



LA CHAMBRE
DE COMMERCE
DU CANADA

THE CANADIAN
CHAMBER
OF COMMERCE

POLITIQUE DE RÉGIE INTERNE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

SOMMAIRE

Il est entendu que tous les administrateurs de la Chambre de Commerce du Canada :

- ✓ font partie d'une société qui est membre en règle;
- ✓ représentent les points de vue de leur industrie et de leur région;
- ✓ connaissent bien la mission, la vision et les objectifs de la Chambre;
- ✓ font de leur mieux pour appuyer les intérêts de l'association;
- ✓ sont renseignés et font tout en leur pouvoir pour assister à toutes les réunions du Conseil;
- ✓ participent aux activités des comités du Conseil;
- ✓ établissent et évaluent les politiques et les objectifs de la Chambre;
- ✓ révèlent les conflits d'intérêts;
- ✓ agissent dans les limites des pouvoirs qui leur sont conférés par la Chambre;
- ✓ sont au courant des questions entourant la responsabilité des personnes morales;
- ✓ respectent les politiques de dépenses de la Chambre;
- ✓ contribuent aux activités de recrutement et de rétention des membres.

AVANT-PROPOS : LA CHAMBRE, SOCIÉTÉ À BUT NON LUCRATIF

La Chambre de Commerce du Canada est une société nationale à but non lucratif fondée en 1925 et constituée en corporation en 1929, en vertu de la partie II de la *Loi sur les corporations canadiennes*. Par définition et selon sa structure, elle constitue une fédération des chambres et bureaux de commerce communautaires au Canada.

Les sociétés à but non lucratif comme la Chambre de Commerce du Canada ont certaines caractéristiques en commun avec les entreprises commerciales ordinaires. Toutefois, il y a certains éléments qui sont propres aux sociétés à but non lucratif.

La Chambre de Commerce du Canada est une personne morale distincte formée (a) de membres votants et de membres sans droit de vote (*l'équivalent des actionnaires d'une entreprise commerciale*), (b) d'administrateurs élus par les membres (*comme dans une société commerciale*) et (c) de membres du Bureau qui, à l'exception du président sortant

et du président et chef de la direction, sont élus par les membres (*alors qu'ils seraient nommés par les administrateurs, dans une société commerciale*).

Il existe, par conséquent, une véritable distinction entre la société proprement dite, les administrateurs, et les membres de la société. Une fois qu'une personne est élue au Conseil d'administration, c'est le conseil qui, collectivement (*plutôt que les administrateurs individuels*), a le pouvoir et l'obligation de coordonner les affaires de la société.

Une autre importante distinction concerne l'aspect « *lucratif* ». Même si la Chambre est une société à but non lucratif, cela ne signifie pas que son exploitation n'est pas autorisée à produire des bénéfices. La Chambre se distingue des autres sociétés commerciales en ce que, lorsque son exploitation produit un bénéfice, ses membres particuliers ne sont pas personnellement avantagés, comme le seraient les actionnaires, au sein d'une entreprise privée. Dans une société à but non lucratif, les bénéfices font retour à la société elle-même.

MANDAT DU CONSEIL

Le Conseil d'administration est le corps administratif de la Chambre, pendant la période qui s'écoule entre les assemblées annuelles ou spéciales des membres. Il a pour mandat d'exécuter les travaux de la Chambre et de surveiller ses opérations financières (*responsabilité normale de fiduciaire*), et il est chargé de la mise en œuvre, de l'interprétation et de la promotion des politiques approuvées par l'ensemble des membres.

COMPOSITION DU CONSEIL

La composition du Conseil est énoncée dans les règlements de la Chambre. Trente-deux administrateurs élus au suffrage universel, par les membres, pour des mandats échelonnés de deux ans, forment le noyau du Conseil. Le Conseil doit toujours comprendre au moins un représentant de chaque province et territoire du Canada.

