement au fonds - Stratégie de communication précédant et suivant le lancement pour gérer les attentes des réclamants - Processus pour le fonds d’indemnisation et ressources de formation en cours d’élaboration			
					Avant la gestion du risque		
					4	5	20
					Après la gestion du risque		
					3	4	12
Stratégie : réduction							
Durabilité	Cybersécurité	- Cybersécurité et atteinte à la sécurité des données - Perte de données relatives aux TI	- Divulgence de renseignements personnels - Arrêt des systèmes d’exploitation - Pertes financières en raison de fraude - Responsabilité juridique et financière - Atteinte à la réputation	- Maintien de la couverture d’assurance en matière de cybersécurité - Élaboration d’une stratégie globale de cybersécurité - Mise en place d’une authentification multifactorielle, protocoles renforcés relatifs aux mots de passe et présentation de formations et de simulations d’hameçonnage obligatoires aux membres du personnel - Formation des membres du CA sur les risques liés à la cybersécurité - Révision et mise à jour périodiques de la protection contre les virus et les logiciels malveillants - Recours à des fournisseurs de stockage infonuagique, soumis à une évaluation périodique afin d’assurer le maintien de contrôles de cybersécurité, de normes de protection des données et de mesures de sécurité des			
					Avant la gestion du risque		
					5	5	25
					Après la gestion du risque		
					3	4	12
Stratégie : réduction							

Probabilité	1 – Faible	2 – Improbable	3 – Possible	4 – Probable	5 – Presque certaine	1 à 5 = Risque faible	6 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				

Catégorie de 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
				systèmes appropriés			
Communication avec les parties prenantes	Couverture médiatique négative à propos d'un ou de plusieurs titulaires de permis	Reportages dans les médias sur le Collège ou sur un ou plusieurs titulaires de permis impliqués dans des activités illicites ou criminelles	Les reportages négatifs dans les médias portent atteinte à la réputation du Collège et à celle de la profession.	- Renforcement 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 de haut niveau sur les processus réglementaires standards et condamnation publique de manquements professionnels présumés afin de promouvoir la transparence et de préserver la confiance du public - Mise sur pied par l'équipe dirigeante d'un plan de communication de crise qui comprenait une simulation de crise en temps réel.			
					Avant la gestion du risque		
					4	4	16
					Après la gestion du risque		
					4	3	12
Stratégie : réduction							
Praticiens non autorisés (PNA)	Praticiens non autorisés	- Les préjudices causés au public par les PNA peuvent porter atteinte à la réputation et miner la confiance du public envers la profession. - Les reportages dans les médias sur les activités de PNA ne font souvent pas la distinction entre les titulaires de permis et les PNA.	Atteinte à la réputation	- Poursuite des procédures de « cessation et d'abstention » ou d'injonction à l'encontre des PNA au pays - Poursuite et intensification des efforts menés par le Collège pour perturber les activités des PNA, notamment par la surveillance des sites Web et des médias sociaux, ainsi que par la mise en œuvre de techniques auprès de partenaires nationaux et internationaux visant à perturber les activités des 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 est en mesure 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 faire appel à des titulaires de permis			
					Avant la gestion du risque		
					5	5	25
					Après la gestion du risque		
					5	2	10
Stratégie : acceptation							
Durabilité	Politique	Changement majeur aux politiques d'immigration	Forte baisse du nombre de titulaires de permis en exercice et en devenir si un changement aux politiques restreint le marché pour les	- Suivi mensuel des données relatives aux titulaires de permis, y compris les demandes et les inscriptions au programme d'études supérieures - Processus budgétaire annuel rigoureux menant à l'approbation du conseil d'administration (CA)			
					Avant la gestion du risque		
					3	4	12
						Après la gestion du risque	

Probabilité	1 – Faible	2 – Improbable	3 – Possible	4 – Probable	5 – Presque certaine	1 à 5 = Risque faible	6 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				

Catégorie de 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
			titulaires de permis, entraînant une diminution des revenus du Collège - Incapacité du Collège à faire face à une augmentation soudaine du nombre de titulaires de permis en exercice si un changement aux politiques entraîne une hausse rapide des demandes de permis - Capacité réduite du Collège à atteindre ses objectifs stratégiques dans les délais prévus	- Rapports et examens financiers détaillés effectués tous les trimestres par le Comité des finances et de la vérification (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 important pour soutenir les initiatives prévues et les activités futures	3	3	9
					Stratégie : acceptation		
Durabilité	Personnel	Perte de capacité pour le Collège à attirer et à fidéliser les talents spécialisés nécessaires	- Capacité réduite du Collège à atteindre ses objectifs stratégiques dans les délais prévus - Risque d'atteinte à la réputation	- Audit des RH effectué et plan de mise en œuvre des recommandations élaboré - 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/des organismes de réglementation - Activités de sensibilisation du public et de relations avec les parties prenantes menées par le Collège pour rehausser son image auprès des organismes de réglementation au pays et à l'étranger - Lancement de la stratégie « Un endroit où il fait bon travailler et Diversité, équité et inclusion »	Avant la gestion du risque 3 4 12 Après la gestion du risque 3 3 9 Stratégie : élimination		
Planification stratégique	Mission de réglementation	Non-respect de la mission de réglementation en raison de son inadéquation avec le Plan stratégique	- Atteinte à la réputation - Perte de confiance du public - Intervention potentielle du gouvernement	- Planification stratégique rigoureuse avec la collaboration active du CA et de l'équipe dirigeante - Suivi pertinent et continu du rendement - Harmonisation des objectifs stratégiques avec les obligations réglementaires	Avant la gestion du risque 5 5 25 Après la gestion du risque 2 4 8 Stratégie : acceptation		
Durabilité	Conformité juridique, réglementaire et autre	Défaut du Collège de respecter les obligations législatives, réglementaires et en matière d'emploi en vigueur et en évolution	- Sanctions pécuniaires - Atteinte à la réputation - Risque juridique	- Examen de la conformité aux obligations légales en cours avec un conseiller juridique externe - Examen continu des politiques/lois et modification en temps opportun des politiques et des processus - Participation aux réunions d'information du Secrétariat du Conseil du Trésor - Contrats de travail décrivant les exigences de conformité	Avant la gestion du risque 4 4 16 Après la gestion du risque 2 4 8 Stratégie : réduction		

Probabilité	1 – Faible	2 – Improbable	3 – Possible	4 – Probable	5 – Presque certaine	1 à 5 = Risque faible	6 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				

Catégorie de 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
Durabilité	Relève des membres de l'équipe dirigeante et du personnel clé	- Risque de perdre des cadres (autres que le chef de la direction) ou des employés clés en l'absence d'une planification de la relève adéquate - Perte d'un savoir organisationnel et perturbations opérationnelles	- Retards opérationnels - Atteinte à la réputation - Perte d'un savoir organisationnel et perturbations opérationnelles	- Maintien de plans de relève pour tous les postes clés - Formation réciproque et transmission des connaissances - Stratégies de maintien en fonction et plans de relève par intérim	Avant la gestion du risque		
					3	4	12
					Après la gestion du risque		
					3	2	6
					Stratégie : réduction		
Communication avec les parties prenantes	Normes en matière de service à la clientèle	Réponses tardives aux demandes du public ou des titulaires de permis	- Atteinte à la réputation - Désengagement et non-conformité des titulaires de permis	- Suivi et examen des communications entrantes des titulaires de permis et des réponses fournies effectués chaque mois - Mise en place d'une stratégie de canaux de communication et de normes sur les niveaux de service pour chaque titulaire de permis et chaque service en contact avec le public - 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 téléphonique « en direct » durant les périodes de conformité aux exigences (p. ex. renouvellement annuel)	Avant la gestion du risque		
					3	4	12
					Après la gestion du risque		
					2	3	6
					Stratégie : réduction		
Durabilité	Contrôles financiers internes	Contrôles financiers internes inadéquats, y compris en matière d'approvisionnement, de gestion des dépenses, de comptes fournisseurs et comptes clients, ainsi que d'autorisations bancaires	Perte financière, fraude, risques juridiques et d'atteinte à la réputation ou mauvaise gestion	- Examen des contrôles financiers internes par la direction, suivi d'un rapport au CFV - Examen régulier par le CFV de la liste des signataires autorisés et des arrangements bancaires - Signataires autorisés multiples pour les transactions importantes	Avant la gestion du risque		
					5	4	20
					Après la gestion du risque		
					2	2	4
					Stratégie : réduction		
Durabilité	Gestion du risque	Responsabilités imprévues ou non assurées	- Incapacité du Collège à faire face à ses obligations financières - Atteinte à la réputation	- 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		
					3	5	15
					Après la gestion du risque		
					2	2	4
					Stratégie : élimination		

Probabilité	1 – Faible	2 – Improbable	3 – Possible	4 – Probable	5 – Presque certaine	1 à 5 = Risque faible	6 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				

Catégorie de 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
Personnel	Régime enregistré d'épargne-retraite collective	REER collectif du Collège ne respectant pas les obligations légales, fiscales ou fiduciaires	- Sanctions financières résultant de la non-conformité - Perte d'employés qualifiés - Atteinte à la réputation	- REER collectif offert par un fournisseur tiers - Communication et soutien continu 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 : transfert		
Durabilité	Résultats financiers	- Ressources financières insuffisantes pour répondre aux exigences actuelles et futures - Diminution des produits et augmentation des charges	- Incapacité du Collège à faire face à ses obligations financières - Capacité réduite du Collège à atteindre ses objectifs stratégiques dans les délais prévus - Instabilité opérationnelle - Atteinte à la réputation	- Processus budgétaire annuel rigoureux menant à l'approbation du CA - Rapports et examens financiers détaillés effectués tous les trimestres par le Comité des finances et de la vérification (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 - Stabilité financière du Collège assurée au moyen de l'établissement d'un budget rigoureux, de rapports financiers réguliers, d'une planification stratégique des réserves et d'un examen continu des allocations de fonds	Avant la gestion du risque		
					3	4	12
					Après la gestion du risque		
					1	4	4
					Stratégie : élimination		
Durabilité	Pandémie/catastrophe naturelle	- Perturbation imprévue des activités - Crise de santé publique ou catastrophe naturelle entraînant une perturbation généralisée des activités	- Capacité réduite du Collège à atteindre ses objectifs stratégiques dans les délais prévus - Risque pour le personnel du Collège - Réunions en personne et déplacements limités - Instabilité opérationnelle - Atteinte à la réputation	- Mise en place d'un plan de continuité - Télétravail pour tout le personnel du Collège - Mise en place d'une politique de 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		
Durabilité	Relève du chef de la direction	Départ imprévu du chef de la direction	- Diminution de la stabilité organisationnelle - Capacité réduite du Collège à atteindre ses	Examen du plan de relève pour le chef de la direction effectué périodiquement par le Comité des ressources humaines	Avant la gestion du risque		
					2	5	10
					Après la gestion du risque		

Probabilité	1 – Faible	2 – Improbable	3 – Possible	4 – Probable	5 – Presque certaine	1 à 5 = Risque faible	6 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				

Catégorie de 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
			objectifs stratégiques dans les délais prévus Incertitude à l'interne susceptible d'affecter le maintien de l'effectif et le moral du personnel	Examen du plan de relève pour le chef de la direction effectué par le Comité des ressources humaines à l'intention de l'équipe dirigeante	1	3	3
					Stratégie : élimination		
Normes professionnelles et conformité	Conformité au Programme de mentorat/Capacité	- Non-conformité des titulaires de permis/défaut de satisfaire aux exigences du programme - Nombre de titulaires de permis dépassant la capacité du Collège en matière d'inscriptions	- 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	- Communications destinées aux titulaires de permis pour les informer des obligations qui leur incombent et des exigences du programme - Évaluation et reconnaissance des acquis 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 ne respectant pas les exigences - Mise en œuvre de mesures pour les titulaires de permis ne respectant 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		
Durabilité	Responsabilité des administrateurs	Personnes réticentes à exercer la fonction d'administrateur en raison de la responsabilité personnelle qu'elles estiment devoir assumer	Échec de gouvernance	- Immunité accrue des administrateurs et d'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 de la rémunération des administrateurs et de celle d'organismes similaires - Activités de sensibilisation du public et d'engagement auprès des parties prenantes pour faire connaître davantage le Collège et consolider sa réputation	Avant la gestion du risque 4 4 16 Après la gestion du risque 1 2 2 Stratégie : élimination		
Planification stratégique	Conflit d'intérêts	Membres du CA n'ayant pas déclaré de conflits d'intérêts perçus ou réels	- Objectivité des membres du CA compromise par des conflits d'intérêts réels ou perçus - Érosion de la confiance du public - Atteinte à la réputation	- 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 - Mise en place d'une attestation annuelle relative aux conflits d'intérêts	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 5 = Risque faible	6 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				

ANNEXE 2

D. Annexe 2 : Risques retirés

Catégorie de risque	Désignation du risque	Description du risque	
Normes professionnelles et conformité	Programme de mentorat	Demande de contrôle judiciaire déposée par un titulaire de permis en cours	- Affaire assimilable à un problème plutôt qu'à un risque - Dossier réglé en faveur du Collège
Gouvernance/supervision	Cadre de gouvernance des politiques	Absence d'un répertoire complet et à jour des politiques et d'un processus de révision cohérent limitant la supervision efficace du cadre stratégique global	Risque secondaire ou enjeu de gouvernance
Durabilité	Gestion de documents	Non-respect de la <i>Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada</i>	Risque secondaire ou enjeu de conformité
Durabilité	Interruption du service postal	Répercussions minimales sur le Collège	N'est plus pertinent

Probabilité	1 – Faible	2 – Improbable	3 – Possible	4 – Probable	5 – Presque certaine	1 à 5 = Risque faible	6 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				

RAPPORT DE SERVICE

À l'attention du :	Conseil d'administration
Date de la réunion :	Jeudi 18 juin 2026
N° du point à l'ordre du jour :	5
Objet :	Rapport du Service des normes professionnelles, de la recherche, de l'éducation et des politiques (NREP)
Personne-ressource principale :	Beata Pawlowska, directrice, NREP
Mesure à prendre :	<i>À titre informatif seulement</i>

Sommaire

Au cours de la période visée par le présent rapport, le Service NREP a continué de faire progresser le mandat du Collège visant la protection du public au moyen d'initiatives de veille réglementaire, de formation basée sur les compétences, d'élaboration et de validation d'examens, de programmes pour le maintien des compétences et d'élaboration de politiques.

