



DE L'AMBITION À L'ACTION

RAPPORT ANNUEL 2021 / 2022

INSTITUTE OF
CORPORATE
DIRECTORS

THINK BEYOND
THE BOARDROOM.

INSTITUT DES
ADMINISTRATEURS
DE SOCIÉTÉS

PENSER AU-DELÀ
DE LA SALLE DU CONSEIL.



MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE



LINDA HOHOL

Présidente
Institut des administrateurs
de sociétés

Les défis auxquels sont confrontés la société, l'économie et les conseils d'administration aujourd'hui sont monumentaux. Nous subissons les effets d'une pandémie mondiale imprévue auxquels s'ajoutent la multiplication des défis liés à la chaîne d'approvisionnement, l'augmentation de l'inflation et des taux d'intérêt, ainsi que des préoccupations climatiques croissantes et des attentes radicalement différentes de la part des parties prenantes, en particulier des employés qui ne voient plus leur emploi et leur lieu de travail de la même manière qu'auparavant. Le plus difficile à comprendre et à évaluer est peut-être la fin de la mondialisation telle que nous la connaissons.

En conséquence, les conversations qui ont lieu aujourd'hui dans les salles de conseil changent, et il faut laisser place à des discussions et des décisions sur la manière de traiter ces questions sur des ordres du jour déjà bien longs. L'évaluation des risques devient un élément essentiel des discussions stratégiques. Les conseils

d'administration s'engagent de plus en plus directement auprès des parties prenantes, et l'art de « l'écoute » devient un attribut de leadership très apprécié.

La très bonne nouvelle, dans tout cela, est que le Canada dispose d'une base solide de bonne gouvernance fermement ancrée dans ses salles de conseil. Nous disposons d'une réglementation des valeurs mobilières réfléchie et fondée sur des principes, ainsi que d'une culture d'amélioration continue et de formation permanente aux pratiques de bonne gouvernance dans laquelle l'Institut des administrateurs de sociétés (IAS) a joué un rôle important. Ces éléments nous seront d'un grand secours lorsque les conseils d'administration affronteront les difficultés qui les attendent. Et l'IAS continuera à demeurer à l'avant-garde de ces questions en proposant des conversations et des programmes pertinents pour aider les administrateurs en ces temps difficiles.

« L'IAS continuera à demeurer à l'avant-garde de ces questions en proposant des conversations et des programmes pertinents pour aider les administrateurs en ces temps difficiles. »

Je suis fière de présider le conseil d'administration de l'IAS. Au cours de cette période extraordinaire, j'ai vu l'équipe de direction de l'IAS, sous la direction de M. Rahul Bhardwaj, notre président et chef de la direction, remodeler l'entreprise dans un environnement numérique. Au début de la pandémie, lorsque nous avons changé notre état d'esprit, passant de la survie à la prospérité, M. Bhardwaj et son équipe ont relevé le défi.

Notre communauté composée de 11 sections régionales et de 145 bénévoles a également relevé le défi. Ils ont eux aussi dû changer de cap et conserver leur pertinence au sein de leurs communautés d'administrateurs en aidant à offrir des programmes et des événements virtuels, tout en s'assurant que nos 16 500 membres demeuraient engagés et actifs.

En tant que présidente, j'ai le privilège de siéger aux côtés de 10 administrateurs diversifiés et talentueux en provenance de tout le Canada.

Cette année, nous accueillons trois nouveaux administrateurs au sein de notre conseil : Mme Maryse Bertrand, Mme Nora Duke, IAS.A, et Mme Anne McLellan, F.IAS. Mme Bertrand, Mme Duke et Mme McLellan sont des cheffes d'entreprise et des administratrices très respectées, originaires respectivement du Québec, de Terre-Neuve et de l'Alberta. Je suis ravie de les accueillir, et je me réjouis de leur présence à la table du conseil.

En leur souhaitant la bienvenue, nous disons au revoir à M. Mac Van Wielingen, F.IAS, qui a consacré son temps précieux non seulement au conseil d'administration de l'IAS, mais aussi en tant que dirigeant éclairé en matière de gouvernance, dont les

connaissances et l'expérience ont profité à l'ensemble de la communauté des administrateurs.

Enfin, nous faisons nos adieux à M. Jo Mark Zurel, IAS.A, notre administrateur le plus ancien, qui a siégé au conseil pendant 10 ans. L'expérience de M. Zurel et sa connaissance de l'IAS ont été inestimables. Il a été un administrateur solide et dévoué.

Ils nous manqueront tous énormément.

Et à la communauté de plus de 16 500 administrateurs de l'IAS, merci de votre adhésion à l'IAS et de votre engagement en faveur de la bonne gouvernance. Elle est plus nécessaire que jamais.

LINDA HOHOL

Présidente
Institut des administrateurs de sociétés

UN MESSAGE DU PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION DE L'IAS



RAHUL K. BHARDWAJ, LL.B., IAS.A
Président et chef de la direction
Institut des administrateurs
de sociétés

Le changement n'est plus ce qu'il était : il est implacable, omniprésent, et il détermine tout ce que font les entreprises. Il ne fera qu'accélérer, repousser nos limites et faire de la « gestion du changement » une compétence non seulement essentielle, mais centrale pour les administrateurs.

