Rapport final – Révision de la gouvernance de Hockey Canada

L’honorable Thomas Cromwell, C.C.

31 octobre 2022

TABLE DES MATIÈRES

I. SOMMAIRE EXÉCUTIF 1

A. Question de mandat no 1 (chapitre VIII) 1

B. Question de mandat no 2 (chapitre VII) 2

C. Question de mandat no 3 (chapitre IX) 7

D. Question de mandat no 4 (chapitre X) 10

E. Question de mandat no 5 (chapitre XI) 11

II. INTRODUCTION 13

III. TABLE DES ABRÉVIATIONS /GLOSSAIRE 17

IV. CONTEXTE DE HOCKEY CANADA 21

A. Introduction 21

B. Historique 22

C. Mission, vision et valeurs 24

D. Objectifs 25

E. Opérations et secteurs d'activité principaux 26

i. Réglementation du hockey amateur au Canada 26

ii. Essor et développement du sport du hockey 27

iii. Représentation du Canada sur la scène internationale 28

iv. Développement des affaires 28

v. Sources de financement, revenus et dépenses 30

vi. Financement des membres de Hockey Canada 31

F. Organisation du hockey au Canada 34

V. CADRE RÉGLEMENTAIRE DE HOCKEY CANADA 36

A. Le cadre réglementaire du point de vue de la gouvernance 36

i. Introduction 36

ii. Association canadienne enregistrée de sport amateur en vertu de la Loi de l'impôt sur le revenu 36

iii. Organisation à but non lucratif en vertu de la Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif 37

B. Cadre réglementaire et de politique générale propre aux organismes nationaux de sport 37

i. Introduction 37

ii. Législation 38

iii. Politiques applicables 39

1. La Politique canadienne du sport 40

2. Le Cadre de financement et de responsabilité en matière de sport 40
3. Bulletin de gouvernance de Sport Canada 42
4. Entente de contribution 44
5. Le Code de gouvernance du sport canadien 47
6. Le *Code de conduite universel pour prévenir et contrer la maltraitance dans le sport* 49
7. Bureau du Commissaire à l'intégrité dans le sport 51
7.1 Processus de traitement des plaintes du BCIS 51
7.2 Entente de services 52
iv. À nous le podium *52*
VI. LA GOUVERNANCE DES ORGANISATIONS À BUT NON LUCRATIF 54
A. Qu'entend-on par « gouvernance »? 54
B. Un cadre pour une bonne gouvernance 54
i. Principe 1 – Rôle, obligations et fonctions du conseil *55*
1. Obligation légale de gérer ou surveiller la gestion de l'organisation et autres obligations légales générales 55
2. Le conseil assume la responsabilité de sa propre gouvernance 55
3. Responsabilités et fonctions du conseil 56
4. Obligation fiduciaire et autres obligations individuelles des administrateurs 56
5. Les administrateurs peuvent s'appuyer sur des informations fournies par la direction, des professionnels et autres 60
6. Rôles respectifs du conseil et de la direction 61
7. Rôles respectifs du conseil et des membres de l'organisation 61
ii. Principe 2 – Qualité du conseil *62*
1. Taille du conseil 62
2. Composition du conseil : compétences, expérience, diversité (groupe en quête d'équité) et qualités personnelles 63
3. Procédures de recrutement, de nomination et d'élection 65
4. Durée et renouvellement des mandats et restrictions 66
5. Formation/Éducation du conseil 67
6. Évaluation du conseil 67
iii. Principe 3 – Structure du conseil et procédures *68*
1. Dirigeants/Leadership du conseil 68
2. Comités du conseil 68
3. Processus et procédures pour les réunions du conseil 69

C. Relations et redditions de comptes 69

i. Sources des obligations redditionnelles et de la transparence 69

ii. Importance de relations saines 71

VII. LA GOUVERNANCE DANS LE MONDE DU SPORT ET DE HOCKEY CANADA 73

A. Définition des « pratiques exemplaires » pour les organismes nationaux de sport .. 73

i. S'employer à exercer une gouvernance efficace au sein de la communauté sportive nationale du Canada 73

ii. Le Code de gouvernance du sport canadien du COC 74

iii. Associations de référence 75

B. Évaluation de Hockey Canada – Les règlements administratifs de Hockey Canada concernant la constitution et le fonctionnement du conseil d'administration sont-ils conformes aux pratiques exemplaires actuelles? 76

i. Composition du conseil d'administration actuel de Hockey Canada (compétences, expérience et diversité) et observations sur sa conformité aux pratiques exemplaires 76

1. Pourquoi la diversité est un aspect important 76
2. Taille du conseil d'administration de Hockey Canada 78
3. Diversité du conseil de Hockey Canada 80
4. Matrice des compétences et de l'expertise du conseil d'administration 85
5. Identité sexuelle 87
6. Représentants des athlètes 89
7. Administrateurs indépendants 90

ii. Mandat et limites des mandats des administrateurs de Hockey Canada et observations sur leur alignement avec les pratiques exemplaires 92

1. Mandat des administrateurs 92

1.1 Administrateurs élus 92

1.2 Mandats échelonnés pour les administrateurs élus 93

1.3 Administrateurs nommés 95

2. Limites de mandat 96

2.1 Administrateurs élus 96

2.2 Président du conseil d'administration 97

iii. Le processus de mise en candidature de Hockey Canada et observations sur son alignement avec les pratiques exemplaires 98

1. Le processus de mise en candidature 98
2. Observations sur le processus de mise en candidature des administrateurs 102
3. Observations sur les mises en candidature et l'élection du président 107

4. Observations sur le comité des candidatures 109
5. Résumé des recommandations concernant le processus de mise en candidature 113
iv. La structure des comités de Hockey Canada (comités permanents et équipes de travail), les mandats des comités, les mécanismes de présentation de rapports au conseil d'administration, et observations sur leur conformité aux pratiques exemplaires .. 117
1. Structure des comités 118
1.1 Comités du conseil et comités permanents 118
1.2 Équipes de travail 119
1.3 Observations sur la structure du comité 119
2. Composition et mandats des comités 121
2.1 Comités permanents 121
2.2 Équipes de travail 136
2.3 Réunions des membres, forums et congrès 139
2.4 Observations finales et recommandations sur la structure du comité 141
3. Mécanismes de présentation de rapports au conseil d'administration par les comités et les équipes de travail du conseil d'administration 142
C. Conclusion et résumé des recommandations à la lumière des observations et des pratiques exemplaires 144
VIII. LE FONDS NATIONAL DE CAPITAUX PROPRES A-T-IL ÉTÉ UTILISÉ JUDICIEUSEMENT? 152
A. Création, objectifs et financement du fonds national de capitaux propres 152
i. Introduction 152
ii. 1986-1995 : Phase d'auto-assurance 153
iii. 1995-2016 : Phase initiale d'assurance commerciale 155
1. Souscription d'une police d'assurance contre l'inconduite sexuelle 156
2. Fonds des legs fiduciaires des participants 156
3. Transferts vers les fonds Pillar 158
4. Suppression des fonds de réserve des états financiers et des transferts d'excédent 159
iv. 2016 à aujourd'hui : La phase actuelle 161
1. Fonds reçus et fonds versés par le FNCP 163
B. Processus de gestion des réclamations 167
i. Les polices d'assurance 167
ii. Le BCIS 168
iii. Le tiers indépendant 169

iv. Conflits potentiels entre les différents processus *170*

C. Observations clés sur le FNCP et son rôle dans la matrice de gestion des risques . 170

D. Transparence du FNCP envers les membres, les joueurs et le public 172

i. Informations fournies aux membres *172*

1. Hockey Canada doit fournir aux membres une mise à jour sur le FNCP lors de son assemblée annuelle 172
2. Lorsque de nouvelles réclamations, des règlements ou des jugements, ou l'évaluation de réclamations existantes peuvent entraîner des changements aux réserves du FNCP dépassant 500 000 $, Hockey Canada doit le divulguer. 173
3. Hockey Canada doit en informer immédiatement chaque membre si les réclamations en cours exigent que les membres versent des montants supplémentaires au FNCP pour assurer un financement adéquat des réclamations, tel qu'évalué de façon actuarielle de temps à autre. 174

ii. Perception des membres *174*

iii. Information divulguée aux joueurs et au public *175*

E. Pratiques exemplaires en matière de gestion des risques et des fonds de réserve .. 176

F. Conclusion 180

IX. SUPERVISION DE LA HAUTE DIRECTION PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION 182

A. Le conseil d'administration a l'obligation légale de gérer l'organisation ou d'en surveiller la gestion 183

B. Quel rôle le conseil d'administration doit-il jouer en matière de politiques et de stratégie? 184

i. Le conseil d'administration choisit le modèle de gouvernance *184*

1. Modèle de gouvernance opérationnelle 185
2. Modèle de gouvernance de gestion 185
3. Modèle de gouvernance par politiques 186

ii. Modèle de gouvernance actuel de Hockey Canada *186*

iii. Modèles de gouvernance des associations de référence *187*

iv. Éléments à considérer pour choisir un modèle de gouvernance *188*

v. Tracer une démarcation plus claire entre le conseil d'administration et la direction 188

1. Énoncé du rôle et des fonctions du conseil 189

C. La structure actuelle du conseil d'administration, qui consiste en des administrateurs bénévoles chargés de superviser l'organisation, est-elle adéquate et dans l'intérêt fondamental du hockey au Canada? 197

i. Réduire le temps investi par les administrateurs de Hockey Canada *198*

ii. Le conseil d'administration de Hockey Canada devrait rester un conseil bénévole 199

D. Y a-t-il un processus clairement défini qui consigne les responsabilités du personnel en matière de reddition de comptes envers le conseil d'administration (sur le plan des politiques et des activités opérationnelles)? ... 200

i. Pratiques exemplaires pour les rapports faits au conseil d'administration par la haute direction ... 200

ii. Pratiques redditionnelles ... 201

E. La structure de reddition de compte à l'égard du conseil d'administration (personnel et comités) est-elle suffisamment exhaustive pour veiller à ce que le travail de Hockey Canada soit efficient, efficace et de la plus haute qualité possible? ... 204

F. Conclusion et résumé des recommandations à la lumière des observations et des pratiques exemplaires ... 205

X. STRUCTURE DE LA HAUTE DIRECTION DE HOCKEY CANADA ... 208

A. Critères d'évaluation et pratiques exemplaires ... 208

B. Structure et composition actuelles de l'équipe de direction de Hockey Canada ... 208

i. L'équipe de direction exécutive ... 208

1. Président et chef de la direction ... 209
2. Chef des finances ... 209
3. Premier vice-président, Activités hockey et développement ... 210
4. Premier vice-président, Affaires juridiques/avocat principal ... 210
5. Vice-président, Personnel, culture et inclusion ... 211

ii. L'équipe de direction principale ... 211

1. Relevant du président et chef de la direction ... 211

1.1 Vice-président, Événements et propriétés ... 211

1.2 Premier vice-président, Stratégie, fonctionnement et marque ... 211

1.3 Vice-président, Mobilisation des membres ... 212

2. Relevant du chef des finances ... 212

2.1 Directeur administratif, Fondation Hockey Canada ... 212

2.2 Vice-président, Développement des affaires et partenariats ... 213

2.3 Directeur, Finances ... 213

3. Relevant de l'avocat principal ... 213

3.1 Vice-président, Sport sécuritaire ... 213

C. Évaluation de la structure et de la composition de l'équipe de la haute direction de Hockey Canada ... 213

i. Les rôles et responsabilités de l'équipe de la haute direction et les attentes à l'égard de celle-ci sont-ils clairement définis? ... 213

1. Commentaires d'ordre général ... 213

2. Président et chef de la direction 214
ii. La structure de la haute direction est-elle conforme aux règlements administratifs de Hockey Canada? *215*
iii. L'arrimage est-il adéquat entre les objectifs et le plan stratégique de Hockey Canada et les ressources en matière de leadership consacrées à leur réalisation, de même qu'entre celles consacrées à la résolution des principaux défis que doit relever l'organisation? *216*
1. Vice-président, Hockey féminin 217
2. Vice-président, Développement du hockey 218
D. Conclusion 219
XI. LA GOUVERNANCE AFIN D'AMÉLIORER LA CONFIANCE 220
A. Qu'est-ce que la « confiance » et quel est son lien avec une saine gouvernance? ... 220
B. Quel est le niveau de confiance actuel envers Hockey Canada? 221
C. Quelles mesures devraient être prises pour regagner la confiance? 222
i. Renonciation des administrateurs actuels à se présenter aux élections 222
ii. Modification de la structure de vote 226
iii. Gestion des risques 230
ANNEXE "A" - LISTE DES PERSONNES/ORGANISATIONS INTERROGÉES 232

I. SOMMAIRE EXÉCUTIF

Les questions formulées dans le mandat sont traitées plus précisément dans les chapitres VII à XI. Avant d'aborder ces questions précises, nous commençons par fournir quelques renseignements généraux sur Hockey Canada et le cadre réglementaire qui lui est applicable, ainsi que certains principes généraux relatifs à la gouvernance des organisations à but non lucratif. Ces sujets sont abordés aux chapitres IV à VI (suivant une introduction (chapitre II) et un tableau des abréviations (chapitre III), et préparent le terrain pour un examen approfondi des questions soulevées dans le mandat.

A. Question de mandat no 1 (chapitre IX)

1. Hockey Canada a-t-elle judicieusement utilisé le fonds national de capitaux propres pour financer les responsabilités non assurées qui ont été assumées par le fonds?

Oui. La création d'un fonds de réserve pour faire face au risque de réclamations non assurées et sous-assurées est non seulement judicieuse, mais ne l'avoir pas fait aurait été une grave omission. Il est approprié d'utiliser le fonds national de capitaux propres (le « FNCP ») pour répondre aux réclamations non assurées et sous-assurées potentielles pour Hockey Canada ou pour tout autre participant au bénéfice duquel la réserve est maintenue. Nous n'adresserons aucun cas en particulier, puisque cette révision de gouvernance, en vertu du mandat, n'est pas une évaluation de la réponse de Hockey Canada face à des incidents ou à des enjeux particuliers.

a. Y a-t-il une surveillance appropriée des paiements effectués par le fonds national de capitaux propres?

Non. Hockey Canada ne dispose pas de politique écrite régissant le FNCP; cependant, sa fin convenue est indiquée dans l'état financier annuel. Bien que le fonds fasse partie de la matrice de gestion des risques, des questions se posent quant au rôle qu'il y joue réellement. En effet, certains membres ont critiqué le manque de surveillance du FNCP par Hockey Canada, particulièrement en ce qui concerne l'absence d'une politique régissant le fonds accessible au public. De plus, Hockey Canada a adopté une procédure informelle pour traiter les réclamations sous-assurées et non assurées, qui commence au FNCP. Cependant, cette procédure n'est pas largement connue des membres et n'a pas été approuvée formellement par le conseil d'administration.

b. L'utilisation du fonds national de capitaux propres est-elle suffisamment transparente au sein de l'organisation et dans les rapports avec les parties prenantes?

Non. Bien que Hockey Canada divulgue le solde du FNCP et les transferts interfonds dans ses états financiers vérifiés, les membres ne reçoivent pas d'information adéquate sur les fonds et leur utilisation. Hockey Canada insiste pour que ses membres discutent du FNCP et son financement des réclamations non assurées et sous-assurées, et qu'ils ont plusieurs occasions pour poser des questions à cet effet. Cependant, de telles discussions sont tenues à huis clos, et notre revue des procès-verbaux des réunions annuelles de membres durant lesquelles les règlements, les transferts interfonds et les états financiers sont examinés ne fournissent aucun détail sur la nature, l'étendue ni la fréquence de telles discussions. Il semble également que les membres et les participants n'aient pas été pleinement conscients de la portée des réclamations que le FNCP devait financer,

à savoir les demandes liées à des cas d'inconduite sexuelle autres que celles des auteurs nommés. Les participants, dont les frais d'inscription constituent la principale source de financement du FNCP, n'ont pas été correctement informés de la proportion des frais qui devait servir à financer les réclamations sous-assurées ou non assurées.

Recommandations et conclusions :

- Nous recommandons que Hockey Canada prenne des mesures pour divulguer les informations accessibles au public en temps utile à ses membres concernant les réclamations en cours et potentielles. Une fois parvenue à un règlement, Hockey Canada devrait divulguer toute information accessible au public (p. ex., les renseignements dans la réclamation) tout en respectant les restrictions découlant des accords de confidentialité en vigueur. À titre d'exemple, lorsqu'un accord de confidentialité empêche qu'on divulgue le montant d'un règlement, Hockey Canada pourrait tout de même divulguer à ses membres la nature de la réclamation, son règlement, et le moment auquel et la manière par laquelle le règlement serait financé.

- De plus, nous recommandons que Hockey Canada élabore une politique officielle régissant le FNCP, en particulier par rapport à la source des fonds récoltés, comment ils sont et comment ils peuvent être utilisés, les approbations nécessaires pour utiliser les fonds, et comment Hockey Canada doit rendre des comptes au conseil, aux membres, aux participants et au public lorsqu'elle se sert du FNCP. Ces restrictions vont assurer la fin claire du FNCP, que son solde représente réellement la somme nécessaire pour servir à cette fin, et que les fonds ne soient utilisés que de manière conforme à cette fin. Globalement, cela améliorera autant la surveillance du fonds que sa transparence.

B. <u>Question de mandat no 2 (chapitre VIII)</u>

2. Les règlements administratifs de l'organisation concernant la constitution et le fonctionnement du conseil d'administration sont-ils conformes aux pratiques exemplaires actuelles, sont-ils appropriés ou doivent-ils être modifiés?

Les règlements administratifs actuels ne présentent pas d'écart important par rapport aux points de référence que nous avons examinés (c.-à-d. les principes de gouvernance des organismes de sport établis par Sport Canada, le Code de gouvernance du sport canadien, Athlétisme Canada, Canada Basketball, Curling Canada, Canada Soccer et Tennis Canada). Cependant, comme indiqué ci-dessus, nous avons plusieurs suggestions de changements.

a. Compte tenu de la composition actuelle du conseil, est-il recommandé d'apporter des changements à la structure de gouvernance de l'organisation afin de soutenir et d'améliorer la diversité au sein du conseil?

Oui. Nos recommandations sont les suivantes :

- Modifier les statuts de l'organisation afin d'augmenter le nombre maximal d'administrateurs de 9 à 13.

- Modifier les règlements administratifs pour préciser que la composition du conseil devra respecter le nombre minimal et maximum d'administrateurs prévus aux statuts, plutôt que prescrire un nombre d'administrateurs fixe.

- Modifier les règlements administratifs pour exiger que pas plus de 60 % des administrateurs soient du même sexe, afin de s'aligner avec le Code de gouvernance du sport canadien du Comité olympique canadien (le « COC »).

- Modifier les règlements administratifs pour prescrire qu'au moins la majorité des administrateurs du conseil soient des individus qui, au moment de leur élection, sont indépendants de Hockey Canada. Par « indépendant » nous faisons référence à un individu qui, au moment de son élection au poste d'administrateur n'est pas : a) un employé de Hockey Canada ; b) un dirigeant, un administrateur ou un employé d'un membre de Hockey Canada (un « membre de HC ») ; c) un dirigeant, un administrateur ou un employé d'une organisation qui est membre d'un membre de HC (incluant, sans s'y limiter, une association locale de hockey mineur) ; ou d) un dirigeant, un administrateur ou un employé de tout autre club, équipe ou ligue de hockey.

- Voir nos recommandations supplémentaires ci-dessous au point « c » par rapport au processus de nomination.

b. Les mandats actuels et leurs limites sont-ils conformes aux pratiques exemplaires?

Il n'y a pas de divergences significatives par rapport aux pratiques exemplaires, mais les mesures suivantes permettraient de renforcer la capacité du conseil d'administration :

- Augmenter la durée des mandats des administrateurs jusqu'à trois ans au lieu de deux.

- Échelonner les mandats des administrateurs de manière à ce que seul un tiers du conseil d'administration puisse être réélu chaque année.

- Augmenter la limite de mandat de huit à neuf années consécutives (p. ex. trois mandats consécutifs de trois ans).

- Augmenter la limite du mandat du président du conseil d'administration de quatre à six années consécutives afin de s'aligner sur le nouveau mandat de trois ans des administrateurs (p. ex. deux mandats consécutifs de trois ans).

c. Le processus de mise en candidature doit-il être modifié?

Oui. Nos recommandons sont les suivantes :

Comité des nominations

- Le comité des nominations devrait être composé d'un maximum de neuf personnes et le nombre fixé devrait toujours être un nombre impair.

- Le comité des nominations devrait être constitué comme suit :

    - La majorité des membres du comité serait des personnes qui n'ont aucun lien de dépendance avec le conseil d'administration (des « indépendants »). Les indépendants, qui devraient être hautement qualifiés et diversifiés, seraient nommés par le conseil avec l'aide d'une firme de recrutement réputée, embauchée par Hockey Canada.

    - Les membres de Hockey Canada, collectivement, auraient le droit de choisir deux personnes qui siégeraient au comité des nominations.

    - Au moins un membre du comité des candidatures serait un représentant des athlètes, nommé par le conseil avec un apport important provenant des athlètes du hockey.

    - Au moins un et jusqu'à deux administrateurs du conseil d'administration de Hockey Canada seraient nommés par le conseil pour siéger au comité des candidatures. Un administrateur qui cherche à être réélu lors du prochain cycle d'élections ne serait pas admissible à siéger au comité des candidatures.

- Mettre à jour ou remplacer le mandat du comité des candidatures pour revoir sa composition et la manière par laquelle ses membres sont nommés, et pour éclaircir le rôle et les fonctions du comité.

Processus de nomination

- Revoir et, si nécessaire, mettre à jour la matrice du conseil d'administration pour s'assurer qu'elle reflète les compétences, l'expérience et les éléments de diversité nécessaires au conseil d'administration de Hockey Canada; cette mesure peut être mise en œuvre immédiatement et devrait être effectuée chaque année.

- Pour chaque cycle électoral (y compris l'élection de 2022), que le comité des candidatures utilise la matrice du conseil d'administration comme outil pour appuyer l'appel de candidatures et pour articuler clairement les aptitudes et les compétences précises recherchées pour les postes à pourvoir au sein du conseil d'administration.

- Nous recommandons fortement au comité des candidatures d'engager et de consulter une firme réputée spécialisée dans le recrutement d'administrateurs pour l'aider à réviser la matrice des compétences et à recruter des candidats qualifiés pour servir en tant qu'administrateurs. Cette firme pourrait être la même firme de recrutement que celle retenue par Hockey Canada pour l'aider à recruter des candidats pour le comité des candidatures.

- Les membres (ainsi que le grand public et le comité des nominations) devraient continuer d'avoir le droit de proposer des candidats à l'élection des administrateurs. Cependant, aucun des noms proposés (y compris ceux proposés par les membres) ne devrait figurer automatiquement sur le bulletin de vote final. Plutôt, le comité des candidatures devrait évaluer toutes les candidatures proposées et créer une liste de candidats présélectionnés.

Seuls les candidats qui se qualifient et qui peuvent démontrer qu'ils possèdent les aptitudes, les compétences, l'expérience et les qualités identifiées par le comité des candidatures (selon la matrice) devraient être mis de l'avant par le comité des candidatures.

- Modifier les règlements administratifs afin de prévoir que toutes les personnes mises en candidature pour des postes d'administrateurs élus soient soumises au comité des candidatures, qui aura le pouvoir de les examiner et de créer une liste de candidats présélectionnés à placer sur le bulletin de vote. Cela inclut la modification et la suppression de tout langage dans les règlements administratifs et le mandat du comité des candidatures qui stipulent ou suggèrent que toutes les mises en candidatures proposées par les membres doivent être incluses dans le bulletin de vote final pour l'élection des administrateurs et du président du conseil. À cet égard, nous comprenons que les membres de Hockey Canada ont déjà approuvé des modifications des règlements administratifs à cet effet lors d'une réunion des membres tenue le 15 octobre 2022. Ce processus de vérification, d'évaluation et de présélection des candidats doit se faire en tenant compte de la matrice de compétence. Nous recommandons que cette approche soit mise en œuvre pour le cycle électoral actuel.

- Les membres devraient avoir le droit de recevoir des communications régulières du comité des candidatures sur son travail de recrutement. Le conseil devrait également être habilité à recevoir ces rapports et devrait avoir l'occasion d'exprimer des commentaires.

- Le comité des candidatures, dans le cadre de son droit d'examiner et de créer une liste de candidats qualifiés présélectionnés pour la nomination, devrait avoir l'autorité et la discrétion de déterminer le nombre de candidats dont le nom figurera sur le bulletin de vote final, ce nombre pouvant être égal ou plus élevé que le nombre de postes d'administrateurs disponibles au sein du conseil. Dans les deux cas, conformément à la Loi BNL, les membres doivent élire les candidats proposés par résolution ordinaire.

Président du conseil

- Modifier les règlements administratifs de manière à ce que les administrateurs (et non les membres) aient le droit de nommer le président du conseil d'administration.

- Revoir et mettre à jour le « mandat du président du conseil d'administration » actuel afin de s'assurer qu'il soit à jour et qu'il comprenne une liste des qualités et les compétences minimales requises pour le président du conseil. Cette liste devrait être créée et utilisée dans le cadre du processus actuel de nomination du nouveau président du conseil de transition.