Les principales priorités comprenaient la réalisation de l'étude de référence de 2026 sur la protection du public, l'analyse prévisionnelle de la population des CRIC, la modernisation continue des programmes pour le maintien des compétences, le soutien au processus de rédaction des Règlements administratifs ainsi que la poursuite de l'élaboration d'outils de planification réglementaire et opérationnelle fondés sur des données probantes.

Les initiatives prises par le service au cours de la période visée par le présent rapport soutenaient directement les éléments prioritaires du Plan stratégique en matière de normes professionnelles et de conformité, de sensibilisation aux praticiens non autorisés, de protection du public, de recherche et d'élaboration de politiques, ainsi que de durabilité organisationnelle.

FAITS SAILLANTS

Veille réglementaire, appréciation et évaluation

- **Compétence professionnelle et protection du public – Données probantes tirées de l'étude de référence de 2026 :** Le Collège a réalisé sa deuxième étude de référence en s'appuyant sur les réponses de plus de 20 000 participants partout au Canada. Comparativement à 2023, une plus grande proportion de répondants a indiqué avoir retenu les services de CRIC et de CRIEE (hausse de 10 %). Les personnes ayant eu recours à des PNA ont déclaré avoir obtenu des résultats négatifs, comme de la mésinformation et des pertes financières. Il est important de souligner que les services les plus appréciés par le public sont directement liés aux cadres de compétences du

Collège, ce qui montre que les normes établies par le Collège se traduisent par des services professionnels de grande qualité dont le public reconnaît la valeur.

- **Prévisions concernant la population sur trois et cinq ans :** Le Collège a réalisé deux études prévisionnelles sur la population des CRIC : une première sur trois ans et une autre sur cinq ans. Chacune de ces études modélise la croissance de la population des titulaires de permis selon quatre scénarios distincts. Ensemble, ces études offrent au Collège une vue d'ensemble complète et fondée sur des données probantes de l'évolution à long terme de la profession. En plus de prévoir les tendances de la population, ces études permettent de relever les principaux risques ainsi que les principales occasions et stratégies d'atténuation afin de soutenir la stratégie réglementaire à long terme, la planification des ressources, la préparation opérationnelle et la prise de décisions fondées sur des données probantes.
- **Analyse de la participation à la formation en pratique professionnelle (FPP) :** L'analyse des tendances pour ce qui est de la participation à la FPP offre une vision fondée sur des données probantes de la façon dont les titulaires de permis cheminent parmi les exigences relatives à la FPP durant leur première année de pratique. Les résultats établissent des données de référence sur les tendances en matière d'achèvement et de participation, permettent au Collège de mieux comprendre le développement des compétences en début de carrière et soutiennent les prévisions, la surveillance de la conformité ainsi que la planification opérationnelle pour l'exercice financier 2027.

Examens pour l'obtention du permis et validation

- Le personnel de recherche a animé **47 séances** auxquelles ont participé des titulaires de permis afin d'appuyer l'élaboration et la validation du contenu de l'examen d'accès à la pratique et de l'examen menant à la spécialisation du Collège.

Nbre total de questions de la banque de questions par examen				
	Approuvées	En attente de révision	Retirées	TOTAL
Examen menant à la spécialisation	1 563	447	397	2 407
EAP-CRIC	1 501	194	487	2 182
EAP-CRIEE	600	124	294	1 018
				5 607

Programmes de maintien des compétences

- **Programme de spécialisation :** Au 30 mai 2026, 2182 titulaires de permis avaient réussi ce programme et 209 participants y étaient actuellement inscrits. Bien que le taux d'inscription soit plus faible pour l'exercice financier en cours, le taux de satisfaction des titulaires de permis continue de dépasser 94 %, ce qui témoigne de l'atteinte des objectifs du programme et des résultats d'apprentissage visés.

- **Programme de mentorat :** Le Collège a mené à bien la période d'inscription 4 du Programme de mentorat en mars 2026, soutenant 395 mentorés et 70 mentors, notamment au moyen de séances de soutien régulières pour les mentors. La période d'inscription 5 a été lancée le 20 avril 2026 après l'inscription des mentorés et les séances d'orientation des mentors, alors que 419 mentorés et 71 mentors participent activement au programme. Le Collège poursuit ainsi ses efforts visant à soutenir la vérification des compétences des titulaires de permis et à atténuer les risques présents en début de pratique.
- **Programme de formation en pratique professionnelle (FPP) :** Entre le 1^{er} janvier et le 30 mai 2026, le Collège a présenté 45 séances de FPP en français et 152 séances de FPP en anglais, auxquelles 1997 titulaires de permis ont participé. Le taux de satisfaction des titulaires de permis est demeuré supérieur à 90 % pour l'ensemble des cours de FPP, ce qui témoigne de l'efficacité du programme pour soutenir les compétences et la pratique professionnelle des titulaires de permis.
- **Programme de formation professionnelle continue (FPC) :** Entre le 1^{er} janvier et le 30 mai 2026, le Collège a traité 373 activités de fournisseurs, dont 274 ont été approuvées, et 127 activités individuelles de titulaires de permis, dont 33 ont été approuvées. En date du 30 mai 2026, les volumes de demandes présentées depuis le début de l'exercice financier s'élevaient à 721 demandes de fournisseurs et à 315 demandes individuelles de titulaires de permis. Le Collège compte actuellement 65 fournisseurs de FPC agréés, dont 6 francophones, 54 anglophones et 5 bilingues.

Politiques

- L'élaboration des Règlements administratifs du Collège s'est poursuivie lors de sept séances de rédaction menées par le ministère de la Justice et le personnel du Collège. Afin d'orienter le processus de rédaction, le personnel du Collège a également participé à une série de groupes de discussion visant à déterminer les considérations liées à la réglementation, aux opérations et aux politiques à aborder durant les séances de rédaction avec le ministère de la Justice. Le processus de rédaction des Règlements administratifs se poursuivra après une pause estivale prévue du 22 juin au 10 août 2026.

PROJETS ET INITIATIVES EN COURS

Transition vers la nouvelle réglementation et gouvernance

- Projet de rédaction des Règlements administratifs et de transition

Programmes de maintien des compétences

- Révision du programme de FPP
- Réduction de l'arriéré pour le Programme de mentorat
- Amélioration de la qualité dans l'ensemble des programmes fondés sur les compétences (amélioration continue de la qualité sur les plans opérationnel et pédagogique)

Agrément et assurance de la qualité de la FPC

- Modernisation du cadre d'agrément pour la FPC

Recherche, évaluation et veille réglementaire

- Veille réglementaire et analyse d'impact continues

DÉFIS ET POSSIBILITÉS

- La croissance continue de la participation aux programmes, la complexité réglementaire croissante et les initiatives de modernisation nécessiteront une évaluation continue de la capacité opérationnelle, du soutien technologique et des exigences en matière de ressources.

RECONNAISSANCE ET JALONS

- La réalisation d'une deuxième étude de référence en 2026 représente un jalon important pour l'équipe de recherche ainsi que les partenaires du Collège des milieux scolaires et du secteur. L'étude a révélé que les services les plus appréciés du public s'harmonisent avec les cadres de compétences établis par le Collège, ce qui démontre que le cadre réglementaire du Collège se traduit directement par des services aux titulaires de permis qui protègent et servent l'intérêt du public.
- La réalisation des premières études prévisionnelles du Collège concernant la population des CRIC sur trois et cinq ans représente un jalon important en matière de veille réglementaire. Pendant huit semaines, l'équipe de recherche a élaboré un ensemble de données longitudinal retraçant l'historique de délivrance de permis du Collège afin de produire des données probantes pour appuyer la planification stratégique, la détermination des risques et la prise de décisions.
- Malgré des ressources limitées et des systèmes vieillissants, qui comportent des risques importants, les programmes du Collège continuent de soutenir un volume de titulaires de permis supérieur au nombre annuel de participants à de nombreux programmes postsecondaires, tout en maintenant des taux de satisfaction des participants supérieurs à 90 %. Voilà qui témoigne du dévouement, de l'expertise et des efforts soutenus du personnel chargé d'offrir les programmes de maintien des compétences du Collège.
- Le projet de rédaction des Règlements administratifs et de transition demeure l'une des initiatives les plus importantes en cours au Collège. Les progrès réalisés à ce chapitre reflètent l'importante contribution du personnel de plusieurs services en appui à l'élaboration du futur cadre réglementaire du Collège.

RECOMMANDATIONS

Aucune recommandation pour le moment

RAPPORT DE SERVICE

À l'attention du :	Conseil d'administration
Date de la réunion :	Jeudi 18 juin 2026
N° du point à l'ordre du jour :	5
Objet :	Rapport du Service des inscriptions
Personne-ressource principale :	Cathy Pappas, directrice, Inscriptions
Mesure à prendre :	<i>À titre informatif seulement</i>

Sommaire

Au cours du troisième trimestre (T3) de l'exercice financier 2026, le Service des inscriptions a soutenu le mandat de protection du public du Collège au moyen de l'administration de la délivrance des permis, la surveillance de l'accès à la pratique, l'application des exigences en matière de conformité et la modernisation du Registre public. Les niveaux d'activité en matière de délivrance de permis, de réobtention de permis, d'application de la loi et de la réglementation, et d'accès à la pratique sont demeurés conformes à ceux des trimestres précédents, assurant la stabilité des activités pour ce qui est de la réglementation.

Les principales priorités au cours du trimestre comprenaient les préparatifs en prévision du renouvellement annuel, la modernisation du Registre public, la surveillance des exigences en matière de FPC et la détection accrue de pratiques non autorisées. Ces activités viennent soutenir directement les priorités du Plan stratégique en matière de normes professionnelles et de conformité, de communication avec les parties prenantes, de sensibilisation aux praticiens non autorisés et de durabilité organisationnelle.

Les résultats obtenus par le service au cours du trimestre font état d'un nombre stable de permis délivrés, d'une activité continue en phase avec les tendances précédentes pour ce qui est de l'application de la réglementation, d'une conformité rigoureuse dans le cadre des vérifications de la FPC et d'une capacité accrue à déceler les pratiques non autorisées.

FAITS SAILLANTS

Un sommaire des activités de délivrance de permis et de réobtention de permis menées au cours du trimestre est affiché dans le tableau ci-dessous indiquant le nombre de nouveaux titulaires de permis pour le trimestre.

	CRIC	CRIIE	Ayant réobtenu leur permis	Total
Janv.	77	5		82
Févr.	23		1	24
Mars	52	1	5	58
T3	152	6	6	164

Le nombre de permis délivrés est demeuré stable tout au long de la période visée par le présent rapport, sans fluctuations importantes affectant la capacité opérationnelle ou la prestation de services liés à la délivrance de permis.

Rapport sur les titulaires de permis couvrant les trois premiers trimestres (juillet 2025 à avril 2026) :

Mois	N^{bre} total de titulaires de permis	% de croissance d'un mois à l'autre	% de croissance au cours de l'exercice financier actuel
Juillet	12 681	0,58 %	0,58 %
Août	12 601	-0,63 %	-0,06 %
Septembre	12 590	-0,09 %	-0,14 %
Octobre	12 449	-1,12 %	-1,26 %
Novembre	12 451	0,02 %	-1,25 %
Décembre	12 449	-0,02 %	-1,26 %
Janvier	12 469	0,16 %	-1,10 %
Février	12 474	0,04 %	-1,06 %
Mars	12 496	0,18 %	-0,89 %
Avril	12 498	0,02 %	-0,87 %

De plus, l'équipe responsable de la délivrance de permis a terminé la vérification de mentors pour 287 titulaires de permis en l'espace de deux semaines, et ce, pour la période d'inscription 5 du Programme de mentorat pour les nouveaux titulaires de permis, soutenant ainsi les objectifs en matière d'assurance de la qualité et de normes professionnelles.