Il y a deux ans, le chef de l'Organisation mondiale de la santé a déclaré : « Nous en avons peut-être assez de la COVID-19. Mais elle n'en a pas assez de nous ». Alors que nous entrons dans l'hiver, cet aphorisme est plus vrai que jamais. On peut en dire autant de ce qui a suivi la pandémie de la COVID-19 : la montée des mouvements de justice sociale, les nouveaux environnements de travail, les questions de vie et de mort autour de la santé mentale; la demande de plus d'équité, de diversité et d'inclusion; l'appel urgent sur la durabilité, et bien sûr, la guerre en Ukraine, dont les effets se font sentir jusque dans les salles de conseil du Canada.

Compte tenu de la volatilité déclenchée par ces volées de changements, les conseils d'administration sont confrontés à des questions différentes et plus urgentes sur la culture, la stratégie et le risque. Ils réévaluent non seulement leurs stratégies à long terme, mais aussi leur raison d'être et la voie à suivre pour atteindre une croissance durable. En fait, les administrateurs d'aujourd'hui n'ont jamais eu à travailler plus dur, à voir plus loin dans l'avenir et à gérer des crises telles qu'elles peuvent faire ou défaire leur entreprise en quelques semaines, voire quelques jours.



Comme toute organisation, l'Institut des administrateurs de sociétés (IAS) a été contraint par la pandémie à faire une pause et à réfléchir. Mais nous avons utilisé cette crise pour nous regrouper et nous développer. Au cours de cette dernière année, nous avons pris des mesures pour aider nos plus de 16 500 membres à survivre à ce tsunami de changements et à y prospérer.

- Diriger avec courage était le thème du [Congrès national des administrateurs de l'IAS de 2022](#). Au cours d'une journée de séances interactives en ligne dispensées sur une plateforme numérique de pointe, 23 conférenciers éminents ont abordé des questions allant de la mondialisation, du rendement des entreprises et de l'exploitation du génie collectif pour l'innovation, à l'importance de la réconciliation économique, en passant par la gouvernance d'un avenir durable, l'inclusion dans la salle du conseil, et plus encore.
- Sur la question du changement climatique, nous montrons à nos membres comment un meilleur rendement des conseils d'administration peut conduire à un meilleur rendement organisationnel et créer de meilleurs résultats pour les membres de l'IAS. Par l'intermédiaire de [Chapter Zero Canada](#), nous accueillons la section canadienne de l'Initiative de gouvernance climatique (IGC) du Forum économique mondial. Les membres obtiennent un accès direct à tous les événements mondiaux de l'IGC, ainsi qu'aux ressources et aux réseaux, afin qu'ils puissent demeurer à la fine pointe des développements en matière de gouvernance climatique.
- Le changement apporte toujours de nouveaux dirigeants. Cette année, nous avons soutenu leur ascension par l'entremise d'une série de programmes éducatifs en ligne et en personne, et d'une base de données de renseignements faisant autorité sur la gouvernance et les meilleures pratiques.



« Comme toute organisation, l'IAS a été contraint par la pandémie à faire une pause et à réfléchir. Mais nous avons utilisé cette crise pour nous regrouper et nous développer. »

Ces trois initiatives soulignent notre détermination à offrir la meilleure formation possible aux administrateurs. Nous y parvenons de plusieurs manières, notamment par les premiers cours de courte durée à modules multiples, la première offre d'apprentissage en ligne autodirigé et le premier cours de l'IAS conçu spécialement pour les présidents de conseil. Nous continuerons à faire fond sur le succès de notre modèle de prestation mixte qui optimise les meilleures pratiques en matière de formation des adultes.

À bien des égards, nous nous sommes engagés dans le domaine de la « conversation » cette année, en réunissant nos membres à l'écran et en personne pour qu'ils apprennent de nous et les uns des autres comment tourner les changements majeurs à notre avantage. L'année prochaine, notre objectif sera de dispenser des programmes en ligne et en personne de la manière la plus professionnelle possible et de créer de nouveaux programmes et de nouvelles méthodes d'apprentissage.

Nous aurions pu nous replier sur nous-mêmes cette année, comme nous l'avons fait au début de la pandémie, et travailler dur pour rester à flot. Au lieu de cela, nous avons redoublé

d'efforts pour remplir notre mission qui est de construire une communauté d'administrateurs plus forte, plus grande, plus résiliente et plus efficace.

Cela semble fonctionner. Le travail de nos sections tout au long de l'année n'a pas ralenti et a été très bien noté par nos membres. Nombre de nos programmes ont été présentés en ligne et avec l'aide des membres des sections locales. Il s'agit d'un défi ardu qu'ils ont réussi avec brio. Merci à chacun d'eux, ainsi qu'aux membres du personnel de l'IAS, pour avoir fourni un travail d'une telle qualité en si grande quantité. Nous ne pourrions pas faire ce que nous faisons sans l'engagement et le travail acharné de tous nos membres, parties prenantes et sections régionales.

À l'IAS, nous nous réjouissons de continuer à offrir des avantages qui vous aident à remplir plus efficacement votre rôle d'administrateur et à apporter une contribution durable dans la salle du conseil.

J'ai hâte de renouer avec les membres de tout le pays au cours de l'année à venir.

