



The Institute of Internal Auditors
Institut des vérificateurs internes
Canada

Vue d'ensemble du Projet de l'Institut canadien

18 juin 2010

INTRODUCTION

Cette vue d'ensemble est conçue pour tenir lieu de supplément à la Proposition de l'Institut canadien (la Proposition), soit pour présenter un survol de son contenu et pour décrire le processus visant à établir un IVI canadien affilié. Les détails sont consultables dans le document complet sur la Proposition publiée sur le site Web de l'IVI Canada. Des questions fréquemment posées et leur réponse sont aussi publiées à la même adresse. S'ils souhaitent obtenir plus de renseignements, les membres sont invités à prendre connaissance de la Proposition entière et des questions et réponses complémentaires.

L'équipe du Projet de l'Institut canadien (PIC) a élaboré, en collaboration avec le personnel du Siège de l'IVI, une proposition pour l'établissement d'un IVI au Canada. Cela se concrétiserait en adoptant une démarche en trois phases définies comme suit :

1. L'approbation (d'avril à décembre 2010) – Période pendant laquelle l'autorisation d'aller de l'avant serait sollicitée auprès des membres canadiens et des autres instances de gouvernance de l'IVI.
2. L'Institut provisoire (de janvier 2011 à décembre 2012) – Pendant cette période de deux ans, l'IVI Canada exercera ses activités à titre d'entité distincte au sein de l'Amérique du Nord, tout en étant régi par un conseil d'administration provisoire jouissant du pouvoir décisionnel et présentant ses propres états financiers.
3. L'indépendance opérationnelle (le 1^{er} janvier 2013) – L'IVI Canada entreprendrait ses activités comme institut indépendant.

Le Conseil nord-américain et le Conseil mondial de l'IVI ont exprimé leur appui au projet et ont autorisé le Conseil canadien à mettre en œuvre les deux premiers volets.

CONTEXTE

Actuellement, le Canada est intégré avec les États-Unis et sept autres pays des Caraïbes à un organisme nord-américain régi par le Conseil nord-américain (CNA). Le Canada occupe un siège au CNA, et les États-Unis, les neuf autres. Toutefois l'Amérique du Nord (AN) n'agit pas de façon autonome, car sa gouvernance et ses finances sont fusionnées à celles de l'IVI mondial. Le Conseil mondial est composé de 38 membres dont plusieurs ne sont pas originaires de l'Amérique du Nord. En conséquence de la fusion entre le palier mondial et celui de l'AN, toute initiative, modification aux services ou transaction d'une quelconque importance qui a cours en Amérique du Nord doivent être autorisées par les pays qui siègent au Conseil mondial. À l'inverse, les quelque 130 IVI de l'extérieur de l'Amérique du Nord agissent de façon autonome en vertu des conditions d'un accord d'affiliation avec l'IVI mondial.

Depuis maintenant 2006, au Canada, l'IVI est dirigé par le Conseil canadien (CC) qui pour sa part agit à titre de comité du Conseil nord-américain. Le Conseil ne jouit que d'une délégation de pouvoir limitée par le CNA. Ainsi, toute décision d'importance touchant le Canada doit être approuvée par les É.-U. (par l'entremise du CNA) et, comme expliqué ci-dessus, par le Conseil mondial.

Bien que le projet d'un Institut canadien ait été étudié en 1999 et en 2005, avant 2006, aucune structure nationale n'existait au Canada.

Actuellement, le CNA étudie la possibilité de se séparer de l'IVI mondial et d'établir un Institut nord-américain ou un institut distinct pour les États-Unis (l'étude sur l'établissement d'un institut canadien est pilotée par le Conseil canadien), ce qui exclurait une structure de gouvernance globale.

POURQUOI ÉTABLIR UN INSTITUT CANADIEN?