Les mesures coercitives appliquées par l'équipe responsable des plaintes de nature professionnelle au cours du trimestre sont résumées ci-dessous :

- 248 suspensions de permis, dont la majorité est attribuable au non-paiement de cotisations trimestrielles
- 46 révocations de permis

Les niveaux d'activités relatifs à l'application de la réglementation sont demeurés généralement conformes à ceux des trimestres précédents et tiennent compte de la supervision réglementaire continue, de la surveillance de la conformité et de l'application des exigences en matière de délivrance de permis.

Les nombres relatifs aux suspensions et aux révocations sont également conformes à ceux des

trimestres précédents.

Le sommaire des activités liées à l'accès à la pratique menées au cours du trimestre est affiché ci-dessous :

- 233 candidats à l'examen d'accès à la pratique (CRIC) en janvier 2026
- 37 candidats à l'examen d'accès à la pratique (CRIEE) en février 2026

Les activités liées à l'accès à la pratique se sont poursuivies en vue de soutenir l'accès à la profession en temps opportun tout en maintenant les normes établies en matière de délivrance de permis et d'examen.

La vérification de la FPC a été effectuée à la fin du trimestre. 200 titulaires de permis ont été sélectionnés à des fins de vérification. La majorité des titulaires de permis a satisfait aux exigences de vérification; certaines mesures prises pour faire appliquer la réglementation ont permis de cibler des titulaires de permis ne respectant pas les exigences.

Le programme de vérification soutient les objectifs continus en matière de compétence professionnelle, de responsabilité réglementaire et de protection du public.

Le nombre de titulaires de permis, dans son ensemble, est demeuré relativement stable au cours de la période visée par le présent rapport, subissant de modestes fluctuations d'un mois à l'autre, ce qui est en phase avec les cycles normaux de délivrance de permis et de renouvellement.

PROJETS ET INITIATIVES EN COURS

- Le plan du projet pour la modernisation et le renforcement du Registre public du Collège a été achevé en vue d'en améliorer l'exactitude, la transparence, la convivialité, la conformité juridique et l'efficacité opérationnelle. L'initiative de modernisation viendra également soutenir la mise en œuvre des nouvelles exigences réglementaires touchant les renseignements sur les titulaires de permis, l'historique du permis, les antécédents disciplinaires et la protection du public.
- L'équipe continue de communiquer de façon proactive avec les titulaires de permis afin de faire un suivi concernant les renseignements manquants dans le Registre public.
- Des tests comprenant notamment la mise en œuvre pour les titulaires de permis d'une méthode simplifiée pour la mise à jour de leur adresse actuelle et des renseignements sur leur travail se poursuivent dans le cadre du renouvellement annuel 2026-2027 qui commence au trimestre suivant, soit le 1^{er} juin 2026.

DÉFIS ET POSSIBILITÉS

• Désignation des praticiens non autorisés

Des améliorations apportées aux vérifications des formulaires relatifs à l'emploi et à l'inscription d'un agent ont également permis de renforcer la capacité de l'équipe à cerner de

potentiels cas de pratique non autorisée. Par conséquent, **3 cas de pratique non autorisée** ont été relevés et renvoyés aux fins d'enquête au cours du trimestre.

Ces mesures de vérification améliorée continuent de renforcer les efforts menés de façon proactive par le Collège pour ce qui est de la supervision réglementaire et de la protection du public.

RECONNAISSANCE ET JALONS

- Les délais de réponse par courriel continuent de respecter la norme visant à fournir une réponse dans un délai de 48 heures.
- En janvier 2026, l'équipe a offert une présentation à 217 finissants de la cohorte du programme d'études supérieures en droit de l'immigration et citoyenneté (Graduate Diploma in Immigration and Citizenship) de l'Université Queen's sur la façon de s'inscrire à l'examen d'accès à la pratique et de soumettre une demande de permis.
- Nous avons collaboré avec l'Université de Montréal et l'Université Queen's afin de réorganiser les dates des examens d'accès à la pratique pour les CRIC de façon à ce qu'elles concordent davantage avec les cohortes de finissants.
- En avril 2026, nous avons publié une demande de propositions (DDP) afin de remplacer l'hôte de nos examens et le service de surveillance d'examen en ligne actuels.

RECOMMANDATIONS

Aucune décision du CA n'est requise pour le moment.

RAPPORT DE SERVICE

À l'attention du :	Conseil d'administration
Date de la réunion :	Jeudi 18 juin 2026
N° du point à l'ordre du jour :	5
Objet :	Rapport du Service de la conduite professionnelle
Personne-ressource principale :	Laura Halbert, directrice, Conduite professionnelle
Mesure à prendre :	<i>À titre informatif seulement</i>

SOMMAIRE

Au cours de la période visée par le présent rapport, le Service de la conduite professionnelle a fait progresser la mission de protection du public du Collège au moyen d'une gestion des plaintes fondée sur les risques, de la déstabilisation des praticiens non autorisés, de la modernisation de la réglementation et de la planification de la mise en œuvre du nouveau Règlement d'application et du fonds d'indemnisation.

Les tendances opérationnelles ont mis en évidence une augmentation du nombre de plaintes. En dépit de cette pression, le service a continué de réduire le nombre de dossiers de plaintes dont le Collège a hérité, à adhérer aux normes d'équité procédurale et à donner la priorité aux dossiers présentant un risque plus élevé tout en s'appuyant sur les principes de la réglementation de la juste mesure. Les activités menées au cours de cette période ont contribué à soutenir les priorités du Plan stratégique concernant les normes professionnelles et la conformité, l'efficacité et l'efficience des procédures de traitement des plaintes, l'application de la loi pour lutter contre les praticiens non autorisés et la protection du public.

FAITS SAILLANTS

- Le personnel du Service de la conduite professionnelle continue d'appliquer les principes de la réglementation de la juste mesure et, en fonction de la nature ou du volume des plaintes, concentre ses efforts sur les titulaires de permis présentant le profil de risque le plus élevé. 1 % de nos titulaires de permis sont à l'origine de 54 % des plaintes non réglées, par rapport à 64 % et 68 % au cours des deux derniers exercices financiers.
- Réduction de 93 % du nombre de plaintes antérieures au Collège (celles dont le Collège a hérité de l'organisme qui l'a précédé) – de 1647 à 118.
- L'augmentation d'environ 20 % du nombre de nouvelles plaintes depuis l'an dernier a des répercussions sur la capacité à réduire le nombre global de plaintes.

- Le nombre des mesures prises pour déstabiliser les praticiens non autorisés – notamment, la fermeture de comptes de médias sociaux et les lettres de cessation et d’abstention – dépasse celui observé au cours de l’exercice financier précédent.
- L’agente d’examen des plaintes indépendante (AEPI) n’a relevé aucun manquement à l’équité procédurale ni d’erreur de fait ou de droit.

PROJETS ET INITIATIVES EN COURS

- Les experts en la matière du Service de la conduite professionnelle dirigent l’élaboration du processus de réclamation pour le fonds d’indemnisation ainsi que la révision des processus de traitement des plaintes en lien avec le nouveau Règlement d’application.
- Avec les rédactrices du ministère de la Justice, les gestionnaires et l’équipe juridique participent à des réunions portant sur les instructions de rédaction dans le cadre de la révision des Règlements administratifs en s’appuyant sur leurs connaissances des meilleures pratiques en matière de réglementation, des autorités législatives, des gains d’efficacité et des nouveaux outils de réglementation prévus dans le nouveau Règlement d’application.

DÉFIS ET POSSIBILITÉS

- Le nombre de plaintes augmente d’environ 20 % d’une année à l’autre.
- Le nouveau Règlement d’application entraînera une pression accrue due à une charge de travail supplémentaire, non seulement en raison de l’augmentation anticipée du volume des plaintes (attentes liées aux fonds d’indemnisation), mais aussi parce que le pouvoir discrétionnaire pour clore certains dossiers sera restreint alors que l’intérêt public a déjà été servi.
- La réunion d’information organisée par le Comité de discipline sur le nouveau Règlement d’application et le fonds d’indemnisation a fourni l’occasion de discuter, avec des arbitres expérimentés, des sujets de préoccupation et des stratégies d’atténuation.
- Une réunion avec l’AEPI est prévue plus tard en juin à ce sujet, car nous anticipons une augmentation des demandes d’examen dans les cas de dossiers qui n’ont pas été renvoyés devant les comités ni soumis au processus du fonds d’indemnisation.
- Les critères applicables aux réclamations du fonds d’indemnisation sont difficiles à expliquer de manière concise aux plaignants et sont essentiels pour gérer leurs attentes. En collaboration avec le Service des affaires générales et publiques, nous avons fait appel à plusieurs membres de l’équipe ayant de l’expérience dans le traitement des plaintes afin de réviser notre FAQ et le contenu de notre site Web.

RECONNAISSANCE ET JALONS

- Les membres de l’équipe du Service de la conduite professionnelle, toutes disciplines confondues, se sont mobilisés pendant cette période de transition en prévision de l’entrée en vigueur du nouveau Règlement d’application et dans le cadre des instructions de rédaction relatives aux Règlements administratifs, non seulement pour les questions relevant du Service de la conduite professionnelle, mais à l’échelle du

Collège. Le personnel a accepté de participer à ces initiatives chronophages qui s'ajoutent à ses responsabilités habituelles.

- Nous avons noté une forte participation au projet de fonds d'indemnisation par l'ensemble du Collège.

RECOMMANDATIONS

- Limiter au maximum le lancement de nouveaux projets ou d'initiatives pendant cette période de transition et de vacance à la tête de l'organisme.

RAPPORT DE SERVICE

À l'attention du :	Conseil d'administration
Date de la réunion :	Jeudi 18 juin 2026
N° du point à l'ordre du jour :	5
Objet :	Rapport du Service des affaires générales et publiques
Personne-ressource principale :	Jessica Freeman, directrice, Affaires générales et publiques
Mesure à prendre :	<i>À titre informatif seulement</i>

Sommaire

Le Service des affaires générales et publiques a accompli des progrès importants au cours de la première moitié de 2026 en ce qui concerne la sensibilisation à la prévention de la fraude, l'engagement des parties prenantes, les relations avec les médias, ainsi que les communications portant sur la réglementation. Sur le plan opérationnel, les priorités du service sont demeurées les avancées vers les objectifs de protection du public, le soutien à la mise en œuvre du nouveau Règlement d'application et l'accroissement de la sensibilisation du public au rôle réglementaire du Collège.

Les initiatives prises par le service au cours de la période visée par le présent rapport soutenaient nettement les objectifs du Plan stratégique du Collège en matière de communications avec les parties prenantes, de lutte contre les praticiens non autorisés au moyen de la sensibilisation, de durabilité de l'organisme et de protection du public. En ce qui concerne la campagne de prévention de la fraude de l'exercice financier 2026, tous les indicateurs de rendement clés (IRC) établis ont été dépassés, et les résultats relatifs aux impressions, à l'utilisation du Registre public et à l'engagement du public ont été nettement supérieurs à ceux de l'année précédente.

Médias et enjeux : Le Collège a reçu **17 demandes de renseignements des médias (3 en français et 14 en anglais)** depuis le 1^{er} janvier 2026 et a répondu à toutes ces demandes en conformité avec les normes de service établies. Toutes les échéances ont été respectées, et il en a résulté **5 reportages importants** du *Globe & Mail*, de CBC et d'OMNI News. Dans l'édition philippine d'OMNI News, on a notamment diffusé une entrevue filmée avec Jessica Freeman, qui a discuté de la campagne du Collège pour le Mois de la prévention de la fraude. En plus des demandes de renseignements directes, le Collège a fait l'objet de 25 mentions dans les médias en lien avec le nouveau Règlement d'application, ce qui témoigne

d'un intérêt externe soutenu et d'une attention accrue des parties prenantes durant la mise en œuvre.

La direction continue de surveiller les tendances en matière de demandes de renseignements, le risque d'atteinte à la réputation et les processus d'escalade des enjeux pour évaluer les pressions liées aux communications et s'assurer que l'organisme dispose d'une capacité d'intervention suffisante pendant la période de mise en œuvre du Règlement d'application.

Relations avec le gouvernement et les parties prenantes : Au cours des cinq derniers mois, nous avons continué d'établir des relations clés avec les parties prenantes et de les renforcer. Nous avons notamment eu des échanges avec des représentants des gouvernements provinciaux, comme la Saskatchewan (conseillers pour étudiants étrangers) et l'Alberta (projet de loi 26), ainsi qu'avec du personnel des services des politiques et des communications d'IRCC. Nous avons également tenu deux rencontres avec le nouveau sous-ministre d'IRCC.