Administrateurs nommés

- Modifier les règlements administratifs afin de prévoir la possibilité pour le conseil de nommer des administrateurs supplémentaires dans les limites légales imposées par la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23 (la « Loi BNL »), plutôt que de limiter l'option à un seul administrateur supplémentaire.

d. La structure des divers comités permanents et équipes de travail, y compris leur mandat et leur mécanisme de reddition de comptes au conseil, est-elle appropriée?

Les comités permanents de Hockey Canada sont généralement conformes aux types de comités permanents auxquels on s'attendrait de retrouver au sein d'un organisme à but non lucratif d'envergure, notamment un comité de la vérification et des finances, un comité de gouvernance, un comité des ressources humaines, un comité des candidatures et un comité de la gestion du risque.

Cependant, tel que nous l'indiquons ci-haut, nous recommandons plusieurs changements :

- Diviser le comité de la vérification et des finances en deux comités distincts : le comité de la vérification et le comité des finances.

- Adopter un nouveau mandat pour chacun de ces deux nouveaux comités.

- Réévaluer les fonctions actuelles du comité des ressources humaines et réaffecter les fonctions pertinentes aux autres comités et au personnel, le cas échéant, en vue de dissoudre le comité des ressources humaines.

- Améliorer le rôle du comité de gestion des risques en y incluant la réception de rapports réguliers du personnel, ainsi que la responsabilité de fournir des avis et conseils au conseil d'administration quant à toute enquête gouvernementale, tout litige, tout différend contractuel ou toute question juridique importante. Ce rôle devrait être inscrit dans le mandat pour le comité.

- Avoir au moins un membre siégeant sur le comité de gouvernance qui n'est pas administrateur et qui est indépendant des autres associations provinciales et locales de hockey.

- Le comité de gouvernance devrait assumer les responsabilités suivantes du comité des ressources humaines : établir des outils d'auto-évaluation pour les administrateurs et le conseil, s'assurer qu'il y a une orientation, un soutien et une formation continue appropriés pour les administrateurs et s'assurer qu'il y a une évaluation annuelle du rendement de chaque administrateur et du conseil dans son ensemble. Pour aider le comité de gouvernance à s'acquitter de ces fonctions, nous recommandons que Hockey Canada retienne les services d'un consultant en gouvernance de bonne réputation qui pourra servir de personne-ressource et de conseiller, au besoin.

- Attribuer au comité de gouvernance la responsabilité des questions relatives à l'éthique du conseil et à la conduite des administrateurs.

- Procéder à la dissolution officielle du comité des normes visant les programmes, lequel est inactif depuis environ quatre ans, et abroger son mandat. Retirer des règlements administratifs toute référence au comité des normes visant les programmes.

- Maintenir le comité de la politique du hockey féminin, lequel joue un rôle essentiel dans l'avancement d'un objectif et d'une initiative clairement définis du plan stratégique.

- Que le conseil, en consultation avec le chef de la direction, réévalue toutes les équipes de travail ainsi que leur mandat et leur charte respectifs afin de déterminer si une équipe de travail existe de manière appropriée pour une fonction spécifique et à court terme liée au plan stratégique et aux fonctions du conseil. Si ce n'est pas le cas, nous recommandons que Hockey Canada reconstruise ces équipes de travail en comités opérationnels ou en d'autres formes d'équipes de travail.

- Modifier les règlements administratifs afin de supprimer tout langage qui prévoit le droit des membres d'adopter les états financiers et de prévoir plutôt que les administrateurs seront les responsables de leur adoption.

- Assurer la rédaction et la conservation des procès-verbaux pour toutes les réunions des membres, les forums et les congrès. Hockey Canada devrait désigner une personne-ressource et/ou un secrétaire pour aider dans la rédaction des procès-verbaux et dans la préparation des rapports destinés aux membres, au besoin.

- Procéder à une révision approfondie de la structure des comités dans le but de : 1) réduire et maintenir les comités de base visant à répondre aux besoins du nouveau conseil ; 2) restructurer ou dissoudre les comités ou les équipes de travail qui ont perdu leur pertinence ou qui sont axés sur les opérations et remplissent des fonctions normalement dévouées au personnel; et 3) élaborer une série de mandats nouveaux, modernisés et rigoureux qui définissent clairement le mandat et le rôle de chaque comité, ses principales tâches et fonctions, ce qu'il doit accomplir et à qui il doit rendre des comptes.

- Modifier les règlements administratifs afin de supprimer les détails de toute structure de comité particulière et de n'inclure qu'un libellé général prévoyant le pouvoir du conseil d'administration d'établir et de dissoudre des comités et des groupes de travail au besoin.

- Adopter une forme cohérente de rapport pour les comités permanents et les équipes de travail, qui soit claire, concise et efficace et qui vise à fournir aux administrateurs des renseignements directement liés aux objectifs stratégiques de Hockey Canada et non des détails opérationnels. La forme du rapport devrait être simplifiée et organisée de façon à permettre à tous les comités permanents et aux équipes de travail de faire rapport au conseil d'une manière cohérente, avec des thèmes axés sur les résultats stratégiques et l'efficacité, et d'aider le conseil à s'acquitter de ses fonctions et de ses obligations de surveillance fiduciaires.

C. <u>Question de mandat no 3 (chapitre X)</u>

3. Le conseil d'administration exerce-t-il un degré approprié de supervision de la haute direction comparativement à des organisations semblables?

Non. Les rôles de la haute direction et du conseil ne sont pas clairement définis ni clairement différenciés. Cela amène parfois le conseil à trop s'impliquer dans les activités opérationnelles

quotidiennes. De plus, les relations redditionnelles, notamment en ce qui concerne la communication des informations clés, sont informelles et non structurées. Le conseil d'administration devrait suivre l'exemple des associations de référence, en mettant en place des politiques pour formaliser et combler ces lacunes, et il devrait veiller à améliorer l'efficience de ses procédures et de celles des comités.

a. La structure actuelle du conseil d'administration, qui consiste en des administrateurs bénévoles chargés de superviser l'organisation, est-elle adéquate et dans l'intérêt fondamental du hockey au Canada?

Oui et non. Le recours à un conseil d'administration bénévole (par opposition à un conseil d'administration rémunéré) est une pratique courante dans le secteur des organisations à but non lucratif. La meilleure définition des rôles et des fonctions, l'amélioration de l'efficience des procédures pour le conseil et pour les comités et l'augmentation du nombre d'administrateurs siégeant au conseil, permettraient à Hockey Canada de réduire l'investissement en temps demandé à ses administrateurs, et ainsi d'attirer des candidats encore plus qualifiés et diversifiés. Cela aiderait par ailleurs Hockey Canada à maintenir et à poursuivre sa vision stratégique.

b. Y a-t-il un processus clairement défini qui consigne les responsabilités du personnel en matière de reddition de comptes envers le conseil d'administration (sur le plan des politiques et des activités opérationnelles)?

Non. Hockey Canada n'a pas de politiques ou de procédures qui définissent quels rapports la haute direction doit soumettre au conseil, quand elle doit les soumettre et sous quel format. Le conseil devrait œuvrer pour créer des directives et politiques claires en matière de reddition de compte, de manière à garantir une communication ascendante des informations qui lui sont essentielles pour remplir son rôle, en éliminant les informations de nature opérationnelle.

c. La structure de reddition de compte à l'égard du conseil d'administration (personnel et comités) est-elle suffisamment exhaustive pour veiller à ce que le travail de Hockey Canada soit efficient, efficace et de la plus haute qualité possible?

Non. Voir plus haut, le point « b. » qui évoque la nécessité d'élaborer une politique en matière de reddition de compte.

d. Quel rôle le conseil doit-il jouer en matière de politiques et de stratégie?

Le conseil doit choisir son modèle de gouvernance, lequel déterminera le degré selon lequel le conseil s'implique dans les décisions de politique vis-à-vis les décisions opérationnelles. Les décisions stratégiques sont liées au plan stratégique de l'organisation et impliquent des décisions basées sur une vue d'ensemble et une vision à long terme en matière de développement et de direction à suivre. Les décisions opérationnelles de court et moyen termes correspondent, quant à elles, à la manière dont l'organisation met à exécution ses décisions stratégiques à court et moyen termes.

Le conseil doit choisir un modèle de gouvernance qui permette à l'organisation de mettre en œuvre son plan stratégique. Même si le modèle de gouvernance le plus adapté à Hockey Canada peut

changer au fil du temps, et même s'il appartient au conseil de déterminer quel modèle fonctionne le mieux pour l'organisation, nous recommandons, pour l'heure, un modèle situé entre une gouvernance de gestion et une gouvernance par politiques.

Le conseil doit régulièrement réévaluer son modèle de gouvernance afin de veiller à ce qu'il reste le plus efficace possible pour mettre en œuvre la vision stratégique de l'organisation. Dans ce cadre, il doit renforcer les rôles de la direction et du conseil au moyen de la communication, par des politiques et par des processus de formation/d'orientation.

Recommandations and conclusions :

- Le conseil doit réévaluer son modèle de gouvernance en vue d'identifier et de mettre en œuvre le modèle qui servira mieux à aider l'organisation à réaliser sa vision stratégique. À notre avis, au moment présent, le conseil d'administration de Hockey Canada sera mieux servi par un modèle de gouvernance qui se situe entre un modèle de politique et un modèle de gestion.

- Outre le fait de concevoir un énoncé de son rôle et de ses politiques, le conseil d'administration doit gérer activement et renforcer la frontière entre le conseil d'administration et la direction, grâce à une communication claire et cohérente avec la haute direction. Cela peut aussi être fait au moyen de formations et d'orientations approfondies. De fait, après le dernier cycle électoral, le conseil d'administration de Hockey Canada a reçu des orientations détaillées distinguant clairement les rôles du conseil d'administration et de la haute direction. Nous recommandons à Hockey Canada de continuer cette pratique, en particulier à l'heure où le conseil réévalue sa structure de gouvernance et ses relations avec la haute direction.

- Nous ne recommandons pas de passer à un conseil d'administration rémunéré.

- Hockey Canada nous a indiqué que le comité de la vérification et des finances présente actuellement des rapports trimestriels au conseil par rapport aux versements requis et tous les autres paiements pour lesquels les administrateurs sont personnellement responsables qui ont été payés. Également, elle nous a indiqué que le conseil reçoit un rapport financier formel à chacune de ses réunions. Nous recommandons au conseil d'évaluer ses besoins par rapport à chaque secteur de la haute direction et d'instaurer une pratique en matière de rapports proportionnelle à la quantité et au type d'information dont il a besoin de chaque secteur.

- Hockey Canada a fait valoir que l'adjointe exécutive du conseil conserve une liste des mesures à prendre signalées découlant des réunions du conseil. En effet, il est essential d'avoir une procédure concernant les mesures à prendre signalées liées aux rapports de la haute direction. Nous recommandons au conseil qu'il poursuive cette pratique et qu'il instaure une pratique ou une procédure afin de maintenir un suivi régulier des mesures à prendre (p. ex., en notant les mesures à prendre, identifiées à l'occasion d'une réunion du conseil, directement à l'ordre du jour de la réunion suivante).

- Nous observons que Hockey Canada a commencé à mettre en place des outils clés d'orientation pour les discussions avec le conseil, ainsi que pour les rapports qui lui sont faits, notamment le Système de suivi des initiatives (« Initiative Tracker »), le calendrier des engagements (« Calendar of Commitments »), et la fiche de rendement de Hockey Canada (« Hockey Canada Scorecard » - pour suivre les progrès de l'organisation dans tous les secteurs d'activité, y compris le développement organisationnel, la stabilité financière continue et l'engagement des membres). Nous observons également que Hockey Canada a créé divers modèles pour les rapports destinés au conseil, notamment l'affrètement des initiatives (« Initiative Charter ») (toutes les initiatives doivent être affrétées et approuvées), un modèle approuvé pour les présentations PowerPoint, des modèles approuvés pour les équipes et les groupes de travail, et un modèle Word imminent. Nous recommandons à Hockey Canada qu'elle continue de développer et de se servir de ces types d'outils pour améliorer le flux d'informations clés au conseil de tous les secteurs. De plus, nous recommandons au conseil de se servir de ces outils à l'échelle de l'organisation (p. e.x. avec un politique) pour rendre plus cohérents les rapports au conseil, qui sont intimement liés à la prise de décision transparente, efficace et efficiente.

- Nous recommandons que les processus de formation du conseil traitent de la distinction entre le rôle du conseil et celui de la direction, en mettant l'accent sur le mode de gouvernance adopté par le conseil et en donnant des exemples de ce que cela signifie dans la pratique.

D. Question de mandat no 4 (chapitre X)

4. L'équipe de la haute direction est-elle dotée d'une structure et du personnel adéquats pour permettre la supervision du fonctionnement de Hockey Canada, des programmes locaux à ceux de la haute performance?

Nous estimons que certains changements sont nécessaires. Nous recommandons que :

- Les descriptions de poste soient régulièrement mises à jour de manière à refléter la structure de direction actuelle, et que l'on rappelle régulièrement à chaque membre de l'équipe de la haute direction ses rôles et responsabilités;

- Lors du recrutement du chef de la direction, le conseil d'administration détermine les besoins les plus importants de l'organisation afin d'engager un président et chef de la direction capable de mener à bien ces questions;

- Les devoirs et responsabilités associés au rôle de président et chef de la direction soient mieux définis;

- Les règlements administratifs soient modifiés afin de supprimer la référence aux postes de chef de l'exploitation et de chef du développement des affaires, et de modifier la définition de président;

- Hockey Canada remplace le poste de directeur, Hockey féminin, par un poste de haute direction qui serait responsable du hockey féminin (Vice-président, Hockey féminin); et

- Hockey Canada divise le poste de Premier vice-président (« PVP »), Activités hockey et développement, afin d'avoir un poste responsable du développement du hockey (Vice-président, Développement du hockey) et une personne responsable des équipes nationales (Vice-président, Activités hockey).

E. Question de mandat no 5 (chapitre XI)

5. En matière de gouvernance, y a-t-il d'autres mesures recommandées au conseil d'administration et à la haute direction pour améliorer la confiance de la population canadienne envers Hockey Canada?

Nous recommandons que :

- Les administrateurs actuels se retirent de leur poste au terme de leur mandat, à l'assemblée annuelle des membres du 17 décembre, et ne sollicitaient pas un nouveau mandat.

- Hockey Canada, dans le cadre de son cycle électoral actuel et avec l'appui du comité des candidatures, devrait se doter d'un conseil d'administration et d'un président du conseil qui acceptent de siéger pour un an seulement.

- Les nouveaux administrateurs et les membres de Hockey Canada devraient, dès que possible, revoir la structure du conseil d'administration et le processus de mise en candidature conformément à mes recommandations afin que la nouvelle structure soit en place pour le cycle électoral de 2023.

- Dans le cadre de ce processus, le conseil devrait faire appel aux services d'une firme réputée spécialisée dans le recrutement d'administrateurs. Cette firme pourra appuyer Hockey Canada dans la révision de la matrice des compétences pour les administrateurs et le président du conseil, ainsi que dans le remaniement de la constitution et du mode de nomination pour le comité des candidatures, ainsi que d'aider dans la sélection de ceux qui siégeront sur le comité et le conseil. Tout cela devra être mis en œuvre à temps pour les élections du conseil et du président du conseil en 2023.

- Le système actuel de vote pondéré et le processus actuel de mise en candidature n'ont pas produit le type de conseil d'administration dont Hockey Canada a besoin. Nous pensons que la mise en place d'un système où chaque membre a le même nombre de voix pour l'élection des administrateurs, conjuguée aux changements du processus de mise en candidature que nous recommandons, est la voie la plus à même de conduire à un changement significatif. Cela nécessitera d'obtenir l'approbation à la fois du conseil d'administration et des membres lors d'assemblées dûment constituées, de déposer des statuts de modification et de réviser les règlements administratifs. Nous appelons par conséquent le conseil d'administration à recommander aux membres d'adopter cette modification à la structure de vote et, si les modifications sont approuvées, à apporter par la suite les modifications nécessaires aux documents qui régissent l'organisation.

- Nous recommandons à Hockey Canada qu'elle pense à élargir les fonctions du vice-président des Services juridiques et avocat général afin qu'elles incluent celles d'un chef

de la gestion des risques, à qui serait aussi confié la tâche d'identifier, d'évaluer et d'aider à minimiser les risques auxquels l'organisation et le sport du hockey font face.

II. INTRODUCTION

J'ai été mandaté le 3 août 2022 par Hockey Canada pour réaliser une révision indépendante et impartiale de sa gouvernance[1]. Je propose ici mon troisième et dernier rapport dans lequel je présente mes conclusions et mes recommandations.

Comme l'indique clairement le mandat, cette révision porte sur la gouvernance de Hockey Canada, et non sur sa gestion d'un incident ou d'un enjeu particulier. Je n'ai pas évalué si le règlement de réclamations individuelles par Hockey Canada était approprié ou non, ni formulé de suggestions précises sur la façon de changer ce qui a été décrit comme une culture toxique au sein de ce sport. Cela ne signifie pas pour autant que ma révision ignore ces questions. La bonne gouvernance constitue le fondement de toutes les activités de l'organisation. Elle garantit que l'organisation est en mesure de traiter adéquatement les réclamations et d'instaurer le changement tant demandé de manière transparente et responsable. L'adoption de mes recommandations permettra à Hockey Canada de se doter de ce solide et indispensable fondement.

La bonne gouvernance ne se limite pas à garantir de saines pratiques opérationnelles et une capacité de changement adéquate. Elle veille également à ce que l'organisation établisse, maintienne et renforce la confiance des parties prenantes et du public. La confiance renvoie à la croyance envers les pouvoirs, le caractère honorable ou la fiabilité de l'organisation, et est directement liée à certains principes clés de la bonne gouvernance.

Comme nous l'expliquons au chapitre VI, la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23 (« **Loi BNL** ») fournit un cadre pour une gouvernance redevable et transparente. Ces éléments revêtent une importance particulière pour les organisations du secteur à but non lucratif, car elles doivent établir et maintenir un niveau élevé de confiance du public pour s'acquitter de leur mission. Il s'ensuit que la reddition de comptes et la transparence ne sont pas seulement importantes au sein de la gouvernance interne de l'organisation; elles sont aussi des éléments clés de la relation qu'entretient l'organisation avec les parties prenantes et le grand public.

Il faut du temps pour établir la confiance, et peu de temps pour la perdre. L'expérience récente de Hockey Canada en témoigne. Des parlementaires, des membres de Hockey Canada, des commanditaires, des participants et bien d'autres personnes ont exprimé clairement leur perte de confiance en l'organisation. L'inquiétude au sujet de la bonne gouvernance explique cette perte, et c'est la bonne gouvernance qui sera à la base du rétablissement de cette confiance.

Le délai fixé de 89 jours a été particulièrement serré, tenant compte de l'envergure et l'étendue de cette révision, mais j'ai pu respecter la date butoir du 31 octobre grâce à la collaboration de l'équipe qui m'a épaulé et à un effort soutenu. Je souhaite exprimer ma gratitude pour la coopération obtenue auprès de toute l'équipe de Hockey Canada, ainsi qu'auprès des nombreux autres groupes et personnes qui ont répondu à mes demandes de renseignements et d'assistance. La remarquable équipe qui m'a assisté au sein du cabinet Borden Ladner Gervais S.E.N.C.R.L., S.R.L. était composée de Sylvie Lalonde, Melanie Laframboise, Paige Miltenburg, Sandrine Mainville, Mathieu Dompierre, Erica McLachlan, Julia Martschenko, Julie Peacock-

[1] Mon mandat a été rendu public et peut être consulté ici : <https://www.hockeycanada.ca/fr-ca/news/thomas-cromwell-to-lead-hockey-canada-governance-review-corp-2022>.

Singh et Vincenza Carreras, sous la direction de Nadia Effendi et Victoria Prince. Cette équipe a su être à la hauteur des défis imposés par l'ampleur et les délais de cette révision. Je tiens aussi à remercier Larrass Translations pour leur aide dans la traduction de ce rapport.

Pour donner une idée de l'ampleur de cette mission, l'équipe de révision et moi-même avons :

- interrogé plus de 80 personnes (ce qui a donné lieu à plus de 60 réunions et à de nombreux courriels de suivi), dont notamment : d'anciens membres et des membres actuels du conseil d'administration et des comités de Hockey Canada, d'anciens employés et des employés actuels de Hockey Canada, des représentants des membres de Hockey Canada, des représentants d'associations et de ligues de hockey, des représentants d'organismes nationaux de sport de référence et du Comité olympique canadien, les vérificateurs de Hockey Canada, des représentants de Sport Canada, ainsi que des experts et d'autres personnes ayant des connaissances sur l'histoire de Hockey Canada, le hockey en général et/ou en matière de gouvernance dans le domaine du sport[2];

- adressé de nombreuses demandes de renseignements à Hockey Canada, ce qui nous a permis d'obtenir plus de 1 000 documents, dont des procès-verbaux de réunions du conseil d'administration de Hockey Canada et de ses comités, des procès-verbaux de réunions de ses dirigeants et de ses membres (notamment des assemblées générales annuelles et semestrielles et des réunions du forum des membres), des états financiers et divers autres registres liés au fonds national de capitaux propres (« **FNCP** ») (*National Equity Fund*); des documents qui ont tous été examinés;

- étudié la gouvernance d'autres organismes nationaux de sport de référence, afin d'identifier les pratiques exemplaires dans le secteur;

- fait des recherches sur le cadre réglementaire et de politique générale de même que sur les pratiques exemplaires en matière de gouvernance et de fonds de réserve dans le secteur du sport;

- examiné les observations écrites de membres de Hockey Canada, de parties prenantes additionnelles et d'autres individus ou entités; et

- préparé le rapport intérimaire du 30 septembre, la note de service du 10 octobre adressée au conseil d'administration de Hockey Canada, et le présent rapport.

Le sommaire qui précède cette introduction donne un aperçu de mes conclusions et recommandations. La mise en œuvre des changements que je recommande exigera que les membres et le conseil d'administration de Hockey Canada travaillent ensemble différemment à l'avenir.

En particulier, le recrutement des membres du conseil d'administration de Hockey Canada doit être fondamentalement repensé, ce qui nécessitera le soutien et l'aide des membres. Plusieurs membres ont exprimé leur perte de confiance dans le leadership de Hockey Canada. Mais

[2] Voir l'annexe A pour la liste de toutes les personnes qui ont été interrogées.

ultimement, ce sont les membres qui désignent les titulaires de ces postes de direction. Il est urgent d'adopter une nouvelle approche pour les pourvoir.

Hockey Canada a un mandat complexe et un budget important. Ces facteurs à eux seuls signifient que la barre est haute en ce qui concerne la qualité du leadership nécessaire pour réaliser la vision, la mission et les objectifs de l'organisation et pour garantir des relations saines et productives avec les parties prenantes. De plus, il faut relever le défi d'apporter un changement de culture important. Un tel changement nécessite généralement de modifier des approches et des attitudes traditionnelles, voire enracinées. Ce type de changement est difficile à mettre en place et suscite souvent une forte résistance. Diriger une organisation dotée d'un mandat aussi complexe, d'un budget aussi important et ayant un besoin urgent d'un changement de culture significatif est une tâche extrêmement difficile.

Il ne fait aucun doute que Hockey Canada a été servie par des administrateurs qui sont passionnés de hockey, profondément engagés envers la mission, la vision et les valeurs de l'organisation, et qui consacrent des quantités importantes – voire déraisonnables – de temps et d'énergie à la gouvernance de l'organisation. Cependant, la complexité des défis de l'organisation en matière de leadership a dépassé la capacité de réaction des processus actuels de recrutement et d'élection du conseil d'administration. En bref, le processus actuel de mise en candidature des membres du conseil n'a pas permis à Hockey Canada de bénéficier de la vaste gamme, de la profondeur et de la diversité d'expérience, tant professionnelle que personnelle, dont le conseil d'administration a collectivement besoin pour gouverner cette organisation complexe et pour mener un changement de culture important.

Lors de cette révision, les parties prenantes ont soulevé plusieurs enjeux et défis auxquels, à leur avis, Hockey Canada et le sport en général font face, lesquels ne s'inscrivent pas dans le cadre de mon mandat, et que je n'ai donc pas pu évaluer. Néanmoins, je tiens à souligner ces enjeux afin que Hockey Canada et ses membres puissent en tenir compte dans l'ensemble de leurs efforts continus d'opérer un changement. Ces enjeux comprennent : la culture toxique du sport et le besoin d'un changement de culture plus large, le soutien supplémentaire requis pour le hockey féminin, les critères d'admissibilité pour les membres de Hockey Canada, le soutien ou l'absence de soutien accordé au para-hockey, la relation entre Hockey Canada et la Ligue canadienne de hockey / Ligue de hockey junior canadienne et les défis en lien avec la « règle de restriction résidentielle » ainsi que le cheminement vers le hockey junior majeur (aussi connu sous le nom du « modèle canadien du développement ») par opposition au cheminement vers la NCAA. Bien que je n'aie pas, et que je ne pouvais pas, traiter de ces questions directement, je crois que le renforcement de la gouvernance de Hockey Canada que je propose servira du fondement sur lequel ces enjeux pourront être traités.

Mettre en œuvre mes recommandations nécessitera un soutien fort et une ouverture au changement de la part des membres, des participants et des parties prenantes. Hockey Canada ne pourra, à elle seule, réaliser tous les changements nécessaires. En effet, elle n'est qu'une entité parmi un ensemble d'organisations et d'entités qui ont un rôle à jouer dans le hockey dans ce pays. De plus, le joueur, le parent, l'entraîneur, le membre du personnel de soutien, le bénévole ou l'arbitre moyen est davantage susceptible d'entrer en contact direct avec ces organisations qu'avec Hockey Canada. Le changement nécessitera un soutien et une mise en œuvre à tous les niveaux du hockey

dans tout le pays. Hockey Canada a un important rôle de leadership à jouer, mais elle ne peut à elle seule instaurer le changement que tant de gens réclament.