RAHUL K. BHARDWAJ, LL.B, IAS.A
Président et chef de la direction
Institut des administrateurs de sociétés

L'IAS EN CHIFFRES

843

participants aux cours de courte durée

550

diplômés du Programme de perfectionnement des administrateurs (PPA)

414

participants au programme de principes essentiels de la gouvernance des organismes à but non lucratif

100

diplômés du programme sur la dynamique du conseil à l'intention des dirigeants

412

demandes de recherche reçues

352

rôles au sein du conseil d'administration affichés sur le registre des administrateurs de l'IAS

72

événements organisés virtuellement et en personne

267

membres ayant accédé au service BoardInfo

23

bulletins d'information publiés dans le communiqué Sous la lentille

6

numéros du *Director Journal* publiés et qui ont obtenu deux mentions honorables lors de la remise des Prix du magazine canadien de 2022

1,100+

enregistrements de ressources liées à la gouvernance dans le centre de ressources numériques de l'IAS

5%

d'augmentation du nombre d'adhésions, qui est passé à **16 816**

498

détenteurs du titre IAS.A

104

nouveaux conseils ayant joint l'IAS, soit un total de **809**

CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'IAS DE 2021/22



LINDA HOHOL
Présidente
Calgary (Alberta)



RAHUL K. BHARDWAJ
LL.B., IAS.A
Institut des administrateurs de sociétés



MARYSE BERTRAND
IAS.A
Montréal (Québec)



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



ROBERT PARÉ
Westmount (Québec)



ROBERT PHILLIPS
QC, FIAS
Vancouver (Colombie-Britannique)



ANDREA ROSEN
Toronto (Ontario)



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



MAC VAN WIELINGEN
FIAS
Calgary (Alberta)



PATRICIA YOUZWA
Regina (Saskatchewan)



JO MARK ZUREL
FCPA, FCA, IAS.A
St. John's
(Terre-Neuve-et-Labrador)

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](#). L'IAS compte 11 sections régionales réparties aux quatre coins du Canada. Chaque section organise des programmes de perfectionnement professionnel de pointe permettant aux membres d'améliorer leurs connaissances des pratiques exemplaires grâce aux enseignements d'experts en matière de gouvernance, ainsi qu'à des activités de réseautage qui sont des occasions d'échanger des vues entre pairs.

Les membres de l'IAS sont également liés à leur section régionale pour élargir leurs réseaux personnels et professionnels. Dirigées par des administrateurs qui offrent généreusement leur temps et leur expertise, les sections régionales de l'IAS offrent une programmation pertinente et de haute qualité couvrant des sujets et des enjeux importants.

Les événements organisés par les sections régionales l'année dernière comprenaient des discussions sur la cybersécurité et la gestion des risques, les RH et le rôle du conseil d'administration, les évaluations du conseil d'administration et du président et chef de la direction, la stratégie à la suite de la pandémie et la gestion des parties prenantes, ainsi que diverses perspectives sur les enjeux ESG dans les secteurs des entreprises et des OBNL. Les sections régionales ont également abordé la question de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI) sous l'angle de la vérité et de la réconciliation, ainsi que les perspectives autochtones sur le leadership.

L'IAS attache une grande importance au leadership des dirigeants de nos sections régionales, des bénévoles engagés qui sont des administrateurs et des dirigeants expérimentés dans leurs communautés.

PRÉSIDENTS DES SECTIONS RÉGIONALES 2021/22



CATHY BENNETT, IAS.A
Terre-Neuve et Labrador



RACHELLE GAGNON, IAS.A
Maritimes



ELAINE BARSALOU
Québec



SIMON KENNEDY, IAS.A
Ottawa



ROXANNE ANDERSON, IAS.A
Ottawa



RYAN RESCH, IAS.A
Région du Grand Toronto



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



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



MARILYN BRENNAN, IAS.A
Manitoba



CATHERINE GRYBA, IAS.A
Saskatchewan



KAREN SMITH, C.DIR
Saskatchewan



DON CHYNOWETH, IAS.A
Calgary



TRUDY CURRAN, IAS.A
Calgary



DARREN RAWSON, IAS.A
Edmonton



JOHN DESJARDINS
Colombie-Britannique



ÉDUCATION

La formation des administrateurs est restée une priorité absolue, malgré les restrictions imposées aux réunions en personne. Cinq cours de courte durée ont été lancés avec succès pour être dispensés en ligne et compléter le portefeuille existant. Il s'agit des premiers cours à modules multiples, de la première offre d'apprentissage autonome en ligne et du premier programme de cours de l'IAS conçu spécialement pour les présidents de conseil. Cette nouvelle gamme comprenait les cours « Surveillance du changement climatique par le conseil », « Fondements de la gouvernance climatique », « Surveillance des enjeux sociaux par le conseil d'administration », « Présider le conseil », « Transformation numérique de la salle de conseil » et « La surveillance des risques pour l'entreprise » (développé en partenariat avec CPA Canada). Nous nous appuyons sur le succès de notre modèle de prestation mixte, qui optimise les meilleures pratiques en matière d'éducation des adultes avec une combinaison d'apprentissage autodirigé et dirigé par un instructeur, ainsi que des portails en ligne pour les anciens élèves afin de favoriser l'adoption et le maintien de l'apprentissage au-

delà de la classe virtuelle. Nous avons également établi un partenariat avec l'Association canadienne du capital de risque et d'investissement (ACCR) pour la prestation d'un cours sur la gouvernance du capital de risque en juin 2022.