Services aux membres – Actuellement, les services offerts aux membres canadiens sont conçus en fonction des besoins manifestés aux États-Unis. Par conséquent, plusieurs ne sont pas adaptés au milieu canadien. Il est possible d'améliorer les services canadiens par rapport à ce que l'Amérique du Nord et l'IVI mondial sont en mesure d'offrir (p. ex., le bilinguisme, les programmes gouvernementaux, les services aux CVI, une base de données des membres, un système d'inscription aux événements, etc.). Les sections ont exprimé sans équivoque leur besoin d'activités de formation et d'éducation portant sur des sujets plus actuels et dont le contenu est mieux adapté au contexte canadien. L'IVI Canada offrira des services conçus dans une perspective canadienne; il éliminera ceux dont nos membres n'ont pas besoin et il mettra à profit les ressources ainsi libérées pour améliorer les services jugés les plus essentiels. Un institut servirait tous les membres canadiens, peu importe où ils se trouvent et peu importe leur capacité de participer aux activités des sections.

Finances – À titre d'institut, l'IVI Canada gérerait ses propres sources de revenus et de dépenses, de même que les actifs de l'organisme. Les programmes et les services seraient conçus en tenant compte des paramètres d'un budget canadien. L'IVI Canada deviendrait autonome en matière de financement et d'établissement de sa propre structure de revenus qui assurerait sa viabilité en périodes de récession. Ainsi, les fonds pourraient être affectés aux projets les plus importants pour les membres canadiens.

Langues officielles – Afin de mieux servir tous les membres canadiens, l'accès à des services et à des produits bilingues doit être amélioré. Tous les membres devraient être en mesure de communiquer avec l'IVI Canada, que ce soit dans l'une ou dans l'autre des deux langues officielles au pays. Cependant, le matériel devra être traduit en tenant compte de l'aspect financier. D'abord, tous les documents clés publiés par l'IVI Canada seraient traduits. De plus, l'égalité des chances d'obtenir un emploi et des promotions au sein de l'IVI Canada serait assurée pour tous ses membres.

Soutien du personnel – Les ressources humaines à l'appui des activités canadiennes sont confondues avec celles à l'appui du reste de l'AN. La capacité à affecter les ressources aux initiatives canadiennes importantes est limitée par les autres priorités auxquelles fait face l'AN. Afin d'appuyer et d'offrir les services locaux et nationaux, un institut canadien s'adjoindrait les effectifs requis à la mesure de ses capacités économiques.

Défense des intérêts et promotion – Tous les vérificateurs internes du Canada profiteraient considérablement d'une notoriété accrue de la profession. Un effectif de 7 000 membres et professionnels recèle un formidable potentiel pour rehausser la notoriété de la profession de vérificateur interne au pays et jouer un rôle clé lorsqu'il s'agit d'influencer la gouvernance, la réglementation et les pratiques. Avec le soutien actif des sections dans leur région respective, l'Institut pourrait agir comme porte-parole unique en matière de défense des intérêts et de promotion, de marketing et de représentation de la profession. La promotion de la profession au Canada ne peut se concrétiser par la structure existante ni par un Institut nord-américain dont les énergies sont principalement concentrées sur l'atteinte d'objectifs aux États-Unis.

Structure – Avec ses 7 000 membres, le Canada est le troisième pays en importance au sein de l'IVI. Ces données appuient l'établissement d'un institut canadien, ce qui créera une structure harmonisée avec celle des autres pays. L'expérience acquise depuis quelques années nous confère un degré de maturité organisationnelle, de solides

effectifs bénévoles ainsi que l'engagement requis pour prendre en main, avec succès, notre propre destinée. L'envergure de l'Institut canadien serait suffisante pour maintenir notre siège au Conseil mondial.

Soutien aux sections – Les sections profiteraient d'un meilleur soutien et d'une coordination plus efficace entre elles et l'IVI Canada. Cela assurerait, entre autres, la participation directe des sections à la planification stratégique, l'établissement d'un réseau à partir du Comité des relations avec les sections ainsi que la promotion active de la planification de la relève grâce à une participation accrue au processus de mise en candidature.

Communication – En dirigeant les communications vers l'auditoire concerné et en éliminant l'information accessoire qui, de nos jours, accable les membres, les communications avec eux et avec les sections gagneraient en qualité et en pertinence.