Il est également temps qu'autres entités et que les parties prenantes réfléchissent à leurs propres rôles et responsabilités. Certaines des personnes qui ont été promptes à annoncer leur perte de confiance envers Hockey Canada ont été lentes à reconnaître leurs propres contributions passées à ses problèmes. Les causes sous-jacentes de la crise actuelle ne sont pas récentes. Les membres ont exercé le contrôle sur la composition du conseil d'administration. Sport Canada, pas plus tard qu'en juin 2022, a accordé à Hockey Canada la meilleure note pour certains aspects de la gouvernance (comme la structure, la composition et le développement du conseil d'administration, le règlement de différends, le contrôle financier, la stratégie financière et la gestion des risques) dans le cadre de son processus de « bulletin ». Il ne me revient pas de pointer du doigt ni de d'accuser qui que ce soit d'être responsable. Je dirais simplement que beaucoup auraient pu faire davantage pour traiter des enjeux plus tôt. Il est maintenant temps pour tout le milieu du hockey, y compris pour tous ceux qui font partie de Hockey Canada, ses parties prenantes et Sport Canada, d'unir leurs efforts pour faire en sorte que notre sport soit sécuritaire et inclusif, comme il devrait l'être. J'espère seulement que les recommandations sur la gouvernance que je propose dans ce rapport aideront Hockey Canada à jouer son rôle crucial dans la concrétisation des changements qui sont nécessaires et urgents. Elle ne pourra pas, par contre, le faire seule. Il reviendra à toutes les parties prenantes de collaborer afin de susciter ces changements.

Hockey Canada est à la croisée des chemins. Je pense que si elle entreprend la réforme fondamentale de la gouvernance que je recommande, elle disposera d'une base solide pour regagner la confiance des parties prenantes et du public et sera bien placée pour accomplir sa mission, qui est de « diriger, développer et promouvoir des expériences positives au hockey ».

Ottawa (Ontario)

Le 31 octobre 2022

III. TABLE DES ABRÉVIATIONS /GLOSSAIRE

Abréviation	Mot, expression ou définition en toutes lettres
ACESA	Association canadienne enregistrée de sport amateur
ACHA	Association canadienne de hockey amateur
AHM	Association de hockey mineur
ANP	À nous le podium
Associations de référence	Cinq organisations sportives nationales responsables de la promotion et de la gouvernance d'un sport amateur à l'échelle pancanadienne : Athlétisme Canada, Canada Basketball, Curling Canada, Canada Soccer et Tennis Canada.
Athlétisme Canada	Athletics Canada Athlétisme Canada
BCIS	Bureau du Commissaire à l'intégrité dans le sport
Canada Soccer	The Canadian Soccer Association Incorporated L'Association canadienne de soccer incorporée
Candidat externe	Une personne intéressée à être proposée à un poste d'administrateur élu par le président du comité des candidatures
CCUMS	*Code de conduite universel pour prévenir et contrer la maltraitance dans le sport*
CD	Chef de la direction
CDA	Chef du développement des affaires
CF	Chef des finances
CFRS	Cadre de financement et de responsabilité en matière de sport
COC	Comité olympique canadien
Code COC	Code de gouvernance du sport canadien
COO	Chef de l'exploitation
Co-operators	Co-operators General Insurance Company

Abréviation	Mot, expression ou définition en toutes lettres
CRDSC	Centre de règlement des différends sportifs du Canada
Curling Canada	Association canadienne de curling
DA FHC	Directeur administratif, Fondation Hockey Canada
Directeur financier	Directeur, Finances
Équipe de travail	Les équipes de travail sont créées pour s'atteler à une tâche ou un projet précis.
FHO	Fédération de hockey de l'Ontario
FI	Fédération internationale
FIHG	Fédération internationale de hockey sur glace
FNCP	Fonds national de capitaux propres
FNS	Fédération nationale de sport
fonds des legs fiduciaires	Fonds des legs fiduciaires des participants
fonds STA	Fonds de stabilisation des taux d'assurance
FTC	Fédération de tir du Canada
HEO	Hockey Est de l'Ontario
HNOO	Hockey Nord-Ouest de l'Ontario
LAPS	*Loi sur l'activité physique et le sport*, L.C. 2003, c. 2
LCH	Ligue canadienne de hockey
Loi BNL	*Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23
M21	Moins de 21 ans
M7	Moins de sept ans
Membres	Des associations/fédérations provinciales, régionales ou territoriales qui gèrent et promeuvent le hockey amateur dans leurs régions géographiques et qui ont la responsabilité de représenter leurs

Abréviation	Mot, expression ou définition en toutes lettres
	mandants. Les 13 membres de Hockey Canada sont actuellement : Hockey Colombie-Britannique, Hockey Alberta, Hockey Saskatchewan, Hockey Manitoba, Hockey Nord-Ouest de l'Ontario, Fédération de hockey de l'Ontario, Hockey Est de l'Ontario, Hockey Québec, Hockey Nouveau-Brunswick, Hockey Nouvelle-Écosse, Hockey Île-du-Prince-Édouard, Hockey Terre-Neuve-et-Labrador et Hockey Nord. Ces membres ont des droits et des devoirs en vertu des documents constitutifs de Hockey Canada.
NOCA	Northern Ontario Curling Association
OAS	Ontario Artistic Swimming
ONS	Organisme national de sport
OPTS	Organismes provinciaux/territoriaux de sport
OWHA	Association de hockey féminin de l'Ontario
Participant	Tous les joueurs, entraîneurs, arbitres, entraîneurs adjoints, membres du personnel de soutien, gestionnaires et bénévoles de Hockey Canada et de ses membres, y compris les associations et les équipes locales.
PCH	Ministère fédéral du Patrimoine canadien
PCS	Politique canadienne du sport
Programme	Programme d'assurance du fonds national de capitaux propres
PSS	Programme de soutien au sport
PVP Activités et Développement	Premier vice-président, Activités hockey et développement
PVP, Fonctionnement	Premier vice-président, Stratégie, fonctionnement et marque
Tennis Canada	The Canadian Tennis Association L'Association canadienne de tennis
TI	Tiers indépendant
VP DAP	Vice-président, Développement des affaires et partenariats
VP Événements et propriétés	Vice-président, Événements et propriétés

Abréviation	Mot, expression ou définition en toutes lettres
VP Mobilisation des membres	Vice-président, Mobilisation des membres
VP PCI	Vice-président, Personnel, culture et inclusion
VP Sport sécuritaire	Vice-président, Sport sécuritaire

IV. CONTEXTE DE HOCKEY CANADA

A. Introduction

Hockey Canada (anciennement l'Association canadienne de hockey et l'Association canadienne de hockey amateur) est une organisation à but non lucratif prorogée en vertu de et régie par la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23 (« **Loi BNL** »). Hockey Canada est aussi une association canadienne enregistrée de sport amateur (« **ACESA** ») au titre de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, L.R.C. 1985, c. 1 (5e supp.)[3].

Hockey Canada est l'organisation nationale autonome régissant le hockey amateur, y compris le hockey masculin, le hockey féminin et le para-hockey, partout au pays[4]. À ce titre, Hockey Canada « supervise la gestion des programmes au Canada, du niveau débutant aux équipes et aux compétitions de la haute performance, y compris les championnats mondiaux et les Jeux olympiques d'hiver »[5]. D'autre part, Hockey Canada est la porte-parole du Canada au sein de la Fédération internationale de hockey sur glace (la « **FIHG** »)[6].

Hockey Canada, comme toutes les autres organisations à but non lucratif, est constituée de membres, d'administrateurs et de dirigeants dont les rôles sont précisés au chapitre VI. Hockey Canada n'a qu'une seule catégorie de membres[7], soit les associations ou fédérations provinciales, régionales ou territoriales qui ont « la responsabilité de la gestion du hockey amateur dans leur région géographique et dont la responsabilité sera de représenter leurs mandants »[8]. Les membres de Hockey Canada sont souvent appelés les « divisions » de l'organisation. Les membres de Hockey Canada sont les suivants : Hockey C.-B., Hockey Alberta, Hockey Saskatchewan, Hockey Manitoba, Hockey nord-ouest de l'Ontario, Fédération de hockey de l'Ontario, Hockey est de l'Ontario, Hockey Québec, Hockey Nouveau-Brunswick, Hockey Î.-P.-É., Hockey Nouvelle-Écosse, Hockey Terre-Neuve-et-Labrador et Hockey Nord.

---

[3] Le statut de Hockey Canada, en sa qualité d'ACESA, sera expliqué en détail au chapitre V.

[4] HOCKEY CANADA, *Rapport annuel de Hockey Canada 2020-2021*, p. 5, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2020-21-annual-report-f.pdf> ; HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, règlements et historique*, mai 2022, art. 2.2, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

[5] HOCKEY CANADA, *Rapport annuel de Hockey Canada 2020-2021*, p. 5, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2020-21-annual-report-f.pdf>.

[6] HOCKEY CANADA, *Rapport annuel de Hockey Canada 2020-2021*, p. 5, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2020-21-annual-report-f.pdf>; HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, règlements et historique*, mai 2022, art. 2.3, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

[7] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, règlements et historique*, mai 2022, art. 9.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

[8] HOCKEY CANADA, *Rapport annuel de Hockey Canada 2020-2021*, p. 5, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2020-21-annual-report-f.pdf>; HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, règlements et historique*, mai 2022, art. 2.3, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

Le conseil d'administration de Hockey Canada est composé de neuf administrateurs élus par les membres, dont le président du conseil, ainsi qu'un maximum d'un administrateur nommé par les administrateurs élus. Les administrateurs ne reçoivent aucune rémunération[9].

En dernier lieu, les dirigeants de Hockey Canada incluent le chef de la direction, le président et chef de l'exploitation, le chef des finances et le chef du développement des affaires. Les règlements administratifs permettent également au chef de la direction, sur approbation du conseil, de nommer d'autres dirigeants[10].

B. Historique

Un retour sur quelques dates charnières de Hockey Canada permet de se faire une idée générale de l'évolution de l'organisation.

1914	Le 4 décembre 1914, l'Association canadienne de hockey amateur (« **ACHA** ») a vu le jour avec le mandat de « superviser le hockey amateur à l'échelle nationale »[11]. De 1914 à 1997, les associations locales de hockey se sont constituées membres de l'ACHA[12].
1930	La FIHG a commencé à parrainer des tournois internationaux annuels de hockey[13].
Années 1950	Les résultats décevants du Canada au Championnat du monde de hockey de 1954 puis aux Jeux olympiques de 1956 ont fait naître le sentiment que le Canada avait été battu à son « propre » sport par l'Union soviétique[14]. En effet, avant les Jeux olympiques de 1956, le Canada avait généralement toujours été sacré champion du monde de hockey[15].
1960	Le Canada a subi une autre défaite décevante aux Jeux olympiques de 1960, à Squaw Valley.
1961	Le Parlement a adopté la loi C-131, une *Loi favorisant la condition physique et la pratique du sport amateur*, visant à « favoriser, promouvoir et développer la

[9] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, règlements et historique*, mai 2022, art. 39.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.
[10] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, règlements et historique*, mai 2022, art. 40.11, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.
[11] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, règlements et historique*, mai 2022, p. 176, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>; HOCKEY CANADA, *Histoire de Hockey Canada*, en ligne : <www.hockeycanada.ca/fr-ca/corporate/history>.
[12] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, règlements et historique*, mai 2022, p. 179, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.
[13] CHAMBRE DES COMMUNES, COMITE D'ETUDE SUR LES SPORTS AU CANADA, *Rapport du Comité d'étude sur les sports au Canada*, 1969, p. 32.
[14] CHAMBRE DES COMMUNES, SOUS-COMITE SUR L'ETUDE DU SPORT AU CANADA DU COMITE PERMANENT DU PATRIMOINE CANADIEN, *Le sport au Canada : Leadership, partenariat et imputabilité*, 36e Parl, 1re sess, décembre 1998, Partie II.
[15] CHAMBRE DES COMMUNES, COMITE D'ETUDE SUR LES SPORTS AU CANADA, *Rapport du Comité d'étude sur les sports au Canada*, 1969, p. 32.

	condition physique et le sport amateur au Canada », qui a ouvert la voie au gouvernement fédéral pour conclure des ententes de partage des coûts avec les provinces et les territoires et pour accorder des financements aux organismes de sport nationaux bénévoles[16]. La loi a ainsi attribué au ministre de la Santé nationale et du Bien-être social le droit d'accorder des subventions à tout organisme, toute association ou toute institution qui s'occupe activement de la condition physique ou du sport amateur[17]. Le ministère de la Santé nationale et du Bien-être social a alors exécuté ces responsabilités dans le cadre de son nouveau programme de santé et de sport amateur[18].
1961-1968	Cette période a été marquée par un piètre sentiment de fierté vis-à-vis du sport canadien au niveau international. Jusqu'ici, aux yeux de la FIHG, le Canada n'était qu'un simple membre, doté de deux délégués, face au poids du nombre de membres en Europe[19]. De là est né le sentiment croissant que le Canada avait besoin d'une équipe nationale solide pour représenter la nation sur la scène internationale[20]. Mais financer une équipe nationale restait difficile à cette époque. Pour résoudre ces difficultés, la Fondation du hockey a été créée, dans le but de réunir des fonds au moyen de dons d'entreprises, en obtenant des subventions du gouvernement par l'intermédiaire de l'ACHA et en générant des recettes à l'occasion des matchs disputés par l'équipe nationale[21].
1969	Le *Rapport du Comité d'étude sur les sports au Canada* (le « **Rapport du Comité d'étude** ») a été déposé à la Chambre des communes, définissant le nouveau rôle que le gouvernement s'apprêtait à assumer dans les politiques en matière de sport. Ce Rapport du Comité d'étude recommandait la création d'une organisation à but non lucratif – qui allait devenir Hockey Canada – dans le but de diriger et financer les équipes nationales de hockey du Canada et, par conséquent,

[16] Lucie THIBAULT et Jean HARVEY, *Sport Policy in Canada*, Ottawa, Presses de l'Université d'Ottawa, 2013, p. 13; CHAMBRE DES COMMUNES, SOUS-COMITE SUR L'ETUDE DU SPORT AU CANADA DU COMITE PERMANENT DU PATRIMOINE CANADIEN, *Le sport au Canada : Leadership, partenariat et imputabilité*, 36e Parl, 1re sess décembre 1998, Partie II.

[17] BIBLIOTHEQUE DU PARLEMENT, DIVISION DES AFFAIRES JURIDIQUES ET SOCIALES, *Sport Canada et l'encadrement public de la participation et de l'excellence sportives,* 23 janvier 2020, en ligne : <https://lop.parl.ca/sites/PublicWebsite/default/fr_CA/ResearchPublications/202012E?>.

[18] BIBLIOTHEQUE DU PARLEMENT, DIVISION DES AFFAIRES JURIDIQUES ET SOCIALES, *Sport Canada et l'encadrement public de la participation et de l'excellence sportives,* 23 janvier 2020, en ligne : <https://lop.parl.ca/sites/PublicWebsite/default/fr_CA/ResearchPublications/202012E?>.

[19] CHAMBRE DES COMMUNES, COMITE D'ETUDE SUR LES SPORTS AU CANADA, *Rapport du Comité d'étude sur les sports au Canada*, 1969, p. 32.

[20] CHAMBRE DES COMMUNES, COMITE D'ETUDE SUR LES SPORTS AU CANADA, *Rapport du Comité d'étude sur les sports au Canada*, 1969, p. 33.

[21] CHAMBRE DES COMMUNES, COMITE D'ETUDE SUR LES SPORTS AU CANADA, *Rapport du Comité d'étude sur les sports au Canada*, 1969, p. 34.

	d'organiser et développer la représentation du Canada dans les compétitions internationales[22]. Le Rapport du Comité d'étude recommandait également la création d'une organisation à but non lucratif – qui serait connue sous le nom de Sport Canada – afin de devenir « le siège de l'administration, du soutien et de la croissance du sport au Canada »[23].
1971	Le gouvernement fédéral a créé deux nouvelles directions pour son Programme de santé et de sport amateur, Récréation Canada et Sport Canada, en confiant à cette dernière la mission de développer le sport de compétition[24].
1981	Le 1er mai 1981, une demande de se constituer en personne morale, sous le nom de l'Association canadienne de hockey amateur, a été présentée au titre de la partie 2 de la *Loi sur les corporations canadiennes*. Des lettres patentes ont été émises en conséquence[25].
1995	Le 1er février 1995, des lettres patentes supplémentaires ont été délivrées à l'ACHA. Le nom de l'organisation est alors devenu l'Association canadienne de hockey[26].
1998	En 1998, l'ACHA et Hockey Canada ont fusionné pour donner naissance à une organisation unique, Hockey Canada, « tous les aspects du hockey canadien étant alors regroupés sous un même toit »[27].
2014	Le 10 juin 2014, suite à l'entrée en vigueur de la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, Hockey Canada s'est vue prorogée en vertu de cette loi, par des Statuts de prorogation[28].

C. Mission, vision et valeurs

« Diriger, développer et promouvoir des expériences enrichissantes au hockey », tel est l'énoncé de mission de Hockey Canada[29]. Sa vision est d'être des « chefs de file mondiaux du sport »[30]. Les valeurs de Hockey Canada consistent, entre autres, à donner « une dimension qui va bien au-delà

[22] CHAMBRE DES COMMUNES, COMITE D'ETUDE SUR LES SPORTS AU CANADA, *Rapport du Comité d'étude sur les sports au Canada*, 1969, p. 34; Voir aussi: John BARNES, *Sports and The Law in Canada*, 2e éd., Toronto et Vancouver, Butterworths Canada Ltd, 1988, p. 34.
[23] CHAMBRE DES COMMUNES, COMITE D'ETUDE SUR LES SPORTS AU CANADA, *Rapport du Comité d'étude sur les sports au Canada*, 1969, p. 81.
[24] BIBLIOTHEQUE DU PARLEMENT, DIVISION DES AFFAIRES JURIDIQUES ET SOCIALES, *Sport Canada et l'encadrement public de la participation et de l'excellence sportives,* 23 janvier 2020, en ligne : <https://lop.parl.ca/sites/PublicWebsite/default/fr_CA/ResearchPublications/202012E?>.
[25] CONSOMMATION ET AFFAIRES COMMERCIALES CANADA, *Lettres patentes de l'Association canadienne de hockey amateur*, 1er mai 1981.
[26] INDUSTRIE CANADA, Lettres patentes supplémentaires de l'Association canadienne de hockey amateur, 1er février 1995.
[27] HOCKEY CANADA, *Histoire de Hockey Canada*, en ligne : <www.hockeycanada.ca/fr-ca/corporate/history>.
[28] INDUSTRIE CANADA, Articles de prorogation de l'Association Hockey Canada, 10 juin 2014.
[29] HOCKEY CANADA, *Mandat et Mission – Qui est Hockey Canada?*, en ligne : <www.hockeycanada.ca/fr-ca/corporate/about/mandate-mission>.
[30] HOCKEY CANADA, *Mandat et Mission – Qui est Hockey Canada?*, en ligne : <www.hockeycanada.ca/fr-ca/corporate/about/mandate-mission>.

du simple fait de marquer des buts et de gagner des matchs »[31]. Plus précisément, Hockey Canada déclare croire :

- à une expérience enrichissante au hockey pour tous les participants, dans un milieu sécuritaire où règne l'esprit sportif ;
- au développement des habiletés fondamentales qui profiteront aux participants leur vie durant ;
- aux valeurs du franc-jeu et de l'esprit sportif, y compris au développement du respect pour tous, et ce, par tous les participants ;
- à des occasions égales au hockey pour tous, indépendamment de l'âge, du sexe, de la couleur, de la race, de l'origine ethnique, de la religion, de l'orientation sexuelle et de la situation socio-économique, et ce, dans les deux langues officielles ;
- à l'importance, pour tous les participants, de développer la dignité et l'estime de soi ;
- à l'instauration des valeurs que sont l'honnêteté et l'intégrité chez les participants, et ce, en tout temps ;
- à la promotion du travail en équipe et à la croyance que ce que les groupes et l'organisation peuvent accomplir dans leur ensemble est beaucoup plus grand que ce que chacun peut accomplir seul ;
- au pays qu'est le Canada, à sa tradition au hockey et à la fierté de représenter cette tradition de par le monde ;
- à la valeur du travail acharné, de la détermination, de la quête de l'excellence et du succès dans toute activité ;
- aux avantages du bien-être personnel et physique[32].

D. Objectifs

Au fil de son histoire, Hockey Canada est restée constante dans ses objectifs et, bien que leur formulation ait varié comparativement aux objectifs énoncés dans les lettres patentes de 1981, ils n'ont pas en substance changé de façon significative. Tels qu'énoncés dans ses Statuts de prorogation de 2014 et ses Règlements administratifs de 2022-2023, les objectifs de Hockey Canada consistent à :

a) régir le hockey amateur au Canada et établir des règles de jeu uniformes;

---

[31] HOCKEY CANADA, *Rapport annuel de Hockey Canada 2020-2021*, p. 8, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2020-21-annual-report-f.pdf>.

[32] HOCKEY CANADA, *Mandat et Mission – Qui est Hockey Canada?*, en ligne : <www.hockeycanada.ca/fr-ca/corporate/about/mandate-mission>.

b) promouvoir le sport du hockey amateur au Canada à l'échelle nationale;

c) superviser une structure formée de membres, de clubs, d'associations, de ligues et d'équipes participant au hockey amateur;

d) présenter un programme de formation qui développe les athlètes prometteurs de l'échelle locale à l'échelle nationale et internationale par le biais de diverses compétitions de qualification;

e) gérer des équipes nationales en vue de leur participation à des compétitions internationales;

f) présenter et sanctionner des compétitions régionales, nationales et internationales, et sanctionner des compétitions locales et à l'échelle des Membres;

g) agir comme représentant canadien auprès de la FIHG;

h) offrir un programme de formation et de certification pour les entraîneurs et les officiels ainsi que des programmes de formation pour d'autres programmes de développement du hockey; et

i) tenir des activités de financement et redistribuer les fonds à des clubs locaux et aux organisations Membres[33].

E. Opérations et secteurs d'activité principaux

Les activités de Hockey Canada consistent essentiellement à régir tous les aspects du « hockey organisé »[34]. En nous fondant sur la mission, la vision, les valeurs et les objectifs de Hockey Canada, ses règlements administratifs actuels ainsi que son budget et ses rapports annuels récents, nous estimons que les opérations et les secteurs d'activité principaux de Hockey Canada se regroupent en quatre catégories : la réglementation du hockey amateur au Canada, l'essor et le développement du sport du hockey, la représentation du Canada sur la scène internationale, et le développement des affaires.

i. Réglementation du hockey amateur au Canada

Hockey Canada supervise le hockey au Canada à tous les niveaux. Il s'agit d'une structure verticale et horizontale complexe de membres, de clubs, d'associations, de ligues et d'équipes qui participent tous au hockey amateur partout au pays.

Le rôle de Hockey Canada est d'établir des règles de jeu uniformes et de fixer des normes pour ses membres et toutes les parties prenantes sous son égide. Hockey Canada y parvient en exigeant dans ses règlements administratifs que les membres s'y conforment et qu'ils respectent les

[33] INDUSTRIE CANADA, *Statuts de prorogation de l'Association Hockey Canada*, 10 juin 2014; Voir aussi : HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, mai 2022, art. 4.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

[34] HOCKEY CANADA, *Rapport annuel de Hockey Canada 2020-2021*, p. 3, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2020-21-annual-report-f.pdf>.

règlements, les règles de jeu, les politiques et les décisions connexes de Hockey Canada, le non-respect pouvant entraîner la résiliation du statut de membre[35]. Hockey Canada exige aussi de ses membres qu'ils dirigent le hockey et le régissent de la même manière dans leur région géographique[36]. De plus, tous les participants inscrits auprès de Hockey Canada ou d'un de ses membres, lesquels comprennent notamment les joueurs, les entraîneurs, les clubs, les équipes, les associations, les ligues et les parents, doivent aussi s'engager à suivre les règles de jeu et les normes établis par Hockey Canada et ses membres[37].

Comme discuté plus loin, bien que les règlements administratifs de Hockey Canada énoncent clairement ses pouvoirs de réglementation et de faire respecter les principes, les normes et les règles, certains représentants du conseil et membres que nous avons consultés ont indiqué qu'il arrive souvent que ces pouvoirs ne soient pas mis en application, en partie à cause des difficultés pratiques qui y sont associées. Il a été révélé lors de certaines entrevues que les administrateurs ne veulent pas se montrer indûment autoritaires, en partie parce que ce sont les membres qui les ont élus et aussi que les sanctions pour non-conformité sont limitées et sévères (p. ex. la suspension et l'expulsion). D'autres membres ont soulevé qu'à leur avis, Hockey Canada n'est qu'un palier compris dans une structure complexe, au sein de laquelle chaque membre et association constitue une entité distincte, ce qui signifie que Hockey Canada n'a pas la tâche facile lorsqu'elle veut exercer à tous les niveaux un degré d'influence et de contrôle élevé. Autant de difficultés qui engendrent à l'échelle du pays des incohérences dans la façon dont le sport du hockey est offert.

ii. Essor et développement du sport du hockey

Hockey Canada coordonne un large éventail de programmes de développement dont l'objectif consiste à favoriser le recrutement et le maintien des joueurs, à former la prochaine génération et à faire éclore le talent.