[Les programmes des écoles partenaires](#), notamment le Programme de perfectionnement des administrateurs (PPA), le Programme de principes essentiels de gouvernance à but non lucratif (Programme OBNL) et le Programme sur la dynamique du conseil à l'intention des dirigeants (PDCD), sont restés en ligne pendant la majeure partie de l'année. Le PPA est passé à la prestation en personne dans de nombreux marchés au printemps 2022, tandis que des cohortes virtuelles spécialisées ont été maintenues pour répondre aux divers besoins des participants au programme. Les examens oraux du PPA ont continué à être administrés en ligne.

CHAPTER ZERO CANADA

Au cours de sa deuxième année en tant qu'hôte de [Chapter Zero Canada](#), la section canadienne de l'Initiative pour la gouvernance climatique (CGI) du Forum économique mondial, l'IAS

a continué à fournir aux membres un accès direct aux événements et aux ressources en matière de gouvernance climatique, conçus pour répondre aux besoins uniques des administrateurs canadiens dans toutes les facettes de l'économie.

Dans le cadre de son mandat de mobilisation de la communauté des administrateurs d'entreprise par l'éducation, deux offres de cours ont été lancées à l'automne 2021, en s'appuyant sur les conseils de notre conseil consultatif sur la stratégie climatique. Le premier, « Fondements de la gouvernance climatique », est un module en ligne autodirigé et fondamental qui sensibilisera les administrateurs à la gouvernance climatique afin d'améliorer leurs contributions aux discussions sur le changement climatique dans la salle du conseil. Le second, « Surveillance du changement climatique par le conseil », est un programme complet à plusieurs modules conçu pour renforcer les compétences des administrateurs en matière de climat et améliorer leur surveillance des risques, de la stratégie et de la divulgation dans le contexte du changement climatique, optimisant ainsi la compétitivité à long terme de leurs organisations.

DIRIGER AVEC COURAGE

CONGRÈS NATIONAL DE L'ANNÉE 2022

Plus de 1 300 dirigeants de conseils d'administration du monde entier se sont inscrits pour participer au [Congrès national des administrateurs de l'IAS de 2022](#), organisé en ligne le 5 mai 2022. L'événement a offert des perspectives d'avant-garde aux administrateurs, reconnaissant que les facteurs extérieurs à la salle du conseil exigent une réinvention continue des entreprises et de leurs conseils.

Des questions litigieuses qui échappaient auparavant à la compétence des administrateurs ont nécessité une gestion prudente mais courageuse. Le thème du congrès, « Diriger avec courage », a abordé la manière dont les administrateurs doivent relever le défi et le changement pour diriger des organisations prospères au milieu des réalités complexes d'un monde qui évolue rapidement.

Au cours d'une journée de sessions interactives en ligne sur une plateforme numérique, 23 conférenciers éminents ont abordé des questions telles que la mondialisation, le rendement des entreprises et l'exploitation du génie collectif pour l'innovation, l'importance de la réconciliation économique, la gouvernance d'un avenir durable, l'inclusion dans la salle du conseil, etc.

Les principaux points à retenir étaient les suivants :

LA MONDIALISATION : TOUJOURS UNE BONNE CHOSE

La diversité est une ressource, pas une force, mais elle peut aussi être utilisée pour générer du mal. Il est facile d'utiliser la diversité pour monter les gens les uns contre les autres, et le fait d'en avoir beaucoup n'est pas automatiquement un avantage pour un pays. La force du Canada réside dans sa longue pratique de la gestion réussie de la diversité en montrant aux gens qu'ils ont plus à gagner de la coopération que de l'acrimonie.

– *David Frum, rédacteur principal, The Atlantic*

CULTIVER ET EXPLOITER LE GÉNIE COLLECTIF POUR L'INNOVATION

Les organisations qui s'efforcent d'apprendre rapidement feront des faux pas, mais elles doivent y réfléchir honnêtement et s'interroger sur le rapport entre le risque et la récompense. Pour les conseils d'administration, cela signifie qu'il faut écouter la façon dont les cadres supérieurs parlent de la prise de décision. Sont-ils prêts à partager leurs préoccupations? Trop souvent, les cadres supérieurs craignent que le conseil d'administration rejette l'initiative s'ils font part de trop d'inconvénients. Mais ne prendre aucun risque est la proposition la plus risquée de toutes pour une entreprise à l'heure actuelle. Mme Linda Hill, présidente de l'initiative en matière de leadership et titulaire de la chaire Wallace Brett .

– *Linda Hill, présidente de l'initiative en matière de leadership et titulaire de la chaire Wallace Brett Donham d'administration des affaires de la Harvard Business School*

COURAGE ET COMPLEXITÉ DANS LA SALLE DU CONSEIL

Les conseils d'administration et les directions devraient accorder plus d'attention au moment où la balle retombe pour la deuxième fois. Lorsqu'un choc survient, nous pensons souvent à la manière de réagir et, éventuellement, à la manière de l'anticiper. Mais parfois, c'est le deuxième rebond de la balle qui est le plus grave, l'effet secondaire du choc initial. Un tel événement peut avoir des répercussions sur les finances, la réputation et les talents, entre autres. Lorsqu'un risque nous frappe, pouvons-nous gérer les cinq ou six autres risques inévitables qui suivent?

