



Juillet 2022 / juin 2023

# Rapport Annuel

INSTITUTE OF  
CORPORATE  
DIRECTORS

THINK BEYOND  
THE BOARDROOM.

INSTITUT DES  
ADMINISTRATEURS  
DE SOCIÉTÉS

PENSER AU-DELÀ  
DE LA SALLE DU CONSEIL.



## Un message de la présidente du conseil de l'IAS



En tant que présidente du conseil d'administration de l'IAS, je suis fière de contribuer à soutenir une communauté de leaders accomplis qui siègent à des conseils d'administration dans tous les secteurs de l'économie canadienne.

Les conseils d'administration d'aujourd'hui sont de plus en plus mis à l'épreuve dans un environnement aux défis multipliés. Les séquelles de la pandémie mondiale continuent de se répercuter, parallèlement à une inflation persistante, à des taux d'intérêt plus élevés, à des exigences réglementaires et à des attentes croissantes des parties prenantes, ainsi qu'à des troubles géopolitiques inquiétants et croissants. Dans ce contexte, nous visons à soutenir nos membres en leur fournissant des perspectives, des renseignements et de la formation pour les aider à répondre aux attentes croissantes des administrateurs et des conseils d'administration.

En décembre 2022, l'IAS et le Groupe TMX ont commandité ensemble le rapport L'avenir de la gouvernance des sociétés canadiennes, qui est le fruit d'un dialogue entre diverses parties prenantes et un comité de 13 membres composé d'administrateurs canadiens et d'experts en gouvernance. Ce rapport a donné lieu à des discussions importantes et parfois vigoureuses entre les administrateurs. Cela a également inspiré de nombreux événements de sections régionales dans tout le pays.

Sous le solide leadership de son équipe de direction, l'IAS continue de prospérer, avec 17 300 membres actifs dans la communauté des administrateurs. Je suis heureuse de reconnaître et de remercier les quelque 200 bénévoles des sections régionales qui partagent leur temps et leurs idées pour offrir à nos membres des expériences précieuses au sein de l'organisation.

Cette année, nous accueillons trois nouveaux administrateurs au sein de notre conseil : M. Bob Armstrong, IAS.A, Mme Mary-Ann Bell et M. Tom Woods, IAS.A. Ces personnes sont des chefs d'entreprise et des administrateurs très respectés de la Colombie-Britannique, du Québec et de l'Ontario.

En leur souhaitant la bienvenue, permettez-moi de remercier les membres de notre conseil d'administration qui ne se présenteront pas à la réélection, soit M. Robert Paré, M. Robert Phillips (président du comité de vérification) et Mme Andrea Rosen. Ces membres de longue date du conseil d'administration de l'IAS ont contribué à la réussite de l'organisation pendant de nombreuses années.

Je suis heureuse d'être présidente au moment où nous célébrons notre partenariat avec la Rotman School of Management. Vingt années passées à offrir une formation en gouvernance de classe mondiale aux dirigeants canadiens, ce n'est pas une mince affaire. Laissons cet engagement en faveur de la bonne gouvernance nous guider alors que nous avançons en ces temps difficiles et incertains.

### Linda Hohol

Présidente du conseil, Institut des administrateurs de sociétés



## Un message du président et chef de la direction de l'IAS



Nous en sommes à un moment charnière qui nous appelle à reconnaître les défis posés par l'incertitude mondiale et les discordes nationales. En tant que chefs d'entreprise qui gèrent le moteur économique de ce pays, nous devons également nous adapter aux nouvelles méthodes de travail, aux pressions des changements climatiques et à l'avancée incessante de la technologie. Ce sentiment d'imprévisibilité se ressent dans les salles du conseil partout au Canada. Personne n'a dit que le rôle d'un administrateur était facile.

Comme l'a souligné notre présidente du conseil d'administration, en décembre 2022, nous avons lancé le rapport *L'avenir de la gouvernance des sociétés canadiennes* : Une approche raisonnée pour répondre aux attentes croissantes envers le conseil d'administration avec le Groupe TMX. Ce rapport renforce le fait que le Canada dispose d'une base solide en matière de gouvernance de sociétés tout en appelant les conseils d'administration canadiens à innover et à évoluer pour faire face aux nouveaux risques et aux changements rapides. Plus de 1 700 personnes ont assisté à 3 webinaires organisés par l'IAS pour en savoir plus sur le rapport. Cela a également été une source de dialogue importante et stimulante au sein de la communauté des administrateurs. Cet engagement et ce discours solides montrent pourquoi cette conversation est importante pour faire progresser la gouvernance de sociétés au Canada. Nous espérons et encourageons la poursuite de ce dialogue.