En outre, nous avons participé à deux présentations conjointes avec IRCC et le haut-commissariat du Canada au Nigéria afin de renforcer, à l'échelle internationale, la sensibilisation au mandat du Collège et à son rôle de protection du public.

De plus, la commandite par le Collège de la Conférence nationale sur la citoyenneté et l'immigration (CNCI) de cette année a offert au personnel une excellente occasion d'échanger directement avec des titulaires de permis et des parties prenantes au moyen d'un kiosque sur place. Une présentation aux délégués de la conférence sur le travail accompli par le Collège en matière de prévention de la fraude a mis en évidence l'importance de ce travail à titre de mesure essentielle de protection du public et d'élément clé pour maintenir la confiance envers la profession de consultant en immigration.

Les activités visant à susciter l'intérêt des parties prenantes continuent d'appuyer les objectifs de l'organisme en matière de relations gouvernementales, de visibilité du secteur, de transparence en matière de réglementation et de confiance des parties prenantes.

Mise à jour de la stratégie de canaux de communication : La mise en œuvre de la fonction Expérience – parties prenantes soutient également l'objectif du Plan stratégique consistant à renforcer la capacité organisationnelle grâce à une meilleure coordination au sein de l'organisme, à la cohérence des services offerts et à la gestion des communications avec les parties prenantes.

Le nouveau poste de spécialiste, Expérience – parties prenantes, a été créé afin que la réception des demandes et le contrôle de la qualité relèvent d'un seul poste centralisé. La titulaire de ce nouveau poste collaborera étroitement avec des experts en la matière et des

conseillers en communications afin de fournir des réponses exactes, rapides et cohérentes au public externe, tout en améliorant l'efficacité opérationnelle.

Conseil de DEIA : À titre de cadre responsable, je travaille avec le tout nouveau Conseil de DEIA du Collège, dont les membres se montrent très engagés, à faire progresser les initiatives d'inclusion et les stratégies d'engagement des employés au sein de l'organisme. Nous avons d'abord établi les dates importantes et commémoratives à souligner publiquement, en commençant par le Mois de la fierté en juin.

Résultats de la campagne de prévention de la fraude pour l'exercice financier 2026 :

La campagne de prévention de la fraude pour l'exercice financier 2026 soutenait directement l'objectif stratégique du Collège de lutter contre les praticiens non autorisés au moyen d'initiatives de sensibilisation, de rayonnement et d'éducation du public. L'utilisation accrue du Registre public et la portée élargie de la campagne témoignent de la volonté croissante du public de recourir aux outils de vérification réglementaire et appuient le mandat du Collège en matière de protection du public.

La campagne de cette année a dépassé tous les IRC établis et a été plus fructueuse que celle de l'an dernier.

La campagne, qui s'est déroulée sur 10 semaines dans 6 langues et dans 17 pays (y compris au Canada, où nous avons étendu notre publicité extérieure et dans les moyens de transport à 9 villes d'un bout à l'autre du pays), a produit les résultats sans précédent que voici :

- 687 millions d'impressions, soit une augmentation de 227 % par rapport à 2025
 - Ce nombre comprend 160 millions d'impressions de publicités affichées dans les moyens de transport, soit une augmentation de 2253 % par rapport à 6,8 millions en 2025.
- 1,7 million d'utilisateurs du Registre public au total, soit une augmentation de 239 % par rapport à 2025
- Augmentation du nombre d'abonnés de 67 300, dont une hausse de 939 % du nombre d'abonnés aux comptes Instagram en anglais et en français (ce qui porte le nombre d'abonnés à 70 000 pour ce canal seulement)

Sensibilisation du public

- Campagne de publicité nationale imprimée et numérique conçue pour renforcer le rayonnement auprès de communautés diversifiées, en particulier dans les régions comptant un grand nombre de nouveaux arrivants, en anglais, en français, en arabe, en hindi, en pendjabi, en chinois simplifié et en chinois traditionnel

- Positionnement d’annonces publicitaires bilingues sur CBC.ca ainsi que dans les magazines *Canadian Immigrant* (décisions disciplinaires), *Immigrant Québec*, *Metroland* et *The Hill Times*

Nouveau Règlement d’application

- Un plan de communication rigoureux a été élaboré à l’appui du nouveau Règlement d’application.
- Les principaux livrables à ce jour comprennent une nouvelle page Web sur le fonds d’indemnisation et une version améliorée et plus conviviale de la page Web sur les Règlements administratifs, le Règlement d’application et les politiques.

Rapport annuel 2026

Le rapport progresse bien, et nous sommes en bonne voie de respecter notre obligation de le soumettre au ministre de l’Immigration, des Réfugiés et de la Citoyenneté d’ici le 28 octobre 2026. Le concept créatif et le plan du contenu ont été présentés au Comité de la gouvernance et des mises en candidature en avril.

DÉFIS ET POSSIBILITÉS – S. O.

RECONNAISSANCE ET JALONS – S. O.

RECOMMANDATIONS – Aucune décision du CA requise pour le moment

RAPPORT DE SERVICE

À l'attention du :	Conseil d'administration
Date de la réunion :	Jeudi 18 juin 2026
N° du point à l'ordre du jour :	5
Objet :	Rapport du Service des opérations
Personne-ressource principale :	Thomas Wardman, directeur par intérim, Opérations
Mesure à prendre :	<i>À titre informatif seulement</i>

Sommaire

Au cours du troisième trimestre (T3) de l'exercice financier 2026, le Service des opérations a poursuivi la progression des initiatives de durabilité organisationnelle, de modernisation des opérations, de cybersécurité, de modernisation des ressources humaines (RH) et de conformité organisationnelle qui soutiennent le mandat réglementaire et les activités quotidiennes du Collège.

Les principales priorités au cours du trimestre comprenaient des améliorations à la cybersécurité, la planification de la feuille de route pour les technologies de l'information (TI), la modernisation des politiques et pratiques en matière de RH, l'élaboration d'un cadre de gestion des documents, l'amélioration de la gouvernance sur la protection des renseignements personnels, ainsi que la préparation des prochains renouvellements de contrats liés à la technologie.

Les initiatives prises par le service au cours de la période visée par le présent rapport soutenaient directement les priorités du Plan stratégique liées à la durabilité organisationnelle, à la conformité juridique et réglementaire, aux systèmes de gestion d'entreprise, à la gestion des documents et à l'efficacité opérationnelle.

FAITS SAILLANTS

Au cours du trimestre, les équipes du Service des opérations du Collège ont fait progresser plusieurs initiatives en matière de durabilité organisationnelle, de modernisation et de conformité. En voici des exemples :

- Des améliorations ont été apportées à la cybersécurité, et un examen général de la feuille de route pour les TI a été amorcé au cours du T3.
- Les RH ont poursuivi la modernisation des politiques internes ainsi que le processus de recrutement du prochain gestionnaire des RH du Collège.

- Nous avons lancé plusieurs politiques importantes, dont une nouvelle politique de protection des renseignements personnels, et achevé l'ébauche d'un cadre de gestion des documents.

Le renouvellement prochain de contrats existants liés à la technologie offrira des occasions d'évaluer les besoins opérationnels et d'améliorer le rendement financier de notre infrastructure technologique de base.

PROJETS ET INITIATIVES EN COURS

L'équipe du Service des opérations mène actuellement plusieurs initiatives et projets. Ces activités appuient les opérations quotidiennes du Collège et contribuent à soutenir son mandat réglementaire.

TI

Au cours du T3, l'équipe des TI a fait progresser plusieurs initiatives importantes, notamment :

- Des améliorations ont été apportées à la cybersécurité du Collège, comme l'adoption de contrôles internes plus rigoureux pour les comptes, la mise en place de nouvelles simulations et formations liées à l'hameçonnage ainsi que le renforcement de la cybersécurité de base de notre environnement Microsoft 365.
- À la suite de la publication, au cours du T2, d'une demande de propositions pour la réalisation d'un « examen des technologies de l'information », le Collège a sélectionné un fournisseur au moyen d'un processus concurrentiel. L'examen, qui a débuté au cours du T3, permettra d'évaluer l'environnement technologique du Collège et d'élaborer une feuille de route sur 3 à 5 ans pour aider le Collège à établir des priorités quant à ses futurs investissements dans les technologies. Des mises à jour seront communiquées au CA au début du prochain exercice financier.

RH

L'équipe des RH a poursuivi les progrès visant la modernisation de ses opérations.

Voici les activités importantes qui ont été menées au cours du T3 :

- Nous avons embauché un consultant externe en RH possédant une expertise en création de milieux de travail inclusifs afin de soutenir la modernisation du cadre des politiques de RH du Collège. Les travaux initiaux ont porté sur la sécurité en milieu de travail (Politique sur la santé et la sécurité au travail/politique et programme sur la prévention) et les politiques ayant une incidence sur la culture organisationnelle, comme les différentes politiques relatives aux congés (vacances, congés de maladie, congés personnels, jours fériés, etc.). L'élaboration des politiques devrait être en grande partie achevée à la fin du T4, et leur mise en œuvre est prévue au cours des T1 et T2 de l'exercice financier 2027.
- Le Collège a réalisé, au cours du T3, la planification relative au développement des

talents pour l'exercice financier 2026, et le travail devrait être terminé d'ici la fin du T4.

- Les activités de recrutement d'un nouveau gestionnaire des RH pour le Collège ont été achevées durant le T3. Nous prévoyons qu'un nouveau gestionnaire des RH entrera en poste avant la fin du T4.

Conformité

L'équipe chargée de la conformité organisationnelle a mené à bien plusieurs activités au cours du T3, notamment les suivantes :

- Les conditions d'utilisation mises à jour du site Web du Collège ont été approuvées et publiées. Celles-ci régissent l'accès à notre site Web par les personnes qui ne sont pas titulaires de permis.
- Une nouvelle politique interne de protection des renseignements personnels a été lancée vers la fin du T3. Une formation au personnel sur la nouvelle politique sera achevée au T4.
- L'ébauche du cadre de gestion des documents a été achevée, y compris les échéanciers proposés et une nouvelle politique. Les travaux visant le peaufinage et la préparation de la future mise en œuvre se poursuivront au cours de l'exercice 2027.

Nombre de demandes d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels (AIPRP) reçues – 1^{er} juillet 2025 au 31 mars 2026

	T1 1 ^{er} juill. au 30 sept.		T2 1 ^{er} oct. au 31 déc.		T3 1 ^{er} janv. au 31 mars		T4 1 ^{er} avr. au 30 juin		Total	
	LAI	LPRP	LAI	LPRP	LAI	LPRP	LAI	LPRP	LAI	LPRP
N ^{bre} de demandes	2	2	5	3	1	3	À déterminer	À déterminer	8	8

Nombre de demandes d'AIPRP reçues au cours du T3

	T3 1 ^{er} janv. au 31 mars	
	LAI	LPRP
N ^{bre} de demandes	1*	3

*Demande destinée à IRCC qui nous a été envoyée par erreur

Demandes d'AIPRP classées au cours du T3

	0 à 15 jours	16 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 120 jours	121 à 180 jours	Toujours en traitement
LAI	1					
LPRP			1	1		

Remarque : Toutes les demandes ont été classées dans les délais établis (y compris celles pour lesquelles nous avons obtenu une prolongation).

Nombre de pages traitées et publiées (volume) – T3

Loi	N ^{bre} de pages traitées	N ^{bre} de pages publiées
LAI	0	0
LPRP	1 811	836
Total	1 811	836

Nombre de minutes produites (format audio) – T3

	N ^{bre} de minutes traitées	N ^{bre} de minutes produites
S. O.		

Nombre de minutes produites (format vidéo) – T3

	N ^{bre} de minutes traitées	N ^{bre} de minutes produites
S. O.		

Le Collège a continué de respecter les exigences prévues par la loi quant aux réponses aux demandes d'AIPRP au cours du trimestre, toutes les demandes ayant été traitées dans les délais applicables, dont celles pour lesquelles une prolongation a été approuvée.

DÉFIS ET POSSIBILITÉS

TI

- Plusieurs contrats technologiques importants arriveront à échéance au cours de l'exercice financier 2027. La planification est en cours, et les contrats pouvant être soumis à un processus d'appel d'offres le seront au cours du T4. Le processus de renouvellement offrira des occasions de voir à des gains d'efficacité sur le plan des coûts et de la mise en œuvre, lesquels seront pris en compte dans le budget proposé pour l'exercice financier 2027.

RECONNAISSANCE ET JALONS

Il n'y a aucun jalon important à signaler quant aux opérations pour le trimestre.

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 – Rapport financier abrégé pour le T3 de l'exercice financier 2026**
Date : **18 juin 2026**

A. Sommaire

Les résultats financiers du Collège pour le troisième trimestre (T3) ayant pris fin le 31 mars 2026 sont présentés au conseil d'administration (CA) à des fins d'examen.

B. Action demandée

À l'intention des membres du CA, à titre informatif seulement; aucune action n'est requise.

