

**MORNEAU SHEPELL INC.**  
**MANDAT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Le présent document a pour objet d'établir le mandat et les responsabilités du conseil d'administration (le « conseil ») de Morneau Shepell inc. (la « société »). Ce mandat a été révisé et approuvé par le conseil le 10 novembre 2020.

---

**Composition**

Le conseil doit être constitué d'une majorité de membres qui sont des « administrateurs indépendants » au sens du Règlement 58-101 sur l'information concernant les *pratiques en matière de gouvernance*, ainsi que de toute autre ligne directrice stipulée par la Bourse de Toronto de temps à autre.

**Responsabilités du conseil**

Bien que le conseil assure la supervision des activités de la société, il confie au président et chef de la direction ainsi qu'aux membres de la haute direction de la société la responsabilité de la gestion quotidienne de la société. Le conseil se libère de son rôle de supervision de manière directe et en s'en remettant aux différents comités permanents (comme il est décrit ci-après). En plus de ces comités, le conseil pourrait confier périodiquement le traitement de certaines questions à des comités spéciaux.

Il incombe principalement au conseil de superviser à la fois le rendement de la société et la qualité, la profondeur et la continuité de la gestion requises pour atteindre les objectifs stratégiques de la société. Le conseil est également chargé de l'administration de la société et, à cette fin, il doit plus précisément :

- a) Superviser les affaires et les activités de la société (y compris ses filiales) et, à cette fin, il doit superviser les dispositions prises pour agir pour le compte de la société en tant que détenteur d'actions ordinaires de Morneau Shepell Itée;
- b) Établir un processus de planification stratégique, et évaluer et approuver le plan stratégique de l'année à venir tenant compte, notamment, des occasions et des risques que comportent les activités de la société;
- c) Examiner, au moins une fois l'an, le budget de la société;
- d) Superviser la divulgation et la communication précises des résultats financiers de la société aux actionnaires, aux autres porteurs de titres et aux organismes de réglementation, de façon ponctuelle et régulière;
- e) Faire rapport annuellement aux actionnaires sur les activités de la société menées au cours de l'année précédente;
- f) Nommer le chef de la direction, rédiger la description de tâches de ce dernier, fixer, avec les conseils du comité des RH, les objectifs de la société dont le chef

de la direction est responsable, surveiller et évaluer le rendement du chef de la direction en tenant compte de ces objectifs, et déterminer sa rémunération;

- g) S'assurer, dans la mesure du possible, de l'intégrité du chef de la direction, du chef des finances et des autres dirigeants de la société et de ses filiales, et voir à ce que ceux-ci instaurent une culture d'intégrité dans l'ensemble de l'organisation;
- h) Superviser le processus visant à protéger l'actif commercial de la société, et déterminer et comprendre les principaux risques associés aux activités de la société et voir à ce que des dispositifs appropriés soient mis en œuvre pour gérer ces risques, notamment un processus de gestion de crise tenant compte de la viabilité à long terme de la société;
- i) Surveiller les processus de la société visant à cerner et à comprendre les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) les plus pertinents pour la société et les principaux intervenants, et superviser la mise en œuvre de politiques et de processus visant l'évaluation, la surveillance et la gestion des risques et des possibilités entourant les enjeux ESG sur le plan matériel;
- j) Superviser l'élaboration et la mise en œuvre des processus, des procédures et des contrôles conçus pour aider la société à se conformer à toutes les lois et prescriptions juridiques applicables;
- k) Superviser les systèmes servant à surveiller les systèmes d'information de gestion et de contrôle interne de la société;
- l) Établir et superviser des processus de communication qui permettent à la société de communiquer efficacement, qui régissent la manière dont elle communique avec tous les intéressés, y compris les actionnaires, les analystes et le public, qui contiennent des dispositions en vue d'éviter les divulgations sélectives et que le conseil réexamine périodiquement ou lorsqu'il le juge opportun;
- m) Agir conformément aux obligations stipulées dans la *Loi sur les sociétés par actions* de l'Ontario et son règlement d'application, les statuts et règlements de la société, les lois et règlements sur les valeurs mobilières applicables, les règles de la Bourse applicables et tout autre loi et règlement applicables;
- n) Créer et maintenir en place un comité d'audit permanent du conseil (le « **comité d'audit** ») et tout autre comité que le conseil peut juger nécessaire afin de veiller aux intérêts de la société (ci-après nommés, avec le comité des RH et le comité de gouvernance [définis ci-dessous], les « **comités** »);
- o) Examiner et réévaluer la pertinence du mandat des comités périodiquement ou lorsque le conseil le juge opportun;