Gouvernance – La structure de gouvernance actuelle est faible, car le Conseil canadien, ne jouissant que d'un vote sur dix, fait office de sous-comité du CNA. Cela prive le Canada d'une représentation adéquate et mine notre capacité à réaliser les projets qui servent l'intérêt véritable des membres canadiens. Non seulement toute initiative importante que le Canada peut souhaiter prendre se heurte à la concurrence des projets conçus dans la perspective des États-Unis, mais elle nécessite, de plus, l'appui du Conseil mondial, lequel est composé de 38 membres d'instituts de partout au monde. Bien que l'établissement d'un institut nord-américain éliminerait l'influence de l'IVI mondial sur la gouvernance canadienne, le Canada pourrait, dans les faits, perdre toute priorité alors que l'Institut de l'AN canaliserait les services vers sa principale source de membres, les États-Unis. Un institut canadien indépendant permettrait aux Canadiens et aux Canadiennes d'élire leurs propres leaders qui dès lors, jouiraient de l'autorité de se concentrer sur les produits et les services canadiens et de les élaborer. La nouvelle structure serait simple, rationalisée, ciblée et coordonnée.

Stratégie – Un plan officiel pour établir un institut qui tracera la trajectoire de la profession au Canada est nécessaire. L'IVI Canada, en collaboration avec les sections, élaborerait une stratégie nationale mise en œuvre tant sur le plan national que local et en assurerait le suivi. L'IVI Canada serait désormais imputable devant ses membres de ses stratégies, de ses activités d'exploitation et des résultats obtenus.

Pour se montrer à la hauteur de ce potentiel, il est clair que nous devons maîtriser le contrôle et l'utilisation des revenus générés par les membres canadiens aux fins de rehausser la profession, assurer notre présence aux tables décisionnelles tout en exerçant une influence essentielle, et améliorer les services aux membres.

PRINCIPES DIRECTEURS

Les principes suivants guideront les décisions, l'organisation et les résultats de la mise en œuvre du plan d'activités :

- L'IVI Canada poursuivra l'objectif d'offrir son éventail de services complet dans les deux langues officielles, et ce, de façon économique (voir la prochaine section de ce document pour plus de détails à ce sujet).
- L'IVI Canada offrira des services conçus en fonction des besoins, des attentes et des particularités de ses membres, ainsi que de sa capacité à les offrir à coût raisonnable. Ces services seront offerts dans une perspective canadienne et seront élaborés au sein de l'Institut ou acquis sur la base d'ententes de partage de services, soit avec l'IVI mondial, soit avec d'autres instituts affiliés.
- L'IVI Canada offrira ses services à tous les membres canadiens, peu importe où ils se trouvent et peu importe leur capacité de participer aux activités des sections.

- La relation qu’entreprendra l’IVI Canada avec ses sections, fondée sur le désir de cultiver une présence bénévole active et dynamique, favorisera la prestation du meilleur service aux membres. L’IVI Canada approuvera la création des nouvelles sections et veillera à surveiller la viabilité financière à long terme de toutes les sections.
- L’IVI Canada sera le porte-parole national pour la défense des intérêts et la promotion, le marketing et la représentation de la profession de vérificateur interne au Canada, le tout avec le soutien actif des sections locales dans leur région respective.
- Avec la participation des sections, l’IVI Canada élaborera une stratégie à mettre en œuvre tant sur le plan national que sur le plan local, et il en assurera le suivi.
- L’embauche du personnel permanent sera fondée sur les besoins et appuyée par des analyses rigoureuses afin d’offrir les produits et les services de l’IVI Canada, de contribuer à la mise en œuvre de sa vision et de sa mission et de soutenir les activités des sections.
- Un institut canadien ne minera pas les progrès accomplis par l’IVI mondial vers l’atteinte d’un statut international. L’IVI Canada appuiera les efforts en vue de créer un institut mondial financièrement viable qui sera en mesure d’élaborer et d’offrir des produits d’intérêt international tels que le *Cadre international pour la pratique professionnelle (l’International Professional Practice Framework - IPPF)*, la certification professionnelle CIA, les projets de recherche, etc.
- L’IVI Canada conservera un siège au Conseil mondial conformément à la structure de gouvernance approuvée et les méthodes d’attribution des sièges.
- L’IVI Canada sera géré par un conseil d’administration dont les membres sont élus par les membres canadiens lors d’une assemblée générale annuelle parmi des candidats choisis sur la base de leur compétence, de leur formation, de leurs qualités de leadership, de leur région ainsi que de leur diversité.

