

INSTITUT DES ADMINISTRATEURS DE SOCIÉTÉS

LIGNES DIRECTRICES EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE DE SOCIÉTÉS (Y COMPRIS LE MANDAT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION)

Approuvé par le conseil d'administration le 24 novembre 2020

INSTITUT DES ADMINISTRATEURS DE SOCIÉTÉS

LIGNES DIRECTRICES EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE DE SOCIÉTÉS (Y COMPRIS LE MANDAT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION)

1. Déclaration d'intention

Le conseil d'administration (le « **Conseil** ») de l'Institut des administrateurs de sociétés (l'« **IAS** ») a adopté les lignes directrices suivantes afin de créer un cadre de travail destiné à assurer la gouvernance efficace de l'IAS. Le Conseil entend que ce cadre de travail soit souple et, sous réserve des lois en vigueur, peut le modifier en fonction de l'expérience acquise.

Le Conseil est responsable de l'intendance de l'IAS et de la supervision de la gestion des affaires internes et des activités de l'IAS. En conséquence, le Conseil agit à titre d'instance ultime de l'IAS, sauf à l'égard des questions devant être approuvées par les membres. Le Conseil a le pouvoir de déléguer son autorité et ses fonctions à des comités du Conseil (chaque « **comité** ») ou à des membres individuels ainsi qu'à sa haute direction, selon son jugement, sous réserve de toute loi en vigueur. À tout moment, le Conseil conservera sa fonction de surveillance et sa responsabilité ultime quant aux questions que le Conseil peut déléguer aux comités, sauf indication contraire dans le mandat d'un comité donné ou si autrement déléguées expressément par le Conseil à un comité. Le Conseil délègue explicitement à la haute direction la responsabilité des activités quotidiennes de l'IAS, y compris toutes les questions qui ne sont pas expressément attribuées au Conseil ni à aucun comité. Lorsque le président du Conseil, un comité ou un membre de la haute direction est responsable de faire des recommandations au Conseil, le Conseil examinera attentivement ces recommandations.

Le mandat, le rôle et les responsabilités du Conseil et de ses comités sont assujettis aux dispositions des règlements administratifs de l'IAS, de la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif* et sa réglementation, et d'autres lois en vigueur.

2. Mandat du Conseil

L'obligation fondamentale du Conseil est énoncée dans la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*: «... Les administrateurs gèrent les activités et les affaires internes de l'organisation ou en surveillent la gestion ». Les administrateurs exécuteront leurs attributions en agissant avec intégrité et de bonne foi, au mieux des intérêts de l'IAS, ainsi qu'avec le soin, la diligence et la compétence dont ferait preuve, en pareilles circonstances, une personne prudente et tiendront compte des intérêts de tous les membres, employés et autres parties prenantes de l'IAS.

Dans l'exercice de ses fonctions, le Conseil est responsable, entre autres choses, des éléments suivants :

- Nommer, évaluer et rémunérer le président et chef de la direction (le « **chef de la direction** »), et évaluer et rémunérer les membres de la haute direction.
- Sur une base permanente, s'assurer à sa satisfaction que les activités de l'IAS sont menées dans le respect de l'éthique et de façon intègre et que le chef de la direction et les autres membres de la haute direction inculquent une culture d'intégrité à tous les échelons de l'IAS.

- Examiner et approuver, de temps à autre, la vision, la mission et les objectifs de l'IAS.
- Examiner chaque année l'orientation stratégique et le plan stratégique de l'IAS, formuler des commentaires à ce propos et les approuver.
- Superviser la gestion du système de gestion de l'information de l'IAS.
- Comprendre et superviser la gestion des principaux risques liés aux activités de l'IAS, y compris l'examen annuel avec le chef de la direction et la haute direction de leur évaluation des principaux risques liés aux activités de l'IAS et s'assurer que les systèmes appropriés pour gérer ces risques sont mis en œuvre. Dans le cas de risque financier, ces fonctions peuvent être exercées par le Comité de vérification.
- Recevoir du chef de la direction des rapports relatifs aux sections régionales de l'IAS.
- Analyser et approuver les budgets annuels, y compris les dépenses en capital.
- Surveiller régulièrement le rendement de l'IAS (y compris celui du chef de la direction et des autres membres de la haute direction, en consultant notamment les rapports et les recommandations du Comité de la gouvernance et des ressources humaines) en regard du plan stratégique et du budget annuel.
- Analyser et approuver les rapports financiers annuels vérifiés (comme recommandé par le Comité de vérification).
- Recommander aux membres le vérificateur de l'IAS à nommer lors de l'assemblée générale annuelle de l'IAS.
- Approuver la sélection des fellows de l'IAS mis en nomination et proposés au Conseil.
- Examiner et, s'il le juge pertinent, approuver les recommandations faites au Conseil par les comités.

