

FONDATION FIDUCIAIRE CANADIENNE DE BOURSES D'ÉTUDES PROFIL DES LIGNES DIRECTRICES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1. Historique

La Fondation fiduciaire canadienne de bourses d'études (la « Fondation ») a été constituée en société à but non lucratif afin d'améliorer les possibilités en matière d'éducation par l'entremise d'une aide boursière et d'autres moyens. La Fondation est de ce fait une institution complexe et hybride. D'un côté, sa raison d'être demande qu'elle s'intéresse à la politique gouvernementale liée aux études postsecondaires et au secteur sans but lucratif; d'un autre, la Fondation réalise ses objectifs en menant son exploitation dans un environnement commercial de plus en plus concurrentiel, évoluant à grande vitesse.

2. Rôle du conseil d'administration

Ces considérations demandent un mélange unique de compétences et de qualités personnelles de la part des membres du conseil d'administration de la Fondation.

Le conseil d'administration de la Fondation offre une gouvernance à l'égard de toutes les affaires de la Fondation, de sa filiale et de ses divisions apparentés. De ce fait, le conseil d'administration s'occupe à la fois de l'évolution de l'environnement des politiques gouvernementales et de l'aspect commercial de l'exploitation de la Fondation. Les membres du conseil d'administration doivent, collectivement, avoir connaissance (a) des contraintes financières que subissent les étudiants désireux d'accéder à l'enseignement postsecondaire, (b) des questions relatives aux politiques fédérales et provinciales et de leur impact sur la mission de la Fondation et (c) des questions particulières au marché, pertinentes à la réalisation des objectifs de la Fondation, plus particulièrement en ce qui a trait à la distribution de régimes d'épargne et au placement efficace de fonds communs importants.

3. Normes de gouvernance

Le conseil d'administration de la Fondation s'est engagé à exercer sa gérance en suivant les meilleures méthodes de gouvernance. Son objectif n'est pas seulement de se conformer aux normes juridiques et réglementaires minimums mais aussi d'ajouter de la valeur au succès de la Fondation en accomplissant sa mission. Bien que la Fondation soit un organisme de réglementation sans but lucratif, le conseil d'administration a néanmoins déterminé que ses normes de régie ne devraient pas être inférieures à celles de sociétés applicables cotées. Devenir membre du conseil exige une reconnaissance de la part de l'administrateur ou de l'administratrice à la fois des normes de gouvernance et de l'engagement qu'il ou elle devra démontrer en matière d'expérience, de temps et d'énergie pour réaliser cet objectif.

4. Qualités et aptitudes principales

Chaque administrateur ou administratrice devrait posséder les qualités suivantes :

- Un intérêt prononcé envers l'élimination des obstacles à l'éducation postsecondaire.
- Un jugement sûr.
- Une éthique professionnelle et une intégrité supérieures.
- L'intérêt et l'engagement nécessaires pour participer à la conduite des affaires du conseil d'administration, de façon régulière et active.
- D'excellentes aptitudes à la communication écrite.
- La capacité de travailler de façon collégiale, en respectant l'opinion d'autrui.

5. Compétences, connaissances et antécédents particuliers

Pour être efficace, le Conseil doit comprendre un groupe de personnes dont les compétences et les antécédents sont diversifiés et se complètent mutuellement. Ensemble, les aptitudes et l'expérience des membres devraient équiper le conseil d'administration pour qu'il puisse s'occuper des questions d'ordre public et de la partie « affaires » des activités de la Fondation, plus particulièrement de la distribution du produit, du placement des fonds et de la gestion personnelle et financière.

Les administrateurs devraient partager le même désir de procurer l'accès aux avantages qu'offre une éducation postsecondaire, indépendamment des moyens financiers. La complexité croissante de l'environnement concurrentiel et réglementaire dans lequel évoluent les fournisseurs de REEE requiert que les administrateurs formant le conseil d'administration soient en mesure de relever les défis présentés par les situations stratégiques et opérationnelles. Il serait toutefois bénéfique pour la Fondation d'avoir un ou deux administrateurs possédant une connaissance approfondie des questions liées à l'accès aux études postsecondaires et de la politique gouvernementale.

Le conseil d'administration idéal comprendrait des administrateurs ayant une expérience dans les domaines suivants :

- Les questions relatives à l'éducation postsecondaire, surtout celles qui concernent les obstacles financiers à l'éducation.
- Une formation en politique publique.
- Le marketing de produits du secteur financier, surtout dans un mode de vente directe.
- Les marchés financiers et la gestion de budget.

- La comptabilité, les vérifications financières et la budgétisation.
- Les conventions dans le secteur des ressources humaines, y compris la rémunération et les pensions.
- Les questions de droit.
- Les méthodes d'identification et de gestion des risques.
- La planification stratégique.
- La technologie dans le monde des affaires.
- Les communications.
- La gouvernance.

Le facteur principal dans la sélection des administrateurs et des administratrices sera le mérite, dans le contexte du profil susmentionné. Toutes les mesures seront prises afin que la composition du conseil d'administration représente en partie les intérêts particuliers des marchés régionaux importants et des souscripteurs de la Fondation. De ce fait, et afin de maintenir équilibre et perspective dans les délibérations du conseil d'administration, la situation géographique, le sexe, la langue et la diversité ethnique seront pris en considération.

Les compétences requises pour le président du conseil sont moins fonctionnelles que celles qui sont attendues d'un administrateur ou d'une administratrice ou d'un président ou d'une présidente de comité. Le président ou la présidente du conseil doit posséder un ensemble de compétences organisationnelles et interpersonnelles plus vaste dans le cadre de ses fonctions. Le président ou la présidente du conseil devrait aussi être en mesure de consacrer une quantité substantielle d'heures à son poste.