Plus tôt cette année, mon mandat en tant que président du conseil du Global Network of Director Institutes (GNDI) a pris fin. Le travail du GNDI se concentre sur l'alignement entre les instituts membres et le partage des meilleures pratiques pour les administrateurs de sociétés du monde entier. Plus près de chez nous, le perfectionnement professionnel et les ressources sont offerts par des administrateurs pour les administrateurs

# « Ce sentiment d'imprévisibilité se ressent dans les salles du conseil partout au Canada. Personne n'a dit que le rôle d'un administrateur était facile. »

**M. Rahul Bhardwaj, LL. B., IAS.A**

Président et chef de la direction, Institut des administrateurs de sociétés

## FAITS SAILLANTS

La salle du conseil à l'avant-garde était le thème du Congrès national des administrateurs et Gala des fellows de l'IAS de 2023. Pour la première fois depuis 2019, nous sommes rassemblés en personne et par voie numérique, et plus de 40 conférenciers de marque ont abordé la manière dont les conseils d'administration doivent surmonter les changements radicaux observés au sein de la main-d'œuvre, la pression exercée par les parties prenantes et les bouleversements mondiaux et nationaux survenus dans les sphères économiques et géopolitiques pour réussir la transition vers un avenir plus durable, résilient et innovant.

Au sujet des changements climatiques, notre cours relatif au climat de Chapter Zero Canada offert aux administrateurs est devenu le premier cours au monde à faire l'objet d'un agrément par l'Initiative de gouvernance climatique, réaffirmant notre accent sur la durabilité et la gouvernance responsable.

Avec un engagement envers l'équité, la diversité et l'inclusion, nous avons lancé notre première stratégie ÉDI ainsi que l'édition spéciale du PPA IAS-Rotman axé sur les Autochtones et la bourse d'études pour la diversité du PPA IAS-Rotman.





de la communauté de l'IAS. Nous sommes heureux que l'IAS ait accueilli 550 nouveaux membres, ce qui témoigne de l'engagement de la communauté des administrateurs envers la bonne gouvernance. Nos membres alimentent notre objectif consistant à améliorer la confiance envers les organisations canadiennes.

Nos programmes éducatifs, dont bon nombre sont offerts en partenariat avec Rotman et d'autres écoles de commerce au Canada, continuent d'être la pierre angulaire de l'IAS. Grâce à ces programmes, nous proposons des cours pertinents et opportuns ainsi que des possibilités de perfectionnement professionnel pour aider les administrateurs de sociétés à apporter une contribution durable à la salle du conseil.

Le Programme de perfectionnement des administrateurs IAS-Rotman (PPA) célèbre maintenant son 20<sup>e</sup> anniversaire en tant que leader mondialement reconnu en matière de formation en gouvernance. Notre communauté de dirigeants titulaires du titre IAS.A a fait preuve d'un engagement indéfectible à avoir une incidence positive sur les conseils d'administration auxquels ils siègent. Félicitations aux 7 900 administrateurs diplômés de ce programme.

Nous vivons une période incertaine, mais nous restons fermes dans notre engagement à construire de meilleurs conseils qui prennent de meilleures décisions pour un meilleur Canada. Ensemble, nous composerons avec les défis et les possibilités du moment et de ceux à venir.

J'ai hâte de rencontrer les membres de tout le pays au cours de l'année à venir, notamment lors du Congrès national et Gala des fellows de l'IAS de 2024 qui se tiendra à Toronto les 4 et 5 juin.

**Rahul Bhardwaj, LL. B., IAS.A**

Président et chef de la direction, Institut des administrateurs de sociétés

# Conseil d'administration de l'IAS

au 30 juin 2023



**LINDA HOHOL**  
Présidente  
Calgary, AB



**RAHUL BHARDWAJ**  
LL. B., IAS.A  
Président et chef de la direction



**MARYSE BERTRAND**  
Montréal (Québec)



**NORA DUKE**  
IAS.A  
Saint-Jean (Terre-Neuve-et-Labrador)



**JEAN PAUL (JP) GLADU**  
IAS.A  
Première nation de Sand Point  
(Ontario)



**ANNE McLELLAN**  
PC, OC, AOE, F.IAS  
Edmonton, Alb.



**ROBERT PARÉ**  
Westmount (Québec)



**ROBERT PHILLIPS**  
c.r., F.IAS  
Vancouver (Colombie-Britannique)



**ANDREA ROSEN**  
Toronto (Ontario)



**ROB G. C. SOBEY**  
IAS.A  
Stellarton (Nouvelle-Écosse)



**PATRICIA YOUZWA**  
Regina (Saskatchewan)

## L'IAS en chiffres

4 %

d'augmentation du nombre d'adhésions, qui est passé à 17 366

542

personnes ont obtenu leur titre IAS.A

85

nouveaux conseils ayant joint l'IAS, soit un total de 832

352

demandes personnalisées dans le cadre du service BoardInfo

900

participants aux programmes d'une journée

487

rôles au sein du conseil d'administration affichés sur la Banque d'administrateurs