- p) Recevoir les recommandations du comité d'audit concernant l'information financière publique annuelle, provisoire et autre de la société, et examiner et approuver cette information financière;
- q) Superviser l'approche de la société en matière de gouvernance, notamment en créant et en maintenant en place un comité de gouvernance et de mise en candidature permanent du conseil (le « **comité de gouvernance** »), et en adoptant les principes et lignes directrices en matière de gouvernance s'appliquant particulièrement à la société;
- r) Superviser les structures et les procédures afin de permettre au conseil d'exercer un jugement indépendant;
- s) Créer et maintenir en place un comité des ressources humaines permanent du conseil (le « **comité des RH** ») afin qu'il s'acquitte des responsabilités de surveillance qui ont trait à la rémunération, à la sélection et au perfectionnement des membres de la haute direction, ainsi qu'aux programmes et aux pratiques de la société en matière de ressources humaines;
- t) Recevoir, examiner et approuver (s'il y a lieu) les recommandations du comité des RH et du comité de gouvernance concernant le mandat des comités, tel qu'il est indiqué dans leur charte respective;
- u) Mettre en œuvre un processus d'évaluation annuelle de l'efficacité du conseil dans son ensemble, des comités du conseil et de la contribution individuelle des administrateurs;
- v) Superviser la planification de la succession au sein du conseil, l'orientation et les possibilités de formation des administrateurs, notamment en mettant en œuvre un processus d'examen de la taille du conseil et en entreprenant, le cas échéant, un programme visant à établir une taille du conseil convenant aux prises de décision efficaces;
- w) Mettre en œuvre un processus d'évaluation de la pertinence et de la forme de la rémunération des administrateurs et voir à ce que leur rémunération reflète de manière réaliste les responsabilités et les risques associés aux fonctions d'administrateur;
- x) Planifier la relève du chef de la direction;
- y) Superviser le processus de planification de la relève des membres de la haute direction (notamment en veillant à ce que la société soit dotée d'un plan portant sur la relève des principaux dirigeants de la société, ainsi que sur la mise en candidature, la formation et la surveillance des membres de la haute direction);
- z) Rencontrer régulièrement les membres de la direction de la société afin de recevoir leurs rapports concernant le rendement des activités de la société, les nouvelles initiatives et les initiatives proposées, les préoccupations de la

direction et tout sujet d'inquiétude concernant les activités de la société, le cas échéant;

- aa) Tenir régulièrement des réunions du conseil en l'absence de membres de la direction.

Il est reconnu que chaque administrateur doit exercer ses pouvoirs et s'acquitter de ses fonctions en agissant honnêtement, de bonne foi et dans l'intérêt de la société. Les administrateurs doivent faire preuve de l'attention, de la diligence et des compétences dont ferait preuve une personne raisonnablement prudente dans des circonstances comparables. Ils ont à cet égard un devoir d'honnêteté, de loyauté, d'attention, de diligence, de compétence et de prudence.

De plus, le conseil s'attend à ce que les administrateurs exercent leurs fonctions en respectant les politiques qu'adopte le conseil de temps à autre, y compris la politique étant reproduite à l'annexe A.

Chaque filiale de la société est tenue d'aider le conseil à respecter ses obligations juridiques et le présent mandat en prenant les mesures nécessaires à cet égard et en signalant dans les plus brefs délais au conseil toute donnée ou information pouvant entraver ce respect.

#### **Responsabilités du président**

Le président est un administrateur « indépendant » qui est nommé par le conseil pour l'aider à remplir ses fonctions de manière efficace. Les principales responsabilités du président sont notamment les suivantes :

- a) Guider et diriger le processus de gouvernance du conseil, en axant les activités du conseil sur la mission, la vision, les valeurs et l'orientation stratégique de la société;
- b) Établir, en collaboration avec le chef de la direction, les ordres du jour des réunions du conseil et des assemblées des actionnaires;
- c) Présider les réunions du conseil et les assemblées des actionnaires de façon à encourager la participation et l'échange de renseignements tout en réglant rapidement les questions et en prenant des décisions prudentes;
- d) Veiller à ce que les documents fournis aux administrateurs par la direction aux fins de leurs délibérations soient adéquats;
- e) S'assurer que la tenue de dossiers et la production de rapports du conseil sont effectuées convenablement;
- f) S'assurer que les membres du conseil comprennent la distinction entre les responsabilités du conseil et celles de la direction;