C. Discussion et analyse

Le T3 de l'exercice financier 2026 a donné lieu à un excédent des produits sur les charges de 842 752 \$.

Le rapport financier abrégé pour le T3 de l'exercice financier 2026 ayant pris fin le 31 mars 2026 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 comparés à ceux de la fin de l'exercice financier précédent
- Points saillants de l'évolution de l'actif et du passif
- Placements au 31 mars 2026

Pièce jointe

Rapport financier abrégé pour le T3 de l'exercice financier 2026

Rapport financier abrégé pour le T3 de l'exercice financier 2026 ayant pris fin le 31 mars 2026

État des résultats d'exploitation abrégé

Pour le 3^e trimestre (T3) ayant pris fin le 31 mars 2026, la comparaison avec le budget se présente comme suit :

État des résultats d'exploitation abrégé pour la période ayant pris fin le 31 mars 2026	Cumul annuel réel	Budget	Écart budgétaire excédentaire (déficitaire)
Produits totaux	18 597 322	18 882 071	(284 749)
Charges totales	17 754 570	19 109 128	(1 354 558)
Excédent des produits sur les charges	842 752 \$	(227 057 \$)	1 069 809 \$

Points saillants des produits et des charges

Produits de 1,5 % en deçà du budget : écart défavorable de 285 000 \$

- **Programme de mentorat** : 263 000 \$ en deçà du budget – Début de la période d'inscription 5 en avril 2026. La période d'inscription 6 est prévue au cours du prochain exercice financier.
- **Amendes liées à la FPC** : 180 000 \$ en deçà du budget – Report au T4 de l'envoi de factures faisant état d'amendes aux titulaires de permis pour non-respect des obligations en matière de FPC.
- **Programme de spécialisation** : 167 000 \$ en deçà du budget – Nombre d'inscriptions inférieur aux prévisions.

Réduction de l'écart comme suit :

- **Revenus d'intérêts** : 306 000 \$ au-delà du budget – Taux d'intérêt sur les placements et les soldes bancaires supérieurs aux prévisions budgétaires.

Les écarts défavorables sur les produits sont partiellement contrebalancés par des écarts favorables, ce qui, dans l'ensemble, a mené à un écart défavorable de 285 000 \$ sur les produits à la fin du T3.

Charges de 7,1 % en deçà du budget : écart favorable de 1 354 000 \$

- **Système de gestion d'entreprise géré par l'équipe des technologies de l'information (TI)** : 454 000 \$ en deçà du budget – Contrôles des dépenses mis en

œuvre dans le cadre de l'exécution du contrat avec BSI. Une partie des fonds sous-utilisés sera affectée à l'évaluation des risques et à l'élaboration d'une feuille de route pour les TI.

- **Salaires et perfectionnement professionnel** : 246 000 \$ en deçà du budget – Coûts salariaux plus élevés pour le bureau du président et chef de la direction (678 000 \$) liés aux récents changements au sein de la direction. Cet excédent a été contrebalancé par une baisse des coûts salariaux et de perfectionnement professionnel dans d'autres services (908 000 \$) en raison du retard dans les embauches pour pourvoir les postes budgétés, des échéanciers et des cotisations sociales moins élevées dues à l'atteinte des plafonds de cotisations. L'incidence nette a entraîné, dans l'ensemble, des charges salariales sous-utilisées.
- **Frais juridiques et consultation** : 279 000 \$ en deçà du budget – Sous-utilisation temporaire des fonds due aux échéanciers.
- **Comités de réglementation** : 120 000 \$ en deçà du budget – Une proportion croissante des litiges est réglée au moyen de la négociation avant la tenue d'audiences devant le Tribunal, ce qui s'est traduit par une réduction du nombre de jours d'audience et des coûts quotidiens connexes.
- **Déplacements** : 94 000 \$ en deçà du budget – Frais de déplacement inférieurs aux prévisions pour le bureau du président et chef de la direction (37 000 \$) et le Service des communications et des relations avec les parties prenantes (56 000 \$). Affectation des fonds sous-utilisés du Service des communications et des relations avec les parties prenantes pour les frais de déplacement à des activités de sensibilisation du public.

Les écarts défavorables sur les charges sont contrebalancés par des écarts favorables, ce qui, dans l'ensemble, a mené à un écart favorable de 1 354 000 \$ sur les charges à la fin du T3.

Bilan abrégé

Au 31 mars 2026, la situation se présente comme suit par rapport au 30 juin 2025 :

Bilan abrégé	31 mars 2026	30 juin 2025	Augmentation (diminution)
Actif total	33 572 419	29 840 587	3 731 832
Passif total	4 860 293	1 971 214	2 889 079
Actif net total	28 712 125 \$	27 869 373 \$	842 752 \$

Points saillants de l'évolution de l'actif et du passif

- L'actif a augmenté en raison de la rentrée de fonds provenant de la perception de la cotisation annuelle. Une partie des fonds a été investie dans des certificats de placement garantis (CPG), une autre partie a été placée dans des comptes bancaires afin de générer des intérêts, tandis que les CPG arrivés à échéance ont été partiellement rachetés pour financer des activités.

- Le passif a augmenté en raison de la portion reportée des cotisations découlant du renouvellement annuel des titulaires de permis qui sera comptabilisée comme un produit d'ici la fin de l'exercice financier.

Placements

Les placements au 31 mars 2026 se présentent comme suit :

	Capital	Taux	Date d'échéance
CIBC – CPG			
CPG non rachetable 0345	1 000 000	3 %	8 juillet 2026
CPG non rachetable 0353	1 000 000	3 %	8 juillet 2026
CPG non rachetable 0388	1 000 000	3 %	9 juillet 2026
CPG non rachetable 0396	1 000 000	3 %	9 juillet 2026
CPG non rachetable 0418	1 000 000	3 %	9 juillet 2026
CPG non rachetable 0426	1 000 000	3 %	12 août 2026
CPG non rachetable 0434	1 000 000	3 %	12 août 2026
Total chez CIBC	7 000 000 \$		
RBC – CPG			
CPG encaissable lié au taux préférentiel 018	1 200 000	2,95 %	15 juillet 2026
Total chez RBC	1 200 000 \$		
Intérêts sur les placements à recevoir	169 973 \$		
Total des placements à court terme	8 369 973 \$		

Points saillants :

- Le total des placements s'élevait à 8,2 M\$ en date du 31 mars 2026.
- Le cumul annuel des produits d'intérêts sur les placements s'élevait à 222 000 \$.

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 – Rapport financier pour les prévisions au T3 de l'exercice financier 2026**
Date : **18 juin 2026**

A. Sommaire

Les rapports financiers du Collège pour les prévisions au troisième trimestre (T3) sont présentés au conseil d'administration (CA) à des fins d'examen.

B. Action demandée

À l'intention des membres du CA, à titre informatif seulement; aucune action n'est requise.

C. Discussion et analyse

Les prévisions au T3 de l'exercice financier 2026 indiquaient un excédent des produits sur les charges de 63 773 \$ d'ici la fin de l'exercice.

Produits

Voici un résumé des principaux facteurs pris en compte dans les prévisions des produits au T3 de l'exercice financier 2026 :

- Manque à gagner des produits provenant des cotisations annuelles. Taux de croissance négatif de -1,6 %.
- Frais rattachés aux programmes : identiques aux perspectives pour le T2. Déficit prévu des produits provenant des frais pour le Programme de spécialisation en raison d'un faible taux d'inscription.
- Amendes liées à la formation professionnelle continue (FPC) : application des sanctions pour non-respect des exigences en matière de FPC durant le dernier trimestre. Les factures relatives aux amendes liées à la FPC émises en avril ont entraîné une augmentation des autres produits.

Charges

Voici un résumé des principaux facteurs pris en compte dans les prévisions des charges au T3 de l'exercice financier 2026 :

- Charges liées aux TI : inférieures aux perspectives pour le T2. Économies réalisées en raison de la réduction négociée du tarif pour le logiciel du Portail du Collège (système intégré de gestion) et au report du développement du système de gestion d'entreprise au prochain exercice financier.
- Services juridiques et de consultation : soutien accru nécessaire pour la mise en œuvre du nouveau Règlement d'application, des nouveaux Règlements administratifs et du fonds d'indemnisation.
- Charges salariales : légèrement supérieures aux perspectives pour le T2 en raison d'une hausse des charges salariales, diminuée par une baisse des cotisations sociales et des avantages sociaux.

Pièce jointe

Rapport financier pour les prévisions au T3 de l'exercice financier 2026

Rapport financier pour les prévisions du T3 de l'exercice financier 2026

Vous trouverez ci-dessous l'état prévisionnel des résultats d'exploitation abrégé pour le troisième trimestre (T3) et l'explication concernant les écarts. Le résultat estimé d'ici la fin de l'exercice financier fait état d'un excédent des produits sur les charges de 64 000 \$.

ÉTAT PRÉVISIONNEL DES RÉSULTATS D'EXPLOITATION DU T3 POUR L'EXERCICE FINANCIER SE TERMINANT LE 30 JUIN 2026

	Exercice financier 2026			Écart en dollars	
	Prévisions pour le T3	Perspectives pour le T2	Budget	Prévisions excédentaires (déficitaires) pour le T3	
				Perspectives pour le T2	Budget
Produits					
Cotisation annuelle	21 801 771	21 832 595	21 835 247	(30 824)	(33 476)
Frais d'examen	555 220	579 433	570 275	(24 213)	(15 055)
Programme de mentorat	547 919	536 143	800 073	11 776	(252 154)
Programme de spécialisation	479 850	477 650	890 600	2 200	(410 750)
Revenus d'intérêts	948 130	866 001	583 000	82 130	365 130
Dépens et amendes imposés par le Tribunal	50 000	42 233	30 000	7 767	20 000
Autres produits	413 595	293 178	534 500	120 418	(120 905)
Produits totaux	24 796 486 \$	24 627 232 \$	25 243 695 \$	169 253 \$	(447 209) \$
Charges					
Bureau du chef de la direction	2 898 533	2 994 534	2 211 213	(96 001)	687 320
Ressources humaines	619 292	634 069	673 063	(14 777)	(53 771)
Conduite professionnelle	5 166 546	5 025 036	5 595 697	141 511	(429 151)
Opérations	2 765 477	2 663 735	3 055 673	101 742	(290 196)
Technologies de l'information	1 906 091	2 340 415	2 336 824	(434 324)	(430 733)
NREP	3 497 782	3 506 488	3 766 242	(8 705)	(268 460)
Affaires générales et publiques	2 631 873	2 661 959	2 725 633	(30 086)	(93 760)
Inscriptions	2 028 684	2 065 355	2 292 689	(36 671)	(264 005)
Gouvernance, CA et AGA	499 476	435 662	423 607	63 814	75 869
Finances	1 737 195	1 772 023	1 776 688	(34 828)	(39 493)
Créances irrécouvrables	540 000	678 799	347 000	(138 799)	193 000
Charges totales avant amortissement	24 290 949 \$	24 778 074 \$	25 204 329 \$	(487 125) \$	(913 380) \$
Excédent (déficit) des produits sur les charges avant amortissement	505 536 \$	(150 842) \$	39 366 \$	656 378 \$	466 170 \$
Moins : Amortissement des immobilisations	441 764 \$	444 202 \$	452 169 \$	(2 438) \$	(10 405) \$

Charges totales après amortissement	24 732 713 \$	25 222 275 \$	25 656 498 \$	(489 563) \$	(923 785) \$
Excédent (déficit) des produits sur les charges après amortissement	63 773 \$	(595 044) \$	(412 803) \$	658 816 \$	476 576 \$

EXPLICATION DE L'ÉCART ENTRE LES PRÉVISIONS DU T3 ET LES PERSPECTIVES DU T2 POUR L'EXERCICE FINANCIER 2026

L'excédent estimatif de 64 000 \$, en comparaison du déficit de 595 000 \$ présenté dans les perspectives du T2, se traduit par un écart favorable de 659 000 \$ attribuable à des écarts favorables combinés des produits et des charges de 169 000 \$ et 490 000 \$ respectivement.

PRODUITS

Les produits estimatifs dépassent les perspectives du T2 de 0,7 %, ce qui représente un écart favorable de 169 000 \$.

Voici les écarts favorables des produits :

- Programme de mentorat – 12 000 \$
- Revenus d'intérêts – 82 000 \$ – aucun rajustement des taux bancaires prévu avant la fin de l'exercice financier
- Autres produits – 120 000 \$ – facturation d'amendes pour le non-respect des exigences en matière de FPC au T4

Manque à gagner continu pour ce qui suit :

- Cotisation annuelle – 31 000 \$
- Frais d'examen – 24 000 \$
 - Taux d'attrition plus élevé que le nombre de nouveaux titulaires de permis. Croissance nette de -1,6 %
 - Annulation de l'examen d'accès à la pratique (EAP) pour assurer la concordance avec l'obtention des diplômes

CHARGES

Les charges estimatives sont inférieures de 2 % aux perspectives du T2, ce qui représente un écart favorable de 490 000 \$.