85+

événements des sections régionales, y compris des webinaires, des séances en présentiel et des forums de groupes de pairs

656

diplômés du Programme de principes essentiels de gouvernance IAS-Rotman

23

bulletins électroniques publiés dans le communiqué *Sous la lentille*

Plus de  
2 000

participants aux 4 webinaires de Chapter Zero Canada relatifs à la gouvernance climatique

137 500 \$

attribués en bourse d'études de la Fondation RBC

6

numéros publiés du *Director Journal*; et qui ont reçu une médaille d'or pour le meilleur article de fond et cinq mentions honorables lors de la remise des Prix du magazine canadien de 2023 : *Interentreprises*

1 700

personnes ont assisté à 3 webinaires organisés par l'IAS et le Groupe TMX pour discuter du rapport intitulé *L'avenir de la gouvernance des sociétés canadiennes*

## Réseau des sections régionales de l'IAS

L'Institut des administrateurs de sociétés s'efforce de développer et d'activer les administrateurs par l'entremise de son réseau de sections régionales engagées dans tout le Canada. Au cœur de la réussite des sections régionales de l'IAS se trouvent les comités de direction, qui organisent une programmation pertinente et de qualité qui couvre des sujets importants et des enjeux d'actualité avec une perspective locale pour les administrateurs, par les administrateurs. Les membres de l'IAS peuvent élargir leurs réseaux personnels et professionnels au sein de leurs sections régionales, soutenues grâce au leadership de dirigeants de section régionale bénévoles.

L'année dernière a marqué un retour aux événements en présentiel organisés par les sections régionales de l'IAS, créant un équilibre entre les avantages de l'interaction en personne et la commodité et l'accessibilité des webinaires en ligne. Les 11 sections régionales de l'IAS au pays ont joué un rôle déterminant dans l'organisation de plus de 85 événements de perfectionnement professionnel et de réseautage, notamment des webinaires, des séances en présentiel et des forums de groupes de pairs.

Les événements des sections régionales ont abordé les attentes croissantes à l'égard de la gouvernance des conseils d'administration canadiens. Les séances de l'automne ont porté sur les leçons tirées de la pandémie, les risques et de la résilience, ainsi que l'avenir du travail. Les discussions sur la gestion des talents ont porté sur la « Grande Démission » et l'exploitation du capital humain, la relation entre les conseils d'administration et les chefs de la direction et la succession des chefs de la direction.

Bon nombre de séances axées sur l'équité, la diversité et l'inclusion, y compris le rôle du conseil d'administration dans la réconciliation économique autochtone, ont suscité d'importantes conversations sur un changement important. L'amélioration de la gouvernance des organisations à but non lucratif et la direction de ces dernières dans des périodes de turbulences sont demeurées au premier plan des événements des sections régionales. Cette année, une attention accrue a été portée à la transition énergétique, à la gouvernance de l'IA, à la cybersécurité et aux cyberrisques.

Les sections régionales ont discuté de la maîtrise des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) et ont mis les administrateurs au défi de réfléchir à la façon dont le Canada peut être un leader dans la lutte contre les changements climatiques, ce qui constitue une occasion stratégique pour les conseils d'administration. Les sections régionales ont également organisé plusieurs tables rondes sur le Dilemme de l'administrateur, débattant d'études de cas pour lesquelles il n'y a parfois aucune de liste de contrôle.

Sous la direction d'administrateurs qui donnent généreusement de leur temps et de leur expertise, les sections régionales de l'IAS ont continué à offrir des programmes pertinents, d'actualité et de haute qualité sous forme d'événements d'apprentissage et de réseautage tout au long de l'année.

## Présidents des sections régionales 2022-2023



**CATHY BENNETT, IAS.A**  
Terre-Neuve et Labrador



**MARIA SANDERSON**  
Maritimes



**ABE ADHAM**  
Québec



**SIMON KENNEDY, IAS.A**  
Ottawa



**PETER NADEAU, IAS.A**  
Ottawa



**RYAN RESCH, IAS.A**  
RGT



**PETER FRIEDMANN, IAS.A**  
Sud-ouest de l'Ontario



**RICHARD McCAMMON, IAS.A**  
Sud-ouest de l'Ontario



**DON MacDONALD, IAS.A**  
Manitoba



**CATHERINE GRYBA, IAS.A**  
Saskatchewan



**KAREN SMITH, C.DIR**  
Saskatchewan



**DAVE McELHANNEY, IAS.A**  
Calgary



**SCOTT MUNN**  
Calgary



**BERNIE KOLLMAN, IAS.A**  
Edmonton



**JOHN DESJARDINS**  
Colombie-Britannique

# Ce sentiment d'imprévisibilité se ressent dans les salles du conseil partout au Canada. Personne n'a dit que le rôle d'un administrateur était facile.