Outre ce groupe de 32 administrateurs, chacune des sept chambres de commerce provinciales (la Chambre des provinces Atlantiques étant considérée comme une unique entité) se voit automatiquement accorder un siège au Conseil, lequel doit être occupé par un haut dirigeant élu (habituellement l'actuel président du Conseil ou président).

Les autres membres du Conseil prévus par la loi sont : le président du Conseil, les trois vice-présidents du Conseil, le trésorier (tous élus par les membres pour un mandat d'un an), le président et chef de la direction (qui est le directeur de l'exploitation à plein temps, nommé par le Conseil d'administration), et le président sortant du Conseil.

En plus des postes précités, les règlements permettent au Conseil ou au Comité exécutif de nommer (sous réserve de l'autorisation des administrateurs) jusqu'à six

administrateurs supplémentaires pour un mandat d'un an, afin d'accroître l'expertise du Conseil ou d'en équilibrer la représentation régionale.

Les règlements stipulent que nul (à l'exception du président et chef de la direction) ne peut occuper un poste d'administrateur élu au suffrage universel pendant plus de six années consécutives (en plus des années de service en tant que membre du Bureau).

Le quorum officiel exigé pour les réunions des administrateurs est de 10 administrateurs, pourvu que des administrateurs résidant dans au moins quatre des cinq principales régions du pays soient présents.

ADMISSIBILITÉ À SIÉGER AU CONSEIL

Les règlements de la Chambre de Commerce du Canada stipulent que les employés rémunérés des chambres et associations de commerce membres ne peuvent être administrateurs de la Chambre, ni les employés rémunérés des ministères ou organismes du gouvernement. Font toutefois exception à cette règle, les employés des sociétés d'État qui sont des sociétés membres en règle de la Chambre.

Les règlements stipulent que le président ou président du conseil des sept chambres de commerce provinciales sera automatiquement membre du Conseil et que, s'il lui est impossible d'assister à une réunion, il peut désigner un autre haut dirigeant élu pour le représenter, et ce dernier aura plein droit de vote. Toutefois, le représentant d'une chambre provinciale ne peut occuper simultanément un poste de membre du Bureau de la Chambre de Commerce du Canada.

Outre ce qui précède et à l'exception des personnes nommées par les chambres provinciales, la politique du Conseil exige que tous les administrateurs de la Chambre de Commerce du Canada fassent partie d'une société membre en règle de la Chambre de Commerce du Canada. Toute exception sera soumise au président du Comité des candidatures et de la régie et/ou au président du Conseil aux fins d'étude.

SITUATION PENDANT LE MANDAT AU CONSEIL

Les membres du Conseil d'administration de la Chambre de Commerce du Canada doivent, autant que possible, représenter les divers milieux nationaux au nom desquels ils agissent. L'ensemble des membres de la Chambre est formé d'entreprises commerciales de toute dimension et de tout genre provenant de toutes les provinces et de tous les territoires du Canada, et comprend des sociétés individuelles, des chambres et bureaux de commerce et des associations commerciales verticales. En même temps, on s'efforcera de maintenir, au sein du Conseil, un équilibre approprié en ce qui concerne la culture, le sexe et la langue.

Dans l'étude de candidats éventuels pour combler les postes à pourvoir au sein du Conseil, le Comité des candidatures et de la régie doit voir à ce que les dispositions du règlement régissant la représentation régionale soit respectées, tout en tenant compte des

facteurs mentionnés plus haut. Toute modification des états de service ou de la province/du territoire de résidence d'un administrateur peut influencer sur l'équilibre total au sein du Conseil. Par conséquent, dans le cadre des politiques du Conseil, il est entendu que tout administrateur qui change d'employeur, d'états de service ou de région devra en aviser le président du Comité des candidatures et de la régie et/ou le président du Conseil, aux fins d'étude, et pourrait être invité à démissionner.