D'autre part, Hockey Canada offre des programmes, des camps et des ressources au service du hockey pour les enfants et jeunes joueurs, du hockey féminin, du para-hockey masculin et féminin[38], des entraîneurs et des arbitres. À cela s'ajoutent des programmes scolaires, de mentorat et de sécurité, ainsi que le hockey récréatif adulte. Plus précisément, Hockey Canada coordonne les camps des habiletés pour les joueurs, les centres régionaux et de développement des joueurs, le Programme national de certification des entraîneurs, le Programme des officiels de Hockey Canada, le Programme de sécurité de Hockey Canada, de même que les programmes Université

---

[35] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, règlements et historique*, mai 2022, art. 7.1, 9.2 et 18.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

[36] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, règlements et historique*, mai 2022, art. 11.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

[37] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, règlements et historique*, mai 2022, art. 14.1 et 14.2, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

[38] Hockey Canada nous a indiqué que le programme de para-hockey féminin reçoit de l'appui financier sous la forme d'une subvention de la Fondation Hockey Canada. Cependant, nous observons que certaines parties prenantes ont exprimé leurs préoccupations par rapport au programme : Karissa Donkin, « Equity on ice », *CBC News*, 25 octobre 2022, en ligne : <https://www.cbc.ca/newsinteractives/features/equity-on-ice>.

du hockey, Rêves devenus réalité, Découvrez le hockey avec Esso et Première présence, qui servent tous « de catalyseur à l'essor du hockey »[39].

Par ailleurs, Hockey Canada organise des championnats nationaux, dont la Coupe Allan, la Coupe du centenaire, la Coupe Esso, la Coupe Telus et le Championnat national féminin des moins de 18 ans, ainsi que des championnats et événements de haut niveau comme le Défi mondial junior A, la Coupe de para-hockey, la Série de la rivalité et le Défi mondial de hockey des moins de 17 ans. Lorsque la FIHG l'y invite, Hockey Canada organise également le Championnat mondial junior, le Championnat mondial féminin et le Championnat mondial féminin des M18, tous sous l'égide de la FIHG.

Selon ce que nous avons constaté, la compréhension de certains membres des divers rôles sous l'égide de Hockey Canada semble différer de son mandat. Selon eux, l'objectif et le mandat de Hockey Canada demeurent centrés sur les athlètes de haut niveau, tandis que les membres se concentrent sur le développement des jeunes joueurs afin qu'ils en viennent à franchir de nouveaux seuils et afin de leur transmettre une passion durable pour le hockey. Certaines personnes nous ont également mentionné que Hockey Canada devait s'impliquer davantage dans le hockey local. Il a également été reconnu que l'accent mis par Hockey Canada sur le hockey de haute performance répond à des impératifs externes (comme les exigences du financement gouvernemental) et que le hockey de haute performance est ce qui finance le hockey local.

iii. Représentation du Canada sur la scène internationale

Hockey Canada est responsable des équipes nationales du Canada, qui participent aux compétitions internationales. Hockey Canada organise également des compétitions internationales tenues au Canada et représente le pays au sein de la FIHG.

iv. Développement des affaires

Autant par les commandites que par les partenariats de licence, Hockey Canada fait la promotion du sport du hockey au Canada et mobilise des fonds appréciables servant à financer ses activités. Des entreprises parrainent Hockey Canada pour obtenir le droit d'utiliser une partie de la propriété intellectuelle de Hockey Canada. Grâce à ces ententes de parrainage, Hockey Canada reçoit un investissement financier et l'entreprise bénéficie de l'avantage d'avoir son produit lié au hockey, un sport qui passionne plusieurs Canadiens. Hockey Canada monétise également sa propriété intellectuelle par le biais de partenariats de licence. Des entreprises reçoivent le droit d'utiliser la propriété intellectuelle de Hockey Canada sur leurs produits, vendent ces produits aux consommateurs et versent ensuite des redevances à Hockey Canada. Par exemple, une entreprise peut produire des répliques des maillots officiels d'équipe, alors que d'autres entreprises placent le logo de Hockey Canada sur des tasses, des rondelles de hockey, des filets de hockey, et plus encore.

Hockey Canada amasse également des fonds en organisant divers événements et compétitions, ainsi que par la vente de marchandises.

---

[39] HOCKEY CANADA, *Rapport annuel de Hockey Canada 2020-2021*, p. 21, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2020-21-annual-report-f.pdf>.

Autre volet de ses efforts de marketing : le recrutement et la fidélisation des joueurs au nom desquels Hockey Canada organise des campagnes visant à faire découvrir le hockey aux enfants et à motiver les jeunes en suscitant chez eux le sentiment « d'appartenir à quelque chose de plus grand que soi »[40] [traduction].

Dans la poursuite de ses activités, Hockey Canada travaille de pair avec la Fondation Hockey Canada, un organisme de bienfaisance enregistré (dont le rôle ou le fonctionnement ne sera pas abordé dans le présent Examen) pour « offrir une source durable de financement à long terme en appui au développement du hockey »[41].

Pour l'exercice clos le 30 juin 2021, Hockey Canada a réalisé un chiffre d'affaires total de 61,902 M$, dont des produits d'exploitation de 33,669 M$, ces derniers provenant avant tout du marketing (20,138 M$), des subventions gouvernementales (5,653 M$) et des recettes tirées des événements et camps nationaux ainsi que des équipes nationales (3,4 M$). Hockey Canada reçoit de ses membres 23,80 $ par joueur : 3 $ à titre de frais d'inscription affectés aux activités générales de Hockey Canada (programmes, installations et personnel) et 20,80 $ à titre de frais d'assurance dont nous discutons plus loin. Du fait de la pandémie, les frais d'inscription ont été réduits à 1,50 $ pour la saison 2020-2021 et annulés pour la saison 2021-2022.

En raison des événements récents, plusieurs des commanditaires et entreprises partenaires de Hockey Canada (notamment Bauer, Nike, Canadian Tire, Tim Hortons, Banque Scotia, Telus, Chevrolet Canada, Sobeys et Esso) ont suspendu ou réduit leur financement de parrainage, et certains ont même totalement rompu leurs liens avec Hockey Canada[42].

Hockey Canada détient un certain nombre de fonds distincts, notamment le fonds national de capitaux propres (*National Equity Fund*), la fiducie de prestations-maladie et les divers fonds Pillar, dont la valeur totale, au 30 juin 2021 était de 119,120 M$. Ces fonds seront évoqués plus en détail ci-dessous.

---

[40] Entrevue avec Brian Cairo, 30 août 2022; Entrevue avec Dana Gladstone, 7 septembre 2022.

[41] HOCKEY CANADA, *Rapport annuel de Hockey Canada 2020-2021*, p. 26, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2020-21-annual-report-f.pdf>.

[42] Graeme BRUCE, *Tracking the fallout of the Hockey Canada scandal*, CBC News, 7 octobre 2022, en ligne : <https://www.cbc.ca/news/canada/hockey-canada-leadership-change-pressure-1.6608506>; Voir aussi: The ATHLETIC STAFF, « Canadian Tire ends Hockey Canada partnership; PM Justin Trudeau suggests starting a new federation », *The Athletic*, 6 octobre 2022, en ligne : <https://theathletic.com/3664547/2022/10/06/canadian-tire-hockey-canada-sponsorship/>; CTV News STAFF, « Which corporate sponsors have paused or pulled their support for Hockey Canada? », *CTV News*, 12 octobre 2022, en ligne : <https://www.ctvnews.ca/sports/which-corporate-sponsors-have-paused-or-pulled-their-support-for-hockey-canada-1.6098822>; Sportsnet STAFF, « Nike suspending sponsorship relationship with Hockey Canada », *Sportsnet*, 7 octobre 2022, en ligne : <https://www.sportsnet.ca/hockey/article/nike-suspending-sponsorship-relationship-with-hockey-canada/>; Globe STAFF, « A list of the Hockey Canada sponsors pulling their support », *The Globe and Mail*, 11 octobre 2022, en ligne : <https://www.theglobeandmail.com/canada/article-hockey-canada-sponsors/>; Bianca BHARTI, « Canadian Tire permanently cuts ties with Hockey Canada over sexual assault allegations », *Financial Post*, 6 octobre 2022, en ligne : <https://financialpost.com/news/retail-marketing/canadian-tire-cuts-ties-hockey-canada>.

Hockey Canada dispose de bureaux à Calgary, ainsi qu'à Toronto et à Ottawa, et compte environ 120 employés équivalents temps plein.

v. Sources de financement, revenus et dépenses

En tant qu'ONS du hockey au Canada, Hockey Canada reçoit du financement de diverses sources. Entre 2017 et 2021, ses principales sources de revenus ont été les suivantes :

- Les revenus de marketing – qui incluent les revenus de commandites, les ventes de contenus vidéo, les ventes de photos des championnats, les droits de diffusion, les droits de licence et les revenus provenant de la vente de marchandise et de la vente d'étiquettes volantes – ont représenté entre 21 % et 36 % des revenus annuels;

- Lorsque le Canada a organisé des événements internationaux de hockey (p. ex. le championnat mondial féminin), les revenus générés par l'accueil de ces événements internationaux ont généralement représenté entre 3 % et 37 % des revenus annuels[43];

- Les primes d'assurance pour les participants collectées auprès des membres de Hockey Canada (c.-à-d. 20,88 $ par participant) ont représenté entre 10 % et 23 % des revenus annuels, même si elles constituent en grande partie des revenus « en transit », étant donné que l'argent ainsi collecté est essentiellement réutilisé pour payer les primes annuelles de la couverture d'assurance[44]; et

- Les revenus de financement comprennent des subventions fédérales provenant de Sport Canada et À nous le podium, ainsi que d'autres agences de financement non gouvernementales. De plus, ces revenus comprennent des subventions provenant de la Fondation Hockey Canada. En tout, les revenus de financement ont représenté entre 7 % et 12 % des revenus annuels.

Sur cette même période, entre 2017 et 2021, les plus importantes catégories de dépenses pour l'organisation ont été les suivantes :

- Le volet administratif – qui regroupe principalement les salaires, les charges sociales et les dépenses liées aux ressources humaines – a représenté entre 23 % et 39 % des dépenses annuelles;

- L'organisation de tournois et d'événements internationaux a représenté entre 5 % et 29 % des dépenses annuelles;

[43] En 2020, ce pourcentage n'a été que de 3 %.

[44] Auparavant, les montants collectés auprès des membres pour les primes d'assurance étaient supérieurs aux primes réellement payées annuellement. L'organisation procédait ainsi de manière à constituer une réserve contre les potentielles augmentations des tarifs. Au cours des cinq dernières années, les primes annuelles ont considérablement augmenté, dépassant même les contributions annuelles collectées auprès des membres. Par conséquent, même si ces contributions collectées auprès des membres ont pu représenter jusqu'à 24 % des revenus entre 2017 et 2021, elles ont été en grande partie des revenus « en transit », ce qui a fait que Hockey Canada a dû subventionner le coût de la couverture d'assurance pour ses membres.

- La catégorie Équipes nationales (anciennement représentée dans les rapports/états financiers comme « Haute performance ») – qui comprend les coûts pour gérer et transporter les différentes équipes nationales de hockey lors des tournois internationaux – a représenté entre 11 % et 27 % des dépenses annuelles; et

- Les primes d'assurance payées à l'assureur de Hockey Canada ont représenté entre 9 % et 17 % des dépenses annuelles, constituant le bout de la chaîne des revenus « en transit », principalement réutilisées pour payer les primes d'assurance annuelles de la couverture d'assurance.

Comme le montrent les chiffres ci-dessus, certaines sources ayant généré des revenus importants pour Hockey Canada ont en parallèle des niveaux tout aussi importants de dépenses. Tenant compte de cela, les principaux postes contributeurs pour la période de 2017 à 2021 ont été le marketing (entre 21 % et 36 % des revenus annuels bruts[45]), les cotisations collectées pour les primes d'assurance*[46] (entre 10 % et 23 % des revenus annuels bruts), les revenus des investissements (entre 4 % et 18 % des revenus annuels bruts) et le financement public (entre 7 % et 12 % des revenus annuels bruts). En 2017 et 2019, l'organisation d'événements internationaux a généré d'importants revenus nets (30 % et 37 % des revenus annuels bruts, respectivement).

vi. Financement des membres de Hockey Canada

Le financement que les membres de Hockey Canada reçoivent provient généralement des sources suivantes : Hockey Canada, subventions de soutien des gouvernements provinciaux[47], frais d'inscription/cotisations des membres, commandites et distributions annuelles provenant du fonds des legs fiduciaires des participants de l'ACHA (le « **fonds des legs fiduciaires** » – décrit plus loin dans ce rapport).

Une part importante du financement des membres provient des frais d'inscription/cotisations (plus de 70 %) et des programmes de développement (p. ex. les camps pour les joueurs, stages pour les entraîneurs, camps de haute performance), tandis que les revenus provenant de Hockey Canada, le financement obtenu des gouvernements provinciaux et les distributions provenant du fonds des legs fiduciaires représentent généralement moins d'un quart de la totalité de leur financement annuel. Néanmoins, pour les membres de plus petite taille, les revenus provenant de Hockey Canada peuvent représenter une part considérable de leur budget de fonctionnement annuel (tout comme, pour certains membres, les distributions provenant du fonds des legs fiduciaires, comme discuté ci-dessous). De nombreux membres de taille modeste ont indiqué que les revenus provenant de Hockey Canada leur permettent de financer les programmes locaux de hockey et de

[45] Il n'a pas été possible de préciser la proportion des revenus nets représentée par ces différents postes, étant donné que les états financiers de Hockey Canada ont révélé des pertes d'exploitation nettes sur une ou plusieurs des années examinées.

[46] En 2021, le coût des primes d'assurance a dépassé les montants collectés auprès des membres, causant une perte nette.

[47] Les membres ont indiqué que ce financement est généralement soumis à des conditions. Par exemple, les gouvernements provinciaux peuvent exiger aux membres de présenter le procès-verbal de l'assemblée générale annuelle, une copie de leurs règlements administratifs les plus récents, une copie des états financiers vérifiés, la structure interne de l'organisation et la preuve que certaines initiatives/politiques ont été mises en place.

développement. Les membres reçoivent du financement de Hockey Canada de deux manières différentes. Ces financements ne sont pas soumis à des conditions.

Premièrement, par l'intermédiaire de son fonds Pillar de soutien aux membres, Hockey Canada distribue chaque année à chaque membre une part identique des revenus réalisés des placements de ce fonds. Cette première catégorie de financement est stratégique. Néanmoins, comme ces distributions varient en fonction des revenus générés par le fonds chaque année, Hockey Canada conseille à ses membres de ne pas compter sur cette distribution pour la poursuite de leurs activités. Par exemple, les paiements totaux réalisés provenant du fonds Pillar de soutien aux membres ont atteint 1 001 505 $ (soit 77 038,87 $ pour chaque membre) en 2017-2018 et jusqu'à 1 428 578 $ en 2020-2021 (soit 109 890,60 $ pour chaque membre). En revanche, ces distributions n'ont totalisé que 485 579 $ en 2018-2019 et 618 019 $ en 2019-2020, soit 37 352,25 $ et 47 539,94 $ par membre, respectivement. La plupart des membres ont indiqué que les distributions annuelles moyennes se situent entre 50 000 $ et 100 000 $.

Deuxièmement, les membres reçoivent de Hockey Canada une portion des revenus générés à l'occasion des événements organisés au Canada (comme le Championnat mondial féminin et le Championnat mondial junior (« **CMJ** »)). Les revenus ainsi générés sont répartis entre la FIHG, la Ligue canadienne de hockey (« **LCH** ») (qui a des joueurs qui participent), Hockey Canada et les membres. Le membre qui accueille l'événement (c.-à-d. le membre régissant la région géographique où l'événement a lieu) perçoit une plus grande part des recettes générées par l'événement, tandis que tous les autres membres reçoivent une part égale. Pour certains membres, les fonds perçus sur les événements accueillis représentent une part considérable de leur financement annuel. Par exemple, le CMJ de 2019 a généré 17 725 571 $ de profits. Tant la FIHG que les équipes nationales participantes ont perçu 15 % des recettes générées au-delà de 15 M$, c'est-à-dire que la FIHG a perçu 408 836 $ et que 408 386 $ ont été répartis entre les différentes équipes nationales participantes. Les 16 907 900 $ restants ont été distribués comme suit. Un montant de 4,2 M$ a été placé dans le fonds Pillar international de Hockey Canada (pour défrayer les coûts annuels à la FIHG, qui doivent être payés même si aucun évènement international n'est tenu au Canada lors d'une année donnée) et les 12 707 900 $ restants ont été répartis entre Hockey Canada (50 %, soit 6 353 950 $), la LCH (35 %, soit 4 447 765 $) et les membres (15 %, soit 1 906 185 $). Sur la part de 15 % revenant aux membres, 200 000 $ ont été perçus par le membre qui a accueilli l'événement et les 1 706 185 $ restants ont été répartis entre tous les membres. Le membre-hôte a reçu 25 % de ce montant (426 546 $, soit 626 546 $ au total – en ajoutant les 200 000 $ indiqués plus haut) et le reste a été divisé à parts égales entre les autres membres (soit 106 637 $ pour chacun). Sur la part revenant à chaque membre, chaque membre a déduit la somme de 17 751,48 $ pour la placer dans le fonds Pillar de technologie (230 769 $ au total) et la somme de 33 502,27 $ pour contribuer au financement du département de l'engagement des membres (435 530 $ au total). Ainsi, le membre qui a accueilli l'événement a touché 575 292,48 $, tandis que chacun des autres membres a perçu 55 382,81 $. Hockey Canada nous a informés que les pourcentages de répartition des revenus du CMJ sont généralement identiques d'une année sur l'autre.

Les membres reçoivent également un certain nombre d'avantages financiers indirects, subventionnés ou payés par Hockey Canada. Par exemple, Hockey Canada organise des cours de certification des entraîneurs pour aider à former et certifier du personnel d'entraîneur pour ses membres. Hockey Canada organise également des programmes printaniers, qui impliquent des

coûts pour l'organisation et la tenue de diverses compétitions nationales de hockey auxquelles les membres envoient des équipes pour participer. Dans son budget pour l'année 2022-2023, Hockey Canada a alloué environ 4,547 M$ pour l'appui aux membres, ce qui comprend environ 1,486 M$ pour des événements tels les coupes Telus, Centennial, Alan et Esso, 2,322 M$ pour des activités d'engagement des membres tels que la formation et l'accréditation pour le personnel d'entraînement, l'arbitrage, le recrutement et l'Académie des habiletés. Même si des participants provenant des différents membres disputent ces tournois et participent à ces événements, les membres ne les financent pas eux-mêmes.

Occasionnellement, Hockey Canada peut aussi accorder aux membres un soutien financier lié à la mise en œuvre de diverses initiatives. Par exemple, au cours l'exercice 2019-2020, Hockey Canada a fourni 193 200 $ aux membres qui ont été les premiers à avoir adopté l'initiative de la demi-visière et du masque de protection pour les joueurs. De même, à chacun des exercices 2016-2017, 2017-2018 et 2018-2019, Hockey Canada a donné aux membres un total de 540 000 $ de subventions pour le programme d'initiation/de hockey sur la largeur de la patinoire pour les moins de sept ans.

Malgré la position de Hockey Canada, qui conseille aux membres de ne pas budgéter les paiements provenant du fonds Pillar de soutien aux membres pour couvrir leurs opérations, de nombreux membres ont fait savoir qu'ils budgètent l'intégralité des fonds (ou revenus) provenant de Hockey Canada pour leurs opérations, et certains ont précisé que tous les fonds non employés sont placés dans un fonds à usage restreint pour proposer des programmes d'essor et de développement au niveau local. Certains membres de plus grande taille ont indiqué que les fonds reçus de Hockey Canada sont réservés à l'interne à des initiatives stratégiques et qu'ils ne servent donc pas à financer leurs opérations à proprement parler. Les membres ont confirmé que le financement qu'ils reçoivent de Hockey Canada n'est pas soumis à des conditions particulières et que les membres n'ont aucune influence sur les montants qu'ils percevront sur une année donnée (même si les membres ont occasionnellement accepté d'utiliser les fonds provenant de Hockey Canada pour des initiatives ou projets précis). Au cours de nos entrevues, certains membres ont indiqué qu'ils seraient favorables à ce que ce financement soit subordonné à certaines conditions obligatoires, par exemple l'exigence de mettre en œuvre certaines initiatives de sport sécuritaire. Ils ont néanmoins reconnu que certains membres pourraient rencontrer des difficultés pour satisfaire de telles exigences subordonnant les financements, en fonction des exigences précisément requises sur une année donnée.

Enfin, une autre source de financement pour les membres est constituée des distributions annuelles des produits générés par le solde du capital du fonds des legs fiduciaires. Comme nous le verrons plus bas, au chapitre VIII, le fonds des legs fiduciaires a été constitué en 1999, au bénéfice des membres qui avaient contribué à l'ancien programme d'assurance autofinancé de Hockey Canada de 1986 à 1995[48]. Ces distributions annuelles n'ont pas de liens avec le potentiel de financement

[48] Les membres ayant contribué à ce programme d'assurance autofinancé ont été : l'Association de hockey amateur de la Colombie-Britannique, l'Association de hockey amateur de l'Alberta (maintenant Hockey Alberta), l'Association de hockey amateur de la Saskatchewan (maintenant Hockey Saskatchewan), l'Association de hockey amateur du Manitoba (maintenant Hockey Manitoba), l'Association de hockey amateur de Thunder Bay (maintenant Hockey Nord-Ouest de l'Ontario), la Fédération de hockey de l'Ontario, l'Association de hockey d'Ottawa et du district (maintenant Hockey Est de l'Ontario), l'Association de hockey de l'Île-du-Prince-Édouard (maintenant Hockey Î.-P.-É.), l'Association de hockey amateur du Nouveau-Brunswick (maintenant Hockey Nouveau-

ou les obligations effectives ni avec la gestion des risques, mais cet instrument de fiducie permet à ses administrateurs de transférer un certain montant provenant du fonds pour le règlement des réclamations déclarées tardivement relatives aux événements survenus entre 1986 et 1995. Même si certains des dirigeants de Hockey Canada ont le rôle d'administrateurs de ce fonds, le fonds des legs fiduciaires n'appartient pas à Hockey Canada. Par conséquent, les distributions en provenance du fonds des legs fiduciaires n'apparaissent pas dans les états financiers de Hockey Canada. Les membres reçoivent une distribution annuelle en provenance du fonds, qui est proportionnelle à leurs niveaux de contribution respectifs à l'ancien programme d'assurance autofinancé. Par exemple, les revenus de placement distribués aux bénéficiaires à partir du fonds des legs fiduciaires en 2019 ont totalisé 318 931 $. Sur ce montant, c'est à la Fédération de hockey de l'Ontario qu'est revenue la plus grande part, soit 20,76 % (66 210 $), suivi de Hockey Alberta avec 17,39 % (55 462 $) et Hockey C.-B. avec 16,27 % (51 890 $). Les membres qui ont reçu la plus faible part de ces distributions ont été Hockey Québec (0,56 %, soit 1 786 $), Hockey Î.-P.-É. (1,21 %, soit 3 859 $) et Hockey Nord-Ouest de l'Ontario (1,53 %, soit 4 879 $). C'est une entreprise tierce de gestion de fiducie qui gère les placements du fonds des legs fiduciaires et qui procède aux distributions annuelles.

F. Organisation du hockey au Canada

Comme il en sera question au chapitre V, la réglementation du sport et de l'activité physique relève de la compétence partagée des gouvernements fédéral et provinciaux. La compétence fédérale s'adresse généralement aux questions ayant une portée nationale et internationale, comme le sport de niveau national et international. Les provinces et les territoires ont une compétence exclusive dans leur ressort sur des aspects importants du sport, et chacun d'eux a le pouvoir d'adopter ses propres politiques et programmes comme il l'entend, tant qu'il n'empiète pas sur la compétence exclusive du gouvernement fédéral[49].

En d'autres termes, outre la réglementation de Hockey Canada au niveau national, le hockey est aussi régi par des organismes provinciaux et territoriaux de sport (« **OPTS** »). Ces OPTS sont des organismes autonomes et à but non lucratif reconnus par leur gouvernement provincial/territorial en tant qu'organisme de régie du hockey dans la province ou le territoire. Par exemple, le gouvernement de l'Ontario, par l'intermédiaire du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport, reconnaît à ce titre les OPTS suivants : Fédération de hockey de l'Ontario (« **OHF** »), Hockey Est de l'Ontario (« **HEO** »), Hockey Nord-Ouest de l'Ontario (« **HNO** ») et Association de hockey féminin de l'Ontario (« **OWHA** »). Les trois premiers sont membres de Hockey Canada, tandis que l'OWHA est l'un des sept membres de l'OHF.

En plus de Hockey Canada et des 13 OPTS (ou membres), des milliers d'associations de hockey mineur (« **AHM** ») se sont constituées d'un océan à l'autre[50]. Ces associations regroupent diverses équipes elles-mêmes composées de joueurs, d'entraîneurs et de personnel de soutien. De même,

---

Brunswick), l'Association de hockey de la Nouvelle-Écosse (maintenant Hockey Nouvelle-Écosse), l'Association de hockey de Terre-Neuve-et-Labrador (maintenant Hockey Terre-Neuve-et-Labrador), la Fédération québécoise de hockey sur glace (maintenant Hockey Québec) et la Ligue canadienne de hockey; Voir Association canadienne de hockey, « Convention de fiducie », (1er juin 1999), art. 1.1(b).