– *Dominic Barton, associé directeur mondial émérite chez McKinsey; ancien ambassadeur du Canada en République populaire de Chine; nouveau président du conseil d'administration de Rio Tinto*

Des sessions spécifiques ont été organisées :

LE SENS DE LA PERFORMANCE D'ENTREPRISE EN 2022

Lorsqu'ils sont confrontés à des turbulences et des controverses, les dirigeants doivent aborder les questions à travers le prisme de leur objet social. Cela peut s'avérer difficile, car il est stressant de s'engager dans des questions qui sortent de notre champ d'action habituel. Dirigez et gouvernez en gardant à l'esprit votre objectif d'entreprise individuel, tout en gardant un œil sur la réussite et la valeur à long terme.

– Maria Ghazal, première vice-présidente et conseillère juridique, Business Roundtable

GOUVERNER LE PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION

La direction doit partager des renseignements clairs et succincts avec le conseil d'administration, et ce dernier se doit de tout entendre, le bon comme le mauvais. Le président du conseil doit veiller à dialoguer avec le président et chef de la direction, et ce dernier ne doit pas se contenter d'une présentation ou d'une évaluation du rendement. Ainsi, les membres du conseil peuvent évaluer l'information de leur point de vue. Ensemble, vous pouvez prendre la meilleure décision pour l'entreprise.

– Dawn Farrell, ancienne présidente et cheffe de la direction de TransAlta, chancelière de l'Université Mount Royal et présidente du conseil d'administration de The Chemours Company

Il est important de se conformer aux objectifs et aux valeurs, car il faut du courage pour prendre la bonne décision, même si elle n'est pas vue d'un bon œil par tout le monde. La façon de définir la bonne décision consiste à se fonder sur vos objectifs et vos valeurs.

– Charles Brindamour, président, chef de la direction et administrateur, Intact Financial Corporation

INVESTISSEMENT D'IMPACT ET ENGAGEMENT DES ACTIONNAIRES

Les investisseurs et les conseils d'administration peuvent obtenir davantage en travaillant ensemble. Le grand défi pour les administrateurs consiste à trouver l'équilibre entre le risque d'une adoption précoce et celui d'une adoption trop tardive. Les conseils d'administration peuvent apprendre des investisseurs qui apportent une perspective extérieure, à travers les concurrents et les industries.

– Jennifer Grancio, présidente et cheffe de la direction, Engine No 1

LA GOUVERNANCE DES CONSEILS D'ADMINISTRATION ET L'IMPORTANCE DE LA RÉCONCILIATION ÉCONOMIQUE

Les administrateurs doivent sortir de la salle du conseil et rencontrer la communauté. Il est important de créer cet espace et d'apprendre à connaître les communautés locales dans lesquelles vous opérez.

– Sean Willy, directeur, TELUS Corp. et président et chef de la direction, Des Nedhe Group

La formation doit être programmée. Ce travail important peut demander du courage et susciter un certain malaise, et souvent, il n'est pas inscrit à l'ordre du jour du conseil d'administration. Il faudra du courage à ceux qui ont des racines autochtones pour s'exprimer et trouver de la confiance dans cet espace, et il faudra du courage de la part de ceux qui écoutent et apprennent, parce que ces sujets peuvent être gênants.

– Alicia Dubois, coprésidente, Conseil canadien pour le commerce autochtone

AU-DELÀ DE LA RHÉTORIQUE : DÉFINIR LE RÉCIT DE LA DIVERSITÉ AU CANADA

L'équité et la diversité n'auront pas les effets escomptés tant que nous n'aurons pas adopté l'inclusion. C'est la nouvelle frontière du voyage, et c'est la seule façon pour les entreprises de récolter les bénéfices de la diversité. C'est par l'inclusion que des individus aux perspectives différentes peuvent contribuer à ces avantages et les partager. L'inclusion est la façon dont nous construisons la confiance avec les parties prenantes.

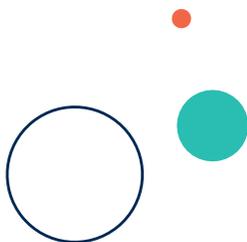
– Rahul Bhardwaj, président et chef de la direction de l'Institut des administrateurs de sociétés

AU-DELÀ DE LA RHÉTORIQUE : L'INCLUSION DANS LA SALLE DU CONSEIL

Le président du conseil d'administration a un rôle essentiel à jouer pour favoriser l'inclusion dans la salle du conseil. Il est important d'écouter les voix qui n'ont jamais siégé à un conseil d'administration. Le président doit attirer les gens, les écouter et encourager ceux dont la voix est plus faible. Si vous devez sonder les gens sur des questions et des sujets controversés, vous devez leur faire sentir que vous les soutenez et qu'aucune question n'est trop bête.

– Helena Morrissey, présidente d'AJ Bell et fondatrice du Club 30 %





AU-DELÀ DE LA RHÉTORIQUE : QUE FAUT-IL VRAIMENT FAIRE?

Les entreprises qui ont des politiques et des objectifs en matière de diversité sont les mieux représentées dans leurs conseils d'administration. Les présidents doivent considérer la diversité non pas comme une simple case à cocher, mais comme une valeur ajoutée fondamentale pour le conseil.

– *Maureen Jensen, ancienne présidente, Commission des valeurs mobilières de l'Ontario; présidente, The Prosperity Project*

Un nombre inquiétant d'administrateurs sont élus en fonction de leurs relations plutôt que de leurs compétences. Nous avons besoin d'objectifs de diversité pour faire bouger les choses.