OBLIGATION DE CONNAÎTRE

L'administrateur d'une société quelconque, qu'elle soit à but lucratif ou à but non lucratif, doit connaître certains éléments de base au sujet de l'organisme. Les administrateurs doivent tout au moins se faire un devoir de connaître les exigences des mécanismes de régie interne en vertu desquels le groupe fonctionne – dans notre cas, les règlements de la Chambre. Pour les questions de procédure parlementaire, le Conseil utilisera Robert's Rules of Order comme modèle. Dans le même ordre d'idées, tous les administrateurs doivent comprendre ce que l'organisme accomplit dans la pratique... de quelle façon il s'acquitte de sa mission.

L'orientation de tous les nouveaux membres du Conseil est considérée comme une condition préalable fondamentale à la participation entière aux activités du Conseil. La Chambre amorce son orientation au moment de la nomination de chaque administrateur, en lui fournissant des informations d'arrière-plan. En outre, une séance d'orientation a lieu chaque année, à la première réunion de chaque nouveau Conseil. Les administrateurs doivent considérer comme faisant partie des devoirs de leur fonction, l'obligation d'étudier, au moins une fois l'an, la mission, la vision et les objectifs de la Chambre, afin de s'assurer que ceux-ci demeurent conformes aux objectifs juridiques énoncés dans les règlements.

En raison du fondement stable que les règlements assurent à une association, les modifications ne sont pas effectuées à la légère ni à la hâte, mais seulement après mûre réflexion quant aux autres possibilités. Le fonctionnement interne de la Chambre est régi par ses règlements et, tant que ceux-ci ne sont pas changés conformément aux dispositions régissant les modifications, les administrateurs doivent s'y conformer. Cette obligation s'applique tant à la substance des éléments particuliers qu'au facteur temps énoncé dans ceux-ci.

OBLIGATION D'USER DE VIGILANCE

L'administrateur de la Chambre a le devoir d'agir conformément à un minimum de vigilance et pourrait contracter une responsabilité personnelle si sa conduite ne respectait pas ce critère. Dans le cas des sociétés à but non lucratif, comme la Chambre de Commerce du Canada, il existe, en common law, une norme de vigilance qui s'exprime ainsi : *« ce qu'on est normalement en droit de s'attendre d'une personne, compte tenu de ses connaissances et de son expérience »*.

En général, l'on s'attend à ce qu'un administrateur (a) agisse honnêtement et avec bonne foi au mieux des intérêts de l'association; et (b) démontre la vigilance, la diligence et la compétence d'une personne raisonnablement prudente, dans l'exercice de ses pouvoirs et de ses devoirs d'administrateur.

Au cours des dernières années, les administrateurs actuels et éventuels de certains organismes à but non lucratif (*dans la plupart des cas, des œuvres de charité*) se sont préoccupés de leur responsabilité, vu que les administrateurs d'œuvres de charité ont été tenus de respecter les mêmes normes de vigilance que les fiduciaires qui administrent des fiducies de bienfaisance. Toutefois, cette situation ne s'applique pas dans le cas de la Chambre, et les administrateurs qui respectent honnêtement les normes de vigilance et de conduite normales ne seront pas tenus responsables de simples erreurs d'appréciation commerciale pendant qu'ils exercent les obligations dictées par leur mandat.

Les administrateurs doivent, en tout temps, respecter la confidentialité des membres, du personnel et des autres affaires spécifiquement désignées confidentielles par le Conseil, y compris les affaires traitées durant ses réunions à huis clos. La confidentialité signifie que les administrateurs ne peuvent parler de ces affaires à qui que soit, y compris aux membres de leur famille immédiate. L'obligation de conserver le secret continue indéfiniment après qu'un administrateur a quitté le Conseil.

OBLIGATION D'AGIR AVEC COMPÉTENCE ET PRUDENCE

Aucun niveau minimal de compétence ou de prudence n'est exigé par la loi, de la part de l'administrateur d'une société à but non lucratif. Le niveau de compétence exigé de la personne dépendra de son état et de ses responsabilités, ainsi que de l'expérience qu'elle apporte à sa fonction. Lorsqu'un administrateur possède un niveau d'expertise particulier, celui-ci doit être employé aux mieux des intérêts de la Chambre.