Voici les principaux écarts favorables des charges :

- Charges liées aux TI – 434 000 \$ en deçà des perspectives du T2
 - Budget non utilisé en raison des économies réalisées par la diminution des frais liés au soutien et aux logiciels pour le système intégré de gestion
 - Évaluation de l'infrastructure TI en cours; report des développements importants à l'exercice financier 2027
- Créances irrécouvrables – 139 000 \$ en deçà des perspectives du T2
 - Surestimation des créances irrécouvrables dans les perspectives du T2

Voici d'autres écarts favorables des charges :

- Opérations – Frais de bureau et d'administration – 20 000 \$
- Ressources humaines – 28 000 \$. Réduction des frais de recrutement et des demandes d'évaluations en matière d'accessibilité et d'ergonomie
- NREP – 17 000 \$. Baisse des frais liés à la recherche et au Programme de spécialisation
- Frais de surveillance d'examen – 20 000 \$
- Perfectionnement professionnel – 21 000 \$
- Frais de déplacement – 14 000 \$

Le total des écarts favorables sur les charges est réduit par l'augmentation des charges suivantes.

Voici les principaux écarts défavorables liés à l'augmentation des charges :

- Charges non budgétées – 71 000 \$ au-delà des perspectives du T2
 - Frais juridiques et de consultation en matière d'emploi pour les changements de postes au sein du bureau du président et chef de la direction et l'évaluation de la fonction des ressources humaines
- Frais juridiques – 125 000 \$ au-delà des perspectives du T2
 - Soutien pour la mise en œuvre du nouveau Règlement d'application et des nouveaux Règlements administratifs
 - Soutien de services juridiques externes dû à l'augmentation des plaintes
- Frais de consultation – 19 000 \$ au-delà des perspectives du T2
 - Soutien de services actuariels pour des études sur le fonds d'indemnisation et le barème de frais
- Charges salariales – 12 000 \$ au-delà des perspectives du T2 en raison d'une hausse des charges salariales, réduite par une baisse des cotisations sociales et des avantages sociaux
 - Charges salariales – 143 000 \$ au-delà des perspectives du T2 en raison de ce qui suit :
 - Augmentation des indemnités de vacances à payer pour refléter les droits aux vacances acquis d'ici la fin de l'exercice financier et restructuration des effectifs en fonction des ressources exigées pour le nouveau Règlement d'application et les nouveaux Règlements administratifs
 - Effectif prévu à la fin de l'exercice de 137 employés, soit 8 de moins que dans les perspectives du T2
 - Cotisations sociales et avantages sociaux – 131 000 \$ en deçà des perspectives du T2

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 – Ébauche du budget pour l'exercice financier 2027**

Date : **18 juin 2026**

A. Sommaire

L'ébauche du budget du Collège pour l'exercice financier 2027 est présentée au conseil d'administration (CA) à des fins d'approbation.

B. Action demandée

QUE :

le budget proposé pour l'exercice financier du Collège prenant fin le 30 juin 2027, conforme en substance à la forme présentée en pièce jointe, soit par la présente approuvé avec effet immédiat.

C. Discussion et analyse

Un budget déficitaire de 1 778 317 \$ est proposé pour l'exercice financier prenant fin le 30 juin 2027. Le budget prévoit des produits et des charges se chiffrant au total à 23 153 100 \$ et à 24 931 417 \$ respectivement.

L'exercice financier 2027 est une année qui, pour le Collège, sera marquée par le changement et la complexité. Au cours de l'exercice 2027, le Collège effectuera l'accueil et l'intégration d'un président et chef de la direction permanent, élaborera un nouveau Plan stratégique, mettra en œuvre le nouveau Règlement d'application du Collège et les Règlements administratifs connexes, mettra fin à la période transitoire et continuera à remplir son mandat qui consiste à agir dans l'intérêt public. Les défis à relever comprendront ce qui suit :

- anticipation d'un taux de croissance négatif du nombre de titulaires de permis et faible taux d'inscription au Programme de spécialisation
- augmentation du nombre de plaintes
- risque lié à la cybersécurité
- exigences de conformité
- attraction et fidélisation des employés

Dans le cadre de la réunion du Comité des finances et de la vérification (CFV) tenue le 21 mai 2026, la direction a présenté l'ébauche du budget du Collège pour l'exercice financier 2027 aux fins d'examen et de recommandation. Le Comité a approuvé le budget et en fait la recommandation au CA pour approbation.

Pièce jointe

Ébauche du budget pour l'exercice financier 2027

Collège des consultants en immigration et en citoyenneté

Budget pour l'exercice financier prenant fin le 30 juin 2027

État des résultats d'exploitation abrégé Budget pour l'exercice financier prenant fin le 30 juin 2027

État des résultats d'exploitation abrégé	Budget pour l'exercice 2027	Prévisions au T3 pour l'exercice 2026	Écart – Budget 2027 c. prévisions au T3 2026	Budget pour l'exercice 2026
Produits				
Cotisation annuelle	20 508 900	21 801 771	(1 292 871)	21 835 247
Frais d'examen	466 100	555 220	(89 120)	570 275
Programme de mentorat	700 200	547 919	152 281	800 073
Programme de spécialisation	214 800	479 850	(265 050)	890 600
Revenus d'intérêts	800 000	948 130	(148 130)	583 000
Dépens et amendes imposés par le Tribunal	37 000	50 000	(13 000)	30 000
Autres produits	426 100	413 595	12 505	534 500
Produits totaux	23 153 100 \$	24 796 486 \$	(1 643 386) \$	25 243 695 \$
Charges				
Bureau du président et chef de la direction	1 374 619	2 898 533	(1 523 914)	2 211 213
Conduite professionnelle	6 569 510	5 166 546	1 402 964	5 595 697
Opérations	5 298 261	5 290 860	7 401	6 065 560
Normes professionnelles, recherche, éducation et politiques	3 287 379	3 497 782	(210 403)	3 766 242
Affaires générales et publiques	2 782 030	2 631 873	150 157	2 725 633
Inscriptions	2 242 683	2 028 684	213 999	2 292 689
Gouvernance, CA et AGA	375 674	499 476	(123 802)	423 607
Finances	2 076 661	1 737 195	339 466	1 776 688
Créances irrécouvrables	450 000	540 000	(90 000)	347 000
Charges totales avant amortissement	24 456 817 \$	24 290 949 \$	165 868 \$	25 204 329 \$
(Déficit)/Excédent des produits sur les charges avant amortissement	(1 303 717) \$	505 536 \$	(1 809 253) \$	39 366 \$
Moins : Amortissement des immobilisations	474 600	441 764	32 836	452 169
Charges totales après amortissement	24 931 417	24 732 713	198 704	25 656 498
(Déficit)/Excédent des produits sur les charges après amortissement	(1 778 317) \$	63 773 \$	(1 842 090) \$	(412 803) \$

Budget d'immobilisations proposé

Budget d'immobilisations	Exercice 2027
Ordinateurs	60 000 \$
Refonte du Registre public	200 000 \$
Mise à jour du site Web College-ic.ca	75 000 \$
Budget total d'immobilisations proposé	335 000 \$

Produits

Cotisation annuelle : (tarifs inchangés)

- 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 :

	Exercice 2027			Exercice 2026	
	Budget			Prévisions	Budget
	CRIC	CRIEE	Total	Total	Total
Nbre estimé de titulaires de permis					
Début	11 840	537	12 377	12 608	12 880
Révocations	(350)	(3)	(353)	(390)	(350)
Démissions	(390)	(20)	(410)	(357)	(342)
Décès	(2)	-	(2)	(5)	(3)
Nouveaux titulaires de permis	468	90	558	521	700
	(274)	67	(207)	(231)	5
Fin	(274) 11 566	67 604	(207) 12 170	(219) 12 377	5 12 885
Cotisation annuelle	19 966 237 \$	500 813 \$	20 467 050 \$	21 754 296 \$	21 782 747 \$
Frais pour les demandes de permis	35 100 \$	6 750 \$	41 850 \$	47 475 \$	52 500 \$
Total – Produits des cotisations annuelles	20 001 337 \$	507 563 \$	20 508 900 \$	21 801 771 \$	21 835 247 \$

Frais d'examen : (tarifs inchangés)

Frais d'inscription à l'EAP : 75 \$

Frais pour première tentative à l'EAP : 425 \$

Frais pour tentative subséquente à l'EAP : 325 \$

Frais d'inscription à l'examen menant à la spécialisation : 450 \$

Frais d'examen	N ^{bre} estimé de candidats à l'examen	Exercice 2027	Exercice 2026	
		Budget	Prévisions	Budget
EAP-CRIC	660	295 350 \$	313 435 \$	331 150 \$
EAP-CRIIE	100	44 750 \$	54 125 \$	67 125 \$
Examen menant à la spécialisation	280	126 000 \$	187 660 \$	172 000 \$
Total – Frais d'examen		466 100 \$	555 220 \$	570 275 \$

Programme de mentorat : (tarifs inchangés)

Frais rattachés au programme : 665 \$

Frais de réinscription : 532 \$

Frais pour services administratifs : 150 \$

Programme de mentorat (CRIC)	N ^{bre} estimé de titulaires de permis	Période d'inscription	Exercice 2027	Exercice 2026	
			Budget	Prévisions	Budget
Frais rattachés au programme :	940	6 et 7	625 100 \$	537 719 \$	752 115 \$
Réinscription	100	6 et 7	53 200 \$		36 708 \$
Frais pour services administratifs			21 900 \$	10 200 \$	11 250 \$
Total – Programme de mentorat	1 040		700 200 \$	547 919 \$	800 073 \$

La prévision de 537 719 \$ correspond au total des frais rattachés au Programme de mentorat et des frais de réinscription

Programme de spécialisation : (tarifs inchangés)

Voie de la formation : 1000 \$

Frais de réinscription au programme : 200 \$

Programme de spécialisation	N ^{bre} estimé de places	N ^{bre} estimé de cohortes	Exercice 2027	Exercice 2026	
			Budget	Prévisions	Budget
Voie de la formation	157	23	157 000 \$	418 000 \$	850 000 \$
Réinscription	289		57 800 \$	61 850 \$	40 600 \$
Total – Programme de spécialisation	446		214 800 \$	479 850 \$	890 600 \$

Autres produits

	Exercice 2027	Exercice 2026	
	Budget	Prévisions	Budget
Frais pour infractions réglementaires	154 600	208 945	239 200
Frais de retard de paiement	350 000	283 575	292 300
	504 600	492 520	531 500
Moins : Créances irrécouvrables	(150 000)	(130 000)	(75 000)
	354 600	362 520	456 500
Certificats et pièces d'identité	2 000	1 825	4 000
Frais d'inscription des agents	69 500	49 250	74 000
Total – Autres produits	426 100 \$	413 595 \$	534 500 \$

Budget par service :

Budget du bureau du président et chef de la direction

Bureau du président et chef de la direction	Exercice 2027	Exercice 2026	
	Budget	Prévisions	Budget
Salaires et avantages	786 631	2 496 079	1 756 550
Perfectionnement professionnel/Cotisations/Consolidation d'équipe	13 288	15 727	34 771
Services juridiques externes	400 000	293 238	247 500
Déplacements	11 500	15 482	67 242
Inscription aux conférences	3 200	3 707	5 150
Services de traduction	-	1 500	-
Services de consultation	160 000	72 800	100 000
Total	1 374 619 \$	2 898 533 \$	2 211 213 \$

- Changement à la structure de l'organisme
 - La division des ressources humaines (RH), qui faisait partie du bureau du président et chef de la direction, relève du Service des opérations depuis janvier 2026.
 - Les prévisions ainsi que les salaires et avantages prévus au budget pour l'exercice financier 2026 incluaient l'affectation des employés des RH pour les 6 premiers mois (juillet à décembre 2025).
- 4 postes (permanents à temps plein)
- Soutien aux services juridiques organisationnels du Collège assuré par le bureau du président et chef de la direction
- Soutien aux services de consultation du Collège assuré par le bureau du président et chef de la direction

Budget du Service de la conduite professionnelle

Conduite professionnelle	Exercice 2027	Exercice 2026	
	Budget	Prévisions	Budget
Salaires et avantages	5 303 519	4 213 273	4 446 572
Perfectionnement professionnel/Cotisations/Consolidation d'équipe	61 631	55 909	64 585
Services juridiques externes	542 868	430 194	435 720
Permis pour recherches juridiques	-	8 662	8 800
Enquêteur externe	115 500	149 277	132 000
Services de traduction	65 500	62 797	49 000
Charges liées au Comité de réglementation	431 492	188 407	369 167
Charges liées à l'AEPI	20 000	12 650	40 500
Déplacements	25 000	37 485	40 700
Inscription aux conférences	4 000	7 892	8 653
Total	6 569 510 \$	5 166 546 \$	5 595 697 \$