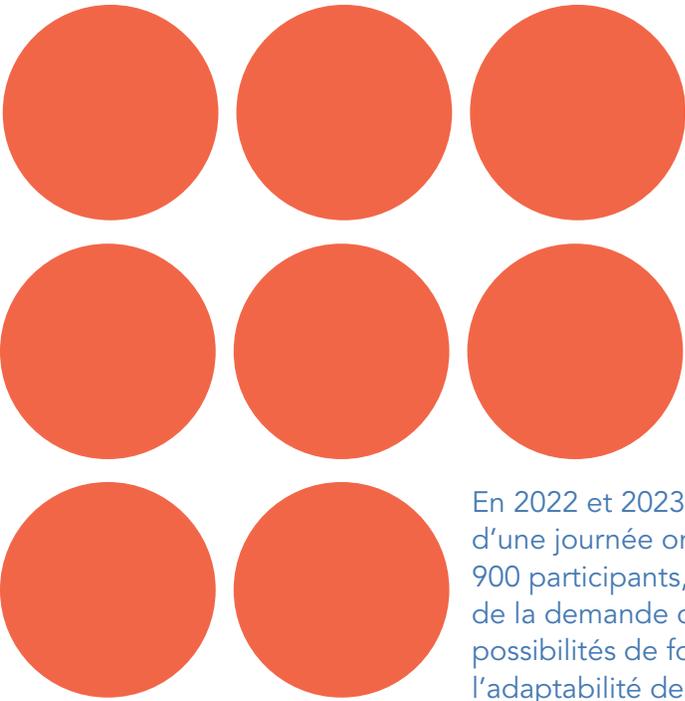


## Formation

L'Institut des administrateurs de sociétés a poursuivi son engagement à favoriser l'excellence en matière de gouvernance et de formation. Nous sommes demeurés agiles et avant-gardistes, en proposant des programmes à incidence élevée et des progrès importants en matière de financement de bourses et de développement de programmes.

Alors que le Programme de perfectionnement des administrateurs (PPA) IAS-Rotman revenait à une prestation en présentiel, nos programmes avec les écoles partenaires ont fait une importante avancée à mesure que les restrictions relatives à la pandémie se sont assouplies. Simultanément, le Programme de principes essentiels de gouvernance (PPEG) IAS-Rotman et le Programme sur la dynamique du conseil ont continué à être offerts en ligne, garantissant l'accessibilité à tous les participants. Tout au long de l'année, nous avons accueilli 1 272 participants dans nos programmes d'écoles partenaires, montrant notre engagement à fournir une formation et des ressources de qualité supérieure à un public toujours croissant.

L'un des faits saillants de l'année a été l'attribution de 55 bourses d'études d'une valeur de 2 500 \$ chacune pour l'admission au PPEG, grâce au généreux soutien de la Fondation RBC. Ces bourses ont été accordées à un large éventail d'organisations dans tout le Canada, promouvant l'inclusion, élargissant l'accessibilité et favorisant la bonne gouvernance.



En 2022 et 2023, 11 programmes d'une journée ont été offerts, attirant 900 participants, ce qui témoigne de la demande continue pour nos possibilités de formation et de l'adaptabilité de notre modèle de prestation en ligne.

Dans le cadre de notre engagement à maintenir l'excellence du programme d'études, les cours sur l'efficacité des administrateurs de sociétés d'État et sur les principes fondamentaux des finances du conseil d'administration ont été réaménagés pour garantir que nos programmes demeurent à l'avant-garde de la formation en gouvernance.

Notre détermination à relever les défis mondiaux urgents s'est manifestée avec l'approbation du cours intitulé *Surveillance du changement climatique par le conseil* par l'Initiative de gouvernance climatique, soulignant l'engagement de notre organisation envers la durabilité environnementale et la gouvernance responsable.

Le lancement du bulletin électronique Chapter Zero Canada a marqué une étape importante, avec 6 numéros bimensuels et 18 articles originaux. Ce projet promeut le leadership éclairé et l'engagement sur des

sujets relatifs à la gouvernance et à la durabilité.

Avec le soutien des 11 écoles partenaires, l'inclusion était au centre des préoccupations cette année, avec le lancement du programme de bourse d'études pour la diversité du PPA IAS-Rotman. De plus, nous avons célébré une réalisation révolutionnaire avec la prestation d'une édition spéciale du PPA IAS-Rotman axé sur les Autochtones, témoignage de notre engagement envers la diversité et la promotion des perspectives autochtones dans la formation en gouvernance.