Pour s'acquitter de l'obligation de prudence, l'administrateur doit agir en tenant compte du côté pratique et pas nécessairement de celui de l'expertise. L'obligation à la prudence, particulièrement à la lumière de l'étendue et de la diversité des groupes d'intérêt de la Chambre, force l'administrateur à agir prudemment et à anticiper toute conséquence possible d'une mesure que l'organisme pourrait décider de prendre.

OBLIGATION DE FAIRE PREUVE DE DILIGENCE

Pour se décharger de cette obligation, l'administrateur doit agir au mieux des intérêts de la Chambre et se faire un devoir de se renseigner aussi complètement et raisonnablement que possible en ce qui concerne tous les aspects de son travail. Sous ce rapport, l'administrateur est responsable devant la Chambre et doit agir prudemment et raisonnablement pour préserver son intégrité et sa réputation.

Au niveau pratique, l'obligation de diligence suppose une familiarisation complète avec les objectifs et les politiques de la Chambre, avec les tâches qui sont attribuées et les

personnes auxquelles ces tâches ont été attribuées, et une connaissance générale du fonctionnement de l'organisme.

L'un des plus importants aspects de cette obligation exige de l'administrateur qu'il accomplisse les activités suivantes avec la diligence d'une personne ordinaire :

- revoir l'ordre du jour et la documentation connexe avant la tenue de chaque réunion. *(En pratique, la date et le lieu d'une réunion sont confirmés et annoncés près de 12 mois au préalable. La documentation de travail pour chaque réunion du Conseil est habituellement expédiée par messagerie à tous les administrateurs, de sept à dix jours avant la réunion);*
- assister aux réunions du Conseil et des comités auxquels il est affecté. *(Au début de chaque mandat, les administrateurs se voient affectés à au moins un comité du Conseil et sont encouragés à accepter d'autres responsabilités);*
- être prêt à discuter des questions avant la réunion, en étant préparé et bien renseigné; et
- exercer son vote – sauf s'il en est exclu à cause de conflit d'intérêts ou d'une autre interdiction – sur les questions présentées à la réunion.

Si un administrateur ne peut assister à une réunion, il devra revoir le procès-verbal de la réunion, les états financiers et autres documents, afin de se tenir au courant. Ce détail revêt une importance particulière si jamais il arrivait qu'un acte illégal ou semblable soit entrepris lors d'une réunion. L'administrateur pourrait alors être tenu responsable à moins qu'il n'ait immédiatement signifié son désaccord.

Le Conseil d'administration de la Chambre de Commerce du Canada est un conseil actif qui nécessite la participation empressée de tous ceux qui y siègent. Par conséquent, dans le cadre des politiques du Conseil, il est entendu que le secrétaire du Conseil tiendra un registre des présences et qu'il portera à l'attention du président du Comité des candidatures et de la régie et/ou du président du Conseil, aux fins d'étude, tout administrateur qui, à défaut de circonstances exceptionnelles, omettra de se présenter à trois réunions du Conseil consécutives.

COMITÉS

Les règlements de la Chambre énoncent les responsabilités du Comité exécutif et du Comité des candidatures et de la régie. Outre les responsabilités qui lui sont conférées par les règlements, le Comité des candidatures et de la régie est chargé de distribuer à tous les administrateurs une évaluation annuelle du Conseil ayant pour but de déterminer dans quelle mesure le Conseil ou les comités du Conseil ont assumé leurs principales responsabilités, notamment contribuer à la mission de la Chambre, travailler à la planification stratégique, s'acquitter de leurs responsabilités fiduciaires, surveiller les

programmes et services, défendre les intérêts de la Chambre et de ses membres et établir des relations de travail.