- g) Servir d'intermédiaire entre les administrateurs et la direction, notamment en communiquant à la haute direction les préoccupations ou les réactions du conseil, des actionnaires, des clients et des autres parties prenantes reçues par le président;
- h) Voir à ce que les administrateurs indépendants du conseil aient suffisamment l'occasion de se réunir en l'absence de membres de la direction;
- i) Communiquer au chef de la direction, s'il y a lieu, les résultats des discussions privées entre les administrateurs indépendants;
- j) Assurer la liaison avec les présidents des comités quant aux activités menées par ceux-ci et, lorsque certaines fonctions du conseil ont été confiées aux comités, veiller à la communication des résultats connexes au conseil;
- k) En collaboration avec le président du comité des RH, examiner et évaluer la planification de la rémunération du chef de la direction;
- l) Agir comme principale personne-ressource du conseil chargée des communications officielles auprès du chef de la direction; établir une collaboration positive avec le chef de la direction;
- m) Mener le processus d'évaluation de l'efficacité du conseil, notamment l'évaluation annuelle du rendement et de l'efficacité du conseil, des comités, des présidents des comités et des administrateurs sur une base individuelle;
- n) Assurer le perfectionnement des membres du conseil, notamment le recrutement, l'évaluation et l'intégration des administrateurs, et gérer les relations du conseil;
- o) Évaluer périodiquement si le conseil et les comités ont un accès approprié à des conseillers externes afin que le conseil puisse s'acquitter de ses responsabilités au titre du présent mandat;
- p) Rendre compte au conseil des questions importantes qui sont soulevées dans le cadre de l'acquittement de ses fonctions et de ses responsabilités, telles qu'énoncées aux présentes, et, au besoin, faire des recommandations au conseil afin qu'il puisse donner son approbation à l'égard de ces questions;
- q) Remplir d'autres fonctions qui peuvent avoir un caractère accessoire par rapport aux tâches et responsabilités décrites ci-dessus et qui peuvent lui être confiées par le conseil de temps à autre.

#### **Responsabilités du chef de la direction**

Le chef de la direction relève du conseil et est responsable, dans le cadre des tâches du conseil et des limites prescrites, de l'élaboration et de l'application de l'orientation stratégique, de la croissance des revenus et des bénéfices, ainsi que de la hausse de la valeur au bilan et de la valeur actionnariale. Il aide notamment le conseil à remplir sa fonction.

Les principales responsabilités du chef de la direction sont notamment les suivantes :

- a) Gérer et superviser les activités de la société;
- b) S'assurer que l'équipe de direction de la société est efficace et qu'un plan est en place pour assurer le perfectionnement et la relève de ses membres;
- c) Motiver, diriger et conseiller l'équipe de la haute direction, en veillant notamment à attirer et à maintenir en poste des personnes qui possèdent les compétences et l'expérience nécessaires;
- d) Diriger l'élaboration et, après approbation du conseil, la mise en œuvre de la stratégie et de l'orientation stratégique pour assurer la croissance de la société;
- e) Développer, mettre en place et maintenir un système de planification et de vérification des activités qui comprend une vision, une mission, des valeurs, un positionnement stratégique, un plan opérationnel et un plan d'utilisation des ressources appropriés;
- f) Cerner, évaluer, surveiller et gérer les principaux risques de la société;
- g) En collaboration avec la haute direction, développer, favoriser et maintenir une harmonie organisationnelle optimale afin de mettre en œuvre le plan d'affaires, y compris la stratégie (avec l'aide des comités);
- h) Assurer l'allocation des ressources, la gestion stratégique des ressources humaines, la planification de la relève et le perfectionnement d'un bassin de professionnels talentueux;
- i) Faire preuve de leadership dans l'établissement de relations solides avec les clients, les principaux intervenants, les investisseurs, les membres du conseil et les employés, et jouer un rôle important dans les relations avec les investisseurs;
- j) Tirer parti de son expertise, de son expérience au sein de l'industrie et de ses relations tissées par suite des acquisitions et des alliances;
- k) Gérer les sources de revenus, dont la structure des capitaux et les ressources financières;
- l) Appuyer et élaborer les valeurs, la culture et les principes éthiques de l'entreprise, et favoriser et promouvoir une culture axée sur l'intégrité et l'éthique commerciale à l'échelle de la société, dans le respect du Code de conduite et de déontologie de la société;
- m) Examiner et déterminer, avec l'aide du chef des finances, l'information financière et autre que doit publier la société, y compris les contrôles et les procédures applicables de communication de l'information et les contrôles

internes à l'égard de l'information financière, s'assurer du caractère satisfaisant des processus suivis pour la préparation de cette information, et fournir les attestations requises aux termes des lois sur les valeurs mobilières applicables à l'égard de ces exigences d'information;