[49] Lucie THIBAULT et Jean HARVEY, *Sport Policy in Canada*, Ottawa, Presses de l'Université d'Ottawa, 2013, p. 46.

[50] HOCKEY CANADA, *Rapport annuel de Hockey Canada 2020-2021*, p. 19, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2020-21-annual-report-f.pdf>.

au Canada, le hockey est structuré en plusieurs niveaux : le hockey junior, le hockey mineur et le hockey sénior. Le hockey junior est lui-même divisé en quatre niveaux : junior majeur (qui est régi par la LCH), junior A, junior B et junior C. Le hockey mineur est organisé par classes d'âge allant des M7 (moins de 7 ans) aux M21 (moins de 21 ans).

Les chiffres qui suivent illustrent le nombre de parties prenantes impliquées auprès de Hockey Canada[51]. Pour la saison 2020-2021, il y avait à l'échelle du pays 1 645 AHM (soit les associations de hockey mineur, les associations de hockey féminin et les organisations de para-hockey) regroupant au total 413 891 joueurs. La même année, dans toutes les autres catégories non considérées comme des « associations » du point de vue organisationnel (p. ex. le hockey junior majeur, le hockey junior A, le hockey sénior, etc.), on comptait 1 217 équipes et clubs totalisant 105 354 joueurs. À ces effectifs s'ajoutent des milliers d'autres participants, notamment des entraîneurs, des membres du personnel de soutien, des officiels et d'autres bénévoles.

Cet ensemble diversifié d'organisations, associations, ligues, équipes et participants situés dans des régions différentes et disposant d'effectifs et de ressources différents donne lieu à des modes de fonctionnement hétérogènes, mais cela signifie également que la responsabilité de développer le sport du hockey dans le respect des principes de bonne gouvernance incombe à plusieurs parties prenantes. Qui plus est, un manque de structure organisationnelle et d'autorité peut engendrer de l'incertitude.

[51] Ces statistiques ont été fournies par Hockey Canada le 31 août 2022 et ont été générées par la plateforme d'inscription de Hockey Canada. Il a toutefois été mentionné que « la qualité des données de HCR n'est pas encore parfaite et qu'il existe des incohérences avec les données fournies par [les] membres à travers le Canada » [traduction]. Il convient également de mentionner que ces statistiques ont été affectées par la pandémie COVID-19, et qu'alors que le nombre d'AHM n'a pas changé de manière considérable, le nombre de participants était plus élevé pour la saison 2018-2019.

V. CADRE RÉGLEMENTAIRE DE HOCKEY CANADA

En tant qu'organisation à but non lucratif et association canadienne enregistrée de sport amateur (« **ACESA** »), Hockey Canada est soumise à un cadre réglementaire. La première partie de ce chapitre décrit brièvement ce cadre réglementaire (A), qui est également présenté plus en détail au chapitre VI. Un cadre réglementaire et de politique générale s'applique en outre à Hockey Canada du fait qu'il s'agit d'un organisme national de sport (« **ONS** ») recevant un financement public, aspect qui est détaillé dans la deuxième partie du présent chapitre (B).

A. Le cadre réglementaire du point de vue de la gouvernance

i. Introduction

Les principaux éléments du cadre réglementaire pour la gouvernance de Hockey Canada sont issus de la législation fédérale, des statuts de l'organisation, de ses règlements administratifs et des principes de droit développés par les tribunaux au fil des années. Nous présentons ici brièvement ces éléments fondamentaux du cadre réglementaire pour la gouvernance.

ii. Association canadienne enregistrée de sport amateur en vertu de la Loi de l'impôt sur le revenu

Hockey Canada est une ACESA. Une ACESA est une « association canadienne de sport amateur » qui a présenté une demande d'enregistrement auprès de l'Agence du revenu du Canada, qui a été enregistrée et dont l'enregistrement n'a pas été révoqué[52]. Selon la définition donnée dans la *Loi de l'impôt sur le revenu*, L.R.C. 1985, c. 1 (5e supp.), une « association canadienne de sport amateur » est une association :

a) qui a été constituée sous le régime d'une loi en vigueur au Canada;

b) qui réside au Canada;

c) dont aucune partie du revenu n'est payable à un propriétaire, à un membre ou à un actionnaire ou ne peut par ailleurs servir au profit personnel de ceux-ci, sauf si le propriétaire, le membre ou l'actionnaire était un cercle ou une association dont le but premier et la fonction première étaient de promouvoir le sport amateur au Canada;

d) qui a pour but exclusif et fonction exclusive la promotion du sport amateur au Canada à l'échelle nationale;

e) qui consacre l'ensemble de ses ressources à la poursuite de ces but et fonction[53].

En vertu de l'alinéa 149(1)(g) de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, une ACESA est exempte d'impôt sur le revenu conformément à la partie I. Les ACESA peuvent également délivrer des reçus

[52] *Loi de l'impôt sur le revenu*, L.R.C. 1985, c. 1, (5e supp.), art. 248(1) « association canadienne enregistrée de sport amateur ».
[53] *Loi de l'impôt sur le revenu*, L.R.C. 1985, c. 1, (5e supp.), art. 149.1(1) « association canadienne de sport amateur ».

officiels de dons, aux fins de l'impôt sur le revenu, concernant les dons reçus d'organisations ou de particuliers.

Si, sur le plan fiscal, une ACESA est effectivement traitée comme un organisme de bienfaisance enregistré, sur le plan institutionnel, elle demeure une organisation à but non lucratif.

iii. Organisation à but non lucratif en vertu de la Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif

La *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23 (« **Loi BNL** ») jette les bases du cadre réglementaire régissant la gouvernance de Hockey Canada. Elle établit, entre autres, les principales fonctions des administrateurs. La Loi BNL indique que « les administrateurs gèrent les activités et les affaires internes de l'organisation ou en surveillent la gestion »[54]. Elle énonce également les fonctions et les droits des membres. L'ensemble de ces fonctions et droits est examiné plus en détail au chapitre VI.

Hockey Canada est également une organisation ayant recours à la sollicitation au sens de la Loi BNL. Pour résumer, une organisation est désignée comme une organisation ayant recours à la sollicitation lorsqu'elle a reçu un revenu de plus de 10 000 $ provenant de sources publiques au cours d'un exercice financier[55]. Étant donné que les organisations ayant recours à la sollicitation bénéficient de fonds publics, elles sont tenues de respecter des exigences supplémentaires en vertu de la Loi BNL afin d'assurer une transparence et une reddition de comptes suffisantes à l'égard de ces revenus. Elles doivent par exemple respecter des exigences particulières concernant les experts-comptables et l'examen financier, et envoyer les états financiers et le rapport de l'expert-comptable au directeur nommé par le ministre de l'Innovation, des Sciences et de l'Industrie en vertu de la Loi BNL[56].

B. Cadre réglementaire et de politique générale propre aux organismes nationaux de sport

i. Introduction

Pour être reconnue à titre d'ONS pour le sport du hockey, Hockey Canada doit répondre à certaines exigences.

Les ONS, parfois appelés fédérations nationales de sport (« **FNS** »), sont des organismes nationaux de régie de certains sports au Canada. Ils remplissent de nombreuses fonctions importantes, notamment :

- « régir tous les aspects d'un sport au Canada;

---

[54] *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 124.

[55] *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 2(5.1); *Règlement sur les organisations à but non lucratif du régime fédéral*, DORS/2011-223 (Gaz. Can. II), art. 16(d).

[56] Voir p. ex. *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 172(1) et 176(1); GOUVERNEMENT DU CANADA, INNOVATION, SCIENCES ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA, *Exigences pour les organisations ayant recours à la sollicitation en vertu de la Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif (Loi BNL)*, en ligne : <https://www.ic.gc.ca/eic/site/cd-dgc.nsf/fra/cs05011.html>.

- gérer leurs programmes de sport de haut niveau;
- sélectionner et gérer leur équipe nationale;
- mettre en œuvre des initiatives visant à développer leur sport et à en faire la promotion;
- approuver des compétitions et des tournois nationaux;
- offrir du perfectionnement professionnel aux entraîneurs et aux officiels dans leurs sports; et
- présenter et soutenir des candidatures pour la tenue de compétitions internationales au Canada »[57].

Un ONS n'a pas de statut particulier à moins d'être reconnu par Sport Canada[58] en vertu d'une entente de contribution[59]. Afin de déposer une demande pour une entente de contribution, une organisation doit tout d'abord répondre à plusieurs critères, notamment, elle doit être incorporée à titre d'organisation à but non lucratif au niveau fédéral ou provincial et être en règle, ainsi qu'être affiliée à la fédération internationale (la « **FI** ») régissant son sport et reconnue par celle-ci à titre d'organisme de régie pour le sport ou la discipline au Canada[60]. Par conséquent, Sport Canada conclut des ententes de contribution avec un seul ONS par sport. Les détails du financement prévu dans l'entente de contribution avec Hockey Canada sont examinés ci-dessous.

Comme Marianne Saroli et Patrice Brunet l'ont observé dans leur livre *Le Droit du Sport au Québec et au Canada*, en raison de l'existence d'un seul ONS par sport, il est particulièrement important que les règlements administratifs prévoient un processus démocratique ouvert permettant d'échanger des idées et de remplacer les administrateurs de manière souple et transparente[61]. De plus, en raison de la place exclusive qu'occupe l'ONS au sein de son sport, il joue un rôle majeur dans la vie des athlètes, qui vivront avec les conséquences de ses décisions. L'adoption de bonnes pratiques de gouvernance revêt ainsi une importance primordiale[62].

ii. Législation

Bien que le Canada soit constitué sous la forme d'une confédération qui répartit le pouvoir législatif entre les législatures provinciales et le Parlement fédéral, la *Loi constitutionnelle*

---

[57] GOUVERNEMENT DU CANADA, *Organismes nationaux de sport*, en ligne : <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/organismes-sportifs/nationaux.html>.
[58] Sport Canada, une direction générale du ministère du Patrimoine canadien (« **PCH** »), est l'agence par l'entremise de laquelle le gouvernement du Canada participe au sport de haut niveau.
[59] Marianne SAROLI et Patrice BRUNET, *Le Droit du Sport au Québec et au Canada*, Montréal, Éditions Yvon Blais, 2018, p. 30.
[60] GOUVERNEMENT DU CANADA, *Cadre de financement en matière de sport*, en ligne : <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/financement/soutien-sport/cadre-responsabilite.html>.
[61] Marianne SAROLI et Patrice BRUNET, *Le Droit du Sport au Québec et au Canada*, Montréal, Éditions Yvon Blais, 2018, p. 31.
[62] Marianne SAROLI et Patrice BRUNET, *Le Droit du Sport au Québec et au Canada*, Montréal, Éditions Yvon Blais, 2018, p. 31.

de 1867[63] ne mentionne pas précisément les sports. Ainsi, chaque ordre de gouvernement a adopté une législation propre à son autorité constitutionnelle[64]. La responsabilité première du développement et des aspects participatifs du sport revient à des agences privées et communautaires qui relèvent de la compétence des provinces en vertu des articles 92 (propriété et droits civils) et 93 (éducation) de la *Loi constitutionnelle de 1867*[65]. Les provinces peuvent financer des programmes et des projets sportifs à partir de la base d'impôt générale ou des recettes issues de loteries autorisées et d'opérations de jeu similaires[66]. Le Parlement fédéral peut compléter cet apport, sous réserve de ne pas intervenir dans les questions relevant de la compétence provinciale. Plus généralement, chaque fois qu'une question peut présenter un intérêt national ou international, comme c'est le cas des programmes nationaux de sport, les autorités fédérales peuvent revendiquer leur compétence[67].

Les objectifs du gouvernement du Canada en matière de sports sont définis dans la *Loi sur l'activité physique et le sport*, L.C. 2003, c. 2 (« **LAPS** »). Ce texte a également instauré le Centre de règlement des différends sportifs du Canada (« **CRDSC** »), dont la mission est de fournir à la communauté sportive canadienne des informations, une expertise et une assistance en matière de prévention et de règlement des différends en lien avec le sport. L'objectif de la LAPS est de « moderniser le cadre législatif qui sous-tend les programmes [sportifs] et de formaliser les politiques générales adoptées en 2002 »[68] [traduction].

Cette loi énonce également que les objectifs de la politique du gouvernement fédéral en matière de sport, soient:

a) d'accroître la participation dans le sport et d'appuyer la poursuite de l'excellence dans le sport; et

b) de développer la compétence du système sportif canadien[69].

Le rôle de Sport Canada repose sur ces deux objectifs[70].

iii. Politiques applicables

Cette section présente les différents codes, politiques et ententes que doit respecter Hockey Canada en tant qu'ONS.

[63] *Loi constitutionnelle de 1867*, 30 & 31 Vict., c. 3 (R.-U.), art. 91.
[64] John BARNES, *The Law of Hockey*, Markham, LexisNexis Canada, 2010, p. 24.
[65] John BARNES, *The Law of Hockey*, Markham, LexisNexis Canada, 2010, p. 24.
[66] John BARNES, *The Law of Hockey*, Markham, LexisNexis Canada, 2010, p. 30.
[67] John BARNES, *The Law of Hockey*, Markham, LexisNexis Canada, 2010, p. 25, citant la *Loi constitutionnelle de 1867*, 30 & 31 Vict., c. 3 (R.-U.), art. 91.
[68] John BARNES, *The Law of Hockey*, Markham, LexisNexis Canada, 2010, p. 23.
[69] *Loi sur l'activité physique et le sport*, L.C. 2003, c. 2, art. 4(1); John BARNES, *The Law of Hockey*, Markham, LexisNexis Canada, 2010, p. 23.
[70] Entrevue avec Sport Canada, 15 septembre 2022.

1. La Politique canadienne du sport

Le gouvernement du Canada, par l'intermédiaire de Sport Canada, a créé la Politique canadienne du sport, élaborée initialement en 2002, puis renouvelée/élargie en 2012 (la « **PCS 2012** »). La PCS 2012 a été officiellement approuvée par les ministres fédéral, provinciaux et territoriaux chargés du sport, de l'activité physique et des loisirs le 27 juin 2012[71]. Cette PCS 2012 fixe les orientations pour la période 2012-2022 et doit être renouvelée en février 2023[72].

Comme brièvement indiqué plus haut, en raison des différents niveaux de gouvernance dans le sport, la PCS 2012 a été conçue pour encadrer la coopération intergouvernementale dans le domaine du sport au Canada[73]. Plus précisément, la PCS 2012 se veut une « feuille de route qui, d'une part, donne de grandes orientations à l'ensemble des acteurs clés du système sportif canadien et, d'autre part, offre la latitude nécessaire aux gouvernements et aux organisations non gouvernementales pour manœuvrer dans le cadre de leurs propres mandats et compétences »[74].

La PCS 2012 comporte cinq buts généraux (l'initiation à la pratique du sport, le sport récréatif, le sport compétitif, le sport de haut niveau et le sport pour le développement), chacun ayant différents objectifs. À titre d'exemple, pour le sport de haut niveau et le sport compétitif, ces objectifs sont notamment les suivants :

- Au Canada, tous les participants à des compétitions respectent un code d'éthique et un code de conduite; et
- Les acteurs clés possèdent la capacité organisationnelle voulue, c'est-à-dire la gouvernance ainsi que les ressources humaines et financières, pour atteindre les objectifs du système de compétition sportive[75].

Les conditions afférentes au financement de Sport Canada, dont le détail figure ci-dessous, permettent de contrôler le respect par l'organisme des objectifs définis dans la PCS 2012.

2. Le Cadre de financement et de responsabilité en matière de sport

Dans le cadre de sa mission, Sport Canada a mis en place plusieurs programmes de financement[76]. Le Programme de soutien au sport (« **PSS** ») est l'un d'entre eux. Ce programme « accorde un soutien financier aux organismes nationaux de sport [tels que Hockey Canada], aux organismes nationaux de services multisports [tels qu'À nous le podium et le Comité olympique canadien],

---

[71] CENTRE DE DOCUMENTATION POUR LE SPORT, *Politique canadienne du sport 2012*, 2012, en ligne : <https://sirc.ca/wp-content/uploads/2020/01/csp2012_fr.pdf>.

[72] CENTRE DE DOCUMENTATION POUR LE SPORT, *Le renouvellement de la Politique canadienne du sport (2023-2033)*, en ligne : <https://sirc.ca/fr/canadian-sport-policies/>.

[73] BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT, DIVISION DES AFFAIRES JURIDIQUES ET SOCIALES, *Sport Canada et l'encadrement public de la participation et de l'excellence sportives*, n° 2020-12-F, 2020, p. 2, en ligne : <https://lop.parl.ca/sites/PublicWebsite/default/fr_CA/ResearchPublications/202012E? >.

[74] BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT, DIVISION DES AFFAIRES JURIDIQUES ET SOCIALES, *Sport Canada et l'encadrement public de la participation et de l'excellence sportives*, n° 2020-12-F, 2020, p. 2, en ligne : <https://lop.parl.ca/sites/PublicWebsite/default/fr_CA/ResearchPublications/202012E? >.

[75] CENTRE DE DOCUMENTATION POUR LE SPORT, *Politique canadienne du sport 2012*, 2012, p.11-13, en ligne : <https://sirc.ca/wp-content/uploads/2020/01/csp2012_fr.pdf>.

[76] Ils sont le Programme d'aide aux athlètes, le Programme d'accueil et le Programme de soutien au sport.

aux centres canadiens multisports et à d'autres organisations non gouvernementales qui offrent directement des services et des programmes aux athlètes, aux entraîneurs et aux autres participants au sport »[77].

L'outil permettant de déterminer les organismes qui sont admissibles au versement de contributions de Sport Canada dans le cadre du PSS est le Cadre de financement et de responsabilité en matière de sport (« **CFRS** »). Le CFRS est utilisé par le gouvernement fédéral pour accorder du financement à des « organismes qui ont prouvé, par le truchement d'objectifs de programmes particuliers, qu'ils contribuent aux priorités de la politique du gouvernement fédéral »[78] [traduction]. En d'autres termes, c'est par le biais du CFRS que le gouvernement fédéral tente d'inciter les organismes à atteindre les priorités de sa politique, telles que celles établies dans la PCS 2012.

Avant qu'il ne soit envisagé de leur accorder un financement au titre du PSS, les organismes doivent se soumettre au processus du CFRS. Dans ce cadre, les ONS doivent élaborer une demande de financement pluriannuelle fondée sur les besoins, conformément aux lignes directrices sur la présentation des demandes pour les organismes nationaux de sport[79].

Sport Canada évalue les données recueillies afin de s'assurer que le modèle de financement peut être appliqué équitablement et uniformément pour tous les organismes admissibles. Divers facteurs servent à différencier les organismes dans l'affectation des fonds disponibles, tels que la complexité et la portée du sport en question. Après avoir complété l'étape de l'évaluation des demandes, Sport Canada fournit aux organismes leur note finale qui déterminera leur niveau de référence en vue de financement[80].

Avant qu'ils commencent à recevoir un financement de Sport Canada, les ONS doivent signer une entente de contribution définissant les rôles et responsabilités de chaque partie. Lorsque les ONS sont en mesure de recevoir un financement, ils conservent une obligation redditionnelle envers Sport Canada et doivent respecter ses normes en matière de gouvernance, de sécurité dans le sport et d'autres domaines. Sport Canada supervise cet aspect grâce à un processus de surveillance qui inclut le système de bulletin de gouvernance de Sport Canada, décrit ci-dessous[81]. Nous comprenons que ce processus de surveillance est en cours de modernisation, dans le but d'avoir une approche continue, proactive et systématique de la gestion des risques du point de vue de Sport Canada[82]. Nous saluons cette modernisation dans la mesure où les ONS seront plus susceptibles

---

[77] BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT, DIVISION DES AFFAIRES JURIDIQUES ET SOCIALES, *Sport Canada et l'encadrement public de la participation et de l'excellence sportives*, n° 2020-12-F, 2020, p. 5, en ligne : <https://lop.parl.ca/sites/PublicWebsite/default/fr_CA/ResearchPublications/202012E? >.

[78] Lucie THIBAULT et Jean HARVEY, *Sport Policy in Canada*, Ottawa, Presses de l'Université d'Ottawa, 2013, p. 109.

[79] GOUVERNEMENT DU CANADA, *Cadre de financement en matière de sport*, en ligne : <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/financement/soutien-sport/cadre-responsabilite.html>.

[80] GOUVERNEMENT DU CANADA, *Cadre de financement en matière de sport*, en ligne : <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/financement/soutien-sport/cadre-responsabilite.html>.

[81] Le Système de bulletin de gouvernance de Sport Canada est un outil conçu par Sport Canada pour surveiller à quel degré les organismes de sport contribuent à ses priorités clés et celles du gouvernement canadien.

[82] GOUVERNEMENT DU CANADA, *Cadre de financement en matière de sport*, en ligne : <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/financement/soutien-sport/cadre-responsabilite.html>.

de respecter les conditions de leur entente de contribution si le processus de surveillance est plus rigoureux.

En attendant ces changements, il est intéressant de noter les conclusions de l'article « *An Assessment of Sport Canada's Sport Funding and Accountability Framework, 1995–2004* » citées par les auteurs Lucie Thibault et Jean Harvey dans leur livre *Sport Policy in Canada*, qui laissaient entendre que le non-respect des normes en matière de reddition de comptes ne s'accompagnait d'aucune conséquence ni d'aucune sanction. Ils ont également relevé que si les ONS ne respectaient pas les normes, Sport Canada leur accordait un financement supplémentaire pour les aider à atteindre leur objectif[83].

De plus, lors de l'audience du Comité permanent du patrimoine canadien du 26 juillet 2022, il a été souligné que Sport Canada ne dispose actuellement pas d'un processus lui permettant de vérifier si les ONS respectent les obligations énoncées dans leur entente de contribution. En effet, comme l'a souligné M. Peter Julian, membre du comité permanent, « [si] l'organisation dit qu'elle a fait tout ce qu'il faut pour obtenir le financement, cela suffit. » Il a poursuivi en mentionnant qu'il « n'y a pas de processus de vérification de la part de Sport Canada », ce à quoi Michel Ruest, directeur principal des programmes chez Sport Canada, a répondu : « C'est ce que nous sommes en train de mettre en place »[84].

3. Bulletin de gouvernance de Sport Canada

Le bulletin de gouvernance de Sport Canada (le « **bulletin** ») est un autre outil qui a été développé pour suivre la façon dont les organismes nationaux financés, dont les ONS, contribuent aux principales priorités du gouvernement du Canada et de Sport Canada. Le bulletin est destiné à évaluer les progrès collectifs des organismes de sport pour les aider à « se développer et à progresser ensemble [...] vers la création d'un environnement sportif optimal pour tous » [traduction][85]. Il est composé de deux phases :

> La **première phase** du bulletin, publiée en 2019, a évalué les progrès réalisés à l'égard des mesures visant à promouvoir l'intégrité, la diversité et l'inclusion dans le sport, ainsi que la communication et l'engagement. L'objectif était d'obtenir un aperçu du fonctionnement des organismes de sport, tout en fournissant à ces derniers une liste claire d'attentes et des conseils sur la façon de se développer et sur les mesures à prendre pour atteindre ces objectifs.
>
> La **deuxième phase** du bulletin, publiée en 2021, s'est concentrée sur les principes de bonne gouvernance. Cette évaluation de la gouvernance a mis l'accent sur la

[83] Lucie THIBAULT et Jean HARVEY, *Sport Policy in Canada*, Ottawa, Presses de l'Université d'Ottawa, 2013, p. 114. L'équipe de revue tente actuellement de valider cette information auprès de Sport Canada et s'attend à obtenir des renseignements supplémentaires sur les mécanismes de conformité dont elle se sert. Cependant, les renseignements préliminaires semblent indiquer que Sport Canada ne dispose à cette fin que des ententes de contribution et de son Système de bulletin de gouvernance.

[84] CANADA, CHAMBRE DES COMMUNES, *Procès-verbal*, Comité permanent du patrimoine canadien (CHPC), 1ère sess., 44e légis., fascicule nº 40, 26 juillet 2022, « Implication de Hockey Canada dans une affaire d'allégations d'agressions sexuelles commises en 2018 », 12 h 35 (Peter Julian et Michel Ruest).

[85] GOUVERNEMENT DU CANADA, PATRIMOINE CANADIEN, *Séance d'information sur la phase II du bulletin : webinaire pour les organismes sportifs*, présentation PowerPoint, 2020, p. 4.

façon dont les décisions sont prises et dont les systèmes internes de freins et de contrepoids sont respectés[86].

L'évaluation de la phase 2 a porté sur neuf éléments :

1. Structure du conseil
2. Rôle et responsabilités du conseil
3. Composition du conseil
4. Perfectionnement du conseil
5. Conflits d'intérêts
6. Règlement des différends
7. Stratégie et contrôle financiers
8. Planification stratégique
9. Gestion des risques

La définition des critères associés à chaque élément est issue d'un examen des normes de gouvernance aux niveaux national (CFRS, outil d'évaluation de Deloitte dans le cadre de l'Initiative de renforcement des FNS, *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, etc.) et international (Angleterre, Irlande, Australie, Union européenne), ainsi que de la consultation du personnel interne, de clients et d'experts[87].