PRINCIPES DIRECTEURS EN MATIÈRE DE LANGUES OFFICIELLES

Ces principes directeurs permettront à l’IVI Canada de déterminer ses besoins en matière de langues officielles et de planifier les démarches pour les combler :

- Tout membre de l’IVI Canada pourra communiquer avec son personnel et son conseil d’administration soit en anglais, soit en français.
- Toutes les communications et tous les documents clés produits par l’IVI Canada à l’intention de tous ses membres seront préparés dans les deux langues officielles.
- Toutes les formations élaborées par l’IVI Canada à l’intention de tous ses membres seront préparées en anglais et en français.
- L’IVI Canada s’emploiera à promouvoir le maintien de la publication du *Cadre international pour la pratique professionnelle* dans les deux langues officielles.

RELATION AVEC L'IVI MONDIAL

Après son établissement à titre d'Institut, l'IVI Canada serait associé à l'IVI mondial en vertu d'un accord d'affiliation. Selon cette entente, l'IVI Canada remettra des frais d'affiliation à l'IVI mondial et il s'engagera à l'égard de certaines conditions standard.

Par suite de cette affiliation, les produits fondamentaux internationaux offerts par l'IVI, notamment le Cadre international pour la pratique professionnelle (l'International Professional Practice Framework, l'IPPF) et les certifications professionnelles décernées par l'IVI (Certified Internal Auditor, Certified Government Auditing Professional, etc.) conserveront toute leur pertinence pour le Canada.

Comme il occupera le troisième rang en importance, l'IVI Canada devrait s'attendre à occuper un siège au Conseil mondial.

ÉCHÉANCIER

Voici la description des principales étapes jalonnant l'échéancier :

Juin à octobre 2010	Communications avec les conseils des sections canadiennes et résolutions – Le Projet de l'IC sera partagé avec les sections et les membres canadiens au moyen de divers véhicules de communication. Chaque section sera invitée à exprimer son approbation au moyen d'une résolution. Les leaders des sections discuteront du Projet lors de la réunion des districts canadiens tenue en juin.
Septembre - octobre 2010	Scrutin des membres – Un scrutin des membres d'une durée d'un mois sera entrepris vers la mi-septembre et prendra fin vers la mi-octobre 2010.
Janvier 2011	Premier jour d'existence de l'Institut canadien intérimaire – Il exercera ses activités comme entité distincte au sein de l'IVI nord-américain.
Janvier 2011 à décembre 2012	Mise à exécution du plan de transition – La mise en œuvre du plan de transition pour l'établissement du modèle de gouvernance et la transition des services de même que le soutien du Siège de l'IVI auraient cours pendant une période de deux ans.
Juin 2011 à juin 2012	Confirmation du transfert de la cotisation par les membres – À partir du renouvellement de l'adhésion, soit à compter du troisième trimestre de 2011, et pendant un an, les membres seront invités à confirmer leur intention d'adhérer à l'IVI Canada. Le Conseil mondial disposera ainsi de résultats représentatifs de 12 mois sur lesquels il pourra fonder son approbation de la création d'un institut.
Juin 2012	L'autorisation du CNA, du Comité de direction et du Conseil mondial pour l'établissement de l'IVI Canada officiel sera sollicitée.
1er janvier 2013	L'Institut canadien des vérificateurs internes entreprendra ses activités.