Alors que nous réfléchissons aux réalisations de l'IAS au cours de l'exercice de 2022-2023, nous le faisons avec un sentiment de fierté et un engagement à faire progresser l'excellence en matière de gouvernance et l'inclusion dans les années à venir. Cet examen annuel témoigne de notre engagement envers la formation, l'érudition et la gouvernance responsable, même au sujet des défis en constante évolution.

Ensemble, nous continuerons de façonner l'avenir de la formation en gouvernance au Canada et ailleurs.

## La salle du conseil à l'avant-garde

### Congrès national des administrateurs et Gala des fellows de l'IAS de 2023

L'Institut des administrateurs de sociétés a tenu en présentiel pour la première fois depuis 2019 le Congrès national des administrateurs et le Gala des fellows de l'IAS. Plus de 500 cadres supérieurs et chefs de file en matière de gouvernance de sociétés se sont réunis à Montréal, du 13 au 15 juin, tandis que plus de 400 autres se sont joints virtuellement.

Entrecoupés d'événements de réseautage, le congrès et le gala de cette année ont accueilli plus de 40 conférenciers de renommée mondiale, dont le président du conseil et cofondateur de Moderna, M. Noubar Afeyan, Mme Rana Foroohar, chroniqueuse d'affaires mondiales et rédactrice en chef adjointe du Financial Times, et Mme Gillian Tett, présidente du comité de rédaction américain et envoyée spéciale pour l'Amérique au Financial Times.

De l'intelligence artificielle aux rapports sur le développement durable, en passant par les risques liés à la chaîne d'approvisionnement et le style de leadership, la gouvernance était au cœur de toutes les discussions. Lors des discussions, le rapport intitulé *L'avenir de la gouvernance des sociétés canadiennes : une approche raisonnée pour répondre aux attentes croissantes envers le conseil d'administration* de l'IAS et du Groupe TMX a été abordée.

Mme Tett a encouragé les chefs d'entreprise à comprendre le monde des affaires d'aujourd'hui à travers le prisme d'un anthropologue amateur. Le panel sur l'incertitude géopolitique et commerciale a mis en évidence l'importance de la diplomatie et de la technologie dans la gestion des risques politiques et économiques. La séance sur les facteurs ESG et l'investissement durable a suggéré qu'il peut être judicieux de séparer les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance afin de déterminer ce qui est le plus pertinent pour une organisation.



## Congrès national des administrateurs et Gala des fellows de l'IAS de 2023

### Un nouvel ordre mondial

Dans son discours liminaire du matin, intitulé « Gouverner à l'ère de la localisation de l'économie », Mme Foroohar s'est penchée sur les forces politiques et économiques auxquelles sont confrontés les administrateurs de sociétés. Selon la chroniqueuse d'affaires, l'ère du capital, de la main-d'œuvre et de l'énergie bon marché est révolue. Ce « paradigme voulant que tout soit bon marché » s'accompagnait de nombreux risques commerciaux, tels que ceux liés à la concentration des chaînes d'approvisionnement et aux conditions de travail dangereuses dans les pays en développement.

Mme Foroohar prévoit que le commerce mondial sera de plus en plus localisé et régionalisé. Les entreprises passeront d'un modèle d'efficacité à un modèle de résilience et de redondance pour

atténuer ces risques. Ce modèle, couplé à la transition énergétique et à l'augmentation des dépenses d'investissement, entraînera une persistance de l'inflation à court terme. Mais à la fin de cette métamorphose, le monde sera plus équilibré, affirme Mme Foroohar. Les administrateurs ont un rôle important à jouer dans cette évolution.

« Ce sentiment de bâtir un nouveau système de valeurs pour les parties prenantes, de penser non seulement aux consommateurs et aux détenteurs d'actifs, mais aussi aux citoyens et aux travailleurs, et d'équilibrer la production, la consommation ainsi que la croissance des actifs et des revenus nous conduira à un monde meilleur », explique-t-elle.



## Congrès national des administrateurs et Gala des fellows de l'IAS de 2023

### La valeur des administrateurs autochtones

Lors de la table ronde « Créer de la valeur grâce aux partenariats autochtones – Le rôle du conseil », les panélistes M. Mark Podlasly, administrateur d'Hydro One; Mme Cherie Brant, administratrice de la Banque TD, d'Hydro One et du Conseil canadien pour l'entreprise autochtone; Mme Collette Brown-Rodriguez, administratrice d'Apollo Silver Corp.; et M. Ricky Fontaine, associé principal chez RGL Fontaine, ont expliqué pourquoi la présence d'administrateurs autochtones est inhérente aux facteurs ESG, et pourquoi elle est importante.