- n) Rendre compte au conseil et à tous les comités officiels du conseil et tenir des réunions régulières et ad hoc avec ceux-ci, afin d'examiner les questions soumises au conseil et aux comités, et mettre à la disposition du conseil ou du comité pertinent l'information et les membres de la direction dont il a besoin pour remplir les obligations que lui impose la loi dans les délais requis;
- o) Participer à l'élaboration des politiques du conseil concernant les communications de la société avec les actionnaires, les investisseurs, les médias, les autorités gouvernementales et leurs organismes, les employés et le grand public;
- p) Coordonner ses démarches avec celles du président du conseil pour s'assurer que l'information demandée par un administrateur est fournie et répond à ses besoins;
- q) Respecter le rôle et l'indépendance du conseil, y compris la nécessité pour les autres administrateurs de se réunir à huis clos sans la présence du chef de la direction;
- r) Accomplir les autres tâches qui incombent à un chef de la direction ou à un émetteur assujéti de la façon habituelle ou selon les exigences réglementaires;
- s) S'acquitter de toute autre responsabilité appropriée que peut lui déléguer le conseil.

#### **Décisions exigeant l'approbation préalable du conseil**

L'approbation du conseil est requise pour ce qui suit :

- a) dividende accordé aux actionnaires;
- b) acquisitions et aliénations importantes;
- c) opérations avec apparentés;
- d) diffusion publique des états financiers annuels audités de la société et de ses états financiers trimestriels intermédiaires;
- e) émission ou rachat de titres de la société;
- f) mandat des comités du conseil;
- g) circulaire d'information de la direction et notice annuelle;

- h) toute modification des statuts de la société et toute restructuration significative de la société;
- i) adoption, modification ou abrogation de tout règlement de la société;
- j) toute autre question qui constituerait un « changement important » pour la société (tel que défini en vertu des lois sur les valeurs mobilières applicables).

La liste ci-dessus précise certaines questions nécessitant l'approbation du conseil, mais n'est pas exhaustive.

#### **Obtention des réactions des actionnaires**

Le conseil supervise la mise en place et le fonctionnement des mécanismes permettant de recevoir les réactions des actionnaires et des autres parties prenantes, y compris la communication appropriée au conseil des réactions reçues par l'entremise de ces mécanismes.

#### **Réunions**

Le conseil doit se réunir chaque trimestre : trois réunions servent à l'examen des résultats trimestriels, et une doit précéder la production des résultats financiers annuels de la société. De plus, le conseil doit se réunir lorsqu'il le juge bon afin de réfléchir à la planification stratégique de la société, ou à d'autres questions qui se posent de temps à autre. Les données financières et autres renseignements pertinents doivent être mis à la disposition des administrateurs avant la tenue des réunions. Les présences à chacune des réunions du conseil doivent être prises en note. Toutes les réunions du conseil doivent faire l'objet d'un procès-verbal qui doit être signé par le président et le secrétaire présents à la réunion. Le secrétaire du conseil doit distribuer le procès-verbal des réunions à tous les membres du conseil après chaque réunion. Le conseil peut demander à la haute direction de participer à l'une de ses réunions, sauf que le chef de la direction ne doit pas être présent pendant les délibérations ou le vote portant sur sa rémunération. Le quorum est atteint à une réunion si la majorité des administrateurs alors en poste sont présents.

En plus des réunions régulières du conseil, les administrateurs indépendants doivent se réunir sans la présence de la direction et des administrateurs qui ne sont pas indépendants. Ils peuvent aussi se réunir lorsqu'ils le jugent bon afin de s'assurer que le conseil fonctionne de façon indépendante.

#### **Directives concernant les réunions du conseil**

Les administrateurs doivent lire et étudier les documents qui leur sont envoyés avant chaque réunion, et être prêts à discuter à la réunion des questions qui y sont traitées. Les questions administratives (les résolutions concernant les pouvoirs de signature aux fins bancaires, par exemple) exigeant un vote peuvent être groupées pour les besoins du vote. L'avis de convocation à une réunion doit préciser les questions importantes devant être traitées à la réunion de façon à ce que les administrateurs puissent se concentrer sur les documents qui y ont trait.



### **Réunions téléphoniques du conseil**

Un administrateur peut participer à une réunion du conseil ou d'un comité par téléphone ou un autre moyen de communication, y compris électronique, permettant à toutes les personnes participant à la réunion de communiquer entre elles; l'administrateur participant avec un tel moyen est réputé assister à la réunion.