LE VOTE DES MEMBRES

L'approbation de l'Institut canadien par ses membres se déroulera en deux phases. Le premier vote sollicitera l'approbation des membres pour la mise en œuvre du présent Projet. Il comportera deux étapes :

1. Chaque Conseil de section sera invité à voter pour l'adoption d'une résolution appuyant la mise en œuvre du Projet de création d'un institut canadien avec la période intérimaire de deux ans dans le but ultime de constituer l'Institut canadien le 1er janvier 2013. Un vote favorable de 75 % des sections (c.-à-d. de 9 sur 12) représentant au moins 85 % des membres sera requis. Ces seuils en pourcentage feraient en sorte que l'appui des sections les plus importantes soit nécessaire.
2. Un vote des membres, simplifié au moyen d'un mécanisme électronique, aurait lieu au cours du mois de septembre et octobre 2010. On pourra avoir recours au bulletin de vote traditionnel, dans les cas où le vote électronique serait impossible. Les deux tiers des votes reçus, et au moins 1 000 d'entre eux, doivent être favorables à la création de l'Institut canadien. Prévoir une période de scrutin d'un mois augmente sensiblement la probabilité d'obtenir la participation requise.

Comme c'est le cas de tous les instituts, le véritable baromètre de l'appui des membres est l'engagement à l'égard de la cotisation. Le second « vote » pour l'acceptation de l'Institut canadien aura lieu pendant le renouvellement de l'adhésion des membres. On demandera aux membres d'indiquer qu'ils souhaitent adhérer à l'Institut canadien et verser leur cotisation à l'IVI Canada. Comme le renouvellement de l'adhésion des membres canadiens se déroule de façon relativement régulière, ce processus commencera au cours du troisième trimestre de 2011 et se poursuivra jusqu'à la fin du second trimestre de 2012. Cela permettra aux membres de confirmer que le 1er janvier 2013, ils souhaitent adhérer à un institut exerçant ses activités de façon autonome.

GOVERNANCE

CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'IVI Canada sera géré par un conseil d'administration constitué de 12 membres. Il sera responsable de la gérance et de la prospérité future de l'Institut. En dirigeant l'IVI Canada, le Conseil exercera son leadership et son bon jugement avec intégrité afin de veiller à sa capacité soutenue de servir ses membres à titre d'organisation prééminente de professionnels de la vérification interne. Il adoptera et appliquera les normes de gouvernance les plus exigeantes en agissant en tout temps dans le véritable intérêt de l'IVI Canada et de ses membres, le tout, en adoptant une démarche responsable dans un cadre d'imputabilité. Conformément au devoir d'agir avec soin, intégrité et bonne foi dans l'exercice de leurs fonctions, les administrateurs doivent agir dans l'intérêt de l'ensemble des membres, peu importe les intérêts des membres individuels.

Le Conseil assurera la supervision des activités de l'IVI Canada en :

- établissant les priorités stratégiques de l'organisme;
- surveillant la mise en œuvre et la progression soutenue vers la réalisation des priorités stratégiques;
- assurant la supervision en matière de gestion;
- faisant rapport à ses membres au sujet de la gérance du Conseil;
- approuvant les budgets et les plans financiers de l'IVI Canada;
- choisissant le directeur général, en exerçant sa supervision et, si nécessaire, en le remplaçant.

Composition et mandat

Le Conseil d'administration sera composé de 12 membres, soit :

- De 10 administrateurs généraux de partout au Canada qui sont reconnus à titre de leaders au sein de la profession. Ce groupe devrait être constitué de titulaires d'un poste de dirigeant principal de la vérification

interne ou d'un poste semblable au sein d'une grande entreprise canadienne, du secteur public ou d'un organisme sans but lucratif, de membres d'un comité de vérification, de chefs de la direction financière et d'autres intervenants importants.

- De deux membres élus par le Comité des relations avec les sections. Il s'agira de représentants de district puisque selon les statuts, le président d'une section ne peut être membre du Conseil au cours de son mandat.

Les personnes suivantes assisteront aux réunions du Conseil à titre de membres d'office sans droit de vote :

- L'ancien président du Conseil;
- Le directeur général de l'IVI Canada;
- Le représentant canadien au CNA/au Conseil mondial. Une fois devenu un institut, le Conseil canadien renoncera à son poste au CNA. Par la suite, le poste sera occupé par le représentant du Canada au Conseil mondial.