Dans le cadre du processus d'évaluation, il a été demandé aux organismes de sport de fournir des preuves pour chacun de ces neuf éléments. Les organismes ont ensuite reçu une note numérique, accompagnée d'un résumé exposant leur niveau de progrès.

Les organismes sont encouragés à utiliser les résultats du bulletin pour préparer les prochaines demandes de financement adressées à Sport Canada. Même si les résultats n'ont pas d'incidence sur le montant de financement au niveau de référence que reçoit un organisme, ils peuvent entraîner une réorientation des ressources vers les lacunes identifiées. En d'autres termes, ils peuvent influencer la façon dont le financement doit être utilisé par un organisme bénéficiaire.

De manière générale, le bulletin fournit une base solide à partir de laquelle les ONS peuvent essayer de mettre en œuvre les meilleures pratiques en matière de gouvernance. Nous notons toutefois que le contexte de notre révision de la gouvernance et la méthodologie que nous avons adoptée diffèrent de ceux utilisés dans les évaluations du bulletin. Outre les documents et informations reçus par Hockey Canada concernant tous les éléments du mandat de la révision, nous avons tenu compte des informations qui nous ont été transmises par d'autres parties prenantes et nous avons également mené des entrevues avec ces parties prenantes (dont des membres actuels et anciens du conseil d'administration et des comités de Hockey Canada, des employés actuels et anciens de Hockey Canada, des représentants des membres de Hockey Canada et des experts, comme décrit précédemment dans l'introduction). Tout cela a nourri les recommandations et les opinions exprimées dans le présent rapport.

[86] GOUVERNEMENT DU CANADA, SPORT CANADA, *Bulletin de Sport Canada 2022 – Résultats des contributions libres sur la Phase 2*, 2022, p. 3.
[87] GOUVERNEMENT DU CANADA, PATRIMOINE CANADIEN, *Séance d'information sur la phase II du bulletin : webinaire pour les organismes sportifs*, présentation PowerPoint, 2020.

4. Entente de contribution

L'entente de contribution (ou entente de financement) est le contrat conclu entre Sport Canada et l'ONS bénéficiaire qui détaille les conditions d'obtention d'un financement du gouvernement fédéral, conditions qui sont liées aux objectifs de la PCS 2012. Sport Canada utilise les ententes de contribution pour veiller à ce que les organisations soient en harmonie avec les attentes de l'organisation et du gouvernement du Canada[88].

Cette entente (qui peut comprendre plusieurs amendements) établit également les diverses sources de financement que reçoit un ONS. En effet, le financement par niveau de référence alloué par le biais du CFRS ne représente pas l'unique source de financement provenant du gouvernement fédéral à laquelle un ONS peut avoir accès. Les autres sources de financement incluent notamment le financement d'excellence accrue et de prochaine génération (lesquelles se fondent sur les recommandations d'À nous le podium, détaillées ci-dessous), le financement pour appuyer l'égalité des genres et la sécurité dans les initiatives sportives, l'accueil de tournois internationaux, etc.

Pour la saison 2020-2021, Hockey Canada a reçu les sources de financement suivantes du gouvernement fédéral[89] :

Financement de PCH – Niveau de référence	1 831 100 $
Financement de PCH – Excellence accrue (À nous le podium)	1 911 000 $
Financement de PCH – Initiative Prochaine génération (50 %)	275 000 $
Financement de PCH – Égalité des genres et sécurité dans le sport	143 000 $
Financement de PCH – Fonds de soutien d'urgence en lien avec la COVID-19	993 541 $
Patrimoine canadien (Programme d'accueil) (Championnat du monde féminin 2021 de la FIHG)	500 000 $
Patrimoine canadien (Programme d'accueil) (Championnat du monde junior de hockey sur glace 2021 de la FIHG)	200 000 $

[88] Entrevue avec Sport Canada, 15 septembre 2022.
[89] HOCKEY CANADA, *Modification de l'entente de contribution*, 2020; HOCKEY CANADA, *Modification de l'entente de contribution*, 2021; HOCKEY CANADA, *Entente de contribution*, 2019.

Il est entendu que, bien que le montant du financement reçu par chaque ONS diffère en fonction de divers facteurs (tels que le nombre de participants au sport en question), les exigences fondamentales citées dans l'entente de contribution sont les mêmes pour tous les ONS[90], à savoir :

- Inclure le *Code de conduite universel pour prévenir et contrer la maltraitance dans le sport* (« **CCUMS** ») dans leurs politiques et procédures organisationnelles;

- Faire en sorte que les personnes affiliées à l'organisme aient accès à un tiers indépendant pour enquêter sur les allégations de harcèlement et d'abus;

- Mettre en place des procédures disciplinaires et d'appel prévoyant l'accès à un dispositif indépendant de règlement des différends par l'intermédiaire du CRDSC (Centre de règlement des différends sportifs du Canada);

- Prendre des mesures favorables à l'établissement d'un environnement de travail exempt de harcèlement, d'abus et de discrimination; et de

- Signaler tout incident de harcèlement, d'abus ou de discrimination qui pourrait compromettre les chances de réussite de la programmation ou la capacité de l'ONS de mener à bien toute modalité ou condition de l'entente.

Cette dernière exigence, qui s'applique à chaque ONS depuis 2018[91], a deux fins : d'abord, de garantir que l'ONS a établi des politiques relatives à la maltraitance et les fait respecter et, ensuite, de s'assurer que les plaignants aient accès à un tiers indépendant pour examiner leurs plaintes et mener des enquêtes, ou qu'ils soient dirigés vers les autorités compétentes[92].

Les ONS sont également tenus de présenter deux types de rapports pendant la durée de leur entente de contribution :

- Des **rapports d'étape** sont soumis durant le projet et exposent les résultats des activités entreprises par l'ONS au cours d'une période donnée. Ils comprennent en outre un compte rendu du travail qu'il reste à accomplir ainsi que des données sur les revenus et les dépenses; et

[90] CANADA, CHAMBRE DES COMMUNES, *Témoignages*, Comité permanent du patrimoine canadien (CHPC), 1ère sess., 44e légis., fascicule no 38, 20 juin 2022, « Implication de Hockey Canada dans une affaire d'allégations d'agressions sexuelles commises en 2018 », p. 1855 (L'hon. Pascale St-Onge); Entrevue avec Sport Canada, 15 septembre 2022.
[91] Janyce MCGREGOR, « Hockey Canada clarifies incidents reported to Sport Canada after discrepancy at committee », *CBC News*, 8 août 2022, en ligne : <https://www.cbc.ca/news/politics/hockey-canada-reported-incidents-discrepancy-1.6544543>.
[92] CANADA, CHAMBRE DES COMMUNES, *Témoignages*, Comité permanent du patrimoine canadien (CHPC), 1ère sess., 44e légis., fascicule no 38, 20 juin 2022, « Implication de Hockey Canada dans une affaire d'allégations d'agressions sexuelles commises en 2018 », p. 1820 (L'hon. Pascale St-Onge).

- Un **rapport final** est soumis à la fin du projet et expose les résultats des activités entreprises par l'ONS pendant la durée du projet[93].

Selon de récentes annonces faites par la ministre fédérale des Sports, Sport Canada apportera des changements aux ententes de contribution conclues avec les organismes qui respecteront les nouvelles exigences d'admissibilité du CFRS d'ici le 1er avril 2023. L'objectif de cette modernisation est de s'assurer que les organismes de sport recevant un financement fédéral respectent certaines normes en matière de gouvernance, de reddition de comptes et de sport sécuritaire[94].

Plus précisément, durant sa comparution devant le Comité permanent du patrimoine canadien, le 20 juin 2022, la ministre des Sports a indiqué avoir l'intention de s'assurer que tous les organismes de sport adhèrent au Bureau du Commissaire à l'intégrité dans le sport (« **BCIS** »), qui est le nouveau mécanisme indépendant pour le sport sécuritaire chargé de l'administration du CCUMS, comme décrit ci-dessous[95]. Comme nous l'expliquons plus loin, le 27 octobre 2022, Hockey Canada a fait savoir qu'elle était devenue signataire à part entière du mécanisme du BCIS.

Si les ONS ne répondent pas aux exigences prévues dans leur entente de contribution, Sport Canada se permet d'imposer une surveillance accrue et même, dans certains cas, geler tout financement jusqu'à ce que les conditions imposées soient remplies[96]. Sport Canada a procédé ainsi à plusieurs reprises, notamment pour Hockey Canada en juin 2022.

Sport Canada a avisé Hockey Canada le 16 septembre 2022 que le ministère du Patrimoine canadien initierait un audit de conformité pour s'assurer qu'aucuns fonds publics n'aient été utilisés lors des procédures liées à l'incident allégué impliquant l'équipe nationale masculine de hockey junior de 2018, et plus précisément, le règlement versé. Sport Canada a également indiqué que toute décision relative au financement serait suspendue jusqu'à ce que Hockey Canada lui fournisse les recommandations d'amélioration rédigées par un cabinet juridique externe chargé d'enquêter sur l'incident allégué de 2018. Qui plus est, les décisions par rapport à certains types de financement liés à l'équipe nationale masculine (ce qui n'inclut pas le financement par niveau de référence) seraient suspendues dans l'attente des conclusions de l'audit de conformité[97].

Enfin, le 22 juin 2022, soit deux jours suivant la comparution de Hockey Canada devant le Comité permanent du patrimoine canadien, il fut annoncé que la ministre des Sports allait suspendre tout financement fédéral jusqu'à ce que Hockey Canada réponde à deux conditions : non seulement

---

[93] GOUVERNEMENT DU CANADA, *Lignes directrices sur la présentation des demandes – Organismes nationaux de sport*, en ligne : <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/financement/soutien-sport/organismes-nationaux/lignes-directrices.html>; HOCKEY CANADA, *Entente de contribution*, 2020, Annexe D.

[94] GOUVERNEMENT DU CANADA, PATRIMOINE CANADIEN, *Le gouvernement du Canada fait le point et annonce des mesures en matière de sport sécuritaire*, 2022, en ligne : <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/nouvelles/2022/06/le-gouvernement-du-canada-fait-le-point-et-annonce-des-mesures-en-matiere-de-sport-securitaire.html>.

[95] CANADA, CHAMBRE DES COMMUNES, *Témoignages*, Comité permanent du patrimoine canadien (CHPC), 1ère sess., 44e légis., fascicule no 38, 20 juin 2022, « Implication de Hockey Canada dans une affaire d'allégations d'agressions sexuelles commises en 2018 », p. 1835 (L'hon. Pascale St-Onge).

[96] Réponses écrites de Sport Canada aux questions d'entrevue, 16 septembre 2022.

[97] Lettre de Vicky Walker (directrice générale, Sport Canada) destinée à Tom Renney (chef de la direction, Hockey Canada) (16 juin 2022).

Hockey Canada devra divulguer les recommandations d'amélioration tel que mentionné ci-haut, mais devra également devenir signataire du BCIS[98].

5. Le Code de gouvernance du sport canadien

En 2019, la Stratégie canadienne du sport de haut niveau a souligné l'importance d'un code de gouvernance pour le système sportif[99]. C'est pourquoi le Comité olympique canadien (« **COC** ») a convoqué un groupe de travail avec la communauté sportive pour soutenir et accélérer l'élaboration de cet élément essentiel du système sportif canadien[100].

Le Code de gouvernance du sport canadien (le « **Code COC** ») a été présenté à la communauté nationale en novembre 2020 et des consultations ont eu lieu au cours du premier semestre de 2021. Il vise tous les ONS représentant des sports au sein du programme olympique. Son objectif est de « maximiser le rendement organisationnel en encourageant les ONS à améliorer les pratiques de gouvernance via l'adoption de révisions aux règlements administratifs et aux autres mécanismes structurels »[101]. Ces bonnes pratiques en matière de gouvernance concernent notamment la composition du conseil (ce qui comprend la représentation des athlètes), l'indépendance des administrateurs, l'orientation adéquate pour les membres du conseil, les comités, la gestion des risques et la transparence.

La section G du Code COC (Mise en œuvre) prévoit que « pour faire de ce code une réussite pour le système sportif, chaque ONS sera encouragé et appuyé au besoin pour apporter les modifications nécessaires à ses règlements administratifs et prendre toutes les autres mesures qui s'y imposent afin d'assurer la conformité de l'ONS au [Code COC] au plus tard le 31 décembre 2022 »[102].

Malgré cette formulation, nous avons été informés par Hockey Canada et les représentants du COC que le Code n'est pas destiné à être obligatoire, mais constituait plutôt un guide sur les bonnes pratiques de gouvernance pour les ONS[103]. Cette précision a été transmise aux ONS lors de deux conférences téléphoniques organisées par le COC en décembre 2020 et janvier 2021. Le COC a toutefois informé les ONS qu'ils étaient encouragés à l'adopter malgré tout, puisque la conformité au Code COC pourrait éventuellement devenir obligatoire.

La position de Hockey Canada concernant la mise en œuvre du Code COC au sein de son organisation est la suivante : même si l'imposition de quelques changements pouvait s'avérer opportune, une approche plus organique devrait être privilégiée pour atteindre les objectifs

---

[98] Rick WESTHEAD, « Federal government freezing Hockey Canada's funding », *TSN*, 22 juin 2022, en ligne : <https://www.tsn.ca/federal-government-freezing-hockey-canada-s-funding-1.1816169>.

[99] GOUVERNEMENT DU CANADA, *Stratégie canadienne du sport de haut niveau 2019*, p. 18, en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/pch/documents/services/sport-policies-acts-regulations/HighPerfSportStrat-fra.pdf>.

[100] COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, en ligne : <https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>.

[101] COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, p. 1, en ligne : <https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>.

[102] COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, p. 9, s. G-2, en ligne : <https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>.

[103] HOCKEY CANADA, Conseil d'administration, *Procès-verbal de la réunion*, 25-27 mars 2021; HOCKEY CANADA, Conseil d'administration, *Procès-verbal de la réunion*, 4 mai 2021.

fondamentaux du Code COC, et ce sans que les changements leur soient imposés en vertu de leurs règlements administratifs (p. ex., concernant l'égalité de représentation des genres sur le conseil). Il a également contesté les questions liées à l'élection du président du conseil et à la représentation des athlètes sur le conseil. Hockey Canada a toutefois soutenu que d'autres changements n'étaient pas adaptés à son organisation, comme le fait de rendre accessibles au public les états financiers et les procès-verbaux des réunions des membres. Malgré sa remarquable réussite financière au fil des ans, Hockey Canada craint que le fait d'être considérée comme une organisation aux « coffres bien garnis » ait des retombées négatives. Par exemple, cela pourrait avoir un effet sur son pouvoir de négociation dans le cadre du règlement des poursuites et pourrait également influencer les montants que les commanditaires seraient prêts à débourser à l'avenir. En outre, les médias pourraient utiliser ces informations pour dépeindre négativement l'organisation. Selon Hockey Canada, le fait de rendre accessibles au public les procès-verbaux des réunions des membres soulève des inquiétudes similaires. Toutefois, nous observons que trois des quatre associations de référence dont nous discutons ci-dessous[104], notamment Canada Basketball, Curling Canada et Canada Soccer, mettent leurs états financiers en ligne sur leur site Web. Le COC fait lui aussi de même.

Nous notons en outre que, comme nous l'avons vu ci-dessus, Hockey Canada est une organisation ayant recours à la sollicitation au sens de la Loi BNL et qu'elle est donc tenue d'envoyer ses états financiers et le rapport de l'expert-comptable au directeur nommé par le ministre de l'Innovation, des Sciences et de l'Industrie en vertu de la Loi BNL. Nous avons demandé à Hockey Canada si ces dépôts avaient été effectués. Nous comprenons que Hockey Canada a récemment déposé les états financiers pour les années se terminant du 30 juin 2014 au 30 juin 2021 inclusivement.

Le COC a également élaboré le Cadre pour une bonne gouvernance, qui établit un lien entre les principes énoncés dans le Code COC et dans le bulletin de gouvernance de Sport Canada[105]. Ce cadre est un complément au Code COC et a été élaboré pour soutenir sa mise en œuvre, tout en fournissant un contexte supplémentaire et une meilleure compréhension des pratiques de bonne gouvernance et des dispositions du Code COC[106].

Nous notons que d'autres juridictions ont adopté une approche plus rigoureuse afin de s'assurer que les organisations respectent les normes établies, comme le Royaume-Uni, ainsi que la province de Québec :

- Le *Code for Sport Governance*, introduit en 2016, définit les niveaux de transparence, de diversité et d'inclusion, de responsabilité et d'intégrité qui sont exigés des organisations qui demandent – et reçoivent – un financement du gouvernement britannique et de la loterie

[104] Les associations de référence sont les ONS identifiés par Hockey Canada en raison de leurs mandats et de leurs structures de membres lesquels sont comparables à ceux de Hockey Canada.
[105] COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, en ligne : <https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>.
[106] COMITE OLYMPIQUE CANADIEN, *Cadre pour une bonne gouvernance – Un guide à la mise en œuvre du Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, en ligne : <https://ons.olympique.ca/wp-content/uploads/2021/09/Good-Governance-Framework_FRC.pdf.>

nationale par UK Sport et/ou Sport England. Le code assure une certaine souplesse en adoptant une approche par paliers pour les différentes exigences[107];

- Le *Code de gouvernance des organismes à but non lucratif (OBNL) québécois de sport et de loisir* du Québec est l'une des exigences des programmes et conventions d'aide financière du Secteur du loisir et du sport du ministère de l'Éducation. Les organismes sont classés par niveau d'exigence (minimum, moyen, élevé) en fonction du financement qu'ils reçoivent du gouvernement et de leur budget annuel[108].

6. Le *Code de conduite universel pour prévenir et contrer la maltraitance dans le sport*

Le CCUMS, qui a été élaboré par le Centre canadien pour l'éthique dans le sport en consultation avec Sport Canada en 2019, est « le document de base qui établit les règles harmonisées que doivent adopter les organismes de sport qui reçoivent du financement du Gouvernement du Canada pour faire progresser une culture sportive respectueuse qui offre des expériences sportives de qualité, inclusives, accessibles, accueillantes et sécuritaires »[109]. En effet, Sport Canada a imposé comme condition de financement l'inclusion du CCUMS dans les politiques et procédures organisationnelles des organismes de sport financés par le gouvernement fédéral avant le 1er avril 2021.

Dans ce cadre, Hockey Canada avait intégré le CCUMS à sa *Politique de protection et de prévention contre la maltraitance, l'intimidation et le harcèlement*, entrée en vigueur le 15 octobre 2020.

Après un processus d'examen mené par le CRDSC, la version 6.0 du CCUMS a été publiée par le CRDSC le 31 mai 2022 et entre en vigueur au plus tard le 30 novembre 2022[110]. Le 28 septembre 2022, le conseil d'administration de Hockey Canada a approuvé la *Politique concernant l'adoption du Code de conduite universel pour prévenir et contrer la maltraitance dans le sport*, qui vient confirmer qu'en date du 1er octobre 2022, Hockey Canada a adopté le CCUMS en tant que politique autonome.

Le CCUMS s'applique à tous les *participants*, selon ce qui est établi par l'*organisme ayant adopté le CCUMS*[111]. Le CCUMS définit un « organisme ayant adopté le CCUMS » comme un organisme

---

[107] UK SPORT, *A Code for Sports Governance*, en ligne : <https://www.uksport.gov.uk/resources/a-code-for-sports-governance>.

[108] GOUVERNEMENT DU QUEBEC, *Code de gouvernance des organismes à but non lucratif (OBNL) québécois de sport et de loisir*, 2021, en ligne : <http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/loisir-sport/Code_gouvernance_OBNL.PDF>.

[109] BUREAU DU COMMISSAIRE À L'INTÉGRITÉ DANS LE SPORT, *Le CCUMS* , en ligne : <https://commissaireintegritesport.ca/ccums>.

[110] BUREAU DU COMMISSAIRE À L'INTÉGRITÉ DANS LE SPORT, *Le CCUMS*, en ligne : <https://commissaireintegritesport.ca/ccums>.

[111] BUREAU DU COMMISSAIRE À L'INTÉGRITÉ DANS LE SPORT, *Code de conduite universel pour prévenir et contrer la maltraitance dans le sport, version 2022 (6.0)*, 2022, art. 4.1, en ligne : <https://commissaireintegritesport.ca/files/CCUMS-v6.0-20220531.pdf>.

qui a adopté la version actuelle du CCUMS, avec ses modifications[112]. Cela signifie qu'il appartient à l'organisme de déterminer quels participants sont couverts par le CCUMS. Ces « participants » peuvent notamment être, mais sans s'y limiter, des athlètes, entraîneurs, officiels, bénévoles, administrateurs, dirigeants, employés, soigneurs, parents/tuteurs, etc., selon les politiques de l'organisme ayant adopté le CCUMS[113].

Le CCUMS s'applique à tout comportement prohibé tel que décrit dans le document[114], dont la maltraitance psychologique, physique et sexuelle, la négligence, le conditionnement, les transgressions des limites, la discrimination, l'exposition d'un participant à un risque de maltraitance, ainsi que la complicité. De plus, ces comportements prohibés doivent avoir eu lieu dans des situations couvertes par le CCUMS – par exemple, dans l'environnement d'un organisme ayant adopté le CCUMS et/ou dans le cadre d'une activité d'un organisme ayant adopté le CCUMS, pratiquée par le participant accusé d'avoir commis un comportement prohibé[115].

Une grande partie du CCUMS vise à protéger les participants à un sport et n'aborde pas la gouvernance des organismes de sport ou les exigences auxquelles ils sont soumis. Outre l'établissement d'une liste de comportements prohibés, le CCUMS offre un cadre pour décider des sanctions appropriées à imposer.

Le CCUMS définit également plusieurs obligations de signalement, selon les circonstances particulières de la situation. Par exemple, un participant adulte qui était ou aurait raisonnablement dû être au courant du comportement prohibé d'un participant envers une autre personne doit signaler une telle conduite; toutefois, un participant n'est pas obligé de signaler un cas de comportement prohibé dont il a fait l'objet personnellement[116]. Le CCUMS définit un « signalement » comme « la communication de renseignements par un participant ou par une autre personne, à une autorité indépendante désignée par l'organisme ayant adopté le CCUMS pour recevoir les signalements de comportement prohibé […] »[117]. Si l'ONS est signataire du programme, tel que défini ci-dessous, cette « autorité indépendante » est le BCIS.

---

[112] BUREAU DU COMMISSAIRE À L'INTÉGRITÉ DANS LE SPORT, *Code de conduite universel pour prévenir et contrer la maltraitance dans le sport, version 2022 (6.0)*, 2022, Annexe I, en ligne : <https://commissaireintegritesport.ca/files/CCUMS-v6.0-20220531.pdf>.

[113] BUREAU DU COMMISSAIRE À L'INTÉGRITÉ DANS LE SPORT, *Code de conduite universel pour prévenir et contrer la maltraitance dans le sport, version 2022 (6.0)*, 2022, Annexe I, en ligne : <https://commissaireintegritesport.ca/files/CCUMS-v6.0-20220531.pdf>.

[114] BUREAU DU COMMISSAIRE A L'INTEGRITE DANS LE SPORT, *Code de conduite universel pour prévenir et contrer la maltraitance dans le sport, version 2022 (6.0)*, 2022, art. 4.3, en ligne : <https://commissaireintegritesport.ca/files/CCUMS-v6.0-20220531.pdf>.

[115] BUREAU DU COMMISSAIRE A L'INTEGRITE DANS LE SPORT, *Code de conduite universel pour prévenir et contrer la maltraitance dans le sport, version 2022 (6.0)*, 2022, art. 4.3, en ligne : <https://commissaireintegritesport.ca/files/CCUMS-v6.0-20220531.pdf>.

[116] BUREAU DU COMMISSAIRE A L'INTEGRITE DANS LE SPORT, *Code de conduite universel pour prévenir et contrer la maltraitance dans le sport, version 2022 (6.0)*, 2022, art. 5.11.1a), en ligne : <https://commissaireintegritesport.ca/files/CCUMS-v6.0-20220531.pdf>.

[117] BUREAU DU COMMISSAIRE A L'INTEGRITE DANS LE SPORT, *Code de conduite universel pour prévenir et contrer la maltraitance dans le sport, version 2022 (6.0)*, 2022, Annexe I (Définitions) (t), en ligne : <https://commissaireintegritesport.ca/files/CCUMS-v6.0-20220531.pdf>.

En ce qui concerne la divulgation publique, la section 8 du CCUMS dispose ce qui suit :

> 8.1 Afin de faire respecter l'objet et les principes du CCUMS, une base de données ou un registre consultable des *Intimés* dont l'admissibilité à participer au sport a été restreinte d'une manière ou d'une autre sera tenu à jour et mis à la disposition du public, sous réserve des lois applicables. La base de données ou le registre contiendra suffisamment d'informations pour fournir le contexte de l'imposition de la sanction en vertu des dispositions du CCUMS. Les *Organismes ayant adopté le CCUMS* ont la responsabilité de collaborer avec un ou plusieurs organismes chargés de la tenue d'un tel registre.
>
> 8.2 Plus de détails sur les résultats des procédures d'exécution du CCUMS, par exemple une décision sommaire ou caviardée ou bien un rapport d'enquête sommaire ou caviardé, pourront également être rendus publics d'une manière conforme à l'objet et aux principes du CCUMS, ainsi qu'aux lois applicables.