- 44 postes (40 permanents à temps plein; 4 contractuels)
- Permis pour recherches juridiques
 - Affecté au budget consacré aux TI
- Charges liées au Comité de réglementation
 - Comprend les charges liées au Comité des plaintes, au Comité de discipline, au Comité du fonds d'indemnisation et au Comité d'évaluation de l'aptitude à exercer

Budget du Service des opérations (comprenant celui du Service des opérations et ceux des RH et des TI)

Opérations	Exercice 2027	Exercice 2026	
	Budget	Prévisions	Budget
Salaires et avantages	2 471 087	2 009 726	2 157 088
Perfectionnement professionnel/Cotisations/ Consolidation d'équipe	15 989	6 174	22 861
Loyer du bureau	280 000	272 788	300 000
Fournitures de bureau	12 000	10 367	25 000
Frais de messagerie et de poste	10 000	9 866	15 000
Location d'équipement de bureau	3 000	2 584	3 000
Réparation et entretien	18 440	13 013	25 224
Services juridiques externes	-	164 132	215 000
Consultation	-	59 718	60 000
Assurances	222 000	214 668	230 000
Déplacements	5 000	2 441	2 500
Total	3 037 516 \$	2 765 477 \$	3 055 673 \$

Ressources humaines	Exercice 2027	Exercice 2026	
	Budget	Prévisions	Budget
Formation obligatoire	50 000	46 801	47 000
Perfectionnement professionnel/Cotisations/ Consolidation d'équipe	33 530	205 663	209 950
Recrutement	60 000	69 003	98 063
Consultation	85 500	107 590	108 300
Projets des RH	100 000	8 000	13 500
Services juridiques externes	-	176 024	170 000
Déplacements	8 000	468	1 250
Accessibilité/équipement ergonomique	10 000	5 743	25 000
Total	347 030 \$	619 292 \$	673 063 \$

Technologies de l'information	Exercice 2027	Exercice 2026	
	Budget	Prévisions	Budget
Services Internet	10 800	9 700	10 800
Téléphonie	50 540	38 808	50 540
Ressources infonuagiques	332 746	339 721	317 746
Pare-feu et sécurité	201 620	37 869	38 120
Logiciels utilisés par les services	413 230	324 423	304 880
Services de consultation en TI	35 594	102 017	39 073
Frais pour les logiciels du système de gestion d'entreprise	369 185	341 995	375 665
Développement du système de gestion d'entreprise	500 000	711 558	1 200 000
Total	1 913 715 \$	1 906 091 \$	2 336 824 \$

- 19 postes (permanents à temps plein)
- Changement à la structure de l'organisme
 - La division des ressources humaines (RH), qui faisait partie du bureau du président et chef de la direction, relève du Service des opérations depuis janvier 2026.
 - Les prévisions ainsi que les salaires et avantages prévus au budget pour l'exercice financier 2026 incluaient l'affectation des employés des RH pour les 6 derniers mois (janvier à juin 2026).
- Soutien aux services juridiques assuré par le bureau du président et chef de la direction
- Soutien aux services de consultation portant sur l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels assuré par le bureau du président et chef de la direction

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

NREP	Exercice 2027	Exercice 2026	
	Budget	Prévisions	Budget
Salaires et avantages	2 866 353	3 115 285	3 272 528
Perfectionnement professionnel/Cotisations/ Consolidation d'équipe	28 208	35 826	44 268
Déplacements	10 000	14 844	21 752
Inscription aux conférences	6 000	5 052	6 800
Élaboration de cours de formation en pratique professionnelle (FPP)	24 517	-	-
Programme de spécialisation	41 441	29 601	41 299
Programme de mentorat	200 200	142 589	213 000
Recherche	110 660	154 585	166 595
Total	3 287 379 \$	3 497 782 \$	3 766 242 \$

- 26 postes (22 permanents à temps plein, 3 à temps partiel et 1 contractuel)
- Révision et mise à jour des cours de FPP en raison de la mise en œuvre du nouveau Règlement d'application et des nouveaux Règlements administratifs
- Aucun symposium de recherche

Budget du Service des affaires générales et publiques
(anciennement le Service des communications et des relations avec les parties prenantes)

Service des affaires générales et publiques	Exercice 2027	Exercice 2026	
	Budget	Prévisions	Budget
Salaires et avantages	1 999 080	1 811 535	1 868 488
Perfectionnement professionnel/Cotisations/ Consolidation d'équipe	12 950	15 175	20 145
Publicités et sensibilisation	150 000	240 869	150 000
Prévention de la fraude et sensibilisation	415 000	395 868	400 000
Salons professionnels et parrainage	31 000	22 000	55 000
Gestion de la marque	80 000	82 549	80 000
Impression	12 000	12 500	15 000
Services de traduction	40 000	21 403	20 000
Articles promotionnels et brochures de publicité directe	-	5 999	8 000
Déplacements	25 000	16 732	89 000
Inscription aux conférences	17 000	7 243	20 000
Total	2 782 030 \$	2 631 873 \$	2 725 633 \$

- 17 postes (16 permanents à temps plein; 1 à temps partiel)

Budget du Service des inscriptions

Service des inscriptions	Exercice 2027	Exercice 2026	
	Budget	Prévisions	Budget
Salaires et avantages	2 114 899	1 914 058	2 125 626
Perfectionnement professionnel/Cotisations/ Consolidation d'équipe	14 810	2 259	25 190
Administration de l'EAP-CRIEE	7 875	9 333	13 425
Administration de l'EAP-CRIC	51 975	49 808	66 230
Administration de l'examen menant à la spécialisation	27 628	31 085	30 788
Fournitures pour certificats et pièces d'identité	13 896	9 013	10 000
Inscription aux conférences	-	900	3 520
Déplacements	11 600	12 228	17 910
Total	2 242 683 \$	2 028 684 \$	2 292 689 \$

- 22 postes (22 permanents à temps plein)

Budget relatif à la gouvernance

Gouvernance, CA et AGA	Exercice 2027	Exercice 2026	
	Budget	Prévisions	Budget
Honoraires des administrateurs	99 694	94 795	84 337
Réunions (CA/AGA/Événements destinés aux titulaires de permis)	240 980	171 470	259 270
Formation des membres du CA	30 000	43 962	80 000
Autres	5 000	189 249	-
Total	375 674 \$	499 476 \$	423 607 \$

- Autres
 - La plateforme qui sera utilisée pour l'élection du CA
 - Le montant de 189 249 \$, inclus dans les prévisions pour l'exercice financier 2026, représente les charges estimatives des services juridiques et de consultation en matière d'emploi pour les changements de postes au sein du bureau du président et chef de la direction et l'évaluation de la fonction des ressources humaines.

Budget du Service des finances

Finances	Exercice 2027	Exercice 2026	
	Budget	Prévisions	Budget
Salaires et avantages	1 481 901	983 996	992 615
Perfectionnement professionnel/Cotisations/Consolidation d'équipe	14 600	11 022	18 213
Honoraires d'audit	66 000	67 667	68 000
Consultation	-	500	4 000
Déplacements	2 000	1 929	1 300
Frais imposés par les commerçants	504 000	664 226	685 000
Frais bancaires et autres frais	8 160	7 855	7 560
Total	2 076 661 \$	1 737 195 \$	1 776 688 \$

- 13 postes (12 permanents à temps plein; 1 contractuel)
- Les services de consultation figurent au budget du bureau du président et chef 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 – Engagement de l'auditeur**

Date : **18 juin 2026**

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 LLP pour l'exercice financier prenant fin le 30 juin 2026. Le CFV a examiné la lettre-contrat lorsqu'il s'est réuni le 21 mai 2026 et n'a relevé aucun sujet de préoccupation. Les modalités correspondent à celles des années précédentes, et le CFV a confirmé que l'auditeur demeure indépendant.

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 précise l'étendue, les objectifs, les responsabilités et les limitations de la mission d'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 21 mai 2026 et n'a relevé aucun sujet de préoccupation.

1. Objectif de l'audit

L'objectif principal est de fournir une opinion indépendante de l'auditeur 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 2026
- États des résultats d'exploitation, évolution de l'actif net et flux de trésorerie pour l'exercice financier prenant fin le 30 juin 2026
- 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'anomalies significatives 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'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation.

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 anomalies significatives, 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 – Rémunération de l'auditeur**

Date : **18 juin 2026**

Sommaire

Le conseil d'administration (CA) est invité à examiner et à approuver la rémunération proposée pour l'auditeur, Doane Grant Thornton LLP, pour l'audit de l'exercice financier 2026.

Action demandée

QUE : la rémunération de l'auditeur, Doane Grant Thornton LLP, pour l'exercice financier 2026, qui consiste en des honoraires de base de 50 000 \$ plus des honoraires conditionnels de 5000 \$, excluant les frais administratifs, les débours et les taxes applicables, soit par la présente approuvée avec effet immédiat.

Discussion/analyse

Le cabinet Doane Grant Thornton LLP a été nommé comme auditeur du Collège lors de la réunion du CA tenue le 27 novembre 2025.

Pour l'audit de l'exercice financier 2026, l'auditeur a proposé ce qui suit :

- Honoraires de base de 50 000 \$
- Honoraires conditionnels de 5 000 \$ pour tenir compte de toute tâche imprévue ou supplémentaire qui pourrait être exigée
- Frais administratifs, débours et taxes applicables

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. Le Comité des finances et de la vérification a examiné les honoraires proposés lors de sa réunion et appuie leur approbation.

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 2026
- Production des déclarations de revenus des sociétés – formulaires T2 et T1044

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

RÉSOLUTION

À l'attention du :	Conseil d'administration
Date de la réunion :	Jeudi 18 juin 2026
N° du point à l'ordre du jour :	6
Objet :	Approbation du montant maximal des réclamations au fonds d'indemnisation
Préparée par :	Victoria Rumble, secrétaire générale
Présentée par :	Tim D'Souza, président, Comité des finances et de la vérification
Mesure à prendre :	<i>Pour approbation</i>

OBJECTIF

Le conseil d'administration (CA) est invité à approuver l'inclusion d'un montant d'indemnisation maximal par réclamation dans l'ébauche du Règlement administratif n° 10 régissant le fonds d'indemnisation, ainsi qu'à approuver le montant d'indemnisation maximal recommandé de 7000 \$ par réclamation admissible.

CONTEXTE

Dans le cadre de l'initiative relative aux Règlements administratifs du Collège, l'ébauche du Règlement administratif n° 10 comprend des dispositions portant sur l'établissement et l'administration d'un fonds d'indemnisation visant à offrir un recours financier aux personnes physiques admissibles ayant subi un préjudice financier attribuable à un acte malhonnête commis par un titulaire de permis.

Le CA est invité à déterminer s'il convient d'inclure un montant d'indemnisation maximal par réclamation dans l'ébauche du Règlement administratif n° 10 et, le cas échéant, à établir le montant maximal approprié.

Afin de soutenir ces travaux, le Collège a fait appel à la firme Dion Strategic Consulting Services pour réaliser une analyse actuarielle du modèle proposé de fonds d'indemnisation, y compris une évaluation des risques liés aux réclamations prévues, des considérations relatives à la viabilité et des risques financiers potentiels. Cette analyse comprenait la mise à l'essai de scénarios portant sur la fréquence des réclamations, les montants d'indemnisation maximaux, le rendement des placements, les recouvrements, les risques liés aux réclamations rétroactives et les hypothèses de financement futures.

Le 20 mai 2026, le Comité de la gouvernance et des mises en candidature (CGMC) a examiné si l'ébauche du Règlement administratif n° 10 devrait comprendre un montant d'indemnisation maximal par réclamation. Après discussion, le CGMC a appuyé l'inclusion d'un montant maximal

par réclamation dans l'ébauche de Règlement administratif n° 10 afin de favoriser la viabilité à long terme du futur fonds d'indemnisation et d'atténuer les risques financiers.

Le CGMC a également recommandé que le Comité des finances et de la vérification (CFV) examine l'analyse actuarielle et établisse le montant maximal approprié en vue de faire une recommandation au CA.

Le 21 mai 2026, le CFV a examiné l'analyse actuarielle et les recommandations préparées par la firme Dion Strategic Consulting Services, y compris les risques financiers prévus et les considérations liées à la viabilité associées au cadre proposé pour le fonds d'indemnisation. À la suite de discussions, le CFV a donné son appui quant à l'établissement d'un montant d'indemnisation maximal de 7000 \$ par réclamation admissible et a recommandé que la question soit soumise au CA pour approbation.

Si le CA donne son approbation, la direction demandera au ministère de la Justice d'intégrer le montant d'indemnisation maximal approuvé par réclamation dans la rédaction de la réglementation liée à l'ébauche du Règlement administratif n° 10.

ANALYSE

La direction, le CGMC et le CFV ont examiné l'analyse actuarielle préparée par Dion Strategic Consulting Services afin de déterminer s'il convient d'établir un montant d'indemnisation maximal par réclamation et, le cas échéant, de fixer ce montant.