Les panélistes ont noté que les administrateurs autochtones apportent des perspectives uniques issues de leur expérience et de leurs connaissances, qu'ils ont des liens étroits avec la communauté et ses projets, qu'ils comprennent les économies des gouvernements autochtones et les besoins de leurs communautés, et qu'ils sont un modèle de résilience développée à travers les difficultés rencontrées par de nombreux peuples des Premières Nations.

Ils ont également discuté de la manière dont les conseils d'administration peuvent recruter davantage de membres autochtones. Ils devraient notamment surmonter les idées préconçues, par exemple celle voulant que tous les Autochtones

soient contre l'exploitation minière, et demander à d'autres administrateurs autochtones et à des dirigeants communautaires de recommander des candidats.

M. Podlasly encourage les membres des conseils d'administration à lire l'article intitulé 92 à zéro : Comment la réconciliation économique peut contribuer à la réalisation des objectifs climatiques du Canada par Services économiques et Leadership avisé de RBC.

« Il s'agit de considérer les populations autochtones non pas comme un facteur de risque pour votre entreprise et vos activités, mais comme un avantage concurrentiel pour le développement de projets, la recherche de capitaux, l'adhésion de l'opinion publique et, de plus en plus, l'accès au marché avant les concurrents », explique-t-il.



## Congrès national des administrateurs et Gala des fellows de l'IAS de 2023

### Comment être un président du conseil efficace

Lors de la séance de clôture du congrès, « Des présidents de conseil hautement efficaces : comment y arriver », Mme Jacynthe Côté, présidente du conseil de la Banque Royale du Canada, Mme Isabelle Courville, présidente du conseil, CPKC, M. Jo Mark Zurel, président du conseil de Fortis inc. et Mme Estelle Métayer, présidente du conseil de Nortera, ont discuté des meilleures pratiques pour les présidents de conseil.

Un panéliste a fait remarquer que pour être un bon président du conseil, il faut se préparer en siégeant au conseil d'administration et en présidant des comités pour « développer les muscles » de la gestion de crise, définir clairement ce qui constitue une crise nécessitant l'attention du conseil d'administration et instaurer un rapport de confiance avec la direction.

Un autre panéliste a souligné l'importance de la circulation de l'information lors de grandes transactions. Les séances d'information sur les relations publiques, les rapports de gestion et les réunions du conseil d'administration doivent se dérouler à un rythme cohérent et fréquent afin que le conseil d'administration et la direction soient sur la même longueur d'onde.

Les présidents de conseil ont également observé la valeur des discussions régulières et individuelles avec les autres administrateurs et les chefs de la direction pour identifier les problèmes potentiels et préparer l'ordre du jour d'une réunion. « En effet, un conseil d'administration bien géré a besoin de personnes qui se font confiance », a déclaré Mme Courville. La création d'occasions d'interaction entre le conseil d'administration et la direction en dehors des réunions du conseil est un élément essentiel du travail du président du conseil.

### Réaliser l'impossible

Imaginez recevoir un appel où l'on vous demande d'aider à sauver le monde. C'est ce qui est arrivé à M. Noubar Afeyan, et le discours liminaire qu'il a prononcé lors du Gala des fellows a été une leçon de leadership sous le feu de l'action. Le président du conseil de Moderna a présenté les défis en matière d'aspects réglementaires, de chaîne d'approvisionnement et de sécurité humaine auxquels Moderna a dû faire face pour fournir des milliards de doses de vaccin contre la COVID-19 dans le monde entier pour sauver des vies. Il s'est également penché sur le rôle du conseil d'administration dans la prise de décisions complexes et rapides pour atteindre un objectif qui semblait impossible. L'histoire de M. Afeyan, qui a su diriger avec humilité et humanité, a reçu une ovation du public.

*Joignez-vous à nous l'année prochaine pour le*

**Congrès national des administrateurs et le Gala des fellows de l'IAS de 2024 qui se tiendra à Toronto les 4 et 5 juin.**

## Priorités et objectifs ESG

Les Nations Unies ont défini 17 objectifs de développement durable. L'Institut des administrateurs de sociétés a choisi quatre domaines cibles dans lesquels il estime pouvoir changer les choses.

### Objectif 4

*Assurer une formation de qualité inclusive et équitable et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie pour tous.*

**Notre réponse :** En veillant à ce que les programmes, cours et conférences intègrent les meilleures pratiques en matière d'équité, de diversité et d'inclusion, l'IAS a offert la première édition spéciale du Programme de perfectionnement des administrateurs (PPA) IAS-Rotman axé sur les Autochtones. Attribution de 15 bourses à des candidats issus de la diversité par le biais de la bourse d'études pour la diversité du PPA IAS-Rotman. Réviser le PPA IAS-Rotman afin de veiller à l'équité d'accès pour les participants et à ce que le contenu proposé reflète la diversité du Canada.