Les administrateurs sont élus pour une période de trois ans. Pour veiller à la continuité, le Comité des candidatures est responsable d'assurer une rotation adéquate afin de réduire au minimum l'incidence des changements dans la composition du Conseil sur les activités de ce dernier. Les administrateurs peuvent être désignés de nouveau, mais pas au-delà de deux mandats de trois ans. En ce qui a trait à la composition, on tiendra aussi compte du besoin d'une représentation équilibrée de la diversité géographique canadienne.

COMITÉ DES CANDIDATURES

Le Comité des candidatures est responsable d'élaborer et de mettre en œuvre un processus efficace pour les nominations au Conseil, lequel permet de former un groupe diversifié d'administrateurs très compétents qui sont tous en mesure d'apporter une précieuse contribution et de participer au processus de prise de décision en faisant preuve d'un jugement indépendant. Le processus comprendra l'examen et le maintien à jour d'une *matrice des compétences/besoins* déterminant les capacités et les qualités requises pour s'acquitter des responsabilités du Conseil. Le Comité veillera à la planification de la relève, dont la mise en œuvre d'un processus permettant de repérer et de perfectionner des membres de l'IVI Canada qui seront en mesure d'assumer un rôle en matière de gouvernance. Les sections peuvent contribuer à ce processus en identifiant les leaders qui désirent s'engager sur le plan national.

Le Comité des candidatures sera constitué des membres suivants :

- L'ancien président du Conseil qui deviendra président du Comité des candidatures.
- De deux membres élus par le Comité des relations avec les sections. Il ne peut s'agir des représentants de district siégeant ou dont la candidature est présentée pour siéger au Conseil.
- Deux représentants généraux des membres devant satisfaire à certains critères.

Les candidatures pour pourvoir les postes du Conseil d'administration doivent être sollicitées auprès des membres et des sections au Canada. Le Comité des candidatures établira une liste provisoire et déposera un rapport aux membres canadiens lors de l'Assemblée générale annuelle des membres canadiens. La composition officielle du Conseil sera annoncée aux membres, et les administrateurs entreront en fonction dès la clôture de l'assemblée générale annuelle. Un processus d'orientation complet sera offert aux nouveaux administrateurs avant leur première réunion.

AUTRES SOUS-COMITÉS DU CONSEIL

Outre le Comité des candidatures, le Conseil établira des comités spéciaux ou permanents d'administrateurs qui l'épauleront dans son rôle de gérance et d'appui au personnel de l'Institut pour l'administration des aspects opérationnels du service aux membres. Bien qu'ils seront mis sur pied en fonction des besoins, on prévoit d'ores et déjà l'établissement des comités suivants :

- **Comité de la gouvernance** – Jusqu'à ce que des comités distincts soient requis, ce Comité assumera les fonctions en matière de gouvernance, de vérification, de déontologie et de gestion des risques.
- **Conseil de l'exploitation** – Le Conseil de l'exploitation est composé de présidents de comités bénévoles qui planifieront et dirigeront les services aux membres et à la profession. Ces services comprennent, sans toutefois en exclure d'autres, l'éducation, l'adhésion, les finances, la défense des intérêts et la promotion, la conférence nationale et les relations avec les sections. Le vice-président du Conseil d'administration doit superviser les activités du Conseil de l'exploitation. Il s'agit d'un organisme de travail administratif dont le rôle consiste à aider le Conseil d'administration à s'acquitter de ses responsabilités et à le conseiller.
- **Comité des relations avec les sections** – On s'attend à ce que les présidents (ou leurs remplaçants désignés) de chaque section canadienne deviennent membres du Comité des relations avec les sections, un sous-comité du Conseil de l'exploitation. La coprésidence du comité sera assurée par les titulaires des postes actuellement existants de représentants de districts. Les coprésidents de ce comité sont des membres du Conseil d'administration ayant un droit de vote, ce qui procure aux sections une voie hiérarchique directe avec le Conseil.