3. Qualifications des administrateurs

Les administrateurs que recherche l'IAS sont des personnes engagées qui observent les normes éthiques les plus élevées, font preuve d'un bon jugement pratique à l'égard des questions commerciales et ont à cœur les intérêts à long terme de l'IAS, de ses membres et de ses autres parties prenantes. Avec cet objectif en tête, le Conseil détermine chaque année : (i) de quelles compétences, aptitudes et caractéristiques le Conseil dans son ensemble devrait se doter (en tenant compte des activités particulières de l'IAS) comme l'indique la grille des compétences du Conseil approuvée par le Conseil et (ii) si les compétences, aptitudes et caractéristiques que possèdent les administrateurs en poste répondent aux exigences énoncées dans la grille des compétences du Conseil. Le Conseil procédera à cet examen dans des délais suffisants pour que le président du Conseil, en consultation avec le Comité de la gouvernance et des ressources humaines, en tienne compte dans ses recommandations de candidats au Conseil.

L'IAS est à la recherche d'administrateurs dotés des caractéristiques variées et issus de différents horizons pour lui apporter des contributions importantes.

Pour être apte à devenir administrateur, une personne doit être membre de l'IAS au moment ou avant son élection ou sa nomination et tout au long de son mandat, pourvu que toute personne mise en nomination par un membre en tant que membre soit présumée être membre à toutes fins et intentions et soit qualifiée pour occuper le poste d'administrateur.

4. Indépendance des administrateurs

Le Conseil est d'avis que chacun de ses administrateurs, autres que le chef de la direction, devrait être indépendant à moins que le Comité de la gouvernance et des ressources humaines détermine que l'admission d'un administrateur non indépendant au Conseil est appropriée. Chaque année, le Conseil déterminera lesquels de ses administrateurs sont indépendants, c'est-à-dire si un administrateur a une relation importante directe ou indirecte avec l'IAS. Une « relation importante » est une relation qui pourrait, aux yeux du Conseil, être raisonnablement susceptible de faire obstacle à l'exercice d'un jugement indépendant par un administrateur. Par définition, cela inclut les dirigeants et les employés de l'IAS. Les administrateurs ont en permanence une obligation d'informer le Conseil de tout changement important aux circonstances ou aux relations qui pourrait affecter l'opinion du Conseil quant à leur indépendance et, selon la nature du changement, un administrateur pourrait ainsi être invité à démissionner de son siège au Conseil. Les administrateurs ne siègent pas aux conseils des sections régionales de l'IAS et ne sont pas rémunérés pour siéger au Conseil de l'IAS.

5. Taille du Conseil

Le Conseil évaluera périodiquement sa taille afin de déterminer si elle est appropriée. En toutes circonstances, la taille du Conseil devra se situer entre le minimum et le maximum prévus aux statuts de l'IAS (6 à 20).

6. Limitation des mandats des administrateurs du Conseil

Tous les administrateurs sont élus à l'assemblée générale annuelle des membres de l'IAS pour un mandat d'un an. Les administrateurs, autres que le chef de la direction, sont assujettis aux limites de mandat suivantes :

- Un administrateur sera admissible à la réélection pourvu qu'une personne ne siège pas au conseil plus de neuf ans. Dans des circonstances exceptionnelles, le mandat d'un membre peut être prolongé au-delà de neuf ans, s'il y a lieu, selon l'expertise et des besoins du Conseil au moment où il prend fin;
- Tout administrateur peut siéger à titre de président du Conseil pour un maximum de deux mandats de trois ans chacun (six ans en tout) et, nonobstant ce qui précède, un administrateur élu ou candidat à l'élection à titre de président du Conseil peut être réélu à titre d'administrateur pour n'importe quel nombre additionnel d'années pendant lesquelles un tel administrateur a siégé à titre de président.
- Lorsqu'un administrateur cesse d'être président et qu'il a siégé au Conseil pendant plus de neuf ans en tout, il devra immédiatement cesser d'être administrateur.