– *Turid Solvang, ancienne présidente d'EcoDa, fondatrice et présidente et cheffe de la direction de FutureBoards*

Les quotas ne sont pas la meilleure voie à suivre. Il est préférable de s'attaquer au problème en matière de diversité et d'inclusion dans tous les secteurs en offrant des possibilités d'éducation. Nous devons faire davantage pour sensibiliser les entreprises aux avantages de la diversité sur le lieu de travail, comme l'augmentation de la productivité et des bénéfices, la réduction de l'absentéisme et du roulement du personnel, et l'amélioration des relations avec le personnel.

– *Vim Kochhar, ancien sénateur canadien, fondateur de la Fondation canadienne des personnes ayant un handicap physique*

GOUVERNER UN AVENIR DURABLE

Pourquoi la carboneutralité change-t-elle la donne : les implications pour la gouvernance

Le monde se réveille rapidement à la question du changement climatique, et les organisations sont confrontées aux exigences des systèmes réglementaires et financiers. Si les administrateurs d'entreprise veulent positionner une organisation pour son succès futur, ils doivent patiner vers l'endroit où va la rondelle, c'est-à-dire les voies d'accès à un monde net zéro.

– *Dan Wicklum, CEO, président et chef de la direction, L'Accélérateur de transition*

La nouvelle référence mondiale en matière de rapports de durabilité

Les administrateurs vont changer le monde parce que les économies doivent changer. De nombreux investisseurs exigent des mesures, des objectifs et des informations sur les facteurs ESG. Vos présidents et chefs de la direction et vos équipes dirigeantes sont déjà confrontés à ces possibilités et ces risques. Mais la conversation qui doit vraiment avoir lieu par le biais des normes et des divulgations doit être au premier plan dans la salle du conseil.

– *Emmanuel Faber, président de l'International Sustainability Standards Board (ISSB), IFRS Foundation*

Mégatendances et volonté d'atteindre la carboneutralité : comment les entreprises courageuses peuvent-elles prospérer en donnant plus qu'elles ne reçoivent?

Les présidents et chefs de la direction tentent de gérer la mégatendance des jeunes qui ont des croyances différentes sur les affaires et leur travail. Les jeunes millénariaux s'efforcent de trouver un lieu de travail qui partage leurs valeurs. La génération Z pense que les entreprises doivent s'attacher à résoudre les problèmes environnementaux et sociaux, et ne considère pas ces valeurs comme incompatibles avec le profit. Quelles sont les entreprises qui attireront et conserveront ces talents? C'est probablement le plus grand facteur de différenciation pour les entreprises que les conseils d'administration doivent maîtriser.

– *Andrew Winston, auteur, directeur, Winston Eco-Strategies LLC*

RENCONTREZ LES FELLOWS DE L'IAS DE 2021-2022

Créé en 1997, le [Prix des fellows de l'Institut des administrateurs de sociétés](#) est la plus haute distinction que peuvent recevoir les administrateurs de sociétés au Canada. Il est décerné chaque année à des personnes qui ont apporté une contribution exceptionnelle aux entreprises et aux OBNL canadiens par l'entremise de leur leadership en matière de saine gouvernance de sociétés aux conseils d'administration de tout le pays.

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



SYLVIA CHROMINSKA, FIAS



DOUG HAUGHEY, FIAS



JEAN HOUDE, FIAS



WENDY KEI, FIAS



HERBERT C. PINDER, JR., FIAS

POLITIQUE ET RECHERCHE

L'IAS continue de faire progresser et de façonner le débat sur la gouvernance d'entreprise au Canada par l'entremise de ses initiatives politiques. Il continue également à soutenir la création et la diffusion de connaissances sur la gouvernance d'entreprise au moyen de ses publications, d'événements nationaux et d'autres services.

LES MEMBRES DE L'IAS ONT LEUR MOT À DIRE

L'IAS réalise périodiquement des sondages auprès de ses membres pour comprendre comment les administrateurs se sentent par rapport aux événements actuels et aux questions clés qui touchent les conseils d'administration. Cette année, nous avons réalisé un sondage [Sous la lentille au printemps 2022](#).

Les administrateurs ont fait mention de l'instabilité politique mondiale et des changements climatiques comme les enjeux les plus pressants pour le Canada. Lorsqu'on leur a demandé d'indiquer les enjeux les plus critiques pour leurs propres organisations, les administrateurs ont mis l'accent sur la main-d'œuvre, la cybersécurité et le rythme des changements technologiques.

Interrogés sur l'impact d'un passage à une économie à faible émission de carbone, les répondants se répartissent équitablement entre ceux qui pensent que l'impact positif sera modéré ou important et ceux qui pensent qu'il sera négatif ou modéré.

Signe encourageant, les administrateurs sont plus nombreux à indiquer que leur organisation est venue à bout de la pandémie, plus d'un tiers d'entre eux déclarant que leur entreprise s'est rétablie.

ATLANTIQUE 2030

L'IAS s'est associé à ses sections régionales de Terre-Neuve-et-Labrador et des Maritimes pour présenter l'événement Atlantique 2030 à un public national en septembre 2021.