RELATIONS ENTRE LES SECTIONS ET L'IVI CANADA

Alors que les 12 sections canadiennes et l'IVI Canada partageront davantage de liens stratégiques et opérationnels, il deviendra essentiel que les rôles et les responsabilités de chacun soient nettement définis. Bien que l'on s'attende à ce que le rôle que jouent les sections actuellement à titre d'intervenants à part entière dans la prestation des services aux membres demeure, un organisme national de plus en plus dynamique exercera davantage d'incidence sur les services aux membres et sur l'appui aux sections. En retour, les sections seront appelées à appuyer les initiatives nationales. Par rapport à cette relation, voici les principaux aspects dont on doit tenir compte :

- L'établissement du Comité des relations avec les sections (CRS) de l'IVI, lequel est composé des présidents des sections ou de remplaçants désignés et accède directement au Conseil d'administration de l'IVI par l'entremise des représentants de district.
- Des réunions en face à face régulière, soit d'une à deux fois l'an, entre le CRS et le Conseil d'administration de l'IVI Canada.
- À compter de 2010, des pourparlers pour définir clairement les rôles des sections et ceux de l'organisme national afin d'établir une entente de partenariat mutuellement et également avantageuse pour les parties et chaque section, laquelle instaurera la collaboration et la coordination et améliorera les services aux membres à l'échelle du Canada.
- La collaboration active des Conseils de section avec l'IVI Canada dans l'élaboration de plans stratégiques comportant des objectifs, des activités, des initiatives, des indicateurs de rendement ainsi qu'un mécanisme de supervision tant sur le plan national que sur le plan des sections.
- Des dispositions à long terme en matière de financement doivent être déterminées pour veiller à la pérennité de l'organisme national tout comme des sections.
- Les membres vivant dans les régions sans section doivent accéder à la gamme entière des services offerts par l'IVI Canada.
- La participation active au processus de planification et au processus budgétaire.

BUREAU NATIONAL

Au départ, le nombre d'employés du Bureau national sera déterminé pendant le processus de transition, qui sera exposé dans le plan d'activités, en fonction des besoins et de la capacité financière. Le Conseil d'administration veillera à établir un milieu de travail équitable et positif.

Relations avec les autres instituts

Il est nécessaire de maintenir le dialogue avec l'Institut nord-américain à être créé et avec le Siège. Bien que le Canada aura un représentant au Conseil mondial, il est essentiel que les présidents de l'INA et de l'Institut canadien se rencontrent périodiquement pour discuter des pratiques d'excellence et des nouveaux enjeux.

FINANCES

L'équipe de l'Institut canadien (IC), appuyée par le Siège de l'IVI, a réalisé une analyse financière portant sur la période intérimaire et les trois premières années à titre d'Institut à compter de 2013.

L'équipe de l'IC entend élaborer un modèle de revenus diversifié et stable reposant sur un équilibre optimal entre un revenu fixe et un revenu variable. Il comportera l'établissement d'une réserve de financement au moment de l'établissement de l'Institut, laquelle couvrira six mois de frais d'exploitation, conformément aux modèles de pratiques de gestion optimale. L'équipe de l'IC continuera à explorer les options permettant de rassembler une réserve adéquate, y compris sur la base de prêts consentis par des sections en bonne position financière, de subventions gouvernementales, de sociétés commanditaires et d'un transfert potentiel d'actifs de l'IVI.

Les projections financières quinquennales détaillées, y compris les hypothèses à l'appui de résultats, sont présentées à l'Annexe B du document de présentation du Projet affiché sur le site internet de IIA Canada, y compris les hypothèses à l'appui de ces résultats. La partie suivante résume les résultats de l'examen approfondi des services et des activités du siège réalisé par l'équipe du Projet. Le Plan de transition présenté à l'Annexe A du Projet (site internet IIA Canada) a fait office de référence pour plusieurs des projections de coûts ainsi que pour l'établissement des effectifs requis pour le fonctionnement de l'Institut potentiel. Ces projections sont établies en posant l'hypothèse qu'il s'agit de revenus supplémentaires à ceux actuellement générés par les sections locales.