7. Bureau du Commissaire à l'intégrité dans le sport

Le 6 juillet 2021, le CRDSC a été mandaté par le gouvernement du Canada pour établir et mettre en place un nouveau mécanisme indépendant pour le sport sécuritaire, dont le principal objectif était de mettre en œuvre le CCUMS pour les organismes de sport financés par le gouvernement fédéral[118]. Cela a mené à la création du BCIS.

Avant la création du BCIS, chaque ONS créait son propre système de traitement des plaintes pour abus. Pour les signataires, la nouvelle organisation nationale vise à assurer une plus grande cohérence, d'un sport à l'autre, en matière d'enquêtes, de sanctions, de politiques et d'éducation[119].

7.1 Processus de traitement des plaintes du BCIS

Les principales responsabilités du BCIS comprennent la supervision d'un processus de réception des plaintes et la réalisation des évaluations préliminaires et des enquêtes[120]. Plus précisément, le BCIS est chargé de recevoir et de traiter les plaintes déposées au moyen de son formulaire en ligne. Lorsqu'il reçoit une plainte, le BCIS effectue un examen initial et une évaluation préliminaire de la plainte pour s'assurer qu'il dispose de toutes les informations nécessaires et pour établir le déroulement du processus (p. ex. s'il y a lieu ou non d'appliquer des mesures provisoires).

Ensuite, le BCIS détermine les démarches à suivre pour la plainte (celle-ci peut faire l'objet d'une enquête indépendante ou, si les parties y consentent, aller en médiation). Si une plainte fait l'objet d'une enquête, l'enquêteur indépendant rédige un rapport et détermine si une infraction au CCUMS a été commise.

---

[118] GOUVERNEMENT DU CANADA, PATRIMOINE CANADIEN, *Le ministre Guilbeault annonce un nouveau mécanisme indépendant pour le sport sécuritaire*, 2021, en ligne : <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/nouvelles/2021/07/le-ministreguilbeault-annonce-un-nouveau-mecanisme-independant-pour-le-sport-securitaire.html>.

[119] Le BSIC est la pierre angulaire du programme « Sport sans abus ». Il fonctionne de manière indépendante pour recevoir les plaintes concernant des violations présumées du CCUMS. Voir SPORT SANS ABUS, *Accueil*, en ligne : <https://sport-sans-abus.ca/>.

[120] BUREAU DU COMMISSAIRE A L'INTEGRITE DANS LE SPORT, *Accueil*, en ligne : <https://commissaireintegritesport.ca/>.

Après avoir examiné le rapport, le Commissaire à l'intégrité dans le sport fait une recommandation et, s'il y a lieu, propose une sanction. Ces recommandations sont transmises au Directeur des sanctions et résultats (« **DSR** »), qui les étudie et prend la décision finale, celle-ci pouvant inclure l'imposition d'une sanction[121].

7.2 Entente de services

Pour pouvoir faire appel aux services du BCIS, les organismes (ONS, organismes multisports ou autres organismes de sport) doivent être « signataires du programme » et signer une Entente de services avec le CRDSC.

En vertu de la version 17.1 de l'Entente de services, les signataires du programme ont plusieurs obligations, dont celles (i) d'adopter le CCUMS en tant que politique autonome[122], (ii) de s'assurer que la gestion des plaintes, le signalement, les enquêtes et l'arbitrage des matières relevant du CCUMS sont dirigés vers le BCIS (ou le DSR, selon le cas)[123], (iii) d'obtenir le consentement de chaque participant au CCUMS à l'effet qu'il est assujetti au CCUMS[124], et (iv) de coopérer pleinement et de bonne foi dans le cadre de toutes les procédures applicables liées à l'administration et à l'application du CCUMS[125].

Il est à noter que l'Entente de services n'impose pas actuellement au BCIS une obligation d'informer l'ONS lorsqu'un participant dépose une plainte. L'ONS est informé uniquement en cas de nécessité absolue, par exemple si des mesures provisoires, telles qu'une suspension temporaire, doivent être prises. Par conséquent, il est possible qu'un ONS ne sache jamais qu'un de ses participants a déposé une plainte.

iv. À nous le podium

Le programme À nous le podium (« **ANP** ») a été créé en 2010 pour préparer les athlètes canadiens en vue de remporter des médailles aux Jeux olympiques d'hiver de 2010 à Vancouver. Il n'a pas pour objet d'élaborer des politiques de gouvernance, mais de livrer « l'analyse technique à partir de laquelle les objectifs de podium olympique et paralympique de ces sports seront fixés et de formuler des recommandations en matière de financement à l'excellence, fourni par les bailleurs de fonds nationaux »[126]. En d'autres termes, ANP présente des recommandations spécialisées à Sport Canada[127] et à d'autres bailleurs de fonds afin d'appuyer ces programmes de sport et de soutenir les besoins des athlètes ayant un potentiel de médaille aux Jeux olympiques et paralympiques[128].

---

[121] BUREAU DU COMMISSAIRE A L'INTEGRITE DANS LE SPORT, *Aperçu du processus*, en ligne : <https://commissaireintegritesport.ca/processus/apercu>.
[122] Entente de services du Bureau du Commissaire à l'intégrité dans le sport, section 5a).
[123] Entente de services du Bureau du Commissaire à l'intégrité dans le sport, section 5b).
[124] Entente de services du Bureau du Commissaire à l'intégrité dans le sport, section 5c).
[125] Entente de services du Bureau du Commissaire à l'intégrité dans le sport, section 5i).
[126] À NOUS LE PODIUM, *Financement*, en ligne : <https://www.anouslepodium.org/fr-ca/Financement>.
[127] Dans les ententes de contribution entre les ONS et Sport Canada, le financement fondé sur les recommandations formulées par ANP est appelé « excellence accrue ».
[128] GOUVERNEMENT DU CANADA, *Faire avancer le système sportif*, 2021, en ligne : <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/role-sport-canada/avancer-systeme-sportif.html>.

L’évaluation du financement se concentre principalement sur les stratégies de haute performance. Chaque année, les ONS doivent fournir des dossiers d’évaluation conformément aux attentes d’ANP pour les candidatures. Par exemple, les attentes pour les candidatures des sports d’hiver 2021 imposaient notamment aux ONS de présenter un plan de haute performance, des objectifs de performance pour les Jeux olympiques de 2022, une liste des médaillés potentiels pour 2022, une analyse d’écart pour le podium et un résumé du cadre du plan de la haute performance de 2026.

En 2020–2021, à la suite d’une recommandation formulée par ANP à l’intention de Sport Canada, Hockey Canada a reçu un soutien à l’excellence accrue et à l’initiative Prochaine génération (respectivement 1 911 000 $ et 275 000 $) de la part du gouvernement fédéral afin d’appuyer son équipe nationale pour les Jeux olympiques et paralympiques de 2022 et 2026. Les conditions d’obtention de ce financement sont indiquées dans l’entente de contribution 2020–2021 signée avec Hockey Canada et les amendements connexes. Pour une meilleure compréhension des exigences définies dans ces documents, nous renvoyons le lecteur à la section *Entente de contribution* ci-dessus.

VI. LA GOUVERNANCE DES ORGANISATIONS À BUT NON LUCRATIF

A. Qu'entend-on par « gouvernance »?

Le terme « gouvernance » possède beaucoup de définitions. Il décrit généralement les pratiques et procédures employées par la direction d'une organisation afin d'attribuer les pouvoirs et d'encadrer les responsabilités pour les prises de décisions et les activités opérationnelles[129]. Plusieurs facteurs influent sur la structure et les pratiques de gouvernance d'une organisation, comme la mission et les objectifs de l'organisation, les contraintes législatives et réglementaires applicables, ainsi que les normes et politiques du secteur.

Le conseil d'administration d'une organisation à but non lucratif est ultimement et légalement responsable de la gestion de l'organisation. Dans la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23 (« **Loi BNL** »), cette obligation de gestion est décrite en ces termes génériques : « les administrateurs gèrent les activités et les affaires internes de l'organisation ou en surveillent la gestion »[130]. Un conseil d'administration qui comprend bien cette obligation (ainsi que les fonctions et responsabilités qui en découlent) et qui veille à ce que le conseil et l'organisation disposent des outils et ressources nécessaires pour s'en acquitter de manière efficace sera souvent qualifié comme exerçant une bonne gouvernance. « Une bonne gouvernance favorise l'atteinte des résultats souhaités conformément aux valeurs de l'organisme et aux normes sociales acceptées »[131]. Dans le contexte d'une communauté sportive nationale, ces valeurs et normes sont intrinsèquement liées aux personnes qui constituent cette communauté. « En matière sportive, le mode de gouvernance exercé doit permettre à la passion et au dévouement des bénévoles de se fondre dans une équipe de gouvernance motivée, intègre et résolue à améliorer l'expérience des participants et des participantes, les performances sportives et la réputation du sport »[132].

B. Un cadre pour une bonne gouvernance

Même si les organisations à but non lucratif sont assujetties à des exigences législatives et réglementaires différentes selon les secteurs, ce qui affecte la manière dont elles sont dirigées, les principes généraux de gouvernance applicables d'un secteur à un autre sont fondamentalement identiques. Les paragraphes qui suivent détaillent trois principes fondamentaux d'un cadre robuste pour assurer une bonne gouvernance; le conseil d'administration de toute organisation à but non lucratif doit veiller à ancrer ces principes dans ses pratiques et procédures de gouvernance. Ces principes sont les suivants[133] :

---

[129] C. Sorokin et al., *Nonprofit Governance and Management*, 3e éd., Chicago, American Bar Association, 2011.
[130] *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 124.
[131] SPORT CANADA, *S'employer à exercer une gouvernance efficace au sein de la communauté sportive nationale du Canada*, 2011, p. 1.
[132] SPORT CANADA, *S'employer à exercer une gouvernance efficace au sein de la communauté sportive nationale du Canada*, 2011, p. 1.
[133] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 2-3.

i) **<u>Rôle du conseil</u>** : L'organisation définit et communique clairement le rôle, les obligations et les fonctions du conseil, en tant que corps dirigeant[134].

ii) **<u>Qualité du conseil</u> :** L'organisation a des procédures robustes pour le recrutement, la nomination et l'élection des candidats aux postes d'administrateurs, et ces procédures intègrent des critères de sélection fondés sur les compétences, l'expérience, la diversité et les qualités requises. De plus, elle propose des programmes d'orientation et de formation continue à ses administrateurs afin d'optimiser les connaissances collectives et l'efficacité du conseil[135].

iii) **<u>Structure du conseil et procédures</u> :** L'organisation a des structures et procédures bien établies qui influencent la manière dont elle s'attend à ce que le conseil réalise son travail, notamment en ce qui concerne le rôle des dirigeants, le rôle des comités et les procédures pour la convocation et la tenue des réunions[136].

i. Principe 1 – Rôle, obligations et fonctions du conseil

Les administrateurs ne peuvent s'acquitter correctement de leur rôle et de leurs obligations que s'ils connaissent le rôle du conseil, en tant que corps dirigeant de l'organisation, et comprennent leurs obligations individuelles en leur qualité d'administrateurs siégeant au conseil. De plus, les administrateurs doivent comprendre en quoi leur rôle diffère de ceux du chef de la direction et du personnel de direction. Certains aspects du rôle d'administrateur sont traités dans le détail aux paragraphes suivants. Les aspects portant sur la supervision de la haute direction par le conseil, un enjeu expressément mentionné dans notre mandat, seront traités au chapitre IX.

1. <u>Obligation légale de gérer ou surveiller la gestion de l'organisation et autres obligations légales générales</u>

Conformément à l'article 124 de la Loi BNL, les administrateurs d'une organisation à but non lucratif « gèrent les activités et les affaires internes de l'organisation ou en surveillent la gestion ». Le terme « activités » s'entend notamment « de tout acte accompli par l'organisation et visé par sa déclaration d'intention et de toute activité commerciale de la personne morale », et l'expression « affaires internes » désigne « [l]es relations entre l'organisation, les personnes morales appartenant au même groupe et leurs membres, actionnaires, administrateurs et dirigeants »[137]. Cette obligation sera examinée en détail au chapitre IX.

2. <u>Le conseil assume la responsabilité de sa propre gouvernance</u>

Le conseil d'administration doit déterminer de quelle manière il gouvernera l'organisation et assurera la supervision et la gestion de la haute direction de l'organisation. Ces obligations

---

[134] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Governance Centre of Excellence. 2013, p. 2-3.
[135] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Governance Centre of Excellence. 2013, p. 2-3.
[136] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Governance Centre of Excellence. 2013, p. 2-3.
[137] *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 2 (1).

découlent du but fondamental de gouvernance du conseil, qui consiste à « guider l'organisation dans l'accomplissement de ses objets »[138] [traduction].

Le chapitre IX discutera plus longuement de ces aspects fondamentaux et fournira des exemples des différents styles de gouvernance qu'un conseil d'administration peut adopter.

3. Responsabilités et fonctions du conseil

Un certain nombre de responsabilités et fonctions générales découlent des obligations prévues par la loi et décrites ci-dessus. Même si, en pratique, les responsabilités et fonctions de chaque conseil d'administration peuvent varier légèrement selon le modèle de gouvernance adopté, certaines constituent le cœur même de la contribution que le conseil doit apporter dans la gestion de l'organisation.

Comme expliqué en détail au chapitre IX, ces responsabilités sont entre autres :

- Approuver un plan stratégique;
- Superviser le rendement opérationnel;
- Superviser les actifs financiers et les ressources financières;
- Définir la tolérance de l'organisation en matière de risque et encadrer le processus de gestion du risque; et
- Recruter le chef de la direction et superviser son rendement.

4. Obligation fiduciaire et autres obligations individuelles des administrateurs

Comme indiqué plus haut, le conseil d'administration assume certains rôles collectifs. Mais les administrateurs doivent aussi être conscients de leurs obligations et responsabilités individuelles en leur qualité d'administrateur d'une organisation à but non lucratif. Celles-ci sont détaillées ci-dessous.

Obligation fiduciaire

Il est bien établi dans les principes de *common law* que les administrateurs ont une relation fiduciaire vis-à-vis de l'organisation dont ils sont au service[139]. Par conséquent, les administrateurs sont ultimement responsables des activités opérationnelles de l'organisation. Comme indiqué plus haut, la première des obligations des administrateurs consiste à gérer les activités et les affaires internes de l'organisation ou à en surveiller la gestion. Cette obligation est désormais codifiée dans la plupart des lois modernes sur les organisations à but non lucratif, notamment dans la Loi BNL. Une obligation fiduciaire exige que le fiduciaire (en l'occurrence, l'administrateur) agisse avec

[138] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Governance Centre of Excellence. 2013, p. 70.
[139] Canadian Aero Service Ltd. c. O'Malley, [1974] R.C.S. 592; London Humane Society (Re), 2010 ONSC 5775.

une loyauté absolue envers l'autre partie (l'organisation) dans la gestion des affaires internes de cette dernière. Ce devoir de loyauté suppose non seulement un large éventail de responsabilités et de fonctions pour le conseil, mais aussi un certain nombre d'obligations individuelles pour les administrateurs.

Norme de diligence

En vertu du paragraphe 148 (1) de la Loi BNL, un administrateur est tenu, dans l'exercice de ses fonctions, « d'agir […] avec le soin, la diligence et la compétence dont ferait preuve, en pareilles circonstances, une personne prudente ». Cette norme de diligence est exclusivement objective[140], ce qui veut dire qu'elle engage la même responsabilité pour des actes identiques, même en cas de niveaux de connaissances et d'expérience différents. Si un administrateur ou un dirigeant ne respecte pas la norme de diligence pertinente dans l'exercice de ses obligations légales, il peut engager sa responsabilité personnelle. L'obligation de diligence des administrateurs leur impose de « se familiariser avec tous les aspects des activités de l'organisation, en assistant aux réunions du conseil et en prenant connaissance des procès-verbaux des réunions auxquelles ils ne peuvent pas assister »[141] [traduction].

Dans le même ordre d'idées, la règle de l'appréciation commerciale est née dans le contexte des organisations à but lucratif, mais elle est aussi appliquée aux organisations à but non lucratif[142]. « La règle de l'appréciation commerciale est devenue une sorte de loupe à travers laquelle la norme de diligence applicable peut être examinée par les tribunaux »[143] [traduction]. Pour résumer, « la règle de l'appréciation commerciale établit qu'un administrateur ne peut pas être tenu responsable des erreurs effectuées après une estimation honnête et de bonne foi de la décision en cause »[144] [traduction]. L'estimation par l'administrateur peut inclure le fait de s'appuyer sur les états financiers de l'organisation ou sur les rapports de personnes dont la profession permet d'accorder foi à leurs déclarations[145]. La Cour suprême du Canada a formulé ce commentaire : « Les administrateurs peuvent se retrouver dans une situation où il leur est impossible de satisfaire toutes les parties intéressées. […] Aucun principe n'établit que les intérêts d'un groupe – ceux des actionnaires, par exemple – doivent prévaloir sur ceux d'un autre groupe. Tout dépend des

---

[140] Jane BURKE-ROBERTSON, Terrance S. CARTER et Theresa L.M. MAN, *Corporate and Practice Manual for Charities and Not-for-Profit Corporations § 9:3*, Toronto, Thomson Reuters Canada, 2022, feuilles mobiles, à jour octobre 2021.

[141] Jane BURKE-ROBERTSON, Terrance S. CARTER et Theresa L.M. MAN, *Corporate and Practice Manual for Charities and Not-for-Profit Corporations § 9:15*, Toronto, Thomson Reuters Canada, 2022, feuilles mobiles, à jour octobre 2021.

[142] Jane BURKE-ROBERTSON, Terrance S. CARTER et Theresa L.M. MAN, *Corporate and Practice Manual for Charities and Not-for-Profit Corporations § 9:9*, Toronto, Thomson Reuters Canada, 2022, feuilles mobiles, à jour octobre 2021; Voir aussi : *Goertz v. The Owners Condominium Plan No. 98SA12401*, 2018 SKCA 41 aux paras. 57, 58; *Ottawa Humane Society v. Ontario Society for the Prevention of Cruelty to Animals*, 2017 ONSC 5409 aux paras. 6, 37-39.

[143] Jane BURKE-ROBERTSON, Terrance S. CARTER et Theresa L.M. MAN, *Corporate and Practice Manual for Charities and Not-for-Profit Corporations § 9:9*, Toronto, Thomson Reuters Canada, 2022, feuilles mobiles, à jour octobre 2021.

[144] Jane BURKE-ROBERTSON, Terrance S. CARTER et Theresa L.M. MAN, *Corporate and Practice Manual for Charities and Not-for-Profit Corporations § 9:9*, Toronto, Thomson Reuters Canada, 2022, feuilles mobiles, à jour octobre 2021.

[145] *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 149 (1).

particularités de la situation dans laquelle se trouvent les administrateurs et de la question de savoir si, dans les circonstances, ils ont agi de façon responsable dans leur appréciation commerciale »[146].

Obligation d'éviter les conflits d'intérêts

L'obligation générale prévue par la loi d'éviter les conflits d'intérêts est reflétée dans les dispositions législatives, qui placent la barre haute en ce qui concerne le devoir des administrateurs d'éviter et de déclarer tout conflit d'intérêts. Les administrateurs sont tenus d'éviter toute situation dans laquelle leurs intérêts privés sont en conflit avec ceux de l'organisation[147], sauf si l'organisation a connaissance de ce conflit d'intérêts et qu'elle a donné son consentement pour permettre ce conflit d'intérêts conformément à l'article 141 de la Loi BNL[148].

Le bulletin sur la gouvernance de Sport Canada définit de nombreuses pratiques exemplaires qui devraient être mises en œuvre pour obtenir une note « excellente » en ce qui concerne les conflits d'intérêts[149]. Premièrement, le conseil devrait réévaluer son indépendance à chaque réunion. L'organisation devrait avoir une politique sur les conflits d'intérêts. Cette dernière devrait être disponible dans les deux langues officielles et inclure un processus de gestion de l'implication du conseil dans toute décision où il existe un conflit réel, potentiel ou apparent. De tels conflits devraient être consignés régulièrement dans un registre. De plus, l'organisation devrait établir des protections pour les dénonciateurs afin de prévenir toutes représailles à leur endroit. Enfin, l'organisation devrait s'engager clairement à utiliser des consultants externes à intervalles réguliers pour aider à la gestion des conflits d'intérêts[150].

Obligation d'agir avec intégrité et de bonne foi

Les administrateurs sont tenus d'agir à tout moment avec intégrité et de bonne foi[151]. Pour garantir des rapports honnêtes avec l'organisation, « un administrateur se doit de révéler à l'organisation l'entière vérité concernant ses actes en tant qu'administrateur »[152] [traduction]. L'obligation d'agir de bonne foi impose également « que les administrateurs considèrent le meilleur intérêt de l'organisation dans son ensemble, plutôt que de privilégier certains intérêts particuliers ou sectoriels par rapport à d'autres »[153] [traduction] et « ce faisant, ils doivent prendre en considération tous les facteurs pertinents »[154] [traduction].

---

[146] *BCE Inc. c. Détenteurs de débentures de 1976*, 2008 CSC 69, par. 83-84.
[147] *London Humane Society (Re)*, 2010 ONSC 5775, par. 20.
[148] Jane BURKE-ROBERTSON, Terrance S. CARTER et Theresa L.M. MAN, *Corporate and Practice Manual for Charities and Not-for-Profit Corporations § 9:10*, Toronto, Thomson Reuters Canada, 2022, feuilles mobiles, à jour octobre 2021.
[149] SPORT CANADA, *Bulletin sur la gouvernance, phase 2, matrices et glossaire*, Gouvernement du Canada, art. 2.4.1.
[150] SPORT CANADA, *Bulletin sur la gouvernance, phase 2, matrices et glossaire*, Gouvernement du Canada, art. 2.4.1.
[151] *London Humane Society (Re)*, 2010 ONSC 5775, par. 18.
[152] Jane BURKE-ROBERTSON, Terrance S. CARTER et Theresa L.M. MAN, *Corporate and Practice Manual for Charities and Not-for-Profit Corporations § 9:13*, Toronto, Thomson Reuters Canada, 2022, feuilles mobiles, à jour octobre 2021.
[153] Jane BURKE-ROBERTSON, Terrance S. CARTER et Theresa L.M. MAN, *Corporate and Practice Manual for Charities and Not-for-Profit Corporations § 9:13*, Toronto, Thomson Reuters Canada, 2022, feuilles mobiles, à jour octobre 2021.
[154] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 91.

Obligation de servir au mieux des intérêts de l'organisation

« Les meilleurs intérêts d'une organisation à but non lucratif sont liés à sa mission, à sa vision, à ses valeurs et à ses responsabilités. Par conséquent, agir au mieux des intérêts d'une organisation à but non lucratif qui s'est fixé une mission signifie exécuter cette mission, faire progresser la vision et respecter les valeurs fondamentales de l'organisation, et honorer ses responsabilités »[155] [traduction].

Même si les membres élisent les administrateurs d'une organisation à but non lucratif, les administrateurs doivent avant tout agir au mieux des intérêts de l'organisation dans son ensemble. L'organisation existe pour accomplir ses buts, sa mission et sa vision, et cela peut impliquer que « les meilleurs intérêts de l'organisation ne concordent pas toujours avec ceux de ses membres »[156] [traduction]. De même, les intérêts de ses membres peuvent aussi différer des intérêts d'autres parties prenantes et du public. Par exemple, il peut arriver qu'une organisation ait besoin de collecter des fonds supplémentaires auprès de ses membres afin de pouvoir continuer de mener à bien sa mission. Évidemment, les membres n'aiment jamais payer des frais d'adhésion supplémentaires, car cela amoindrit leurs propres ressources financières. « Le défi pour le conseil d'administration consiste à résoudre ces antagonismes de manière à agir au mieux des intérêts de l'organisation, tout en préservant le soutien des parties prenantes », ce qui doit être fait de manière à ce que « chaque partie puisse dire qu'elle a été traitée équitablement. […] Toute décision pour parvenir à cet équilibre est prise au cas par cas, en fonction de ce qu'exigent les circonstances et contraintes du moment, mais cela doit systématiquement être fait au mieux des intérêts de l'organisation à plus long terme »[157] [traduction].

La jurisprudence confirme qu'au moment de déterminer ce qui sert au mieux les intérêts de l'organisation, les administrateurs peuvent (et doivent) « examiner notamment les intérêts des actionnaires, des employés, des créanciers, des consommateurs, des gouvernements et de l'environnement »[158]. Il est vraisemblablement dans le meilleur intérêt de l'organisation de promouvoir des relations saines et de confiance avec les différentes parties prenantes[159].

---

[155] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 10.

[156] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 10; Voir aussi : Peter DEY et Sarah KAPLAN, *360° Governance: Where are the Directors in a World in Crisis?*, Rotman School of Management, University of Toronto, 2021, p. 30, en ligne : <https://www.rotman.utoronto.ca/FacultyAndResearch/ResearchCentres/LeeChinInstitute/Sustainability-Research-Resources/360-Governance-Report>.

[157] Peter DEY et Sarah KAPLAN, *360° Governance: Where are the Directors in a World in Crisis?*, Rotman School of Management, University of Toronto, 2021, p. 30, en ligne : <https://www.rotman.utoronto.ca/FacultyAndResearch/ResearchCentres/LeeChinInstitute/Sustainability-Research-Resources/360-Governance-Report>; Voir aussi : *BCE Inc. c. Détenteurs de débentures de 1976*, 2008 CSC 69, par. 84.