Les qualités essentielles du président ou de la présidente du conseil d'administration sont les suivantes :

- Une expérience importante dans la gestion d'une entreprise ou d'une autre organisation.
- Un engagement catégorique envers l'importance de réduire les obstacles à l'accès aux études postsecondaires.
- Un bon sens des affaires, incluant, si possible, une expérience récente dans la gestion ou la surveillance (rôle au sein d'un conseil d'administration) ou d'une entreprise de services.
- Une attitude ouverte avec une aptitude pour le mentorat et la résolution de problèmes.

- Une compréhension claire que la fonction d'un conseil d'administration (et du président ou de la présidente de ce conseil à titre de leader) est de comprendre sans faire obstacle à la bonne marche des opérations.
- Une familiarité avec les bonnes pratiques de gouvernances dans le contexte d'une entreprise publique.

6. Renouvellement

Le renouvellement du conseil d'administration au fil des ans est un objectif important. Ce qui suit permet que cela se produise de façon ordonnée :

- (a) Tous les administrateurs sont élus annuellement lors d'une réunion des membres de la Fondation. Les administrateurs ne devraient pas présumer que leur candidature sera proposée en vue d'une réélection pour un nombre particulier de mandats d'un an. Des changements périodiques dans la composition du conseil d'administration sont salutaires pour la Fondation, et ils doivent se conformer à l'esprit des présentes directives et des besoins particuliers de la Fondation à ce moment-là. Afin d'être élus, les administrateurs proposés seront sélectionnés par le Comité de gouvernance et de ressources humaines du conseil, après consultation avec le conseil d'administration au complet. Pour arriver à ses conclusions, le Comité de gouvernance et de ressources humaines comparera la nécessité d'un renouvellement avec les avantages qui découlent de conserver la même équipe. Il convient toutefois de remarquer que le Comité de gouvernance et de ressources humaines pourrait proposer que des membres du conseil d'administration actuel ne soient pas réélus et qu'une telle recommandation ne devrait pas être considérée comme une réflexion sur la qualité des services rendus par ces personnes.
- (b) Les directeurs ne devraient pas présumer que leur mandat auprès du conseil d'administration s'étendra au-delà de dix ans.
- (c) La règle générale est qu'un administrateur ou une administratrice ne devrait pas s'attendre à être de nouveau sélectionné pour être membre du conseil lors de la réunion annuelle de la Fondation suivant la fin de l'exercice financier au cours de laquelle l'administrateur célébrera son 72^e anniversaire.
- (d) Lorsqu'un administrateur ou une administratrice n'est pas en mesure d'assister de façon régulière aux réunions du conseil et de ses comités et d'autrement assumer les fonctions et les responsabilités de son rôle, il ou elle se devra en principe de démissionner du conseil d'administration. Il revient au président du conseil d'administration de surveiller la participation de tous les administrateurs aux affaires du conseil, de s'entretenir avec eux pour discuter de problèmes et, après avoir consulté le Comité de gouvernance et de ressources humaines, de demander la démission d'un administrateur ou d'une administratrice, s'il le juge approprié.
- (e) Il est reconnu que la représentation équilibrée désirable au sein du conseil d'administration peut être perturbée lorsque des changements importants surviennent dans les circonstances personnelles ou dans les compétences professionnelles d'un administrateur comme, par exemple,

un changement de la juridiction de sa résidence ou un changement de profession principale. Dans de tels cas et dans les circonstances indiquées aux paragraphes 6(b) [relatif à la durée du mandat] et 6(c) [relatif à l'âge], il est entendu que l'administrateur en cause s'adressera au président du conseil pour discuter des circonstances et qu'il présentera sa démission. Le président du conseil évaluera alors la situation en conjonction avec le chef de la direction et le Comité de gouvernance et de ressources humaines pour déterminer s'il est dans l'intérêt de la Fondation d'accepter cette démission et pour nommer un administrateur ou une administratrice remplaçant(e). Dans cette prise de décision, les facteurs considérés sont (a) l'importance du changement de circonstances ou de titre dans la contribution attendue de l'administrateur ou de l'administratrice; (b) la contribution de l'administrateur ou de l'administratrice au sein du conseil en ce qui a trait à des questions non reliées au changement; et (c) le besoin de renouvellement des membres du conseil pour répondre au profil de compétence exigé par le conseil de façon continue.

- (f) Les administrateurs quitteront leurs postes (i) s'ils déclarent faillite et (ii) à la date d'entrée en vigueur d'un avis de démission écrit remis à la Fondation.

7. Sélection du président ou de la présidente du conseil d'administration

Il est important qu'un président ou qu'une présidente du conseil d'administration recruté(e) possède un ensemble de compétences convenant au mandat qui lui est assigné. Bien qu'il soit souhaitable que le président ou la présidente du conseil soit sélectionné(e) parmi les administrateurs siégeants, cela n'est pas obligatoire.

La pratique concernant la nomination du président ou d'une présidente du conseil d'administration est la suivante :

- a) Le président ou la présidente du conseil d'administration sera nommé(e) par le Conseil, après que le Comité de gouvernance et de ressources humaines ait fourni sa recommandation.
- b) La nomination du président ou de la présidente du conseil d'administration s'effectuera annuellement. La règle normale exigera toutefois qu'un président ou qu'une présidente du conseil d'administration occupe le poste pendant trois années successives, à moins que le Conseil ne s'oppose à cela à la suite d'une évaluation du président ou de la présidente du conseil d'administration, supervisée par le Comité de gouvernance et de ressources humaines.
- c) Au terme de la période initiale de trois ans, la règle normale sera que le mandat du président ou la présidente du conseil d'administration pourra être renouvelé pour deux années de plus, moyennant l'approbation du Conseil.