Des administrateurs et des chefs d'entreprise ont entendu les premiers ministres provinciaux M. Andrew Furey (Terre-Neuve-et-Labrador), M. Blaine Higgs (Nouveau-Brunswick), M. Tim Houston (Nouvelle-Écosse) et M. Dennis King (Île-du-Prince-Édouard) discuter de l'avenir de la région de l'Atlantique et de ses forces et possibilités économiques. Cette séance virtuelle a également mis en vedette neuf leaders régionaux qui ont mené des discussions sur les possibilités économiques régionales, la transformation durable des ressources, le tourisme, ainsi que l'innovation et l'entrepreneuriat.

Cette séance était animée par Mme Sarah Young, Relations publiques nationales, et comportait un aperçu de l'économie offert par M. Craig Alexander, premier économiste en chef de Deloitte Canada. Elle était soutenue par le Centre pour l'avenir du Canada de Deloitte, Emera inc., Longview Communications et le port de Belledune.

APPRENDRE DES FELLOWS DE L'IAS

Cette année, nous avons célébré nos nouveaux fellows en produisant une série de vidéos qui explorent des questions importantes pour chacun d'entre eux et reflètent leur travail et leur expertise en matière de gouvernance. Chaque vidéo comprenait une entrevue complète avec notre fellow, menée par le président et chef de la direction de l'IAS, M. Rahul Bhardwaj. Après les entrevues, nous avons réuni un groupe distingué de praticiens et d'autres experts pour examiner en profondeur chacun des sujets. Les débats ont tous été animés par M. Martin Cej, associé chez Longview Communications inc.

- Notre première séance a mis en vedette le professeur émérite et philanthrope M. James (Jim) Fleck et d'autres experts qui ont discuté du secteur des arts et de la culture en tant que moteur économique du Canada et examiné les défis auxquels les milliers de conseils des arts du pays seront confrontés dans un environnement post-pandémique.
- La deuxième séance a mis en vedette le chef d'entreprise et ancien vice-premier ministre M. John Manley et des experts qui ont exploré le rôle de l'entreprise dans la société, y compris l'évolution de l'impact du secteur des entreprises sur la société et ses responsabilités envers elle.
- La présentation vidéo suivante portait sur l'objet de la société et mettait en vedette Mme Isabelle Courville et d'autres administrateurs expérimentés qui ont discuté de la signification de l'objet de la société, de l'évolution de son importance et du rôle clé qu'il joue dans la stratégie.
- Notre dernière séance met en vedette M. Hal Kvisle, cadre et directeur de l'énergie, ainsi que d'autres experts et administrateurs chevronnés qui ont concentré leur attention sur les possibilités et les défis que représentent pour le Canada les engagements en matière de carboneutralité et l'évolution de la transition énergétique



INITIATIVES ET ÉVÉNEMENTS AND EVENTS

DÉFIS « DIVERSITÉ 50 » ET « DIVERSITÉ 30 »

L'IAS poursuit son travail avec le gouvernement fédéral et d'autres organisations championnes de la diversité dans le cadre des défis « Diversité 50 » et « Diversité 30 », qui visent à améliorer l'accès aux postes d'influence et de direction pour les femmes, les personnes racialisées, les personnes s'identifiant comme 2SLGBTQIA+, les personnes vivant avec un handicap et les Autochtones. L'IAS est signataire de ces défis et s'est engagé à atteindre au moins 50 % de diversité de genre et 30 % de diversité de toute nature au niveau du conseil d'administration et de la haute direction.

EXAMEN DES NORMES

L'IAS a coorganisé deux événements avec CPA Canada au printemps 2022. L'un a traité de l'avenir des normes en matière d'information financière et non financière, et l'autre a abordé les normes internationales de divulgation durable proposées.

L'ENTREPRISE FAMILIALE SOUS LES PROJECTEURS

Un webinaire national intitulé « La gouvernance des entreprises familiales » a eu lieu en avril 2022. Un panel expérimenté, comprenant Mme Isabelle Marcoux, M. Jim Goodfellow et Mme Mindy Mayman, a exploré les problèmes auxquels est confrontée la gouvernance des entreprises familiales, a fourni des conseils constructifs pour relever ces défis, et a exploré certaines des récompenses offertes par le fait de siéger au conseil d'administration d'une entreprise familiale.

SOUTENIR LA RECHERCHE SUR LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

[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 attribué des bourses d'études Bertram à cinq doctorants exceptionnels :

Mehrsa Ehsani, Université de Calgary

Les avantages d'une bonne gouvernance d'entreprise pour les entreprises à forte croissance et en phase de lancement

Ke Feng, Université de l'Alberta

L'influence des sociétés de conseil par procuration sur les informations utilisées pour les votes des actionnaires

Yingxiang Li, Université de la Colombie-Britannique

Conflit d'intérêts et membres de conseils d'administration affiliés à des fonds de capital-risque

Isidora Sidorovska, Université de Waterloo

La valeur de la planification stratégique pour les organisations à but non lucratif

Paul Wilton, Institut d'études pédagogiques de l'Ontario de l'Université de Toronto

Gouvernance des conseils d'administration des universités : surveillance en période de crise financière

MOTIVER NOS MEMBRES

UN MAGAZINE AVANT-GARDISTE ET PRIMÉ

Le [Director Journal](#) de l'IAS, publié six fois par an, poursuit son excellent travail en présentant à nos membres des témoignages et des articles pertinents et opportuns sur la gouvernance et les affaires. Tout au long de l'année, le *Director Journal* a abordé des sujets tels que la planification de la relève des chefs d'entreprise, l'esprit d'entreprise au Canada atlantique, l'avantage d'ajouter des points de vue autochtones aux conseils d'administration, les questions émergentes en matière de prestation de soins de santé, la pensée conceptuelle, la transition vers une société carboneutre, le besoin d'un plan énergétique pour le Canada et les nouvelles définitions associées au rendement des entreprises.