Les éléments suivants ont été pris en considération dans l'analyse :

- la fréquence prévue et les montants potentiels des réclamations;
- la viabilité prévue du fonds d'indemnisation proposé;
- le passif futur et les risques financiers potentiels;
- les points de référence d'organismes de réglementation et du secteur;
- les risques liés aux réclamations rétroactives;
- l'atteinte d'un équilibre entre une protection efficace du public et une gestion prudente des ressources futures du fonds.

L'analyse actuarielle a mené à la conclusion que l'établissement d'un montant maximal par réclamation réduit sensiblement les risques financiers pour le fonds d'indemnisation proposé et favorise sa viabilité à long terme. Le rapport faisait également état de risques potentiels alors que le public sera informé de l'existence du fonds.

Selon l'analyse actuarielle et les délibérations du comité, le montant d'indemnisation maximal de 7000 \$ par réclamation qui est proposé vise à assurer un équilibre entre une protection significative du public et la viabilité financière et la pérennité à long terme du fonds d'indemnisation proposé.

Lors des discussions du CGMC, d'autres éléments ont été soulevés en vue d'un examen ultérieur avec le ministère de la Justice, notamment les suivants :

- l'éventuelle inclusion d'un facteur d'indexation annuel lié à un indice national d'inflation ou à l'indice des prix à la consommation (IPC);
- l'ajout d'une disposition prévoyant une révision obligatoire dans un délai déterminé.

Pour le moment, aucun facteur d'indexation n'est recommandé aux fins d'approbation. La direction poursuivra ses discussions avec le ministère de la Justice concernant d'éventuels mécanismes d'indexation et de révision dans le cadre du processus de rédaction des Règlements administratifs en cours.

RECOMMANDATION

Le CGMC recommande que le CA :

1. approuve l'inclusion d'un montant d'indemnisation maximal par réclamation dans le libellé proposé pour le Règlement administratif n° 10 régissant le fonds d'indemnisation;

Le CFV recommande que le CA :

2. approuve un montant d'indemnisation maximal de 7000 \$ par réclamation admissible.

RISQUES ÉVENTUELS

- Les réclamations futures pourraient dépasser les projections actuarielles une fois que le fonds d'indemnisation aura été mis en œuvre.
- Le montant maximal approuvé pourrait ne pas permettre d'indemniser les réclamants futurs pour toutes les pertes subies.
- De futurs changements opérationnels, juridiques ou réglementaires pourraient rendre nécessaire une révision de la structure relative au montant d'indemnisation maximal.
- La visibilité croissante du fonds d'indemnisation pourrait donner lieu à une augmentation des réclamations au fil du temps.

Ces risques seront atténués au moyen d'une surveillance continue, de futures analyses actuarielles et de consultations continues avec le ministère de la Justice pendant le processus menant à la rédaction définitive des Règlements administratifs.

RÉSOLUTION

IL EST RÉSOLU QUE le CA approuve l'inclusion d'un montant d'indemnisation maximal par réclamation admissible dans le libellé proposé du Règlement administratif n° 10 régissant le fonds d'indemnisation;

ET QUE le CA approuve un montant d'indemnisation maximal de 7000 \$ par réclamation admissible;

ET QU'IL EST enjoint à la direction de fournir au ministère de la Justice des directives pour que le montant d'indemnisation maximal approuvé soit intégré dans la rédaction de la réglementation applicable liée à l'ébauche du Règlement administratif n° 10.

PROCHAINES ÉTAPES

- Fournir des directives au ministère de la Justice quant au montant d'indemnisation maximal approuvé de 7000 \$ par réclamation;
- Poursuivre les discussions avec le ministère de la Justice concernant d'éventuelles dispositions d'indexation et de révision.

DOCUMENTS SUPPLÉMENTAIRES

- Dion Strategic Compensation Fund Project – Phase 2 [Projet de fonds d'indemnisation de Dion Strategic – Phase 2] (en anglais seulement)

RÉSOLUTION

À l'attention du :	Conseil d'administration (CA)
Date de la réunion :	Jeudi 18 juin 2026
N° du point à l'ordre du jour :	8
Objet :	Prolongation du Plan stratégique 2023–2026
Préparée par :	Victoria Rumble, secrétaire générale
Présentée par :	Stan Belevici, CRIC-CISR, président et chef de la direction par intérim
Mesure à prendre :	<i>Pour approbation</i>
OBJECTIF	
L'objectif du présent rapport est d'obtenir l'approbation du conseil d'administration (CA) pour prolonger d'un an le Plan stratégique 2023-2026 du Collège, jusqu'au 30 juin 2027.	
CONTEXTE	
Le CA a approuvé le Plan stratégique actuel en juin 2023 à la suite d'un processus de planification stratégique auquel avaient participé le CA et l'équipe dirigeante. Des mises à jour sur les progrès accomplis ont été fournies périodiquement au moyen de rapports du président et de tableaux de bord de l'organisme. Le Collège se trouve actuellement dans une période transitoire importante en raison de la mise en œuvre du nouveau Règlement du gouvernement, qui est prévue à l'été 2026. La direction prépare des plans pour la mise en œuvre, les communications et la formation en vue de soutenir les titulaires de permis et les employés durant cette transition. Parallèlement, le Collège travaille en étroite collaboration avec le ministère de la Justice à l'élaboration des Règlements administratifs du Collège. L'approbation du ministère de la Justice suivra la mise en œuvre du nouveau Règlement d'application, et des réunions périodiques se poursuivront pendant ce temps. Le CA est également en voie de recruter un président et chef de la direction permanent qui jouera un rôle central dans l'élaboration du prochain Plan stratégique.	
ANALYSE	
La prolongation d'un an du Plan stratégique permettra au Collège de faire ce qui suit : • Maintenir la stabilité de l'organisme pendant une période de changements réglementaires	

- Assurer la cohérence entre le prochain Plan stratégique, le Règlement d'application définitif et les Règlements administratifs mis à jour
- Permettre au nouveau président et chef de la direction d'assurer un leadership et une participation efficaces

L'élaboration d'un nouveau plan stratégique avant la mise en œuvre définitive de la réglementation risque d'entraîner des incohérences, des remaniements et une utilisation inefficace des ressources du CA et de la direction. Des révisions importantes pourraient s'avérer nécessaires peu après l'approbation.

Pendant la période de prolongation, la direction continuera de faire progresser les priorités stratégiques actuelles tout en surveillant les changements réglementaires et opérationnels.

Élaboration du prochain Plan stratégique

La direction propose d'amorcer le prochain processus de planification stratégique en janvier 2027, en commençant par un examen de la gestion des risques et la tenue d'une séance de visualisation pour le CA. Des mises à jour régulières seront fournies au Comité de la gouvernance et des mises en candidature, et le Plan stratégique définitif sera présenté au CA pour approbation en juin 2027.

RECOMMANDATION

La direction recommande de prolonger d'un an le Plan stratégique actuel pour favoriser la stabilité de l'organisme durant la transition réglementaire et permettre au nouveau président et chef de la direction de participer pleinement à l'élaboration du prochain Plan stratégique.

RISQUES ÉVENTUELS

- Le cadre actuel pourrait ne pas refléter pleinement les nouvelles priorités réglementaires et opérationnelles.
- Il pourrait y avoir un écart entre les exigences réglementaires en constante évolution et les priorités stratégiques actuelles.
- Certains enjeux émergents pourraient nécessiter des rajustements transitoires.
- Ces risques seront atténués au moyen de rapports périodiques au CA, d'un suivi continu des priorités stratégiques et de l'intégration des changements réglementaires dans la planification opérationnelle.

RÉSOLUTION

IL EST RÉSOLU QUE le Plan stratégique 2023-2026 du Collège soit prolongé pour une année supplémentaire, soit jusqu'au 30 juin 2027, en vue de favoriser la stabilité de l'organisme durant la transition réglementaire et de permettre au nouveau président et chef de la direction d'y apporter sa contribution.

PROCHAINES ÉTAPES

1. Mettre à jour la page du site Web consacrée au Plan stratégique pour tenir compte de la prolongation d'un an
2. Informer les employés à l'interne de la prolongation
3. Fournir des mises à jour au CA, comme convenu lors de la réunion du CA de mars, notamment pour ce qui suit :
 - a. Progrès réalisés à l'égard des priorités stratégiques et des principales initiatives actuelles
 - b. Mises à jour sur l'état des risques ou des défis cernés
 - c. Aperçu prospectif des priorités, incluant les répercussions liées au Règlement du gouvernement et aux Règlements administratifs du Collège

ANNEXE

- Plan stratégique 2023-2026

**Plan stratégique
(1^{er} juillet 2023 -
30 juin 2026)**

Établir la norme en matière de protection du public





Chaque personne cherchant à obtenir des conseils en immigration ou en citoyenneté canadienne peut effectuer un choix éclairé et avoir accès à un titulaire de permis du Collège offrant des services professionnels en tout temps.



Régir les consultants en immigration et en citoyenneté dans l'intérêt public et protéger le public, notamment :

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.



Transparence

Communiquer les décisions, les politiques, les procédures et les mesures disciplinaires aux titulaires de permis et au public.

Intégrité

Maintenir les normes morales et éthiques les plus élevées.

Responsabilité

S'assurer que le conseil d'administration, la haute direction et le personnel assument l'entière responsabilité de leurs actions et de leurs décisions.

Excellence

Atteindre l'excellence dans toutes les activités.

Équité

Veiller à ce que les politiques, pratiques, procédures et décisions soient justifiées et bien comprises.

Communication

Encourager les titulaires de permis, les parties prenantes et le public à communiquer avec le Collège à propos de toute question sur la réglementation des professionnels en services-conseils en immigration ou en citoyenneté canadienne.

Plan stratégique

OBJECTIFS	
Normes professionnelles et conformité Les normes tiennent compte des besoins changeants, et les titulaires de permis exercent sans cesse leur pratique en fonction de ces normes.	Praticiens non autorisés (PNA) Lutter contre les praticiens non autorisés grâce à l'application de la loi, la délivrance de permis et la sensibilisation.
INITIATIVES	
1. Gestion de la qualité	1. Injonctions nationales
2. Programme de mentorat	2. Enregistrement de praticiens non autorisés
3. Pratique, politique et recherche axée sur le public	3. Partenariats nationaux et internationaux (Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada [IRCC], Agence des services frontaliers du Canada [ASFC], etc.)
4. Élaboration des règlements, règlements administratifs et politiques	4. Recherche sur les PNA
5. Programmes de formation suivant l'obtention du permis	5. Sensibilisation à la prévention de la fraude
6. Efficacité et efficience du processus de plainte	
MESURES	
1. Le Programme de gestion de la qualité est conçu pour fournir une orientation et des directives claires aux titulaires de permis	1. PNA se conformant aux exigences du Collège ou faisant l'objet de poursuites
2. Les programmes de mentorat sont conçus pour fournir des conseils et des lignes directrices claires aux titulaires de permis	2. Nombre de PNA titulaires d'un permis
3. Les symposiums de recherche contribuent à façonner les stratégies du Collège	3. Nombre et portée des partenariats établis
4. Les règlements, le Règlement administratif et les politiques sont fondés sur des données probantes et sont bien documentés en plus de répondre aux besoins des parties prenantes	4. Projets de recherche en cours, présentations soumises destinées à des conférences et publications en préparation
5. Adoption de pratiques d'agrément fondées sur les données probantes et rehaussement de la qualité de la FPC	5. Fréquentation de la page de mise en garde contre les PNA
6. Temps de traitement des plaintes amélioré	

Suite du Plan stratégique à la page suivante

Plan stratégique (suite)

OBJECTIFS	
Communication avec les parties prenantes Le rôle du Collège en tant qu'organisme de réglementation reconnu est largement accepté.	Durabilité Le Collège renforce sa capacité organisationnelle.
INITIATIVES	
1. Renforcement des capacités en matière de communication	1. Culture et mobilisation
2. Communication proactive avec les titulaires de permis	2. Diversité, équité et inclusion
3. Gestion des relations gouvernementales et des enjeux	3. Conformité juridique, réglementaire, des directives et des politiques
4. Partenariat en relations stratégiques	4. Système de gestion d'entreprise
5. Communications visant la sensibilisation du public	5. Gestion de documents
MESURES	
1. Structure organisationnelle élaborée et mise en œuvre	1. Évaluation de l'efficacité des initiatives par le groupe de travail
2. Consultation et rétroaction de l'ACCPI	2. Rétroaction provenant des employés
3. Gestion efficace des enjeux émergents	3. Dépôt de rapports exigés auprès de la Chambre des communes, du Sénat, du SCT, des commissaires et demandes relatives à l'AIPRP
4. Les partenaires considèrent le Collège comme un OAR compétent	4. Lancement d'iMIS à la date prévue et élaboration d'une initiative sur les capacités prédictives et d'enquête
5. Sensibilisation du public au rôle et aux messages clés du Collège	5. Respect des exigences d'IRCC et du SCT relatives à l'AIPRP