Les règlements autorisent également le Conseil à « nommer par résolution les comités qu'il juge nécessaires et de déléguer à ces derniers [...] des fonctions ». En règle générale, les membres du Conseil sont invités à se joindre au moins à un comité du Conseil, à l'exception des membres du Bureau qui, en vertu des règlements, sont tenus de siéger à plusieurs comités. Tous les comités actifs doivent régulièrement faire rapport de leurs activités.

OBLIGATION DE GÉRER

Généralement parlant, les administrateurs de la Chambre de Commerce du Canada ont l'obligation de gérer les affaires de la Chambre entre les assemblées annuelles et d'appliquer les règlements. Cette obligation de gérer est dite s'appliquer à la nomination et à la surveillance de la direction et du personnel, à l'établissement des politiques et à la présentation de directives. Il existe une nette distinction entre les devoirs et obligations des administrateurs et ceux du personnel. Les administrateurs établissent les politiques et les objectifs, la direction s'occupe de les mettre en œuvre et les administrateurs évaluent leur mise en œuvre par la direction. Certaines de ces fonctions peuvent être accomplies par l'entremise de comités du Conseil et chaque administrateur est encouragé à participer et à partager son expertise en ce sens.

À la Chambre de Commerce du Canada, le lien entre les administrateurs et la direction ainsi que le personnel est assuré par l'entremise du président et chef de la direction.

L'administrateur représente aussi les membres. À ce titre, il n'est pas autorisé à agir comme porte-parole officiel de la Chambre, sauf à propos des questions au sujet desquelles l'association a formulé et approuvé une politique. Il doit défendre l'organisme contre les critiques injustifiées ou porter à l'attention du Conseil toute critique qui est considérée comme justifiée. S'il est invité par les médias d'information à faire une déclaration au nom de l'organisme, il devrait consulter le président du Conseil ou le président et chef de la direction. La Chambre de Commerce du Canada est une organisation apolitique.

OBLIGATION D'ÉVITER LES CONFLITS D'INTÉRÊTS

Les administrateurs de sociétés à but non lucratif, comme la Chambre de Commerce du Canada, sont tenus de respecter des normes rigoureuses d'honnêteté et de loyauté et d'éviter les situations qui occasionnent un conflit entre leurs intérêts personnels et ceux de la société. Il est particulièrement interdit aux administrateurs d'utiliser les biens de la société dans leur intérêt personnel, et de s'approprier une occasion d'affaires appartenant en propre à la société. De plus, un administrateur n'est pas autorisé à recevoir d'avantage ou de paiement, directement ou indirectement, de la Chambre de Commerce du Canada, hormis le remboursement des dépenses raisonnables. Les intérêts financiers des membres de la famille immédiate d'un administrateur ou des associés personnels ou commerciaux

avec lesquels il entretient des liens étroits sont considérés comme étant également les intérêts financiers de l'administrateur. On peut facilement se décharger de la responsabilité de fiduciaire en respectant l'article 98 de la *Loi sur les corporations canadiennes*, qui stipule que tout administrateur est tenu de faire connaître son intérêt dans un contrat avec la compagnie à la réunion des administrateurs à laquelle la question de la conclusion du contrat doit être examinée pour la première fois et, par la suite, il doit s'abstenir de voter.

OBLIGATION D'AGIR DANS LES LIMITES DE SES POUVOIRS

Il importe que les administrateurs de la Chambre comprennent à la fois l'étendue de leurs propres pouvoirs et celle de la Chambre. En général, la combinaison des objectifs, des règlements et des résolutions des membres et du Conseil énoncent les activités permises de l'association, de même que les pouvoirs des administrateurs particuliers.

Un administrateur peut contracter une responsabilité personnelle si, sciemment ou par négligence, il permet à la Chambre de s'adonner à des activités qui sont au-delà des pouvoirs conférés par les règlements. Une personne peut également contracter une responsabilité si elle agit en dehors de l'étendue des pouvoirs consentis aux membres du Conseil, par les règlements ou les politiques de la Chambre.