7. Comités

Le Conseil aura un Comité de vérification et un Comité de la gouvernance et des ressources humaines dont les chartes seront établies de temps à autre par le Conseil. Le Conseil peut, de temps à autre, créer et maintenir des comités additionnels ou différents, selon qu'il le juge nécessaire ou approprié.

Les comités de l'IAS sont établis pour faciliter le travail du Conseil. Les comités rendent compte au Conseil, qui à tout moment conserve la responsabilité des activités et décisions des comités. Chaque comité exerce ses responsabilités particulières de surveillance relatives à l'IAS, mais tous observent des règles communes de gouvernance et de composition ainsi que les mêmes principes et procédures de fonctionnement.

Composition des comités

Les comités seront composés d'administrateurs indépendants.

8. Accès à l'information et aux conseillers

Dans l'exercice de leurs fonctions, le Conseil et chacun de ses comités disposeront d'un accès complet à tous les ouvrages, dossiers, installations et personnel de l'IAS pertinents aux obligations du Conseil ou d'un comité particulier.

Dans l'exercice de leurs fonctions, le Conseil et chacun de ses comités (dans le respect des obligations de chaque comité) peuvent, de temps à autre, avec le consentement du président du Conseil, retenir les services d'un conseiller externe aux frais de l'IAS et déterminer la rémunération du conseiller et les autres modalités de son embauche. Ces conseillers peuvent être des avocats, des vérificateurs et autres professionnels selon les besoins. Les administrateurs peuvent prendre l'initiative de retenir les services d'un conseiller externe avec l'approbation du Comité de la gouvernance et des ressources humaines.

9. Réunions du Conseil

Ordre du jour

Le président du Conseil, ou une personne désignée par le président, est responsable, en consultation avec le chef de la direction, de l'établissement de l'ordre du jour de chaque réunion du Conseil. Tout administrateur peut proposer d'ajouter des points à l'ordre du jour et soulever lors de chaque réunion du Conseil des questions qui ne figurent pas à l'ordre du jour.

Fréquence des réunions

Le Conseil se réunira aussi souvent qu'il le juge approprié pour remplir ses obligations, mais en toutes circonstances au moins une fois par trimestre.

Responsabilités des administrateurs à l'égard des réunions

Les administrateurs doivent assister régulièrement aux réunions du Conseil et aux réunions des comités (le cas échéant) et prendre connaissance à l'avance de tous les documents pertinents aux réunions du Conseil et aux réunions des comités (le cas échéant).

Vote aux réunions

Lors des réunions du Conseil, chaque administrateur disposera d'une voix, et toutes les décisions seront prises à la majorité des voix. En cas d'égalité des voix, le président de la réunion n'aura pas de second vote ou de voix prépondérante.

Procès-verbal

Les procès-verbaux de toutes les réunions du Conseil seront approuvés lors de la prochaine réunion du Conseil.

Le secrétaire général de l'IAS (le « **secrétaire général** ») s'assurera que le procès-verbal provisoire est établi après chaque réunion. Le secrétaire général transmettra le procès-verbal provisoire au président dans un délai de sept jours suivant la tenue de la réunion et à tous les membres du Conseil au moins cinq à sept jours avant la date de la prochaine réunion du Conseil.

Participation aux réunions

Le Conseil (ou tout comité) peut inviter, à son gré, des non-administrateurs à participer à une réunion. Même si les administrateurs sont encouragés à participer en personne à toutes les réunions, conformément aux règlements administratifs de l'IAS, un administrateur peut participer à une réunion des administrateurs par voie téléphonique, électronique ou par tout autre moyen de communication qui permet à tous les participants de communiquer adéquatement entre eux au cours de la réunion.

Réunions d'administrateurs indépendants

À chaque réunion du Conseil (et à chaque réunion d'un comité à laquelle participent des membres de la direction), il y aura une occasion pour les administrateurs indépendants de se rencontrer séparément.