### Objectif 5

*Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles.*

**Notre réponse :** renforcer notre engagement envers 30 % Club Canada afin de parvenir à un meilleur équilibre entre les sexes à l'échelle du conseil d'administration et de la direction (les femmes représentent désormais 54 % des membres du conseil d'administration de l'IAS et 67 % de son équipe de haute direction). Soutenir la généralisation du Défi 50-30 afin de parvenir à une plus grande diversité au sein des conseils d'administration. Mettre en œuvre un plan ÉDI, dans lequel nous évaluons le processus de recrutement des principales parties prenantes, y compris le conseil d'administration, les dirigeants des sections régionales et les employés, et examinons les politiques des ressources humaines et la composition de l'effectif (44 % des membres sont des femmes, ce qui constitue une augmentation de 2 % par rapport à 2021).

## Priorités et objectifs ESG



### Objectif 8

*Promouvoir une croissance économique soutenue, inclusive et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.*

**Notre réponse :** s'appuyant sur L'avenir de la gouvernance des sociétés canadiennes, commandité en collaboration par l'IAS et le Groupe TMX pour aborder les défis de la gouvernance de sociétés au Canada, le rapport a fait l'objet de discussions dans des conseils d'administration partout au pays, qui ont abordé des sujets allant des attentes accrues des entreprises et des risques en matière de responsabilité associés, aux facteurs E-ESG (qui ancrent les objectifs ESG dans la réalité économique actuelle), en passant par les défis de la surveillance effectuée par le conseil d'administration dans un contexte aux multiples parties prenantes. Utiliser le rapport comme point de départ, créer une conversation ouverte et constructive sur la gouvernance au Canada avec des entretiens, des webinaires et des événements des sections régionales. Le rapport a été lancé en décembre 2022 et les commanditaires ont partagé une mise à jour en septembre 2023. Nous faisons également de la transformation numérique un élément essentiel de nos priorités stratégiques.

### Objectif 13

*Prendre des mesures urgentes pour lutter contre les changements climatiques et ses conséquences.*

**Notre réponse :** le fer de lance de Chapter Zero Canada, la section canadienne de l'Initiative de gouvernance climatique du Forum économique mondial. Chapter Zero est une ressource d'information et de formation sur la gouvernance climatique. Notre cours intitulé Surveillance du changement climatique par le conseil a été le premier à être reconnu en tant que cours approuvé par l'Initiative de gouvernance climatique. Avec un bulletin électronique bimensuel et 4 webinaires attirant plus de 2 000 participants, ce projet promeut le leadership éclairé et l'engagement sur des sujets relatifs à la gouvernance et à la durabilité.

### Tous les objectifs de développement durable des Nations Unies

**Notre réponse :** assurer un leadership en matière de meilleures pratiques de gouvernance.

## Initiatives et événements politiques



### L'avenir de la gouvernance des sociétés canadiennes

En décembre 2022, l'Institut des administrateurs de sociétés et le Groupe TMX ont publié un rapport intitulé *L'avenir de la gouvernance des sociétés canadiennes : une approche raisonnée pour répondre aux attentes croissantes envers le conseil d'administration*. Le rapport est le fruit du travail d'un comité diversifié composé de 13 membres et d'éminents administrateurs et de spécialistes en gouvernance.

Au cours de la dernière année, nous avons été témoin du rythme rapide du changement et des attentes croissantes auxquels sont confrontés les conseils d'administration canadiens. Le rapport n'a pas été conçu pour être le dernier mot sur une question ou un sujet particulier, ni pour servir de base à une nouvelle politique publique, mais plutôt pour susciter une conversation ouverte et constructive. Le rapport propose une approche fondée sur des principes pour faire face à la complexité et aux défis continus et pour s'appuyer davantage sur les pratiques de gouvernance déjà solides du Canada.

### Soutenir les nouvelles idées en matière de gouvernance de sociétés

La Fondation canadienne pour la recherche sur la gouvernance (FCRG) de l'IAS continue de financer des recherches innovantes sur les questions de gouvernance. Cette année, nous avons décerné des bourses au doctorat Bertram à quatre étudiants exceptionnels :

#### Segun Fatudimu

*Université de la Colombie-Britannique*

Renforcer la responsabilité des fondations philanthropiques privées et améliorer leur possibilité de mesurer leur impact et en rendre compte.

#### Oludolapo Makinde

*Université de la Colombie-Britannique*

Intégrer les facteurs à prendre en compte en matière de durabilité des sociétés et les outils d'IA dans les processus de gouvernance de sociétés pour lutter contre les risques de corruption transnationale.

#### Awais Mojai

*Université Carleton*

Identifier les caractéristiques de la cheffe de la direction ou du chef de la direction qui favorisent un véritable engagement envers les revendications d'une organisation en matière de développement durable.