Le conseil a l'intention de suivre autant que possible un calendrier de réunions convenu, mais peut, de temps à autre, à l'égard de questions pour lesquelles les délais sont critiques, convoquer des réunions téléphoniques. En outre, le cas échéant, certaines questions peuvent être approuvées par consentement unanime, comme l'approbation des dividendes mensuels aux actionnaires.

### **Attentes de l'équipe de direction**

La direction de la société doit rendre compte au conseil, à sa demande, du rendement de la société, des nouvelles initiatives et des initiatives proposées, des préoccupations de la direction et de toute autre question que le conseil ou le président du conseil juge pertinente relativement aux activités de la société. De plus, le conseil s'attend à ce que la direction fasse part sans délai au président du conseil de tout événement nouveau, changement, opération ou proposition importants concernant la société.

## **ANNEXE A – POLITIQUE CONCERNANT LES PRATIQUES DES ADMINISTRATEURS**

### **Présence aux réunions**

Le conseil s'attend à ce que chaque administrateur assiste à pratiquement toutes les réunions du conseil et les réunions de chacun des comités dont il est membre. On s'attend à ce qu'un administrateur :

- a) avise le président de sa présence prévue aux réunions du conseil et des comités peu après avoir reçu l'horaire des réunions;
- b) avise le président dès que possible s'il apprend qu'il ne pourra assister à une réunion;
- c) assiste à une réunion par téléphone s'il ne peut y être présent.

### **Préparation des réunions**

Les administrateurs doivent lire et étudier attentivement les documents qui leur sont envoyés avant chaque réunion du conseil ou d'un comité du conseil. Ils sont également invités à communiquer avec le président, le chef de la direction de la société et tout autre dirigeant concerné pour poser des questions et discuter des points à l'ordre du jour avant une réunion.

### **Conduite à la réunion**

Le conseil s'attend à ce que les administrateurs posent des questions et participent aux discussions aux réunions et à ce qu'ils y apportent leurs points de vue et expériences pertinents. Dans le cadre des discussions, les administrateurs doivent :

- a) être francs et directs;
- b) ne pas hésiter à exprimer des opinions contraires à celles de la majorité;
- c) être concis et, dans la plupart des cas, respecter l'horaire de la réunion;
- d) être courtois et respectueux à l'égard des autres administrateurs et des invités présents.

### **Connaissance des activités de la société**

Le conseil s'attend à ce que les administrateurs connaissent les différents domaines et activités commerciales de la société. La direction a pour devoir d'informer le conseil des événements nouveaux concernant les activités de la société, mais les administrateurs ont un devoir principal d'application et de diligence qui comprend un devoir d'enquête. Les administrateurs doivent :

- a) poser des questions à la direction et aux autres administrateurs et dirigeants, dans le cadre de réunions ou ailleurs, dans le but d'approfondir leur connaissance des activités de la société;

- b) se familiariser avec les risques et les défis auxquels la société doit faire face;
- c) lire toutes les notes de service internes et les autres documents distribués aux administrateurs, et tous les rapports et autres documents externes que publie la société;
- d) insister auprès de la direction pour obtenir des renseignements suffisants à l'égard d'une proposition avant que l'approbation du conseil ne soit demandée;
- e) se familiariser avec les concurrents de la société, notamment en lisant les actualités, magazines et articles spécialisés pertinents;
- f) connaître le cadre légal et réglementaire à l'intérieur duquel la société exerce ses activités.

### **Conduite personnelle**

Le conseil s'attend à ce que les administrateurs :

- a) fassent preuve d'une grande intégrité, d'honnêteté et de loyauté envers la société;
- b) présentent une image positive de la société aux médias, à la communauté financière, aux autorités gouvernementales et à leurs organismes, aux actionnaires et aux employés;
- c) soient prêts à déployer des efforts supplémentaires au besoin, de temps à autre, par exemple en participant aux comités du conseil;
- d) révèlent tout conflit d'intérêts potentiel pouvant survenir avec les activités ou les affaires de la société et, en général, évitent les situations dans lesquelles de tels conflits pourraient survenir ou pourraient être perçus;
- e) préservent la confidentialité de l'information reçue en lien avec leurs fonctions d'administrateur de la société.

### **Autres postes d'administrateur**

Avant d'accepter de siéger à tout autre conseil d'administration, les administrateurs doivent en informer le président du comité de gouvernance.

### **Conseillers indépendants**

Par souci de clarté, il est important de mentionner que pour accomplir son mandat, le conseil a le pouvoir de retenir les services de conseillers juridiques, d'experts-comptables ou d'autres conseillers spéciaux, ou de consultants externes, s'il y a lieu, d'autoriser leur rémunération par la société et de recevoir leurs conseils.