10. Orientation et formation continue des administrateurs

Chaque nouvel administrateur suivra un programme complet d'orientation supervisé par le président et le chef de la direction, ou des personnes désignées. Ce programme comprend un aperçu du rôle du Conseil, des comités et de chaque administrateur, la nature et la conduite des affaires de l'IAS ainsi que la contribution et l'engagement en temps que l'IAS s'attend à obtenir de la part du nouvel administrateur. L'orientation comprendra un accès à la haute direction de l'IAS ainsi qu'à ses installations. Le Conseil proposera de temps à autre des séances de formation continue à l'intention des administrateurs qui pourraient comprendre des présentations de la part de la direction, des visites de sites (y compris aux programmes de l'IAS) et des présentations de la part d'experts de l'industrie. L'IAS s'attend également à ce que chaque administrateur maintienne le niveau d'expertise nécessaire pour assumer ses responsabilités à titre d'administrateur.

11. Rôle des sections régionales de l'IAS

Les sections régionales de l'IAS sont établies par résolution du Conseil, et représentent et fournissent des services aux membres de l'IAS dans une province, un territoire ou une région du Canada. Les responsabilités et l'autorité des sections régionales et leurs relations au sein de l'IAS

sont approuvées par le Conseil de temps à autre et énoncées dans les lignes directrices des sections régionales.

12. Rôle du président du Conseil

Le rôle principal du président du Conseil est de fournir un leadership au Conseil. Le président est élu par le Conseil nouvellement formé lors de la réunion des administrateurs suivant immédiatement l'assemblée générale annuelle. Le président rend compte au Conseil, assure la liaison directe entre le Conseil et la direction de l'IAS et agit à titre de porte-parole des décisions du Conseil, le cas échéant.

Le Conseil appuie le concept de séparation des rôles du président du conseil et du chef de la direction, confirmant ainsi que le président du Conseil devrait être indépendant de la direction et libre de tout intérêt et de tout lien d'affaires ou autre relation susceptible de faire obstacle au jugement indépendant du président du Conseil ou d'être raisonnablement perçue comme telle.

Plus précisément, les devoirs et responsabilités du président sont les suivants :

- Fournir un leadership au Conseil dans la réalisation du plan stratégique de l'IAS.
- Présider les réunions du Conseil.
- Présider l'assemblée générale annuelle et les autres réunions des membres.
- Assurer la liaison entre la direction et le Conseil.
- Fournir avis et conseils au chef de la direction.
- S'assurer que les administrateurs de l'IAS sont convenablement informés et que les renseignements et documents pertinents sont distribués suffisamment à l'avance et en nombre suffisant pour permettre aux administrateurs de former un jugement éclairé et de prendre toutes les décisions nécessaires.
- S'assurer que les questions soulevées lors de délibérations à *huis clos* du Conseil sont communiquées adéquatement à la direction et étudiées par celle-ci et que les résultats qui en découlent sont communiqués au Conseil.
- Coordonner les activités du Conseil avec les présidents des comités.
- En collaboration avec le chef de la direction, préparer et approuver l'ordre du jour du Conseil.
- En collaboration avec le chef de la direction, superviser un programme complet d'orientation des administrateurs à l'intention des nouveaux administrateurs.
- Participer à toute réunion de tout comité lorsque le président dudit comité le juge approprié.
- Recommander au Conseil des personnes à être nommées au Conseil et à des comités du Conseil. Le président consultera le Comité de la gouvernance et des ressources humaines

avant de soumettre de telles recommandations et partagera le point de vue du Comité de la gouvernance et des ressources humaines avec le Conseil.

- En collaboration avec le chef de la direction, recommander au Conseil la date, le moment et le lieu de l'assemblée générale annuelle.
- Informer le Conseil des préoccupations des membres, le cas échéant.
- Mener une évaluation annuelle du Conseil fondée sur un processus approuvé par le Comité de la gouvernance et des ressources humaines.

13. Rôle du chef de la direction

Le chef de la direction est responsable de la préparation de l'évaluation du Conseil, de la mise en œuvre et de l'exécution du plan stratégique, de la mise en œuvre du budget annuel ainsi que de la réalisation des objectifs afférents approuvés par le Conseil. Le chef de la direction sera autorisé à gérer et à superviser les activités quotidiennes de l'IAS, y compris la prise de décisions non expressément attribuées au Conseil ou à un comité du Conseil, conformément aux lois applicables.