#### Reza Shams

*Université Simon Fraser*

Exploiter les complexités des infrastructures numériques et la manière dont les sociétés intègrent les technologies émergentes dans leurs activités et leurs offres de produits.

## Motiver nos membres

### La référence en matière de journalisme de gouvernance de sociétés

La publication phare de l'IAS, Director Journal, fournit des renseignements et des commentaires d'experts sur les dernières tendances et les plus récents développements en matière de gouvernance et d'affaires. Cette année, Director Journal a examiné des sujets, notamment les informations sur le climat, la réglementation de l'IA, la planification de la récession et l'inflation – y compris un entretien avec le gouverneur de la Banque du Canada, M. Tiff Macklem. Nous avons également remanié notre chronique régulière, « Le dilemme », pour présenter les leçons des titulaires du titre IAS.A.

Notre excellent travail n'est pas passé inaperçu. Les Prix du magazine canadien de 2023 : Interentreprises, Director Journal a remporté la médaille d'or du meilleur article de fond : Professional for its coverage of burnout in the C-suite. Nous avons également obtenu des nominations dans un large éventail de domaines artistiques et éditoriaux, notamment pour le prestigieux prix du meilleur magazine.

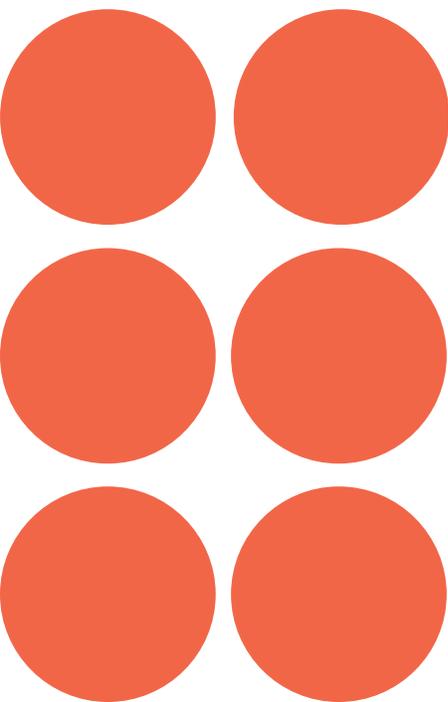
### Perspectives sur la gouvernance numérique

Le communiqué Sous la lentille de l'IAS offre aux membres des perspectives sur les questions d'actualité du conseil d'administration. Avec un taux d'ouverture moyen de 57 %, cette publication numérique bihebdomadaire continue d'être populaire auprès de nos membres. Cette année, nous avons entendu les idées de nouvelles voix dans le domaine de la gouvernance. Nous avons également lancé une nouvelle série intitulée « Faits saillants sur les conseils d'administration inclusifs ».

Au total, nous avons publié 23 numéros au cours de l'année. Les sujets abordés comprenaient les leçons tirées de la Silicon Valley Bank, la préparation à une cyberattaque, l'écologisation de la chaîne d'approvisionnement et la prise en compte de l'ESG dans la rémunération des dirigeants.

### Soutien pour la recherche des membres

Le service BoardInfo de l'IAS soutient les besoins de recherche de ses membres. Cette année, nous avons répondu à 352 demandes personnalisées émanant de 254 membres. Les membres ont demandé de l'aide sur des sujets, notamment la rémunération, l'évaluation des chefs de la direction et du conseil d'administration, la diversité et l'inclusion, les facteurs ESG, les limites de mandat et les pratiques du conseil d'administration.



## Fellows de l'IAS de 2023

Les candidats se voient octroyer le titre de fellow de l'Institut des administrateurs de sociétés (F.IAS) lors de la cérémonie annuelle de remise des Prix des fellows de l'IAS.



**JOHN H. BOWEY**, FELLOW CPA, FCPA, IAS.A, FIAS



**JACYNTHE CÔTÉ**, IAS.A, FIAS



**JACKIE SHEPPARD**, LL. B, LL. D, C.R., FIAS



**BENITA M. WARBOLD**, FCPA, FELLOW CPA, IAS.A, FIAS

# Équipe de direction



**RAHUL BHARDWAJ**  
LL. B., IAS.A  
Président et chef de la direction



**GIGI DAWE**  
LL.M  
Vice-présidente, politique et recherche  
Depuis juin 2023



**ADY JOHNSON**  
Vice-présidente, formation  
Jusqu'à avril 2023



**RICHARD PITICCO**  
CPA, CA, CFA  
Chef des affaires administratives



**JAN DALY MOLLENHAUER**  
IAS.A  
Vice-présidente, Ventes, Marketing  
et Adhésion



**KATHRYN WAKEFIELD**  
Vice-présidente, relations avec les  
sections régionales