Les cotisations des membres constitueraient toujours une part importante des revenus totaux, bien qu'elles passeraient de près de 60 % des revenus totaux en 2011 à 50 % en 2015. Nous avons aussi prévu une augmentation des cotisations d'environ 9 % à compter de 2013. Dans le cadre des discussions à venir avec les leaders des sections et les membres canadiens, nous entreprendrons un examen approfondi de ce modèle de revenus et nous le comparerons avec une autre solution qui entraînerait une augmentation supérieure de la cotisation des membres dans le but de réduire la dépendance aux revenus générés par les activités de formation. Des cotisations plus élevées sont réclamées par d'autres associations professionnelles et de gens d'affaires, ces cotisations sont, en général, nettement supérieures à celles prévues aux projections financières quinquennales.

L'augmentation des revenus projetée au cours des cinq prochaines années est fondée sur :

- Une remontée du nombre de membres au cours des cinq prochaines années après une légère diminution à partir de 2010.
- Une augmentation du revenu issu de la formation moyennant la dotation et une concentration sur le soutien.
- Un climat économique qui appuie les hypothèses ci-dessus alors que le Canada sortira de la récession.

Les revenus et les dépenses de l'IVI Canada de 2011 à 2015 peuvent être résumés comme suit :

	2011	2012	2013	2014	2015
Estimation du nombre de membres	6 610	6 808	7 013	7 013	7 013
Total des revenus	1 421 200	1 511 900	1 877 300	1 911 500	1 920 900
Total des dépenses	1 187 800	1 426 500	1 689 600	1 728 600	1 752 700
Contribution nette	233 400	85 400	187 700	182 900	168 200

Ces projections révèlent une contribution positive de l'IVI Canada pendant chaque année de la période de transition.

PLAN DE TRANSITION

Une équipe de transition devra être mise sur pied pour superviser l'organisation au cours de la phase intérimaire, dont :

- la transition adéquate des services du Siège à l'IVI Canada ou à une ressource de remplacement;
- l'établissement d'ententes de service pour les services impartis, y compris les taux et les indicateurs de rendement;
- l'établissement d'un processus de candidatures approprié des membres du Conseil et des présidents de comité;
- l'embauche d'un directeur général;
- l'embauche des effectifs requis.

Le premier jour d'existence de l'Institut canadien, ses membres n'observeront aucune incidence négative sur les services et le soutien auxquels ils accèdent. Tous les services offerts au jour 1 de l'existence de l'Institut canadien intérimaire continueront à être offerts à ses membres sur la base de la répartition des coûts.

Certains services sont déjà offerts au Canada. Pendant la période intérimaire de deux ans, il est possible que l'IVI Canada rapatrie certaines activités de l'IVI et qu'il fournisse ces services ou qu'il les impartisse. Ces décisions seront prises avec le Siège de l'IVI et son président et chef de la direction. L'Annexe A du Projet (site internet IIA Canada) illustre le type de services ainsi que la date approximative de la transition de ceux-ci.

ÉVALUATION DES RISQUES

Une évaluation des risques a été réalisée, et les risques d'une portée importante qui suivent figurent dans le document de présentation du Projet affiché sur le site internet de IIA Canada :

Communications – Le risque que l'équipe de l'IC ne communique pas le Projet de manière efficace et que nous ne fassions pas en sorte que les membres votent de manière éclairée. Risque résiduel = Moyen à faible

Risque financier – Le risque que l'IVI Canada ne puisse pas représenter la profession ni offrir les services à ses membres. Risque résiduel = Moyen

Risque d'exécution – Le risque que l'établissement d'un IVI canadien soit mené avec un dynamisme excessif qui pourrait en entraîner l'échec. Risque résiduel = Moyen à élevé

Qualité du service aux membres – Le risque que les services aux membres perdent en qualité ou qu’une telle détérioration soit perçue. Risque résiduel = Faible à moyen

Disponibilité des bénévoles – Le risque que l’IVI Canada n’obtienne pas l’appui bénévole dont il a besoin. Risque résiduel = Moyen à faible