Le chef de la direction, sous réserve de l'autorité du Conseil, sera responsable de la gestion directe des activités et des affaires internes de l'IAS et dirigera et supervisera les autres dirigeants et employés de l'IAS. Le chef de la direction s'assurera que toutes les ordonnances et résolutions du Conseil sont suivies d'effet, assumera toutes les autres responsabilités et remplira toutes les autres obligations qui lui sont déléguées ou attribuées par le Conseil. Le chef de la direction sera un administrateur de l'IAS.

Le chef de la direction assumera en outre les responsabilités suivantes :

- Gérer les activités et les affaires internes de l'IAS conformément aux lignes directrices établies par le Conseil et faire rapport au Conseil, à ses comités et à ses membres, le cas échéant.
- Recommander au Conseil la stratégie d'affaires de l'IAS et, lorsque celle-ci est approuvée par le Conseil, mettre en œuvre le plan stratégique correspondant.
- Communiquer dans les délais requis avec le Conseil, ses comités et ses membres, le cas échéant, sur des questions importantes affectant l'IAS.
- Surveiller l'intégrité de la comptabilité, des contrôles internes et de la préparation des rapports financiers de l'IAS.
- En collaboration avec le président du conseil, s'assurer que les nouveaux administrateurs reçoivent une orientation complète à l'intention des administrateurs.
- Préparer un budget annuel pour analyse par le Comité de vérification et approbation par le Conseil et mettre en œuvre le budget annuel.
- S'assurer de la qualité, de la cohérence et de la prestation des programmes de formation et d'accréditation offerts par l'IAS et ses écoles de gestion partenaires.

- Agir à titre de porte-parole principal de l'IAS et de gestionnaire principal des relations avec les parties prenantes de l'IAS.
- Au besoin, exécuter tout autre mandat confié par le Conseil.

14. Communications avec les membres et autres parties

Les membres et autres parties intéressées peuvent communiquer avec le Conseil relativement à toute question ou préoccupation, y compris des plaintes concernant la comptabilité, les contrôles comptables internes ou des questions de vérification, en communiquant avec le secrétaire général de l'IAS au :

Secrétaire général
a/s de l'Institut des administrateurs de sociétés
2701-250, rue Yonge
Toronto (Ontario) M5B 2L7
Tél. (principal) : 416 593-7741
Tél. (sans frais) : 1 877 593-7741
Télécopieur : 416 593-0636

Toute la correspondance reçue par le secrétaire général fera promptement l'objet d'un accusé de réception et sera analysée par le secrétaire général qui déterminera si la correspondance devrait être immédiatement transmise au Conseil ou à tout membre du Conseil ou si la correspondance devrait être présentée au Conseil lors de sa prochaine réunion ordinaire. Le secrétaire général consultera le président du Conseil si une question exige une analyse immédiate par le Conseil ou tout membre du Conseil.

15. Politiques de l'IAS

Le Conseil a mis en œuvre un certain nombre de politiques de l'IAS. Le texte intégral de ces politiques est conservé par le secrétaire général. Le Conseil examinera périodiquement ces politiques et décidera s'il y a lieu de les modifier (en tenant compte de toute recommandation qui pourrait être faite par le Comité de la gouvernance et des ressources humaines, le cas échéant) ou de mettre en œuvre de nouvelles politiques.

16. Code de conduite des affaires et d'éthique

Le Conseil a adopté un *Code de conduite des affaires et d'éthique*. Le Conseil s'attend à ce que tous les administrateurs, dirigeants, employés, entrepreneurs et bénévoles de l'IAS se conduisent conformément aux normes éthiques les plus élevées et adhèrent au *Code de conduite des affaires et d'éthique*.

17. Dépenses

L'IAS remboursera toutes les dépenses raisonnablement encourues par le Conseil et ses comités dans l'exercice de leurs fonctions. L'IAS accorde beaucoup d'importance à la nécessité de

s'assurer que les personnes qui voyagent dans le cadre d'activités de l'IAS font preuve de diligence et de prudence en engageant ces dépenses.

18. Divulgence publique de la documentation sur la gouvernance

L'IAS publiera sur son site Web la version actuelle de ces lignes directrices, de son *Code de conduite des affaires et d'éthique*, de sa *Politique de prévention du harcèlement et de la discrimination en milieu de travail* et des chartes de chacun de ses comités.