Il est simple et facile d'éviter de contracter une responsabilité personnelle dans ces situations. L'administrateur doit s'opposer à l'activité en question à la réunion à laquelle l'activité est autorisée par le Conseil (*ou, en cas d'absence, à la première réunion à laquelle il assiste par la suite*) et exiger que son opposition soit inscrite au procès-verbal de la réunion à laquelle il a signifié son désaccord.

RESPONSABILITÉ

Les administrateurs et membres du Bureau d'une société à but non lucratif sont généralement astreints aux mêmes responsabilités que celles qui sont imposées aux membres de la direction des entreprises commerciales. Les administrateurs sont tenus d'assurer que la Chambre respecte les lois applicables, ainsi que ses lettres patentes et ses règlements. Au même titre que les administrateurs d'une société commerciale, les administrateurs d'une société à but non lucratif doivent veiller à être familiers avec les responsabilités pouvant leur être attribuées par les lois sur l'emploi, l'environnement et l'information financière, de même qu'en vertu des dispositions concernant les retenues prévues par la loi traitant de l'imposition.

La Chambre, tout comme d'autres sociétés à but non lucratif, est obligée, en vertu de diverses lois, de présenter des relevés annuels et de recueillir et de faire remise de certaines retenues et impôts à la source. À la Chambre, le trésorier et le Comité des finances exercent la prudence nécessaire sous ce rapport, au nom des administrateurs.

En plus d'encourager ses administrateurs à observer des normes de prudence raisonnables, la Chambre de Commerce du Canada a pris des mesures afin de réduire,

pour ses administrateurs, le risque d'être exposé à des responsabilités juridiques. Elle a ainsi souscrit une assurance responsabilité des administrateurs, au montant de trois millions de dollars, pour l'ensemble des membres du Conseil, et elle en acquitte la prime au nom des administrateurs. Les administrateurs de même que leurs héritiers, exécuteurs et administrateurs, ainsi que leur succession et leurs biens sont indemnisés conformément aux règlements de la Chambre et de la lettre d'indemnisation préparée par le secrétaire exécutif et signée par la Chambre en faveur de chaque administrateur.

DÉPENSES

Comme la Chambre est une société à but non lucratif, les membres de son Conseil doivent payer eux-mêmes leurs frais, c'est à-dire qu'ils doivent, autant que possible, faire concorder leurs déplacements pour affaires avec les réunions de la Chambre et régler eux-mêmes à mesure leurs frais de voyage et de séjour. Les fonctions comportant un repas en groupe, dans le cadre des programmes de réunions du Conseil, sont toutefois prévues au budget de la Chambre.

Pour les circonstances exceptionnelles où il n'est pas possible de faire ainsi concorder les déplacements, les règlements permettent au Conseil d'établir des règles et règlements autorisant le remboursement des frais raisonnables engagés par les administrateurs qui assistent aux réunions du Conseil ou du Comité exécutif (autres que celles qui se déroulent conjointement avec le congrès annuel). Cette politique est étudiée annuellement, lors de la préparation du budget d'exploitation de la Chambre.

RECRUTEMENT

La Chambre de Commerce du Canada est une société à but non lucratif, apolitique. Les frais d'adhésion sont sa principale source de revenu. Spécifiquement, les règlements prévoient cinq catégories de membres : organisations (chambres et bureaux de commerce (*boards of trade*) situés au Canada), sociétés commerciales, associations, particuliers et organisations internationales (organisations dont le but est de promouvoir les relations économiques et commerciales entre le Canada et d'autres pays).

En qualité de membres du Conseil, les administrateurs doivent participer pleinement aux activités de recrutement de la Chambre. En plus d'identifier des nouveaux membres, ils peuvent être appelés à animer des tables rondes de gens d'affaires, à assister à des réunions ou à communiquer avec des membres éventuels et/ou actuels de la Chambre dans le cadre du processus de recrutement permanent. L'équipe des Relations auprès des membres corporatifs de la Chambre soutient les activités de recrutement des administrateurs.