UN BULLETIN D'INFORMATION D'ACTUALITÉ

Le communiqué [Sous la lentille](#), l'un des avantages numériques les plus populaires de l'IAS pour les membres, continue d'explorer les questions d'actualité relatives aux conseils d'administration. Cette année, nous avons encore diversifié nos sources d'information en incluant les leçons tirées des fellows de l'IAS et des événements organisés par les sections régionales, ainsi que des rubriques « Opinion » présentant de nouvelles voix dans le domaine de la gouvernance. Nous avons également introduit une nouvelle série intitulée « Faits saillants sur les conseils d'administration d'OBNL » afin de couvrir des sujets présentant un intérêt particulier pour les conseils d'administration des organismes sans but lucratif.

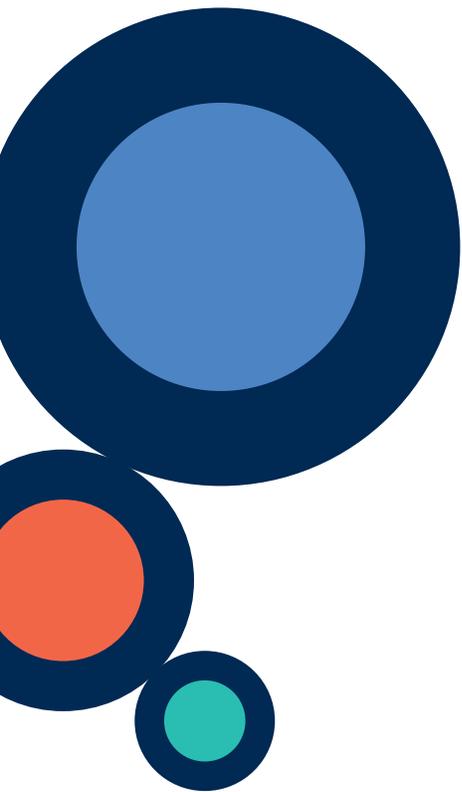
Au cours de l'année, nous avons publié 23 numéros sur des sujets divers et d'actualité, tels que les leçons de leadership tirées des mesures prises par l'Ukraine, le rôle du conseil d'administration dans la promotion de la santé mentale des employés, ce que les administrateurs doivent savoir sur l'économie circulaire et les conséquences liées à l'association de la famille et des affaires.

DES ÉVÉNEMENTS POUR EXERCER VOS COMPÉTENCES D'ADMINISTRATEUR

Des séances sur le dilemme des administrateurs, des études de cas pratiques présentant aux participants des simulations de défis rencontrés par les conseils d'administration dans le monde réel, ont été présentées virtuellement tout au long de l'année. De tels événements (un pour la section de la Saskatchewan et deux pour la section de Terre-Neuve-et-Labrador) ont eu lieu en 2021 et 2022 et ont tous été bien accueillis par les participants aux événements. Un participant a noté que « les discussions avec des personnes qui ont des antécédents et des perspectives diversifiés sont un moyen incroyable de grandir et de remettre en question sa propre perspective ».

UNE MINE DE RESSOURCES ET DE DOCUMENTS DE RECHERCHE

Le service [BoardInfo](#) de l'IAS continue de répondre aux besoins de recherche de ses membres. Cette année, nous avons répondu à 412 demandes personnalisées émanant de 267 membres. Les sujets d'intérêt comprenaient l'équité, la diversité et la surveillance des risques.



RENCONTREZ L'ÉQUIPE DE DIRECTION DE 2021/22



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



KEN GIBSON, CPA, CA, CMC, CBV
Chef des affaires administratives



ADY JONSOHN
Vice-président, Éducation



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



KATHRYN WAKEFIELD
Vice-présidente, Relations avec les sections régionales

NOTRE OBJECTIF ET NOTRE MARQUE

L'Institut des administrateurs de sociétés (IAS) s'efforce de [diriger et de démontrer la valeur de l'excellence dans la fonction d'administrateur](#) et éclaire les administrateurs pour qu'ils puissent anticiper, influencer et relever les défis du conseil d'administration.

À cette fin, à la fin de l'année 2021, l'IAS a introduit une nouvelle identité visuelle bilingue, qui apparaît désormais dans toutes les facettes de l'organisation. Ce design remplace une conception mise au point il y a plus de dix ans. L'objectif de cette nouvelle identité était de moderniser les éléments de

communication de l'IAS en fonction de notre objectif organisationnel. Il en résulte une apparence fraîche, audacieuse et normalisée qui donne à l'IAS une plus grande importance, en particulier dans un contexte numérique. Le logo comporte notamment un appel à l'action, symbole de ce que la communauté des administrateurs de l'IAS incarne :

« Penser au-delà de la salle du conseil ».

INSTITUTE OF
CORPORATE
DIRECTORS

THINK BEYOND
THE BOARDROOM.

INSTITUT DES
ADMINISTRATEURS
DE SOCIÉTÉS

PENSER AU-DELÀ
DE LA SALLE DU CONSEIL.