[158] *BCE Inc. c. Détenteurs de débentures de 1976*, 2008 CSC 69, par. 40; également cité dans : *Pruner v. Ottawa Hunt and Golf Club, Limited*, 2014 ONSC 6272, par. 40.

[159] Voir p. ex. : Peter DEY et Sarah KAPLAN, *360° Governance: Where are the Directors in a World in Crisis?*, Rotman School of Management, University of Toronto, 2021, p. 30, en ligne : <https://www.rotman.utoronto.ca/FacultyAndResearch/ResearchCentres/LeeChinInstitute/Sustainability-Research-Resources/360-Governance-Report>.

Cela dit, les administrateurs ont « la responsabilité d'assurer que l'organisation exécute ses […] buts et, à cet égard, ils ont la responsabilité d'assurer que les membres n'imposent pas leurs propres priorités au détriment de la déclaration d'intention de l'organisation et qu'ils ne restreignent pas les services proposés à un seul segment limité de la collectivité pour laquelle l'organisation œuvre »[160] [traduction].

Obligation de confidentialité

La règle générale de confidentialité signifie que « toutes les questions discutées en salle de conseil et les discussions qui y sont tenues sont confidentielles »[161] [traduction]. Certaines organisations à but non lucratif, notamment celles qui perçoivent des fonds publics, fonctionnent de manière ouverte et transparente. Dans ce cas, les administrateurs « doivent préserver la confidentialité des questions qui ne sont pas ou qui ne seront pas divulguées au public »[162] [traduction].

Obligation d'obéissance et de solidarité

Conformément au paragraphe 148 (2) de la Loi BNL, un administrateur a l'obligation d'observer l'ensemble des lois et règlements applicables, ainsi que les documents qui régissent l'organisation, tels que ses statuts et ses règlements administratifs. Un administrateur se doit également de contribuer à l'application des décisions valides de l'organisation[163]. De plus, le paragraphe 148 (3) de la Loi BNL stipule que les administrateurs d'organisations à but non lucratif sont tenus de vérifier la légalité des statuts et de la déclaration d'intention de l'organisation.

L'obligation d'obéissance intègre aussi l'obligation de solidarité. Un administrateur « qui est opposé à une décision de l'organisation prise en toute validité a l'obligation de respecter cette décision et de s'y plier »[164] [traduction]. En effet, tout administrateur qui prend publiquement position contre une décision prise en toute validité par le conseil transgresse par le fait même son obligation fiduciaire envers l'organisation.

5. Les administrateurs peuvent s'appuyer sur des informations fournies par la direction, des professionnels et autres

Comme indiqué plus haut, la « norme de diligence » applicable aux actes des administrateurs est une obligation de diligence raisonnable. Un administrateur agit avec une diligence raisonnable s'il s'appuie sur « les états financiers de l'organisation qui, d'après l'un de ses dirigeants ou d'après le rapport écrit de l'expert-comptable, présentent adéquatement sa situation » ou sur « les rapports

---

[160] *The Campaign for the Inclusion of People who are Deaf and Hard of Hearing* v. *Canadian Hearing Society*, 2018 ONSC 5445, par. 34.
[161] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 91.
[162] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 91.
[163] Jane BURKE-ROBERTSON, Terrance S. CARTER et Theresa L.M. MAN, *Corporate and Practice Manual for Charities and Not-for-Profit Corporations § 9:16* Toronto, Thomson Reuters Canada, 2022, feuilles mobiles, à jour octobre 2021.
[164] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 92.

des personnes dont la profession permet d'ajouter foi à leurs déclarations »[165]. l'administrateur doit s'appuyer sur ces ressources de bonne foi[166]. Dit autrement, les administrateurs « sont autorisés à partir du principe que les personnes auxquelles ils se fient, notamment les dirigeants et la haute direction, se sont acquittées de leur tâche avec honnêteté »[167] [traduction].

6. Rôles respectifs du conseil et de la direction

Quelle que soit la manière dont un conseil choisit d'opérer sa gouvernance, il doit s'assurer de « délimiter le rôle du conseil et le rôle de la direction »[168] [traduction]. Les administrateurs, tout comme la direction, doivent posséder une parfaite connaissance de leur rôle respectif et des structures et procédures de gouvernance en place[169]. Ce sujet est abordé plus longuement au chapitre IX.

7. Rôles respectifs du conseil et des membres de l'organisation

Dans une organisation à but non lucratif, les membres ont certes un rôle plus limité que les administrateurs et les dirigeants[170], mais leur rôle est néanmoins concret et puissant[171]. Par exemple, les paragraphes 128 (3) et 130 (1) de la Loi BNL stipulent que les membres élisent et peuvent révoquer les administrateurs d'une organisation à but non lucratif. Conformément au paragraphe 197 (1), l'approbation des membres est nécessaire pour toute modification de structure de l'organisation. De même, l'article 152 indique que les membres ont la responsabilité de confirmer, modifier ou rejeter toute proposition émanant des administrateurs pour instituer, modifier ou révoquer un règlement administratif portant sur les activités ou les affaires internes de l'organisation. Les membres sont aussi en droit, en vertu du paragraphe 172 (1) de la Loi BNL, de recevoir les états financiers annuels et, en vertu du paragraphe 181 (1), de nommer l'expert-comptable.

Même si les membres ont des responsabilités importantes, ils « n'ont pas de fonction ou de pouvoir consultatif formel en lien avec les politiques proposées de l'organisation. Tout rôle consultatif repose entièrement sur la décision discrétionnaire du conseil d'administration d'inviter les membres à une telle consultation »[172] [traduction].

Les membres ont aussi des droits importants. Conformément au paragraphe 162 (1) de la Loi BNL, les membres sont en droit d'être avisés de la tenue de l'assemblée annuelle des membres et d'y

---

[165] *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 149 (1).
[166] *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 149 (2).
[167] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 93.
[168] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 34.
[169] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 70.
[170] *The Campaign for the Inclusion of People who are Deaf and Hard of Hearing v. Canadian Hearing Society*, 2018 ONSC 5445, par. 34 : « le rôle d'un membre d'une organisation à but non lucratif se limite à approuver les états financiers annuels et le choix du vérificateur » [traduction].
[171] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 10.
[172] *The Campaign for the Inclusion of People who are Deaf and Hard of Hearing v. Canadian Hearing Society*, 2018 ONSC 5445, par. 35.

assister. L'article 163 indique également que tout membre habile à voter lors d'une assemblée annuelle peut soumettre une proposition. De plus, en vertu du paragraphe 152 (6), les membres peuvent aussi proposer d'instituer, modifier ou révoquer un règlement administratif.

Les membres ont des droits importants en matière d'information. Ils ont le droit de recevoir des copies des états financiers, conformément aux articles 172 et 175 de la Loi BNL, et d'avoir accès aux états financiers pour les examiner, conformément au paragraphe 174(2). De plus, l'article 22 prévoit des dispositions permettant aux membres ou à leurs représentants personnels, ainsi qu'aux créanciers de l'organisation, de consulter les registres de l'organisation.

De manière plus générale, les juristes œuvrant dans le domaine des organisations à but non lucratif ont ainsi commenté que : « l'un des droits les plus fondamentaux des membres est leur droit de pouvoir compter sur l'intégrité des règlements administratifs et de la charte ou des statuts de l'organisation, et de s'attendre à ce que l'organisation et ses administrateurs respectent pareillement les exigences imposées par ces documents »[173] [traduction]. Ce droit découle du fait que les relations entre les administrateurs et les membres d'une organisation à but non lucratif sont « de nature contractuelle »[174] [traduction]. Cette relation contractuelle est définie et régie par les actes constitutifs de l'organisation[175]. C'est pourquoi les modalités de cette relation contractuelle varient d'une organisation à une autre. Au minimum, la relation contractuelle entre l'organisation et ses membres impose à la fois aux administrateurs et aux membres l'obligation de « respecter les modalités du contrat »[176] [traduction], c'est-à-dire de respecter tous les documents constitutifs et règlements administratifs de l'organisation[177].

ii. Principe 2 – Qualité du conseil

1. Taille du conseil

La taille appropriée pour un conseil d'administration dépend de plusieurs facteurs, tels que la quantité de travail à effectuer, qui varie en fonction des projets en cours et des problèmes rencontrés par l'organisation. De même, la nécessité d'avoir des administrateurs dotés de compétences et de connaissances particulières et spécialisées peut aussi influer sur le nombre d'administrateurs nécessaire. Selon la Loi BNL, une organisation doit avoir au moins un administrateur, alors qu'une organisation ayant recours à la sollicitation (comme Hockey Canada) doit avoir au moins trois administrateurs, dont deux qui ne sont ni dirigeants ni employés de l'organisation ou des personnes morales de son groupe[178]. Néanmoins, le conseil doit être

---

[173] Jane BURKE-ROBERTSON, Terrance S. CARTER et Theresa L.M. MAN, *Corporate and Practice Manual for Charities and Not-for-Profit Corporations § 7:16*, Toronto, Thomson Reuters Canada, 2022, feuilles mobiles, à jour octobre 2021.

[174] Donald J. BOURGEOIS, *The Law of Charitable and Not-for-Profit Organizations*, 5e éd., Toronto, LexisNexis Canada, 2016, p. 232; *Senez c. Chambre d'Immeuble de Montréal*, [1980] 2 RCS 555, p. 566.

[175] Donald J. BOURGEOIS, *The Law of Charitable and Not-for-Profit Organizations*, 5e éd., Toronto, LexisNexis Canada, 2016, p. 234.

[176] Donald J. BOURGEOIS, *The Law of Charitable and Not-for-Profit Organizations*, 5e éd., Toronto, LexisNexis Canada, 2016, p. 251.

[177] *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 148 (2).

[178] *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 125.

suffisamment grand pour permettre aux administrateurs de faire leur travail correctement, mais pas trop grand non plus, pour ne pas rendre difficiles les débats importants[179].

Bien que les organisations se doivent de déterminer la taille du conseil la plus adaptée à leurs besoins spécifiques, l'efficacité d'un conseil ne dépend pas strictement de sa taille. L'implication et les aptitudes individuelles de chaque membre sont bien plus déterminantes pour le succès d'un conseil d'administration[180].

2. Composition du conseil : compétences, expérience, diversité (groupe en quête d'équité) et qualités personnelles

Les administrateurs ont à la fois l'obligation de gérer l'organisation et l'obligation de la faire fonctionner en veillant à ce qu'elle réalise des activités permettant d'accomplir ses objets[181]. Par essence, l'une des fonctions les plus cruciales du conseil d'administration consiste à garantir un fonctionnement efficace et efficient, tout en reconnaissant et en prenant en considération les différences dans les parcours, cultures, expériences, intérêts et personnalités des différents membres du conseil[182].

Certaines compétences fondamentales, notamment en matière financière, juridique et d'expérience de gouvernance, sont indispensables pour un conseil d'administration[183]. D'autres compétences peuvent s'avérer utiles, voire nécessaires, en fonction de la situation particulière et unique de chaque entité.

Les compétences spécialisées ne sont pas le seul moyen pour les conseils d'obtenir les qualités souhaitées ou requises; avoir de l'expérience et des connaissances dans les domaines où le conseil a besoin d'assistance ou réalise un rôle de gouvernance sont tout aussi importantes[184].

En outre, les conseils d'administration doivent être composés de personnes dotées des qualités souhaitables chez tout administrateur. Au minimum, les obligations fiduciaires qui incombent à un administrateur exigent d'avoir des qualités d'intégrité, de loyauté, d'honnêteté et de bonne foi[185].

---

[179] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 118.
[180] Jane BURKE-ROBERTSON, Terrance S. CARTER et Theresa L.M. MAN, *Corporate and Practice Manual for Charities and Not-for-Profit Corporations*, § 8:13, Toronto, Thomson Reuters Canada, 2022, feuilles mobiles, à jour octobre 2021.
[181] Donald J. BOURGEOIS, *The Law of Charitable and Not-for-Profit Organizations*, 5e éd., Toronto, LexisNexis Canada, 2016, p. 163.
[182] Donald J. BOURGEOIS, *The Law of Charitable and Not-for-Profit Organizations*, 5e éd., Toronto, LexisNexis Canada, 2016, p. 163.
[183] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 3e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 137.
[184] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 3e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 137.
[185] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 3e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 137.

Cependant, d'autres qualités peuvent aussi être souhaitables pour un conseil d'administration efficace et efficient. Ces qualités peuvent notamment comprendre :

- La capacité à travailler en équipe;
- Une implication à hauteur de la charge de travail à assumer;
- L'absence de conflits apparents;
- Un potentiel de leadership; et
- La capacité à réfléchir stratégiquement et à communiquer efficacement[186].

Ces derniers temps, beaucoup soulignent à grands traits l'importance pour le conseil d'administration de refléter la diversité de la collectivité pour laquelle il œuvre, notamment en termes démographiques, culturels, linguistiques, économiques, géographiques, ethniques et de genre[187]. Les études démontrent souvent « qu'une plus grande diversité dans les conseils d'administration apporte de la valeur aux organisations, notamment en augmentant la diversité des expériences et en améliorant le travail de vérification de ce conseil »[188] [traduction]. De plus, il est bénéfique pour un conseil de prendre en considération à la fois la diversité sociale et professionnelle, ce qui peut impliquer d'aller voir au-delà du profil classique de chef de direction ou de directeur financier pour pourvoir un siège au conseil[189]. Lorsqu'on évoque la notion de diversité, la diversité cognitive revêt un caractère tout aussi important. Cette dernière désigne les différences entre les « connaissances, visions et perspectives [des personnes], ainsi que dans la manière dont [celles-ci] abordent les problèmes, perçoivent les procédures et interprètent les informations »[190] [traduction]. Néanmoins, la diversité à elle seule ne garantit pas la réussite d'un conseil; la culture du conseil est le facteur clé qui vient complémenter la diversité pour aider le conseil à atteindre ses objectifs[191].

---

[186] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 3e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 137.
[187] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 3e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 137.
[188] Peter DEY et Sarah KAPLAN, *360° Governance: Where are the Directors in a World in Crisis?*, Rotman School of Management, University of Toronto, 2021, p. 35, en ligne : <https://www.rotman.utoronto.ca/FacultyAndResearch/ResearchCentres/LeeChinInstitute/Sustainability-Research-Resources/360-Governance-Report>.
[189] Stephanie J. CREARY et al., *When and Why Diversity Improves Your Board's Performance*, Harvard Business Review, 2019, en ligne : <https://hbr.org/2019/03/when-and-why-diversity-improves-your-boards-performance>.
[190] Jared LANDAW, *Maximizing the Benefits of Board Diversity: Lessons Learned From Activist Investing*, Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 2020, en ligne : <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/07/14/maximizing-the-benefits-of-board-diversity-lessons-learned-from-activist-investing/>.
[191] Stephanie J. CREARY et al., *When and Why Diversity Improves Your Board's Performance*, Harvard Business Review, 2019, en ligne : <https://hbr.org/2019/03/when-and-why-diversity-improves-your-boards-performance>.Jared LANDAW, *Maximizing the Benefits of Board Diversity: Lessons Learned From Activist Investing*, Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 2020, en ligne : <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/07/14/maximizing-the-benefits-of-board-diversity-lessons-learned-from-activist-investing/>.

3. Procédures de recrutement, de nomination et d'élection

La réussite du conseil commence dès le recrutement et la nomination de ses membres. Ces processus sont les moyens par lesquels l'organisation identifie les personnes les mieux à même de complémenter les compétences, qualités et caractéristiques requises dans ses rangs. En effet, les bonnes pratiques de recrutement, de nomination et d'élection des administrateurs doivent être définies de sorte à recruter un conseil compétent, indépendant et qualifié[192].

Chaque organisation doit déterminer la méthode de nomination ou d'élection de ses administrateurs. Généralement, les membres élisent leurs nouveaux administrateurs lors de l'assemblée générale annuelle, et les administrateurs sortants se retirent lors de l'assemblée où a lieu l'élection[193]. Comme les règles peuvent varier d'une loi à l'autre, il est important de se familiariser avec les règles fixées par la législation constitutive, de manière à garantir que la méthode souhaitée pour l'élection et/ou la nomination des administrateurs respecte les exigences imposées par la loi[194]. Par exemple, la Loi BNL stipule que les membres doivent élire les administrateurs par résolution ordinaire[195]. Il est également possible que les statuts de l'organisation permettent à ses administrateurs de nommer un ou plusieurs administrateurs supplémentaires jusqu'à la clôture de la prochaine assemblée générale annuelle, à condition que le nombre total des administrateurs ainsi nommés n'excède pas le tiers du nombre des administrateurs élus à la dernière assemblée générale annuelle[196]. D'autre part, une personne peut uniquement occuper un poste d'administrateur si : étant présente à l'assemblée qui l'élit ou la nomme administratrice, elle consent à occuper ce poste, ou bien, en cas d'absence, si elle a donné son consentement à occuper ce poste par écrit dans le délai réglementaire ou avant son élection ou sa nomination, ou encore si elle remplit les fonctions de ce poste après l'élection ou la nomination[197].

Quel que soit le processus qu'elle choisit pour l'élection ou la nomination des membres de son conseil d'administration, l'organisation a avantage à définir clairement ce processus dans ses règlements administratifs et dans les politiques de son conseil. Un tribunal peut invalider les résultats de l'élection si le processus d'élection n'a pas été suivi, et il peut ordonner une nouvelle élection des administrateurs. Cette nouvelle élection se tiendra à moins qu'on puisse prouver qu'elle entraînerait un préjudice irréparable[198].

Compte tenu de l'importance des compétences et des qualités d'un conseil d'administration, les bonnes pratiques pour le recrutement des membres du conseil impliquent qu'il doit lui-même jouer

---

[192] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 3e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 140.
[193] Jane BURKE-ROBERTSON, Terrance S. CARTER et Theresa L.M. MAN, *Corporate and Practice Manual for Charities and Not-for-Profit Corporations*, Toronto, Thomson Reuters Canada, 2022, feuilles mobiles, § 8:16.
[194] Jane BURKE-ROBERTSON, Terrance S. CARTER et Theresa L.M. MAN, *Corporate and Practice Manual for Charities and Not-for-Profit Corporations § 8:16*, Toronto, Thomson Reuters Canada, 2022, feuilles mobiles, à jour octobre 2021.
[195] *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 128 (3).
[196] *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 128 (8).
[197] *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 128 (9).
[198] Jane BURKE-ROBERTSON, Terrance S. CARTER et Theresa L.M. MAN, *Corporate and Practice Manual for Charities and Not-for-Profit Corporations § 8:16*, Toronto, Thomson Reuters Canada, 2022, feuilles mobiles, à jour octobre 2021; Voir p. ex. : *Bose v. Bangiya Parishad Toronto*, 2019 ONSC 5625.

un rôle approprié dans sa relève et dans le processus de recrutement des administrateurs[199]. Le conseil doit être conscient de la responsabilité qu'il a d'assurer la qualité de sa relève, et il doit mettre en place un comité pour superviser ce processus en son nom[200]. De plus, il doit avoir pour priorité la définition de critères d'éligibilité et la création d'une matrice des compétences/expériences/diversités, définies en considération des besoins du conseil et de ses obligations redditionnelles vis-à-vis des différentes parties prenantes. Pour ce faire, plusieurs démarches clés peuvent être réalisées : tenir à jour un inventaire des compétences et expériences des administrateurs en poste, sonder les intentions des administrateurs en poste concernant le renouvellement de leur mandat, et prendre en considération les résultats des évaluations du conseil et de chacun de ses membres[201].

D'autres démarches possibles sont, entre autres : définir une stratégie appropriée de recrutement en envisageant divers moyens pour identifier les candidats potentiels, exiger des candidats qu'ils remplissent un formulaire de candidature, procéder à des vérifications du parcours personnel et des antécédents judiciaires, vérifier que les candidats savent ce que l'on attend d'un administrateur, veiller à ce que seuls des candidats recommandés par le conseil soient présentés pour l'élection lors de l'assemblée générale annuelle (sous réserve des droits reconnus par la loi aux membres de l'organisation), communiquer aux membres les informations sur les candidats avant l'assemblée annuelle, et communiquer aux membres le processus de recrutement, de nomination et d'élection[202].

Les organisations doivent également veiller à ce que soient respectées les qualifications minimales prévues par la législation applicable pour les administrateurs[203]. Selon la Loi BNL, pour pouvoir occuper un poste d'administrateur, une personne doit avoir au moins 18 ans, ne pas avoir été reconnue comme étant incapable d'administrer ses biens, ne pas avoir été déclarée incapable par un tribunal au Canada ou à l'étranger, et ne pas avoir le statut de failli[204].

4. Durée et renouvellement des mandats et restrictions

La Loi BNL prévoit que les administrateurs soient élus pour un mandat n'excédant pas quatre ans[205], sans toutefois fixer de limite quant au nombre de mandats qu'un administrateur peut exercer de manière consécutive ou non consécutive. Néanmoins, les règlements administratifs et politiques d'une organisation doivent inclure des stratégies de renouvellement du conseil (par exemple, une limitation du nombre de mandats qu'un administrateur peut exercer au sein du

---

[199] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 3e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 140-141.
[200] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 3e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 141.
[201] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 3e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 141.
[202] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 3e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 141.
[203] Jane BURKE-ROBERTSON, Terrance S. CARTER et Theresa L.M. MAN, *Corporate and Practice Manual for Charities and Not-for-Profit Corporations § 8:8*, Toronto, Thomson Reuters Canada, 2022, feuilles mobiles, à jour octobre 2021.
[204] *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 126 (1).
[205] *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 128 (3); *Règlement sur les organisations à but non lucratif du régime fédéral*, DORS/2011-223 (Gaz. Can. II), art. 28(1).

conseil) afin de garantir un renouvellement des points de vue et des idées dans le travail et les débats du conseil[206]. En parallèle, l'organisation doit soigneusement planifier et décaler les mandats des administrateurs de manière à ce que les administrateurs ne terminent pas tous leur mandat en même temps. Cette pratique, ainsi que d'autres stratégies de continuité, sont essentielles pour préserver la mémoire et la stabilité de l'organisation[207].

5. Formation/Éducation du conseil

La qualité d'un conseil dépend en partie des processus d'orientation mis en place pour les nouveaux administrateurs, ainsi que des programmes de formation continue pour l'ensemble des membres du conseil[208]. Les administrateurs doivent non seulement connaître les affaires internes de l'organisation dont ils sont au service, mais ils doivent aussi connaître les procédures de gouvernance du conseil, tout comme leurs droits, obligations et responsabilités individuels à titre de membres du conseil d'administration[209]. Les conseils doivent organiser des séances d'orientation obligatoires pour les administrateurs et leur donner accès à une formation continue. Cette dernière pourrait notamment prendre la forme d'un encouragement à suivre des programmes d'enseignement utiles pour leur rôle[210]. La présence et la participation aux séances de formation devraient faire partie des évaluations des administrateurs et être prises en compte pour le renouvellement de leurs mandats. Pour obtenir une note « excellente » au bulletin sur la gouvernance de Sport Canada en ce qui concerne l'orientation et le perfectionnement professionnel des membres du conseil, les organisations doivent définir clairement le processus d'orientation du conseil et s'assurer que les initiatives de perfectionnement professionnel du conseil sont exhaustives. Agir ainsi aide l'organisation à préserver des connaissances, compétences et aptitudes qui lui sont propres[211]. Ces initiatives et activités de perfectionnement professionnel doivent être structurées de manière à améliorer le rendement du conseil[212].

6. Évaluation du conseil

Les évaluations sont un élément clé pour l'amélioration continue des procédures de gouvernance; c'est pourquoi elles doivent être réalisées à un moment de l'année où les résultats d'évaluation peuvent être exploités[213]. Les conseils doivent d'abord identifier les domaines à évaluer, comme le rendement individuel des administrateurs, le rendement collectif du conseil, le rendement du président du conseil et les évaluations des comités. Ce faisant, le conseil doit également déterminer

---

[206] SPORT CANADA, *S'employer à exercer une gouvernance efficace au sein de la communauté sportive nationale du Canada*, 2011, p. 11.
[207] SPORT CANADA, *S'employer à exercer une gouvernance efficace au sein de la communauté sportive nationale du Canada*, 2011, p. 11.
[208] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 3e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 142.
[209] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 3e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 142.
[210] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 3e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 142.
[211] SPORT CANADA, *Bulletin sur la gouvernance, phase 2, matrices et glossaire*, Gouvernement du Canada, art. 2.3.4.
[212] SPORT CANADA, *S'employer à exercer une gouvernance efficace au sein de la communauté sportive nationale du Canada*, 2011, art. 2.3.4
[213] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 3e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 144.

le but de l'évaluation, la personne chargée de l'évaluation, le degré d'anonymat requis par le processus, la façon dont les résultats seront communiqués et les procédures existantes pour veiller à ce que les résultats des évaluations servent à faire avancer les choses[214].

iii. Principe 3 – Structure du conseil et procédures

1. Dirigeants/Leadership du conseil

Les dirigeants d'une organisation à but non lucratif constituent son leadership. La Loi BNL donne aux administrateurs un pouvoir relativement large, qui leur permet « de désigner les bureaux de l'organisation, nommer les dirigeants, préciser leurs fonctions et leur déléguer le pouvoir de gérer les activités et les affaires internes de l'organisation, sous réserve de certaines exceptions »[215] [traduction]. Afin de garantir un leadership efficace du conseil, un conseil doit mettre en place « une procédure pour déterminer les méthodes de recrutement et de sélection des dirigeants du conseil, les modalités de leurs fonctions, et un plan de relève »[216] [traduction].

Il est aussi très important d'assurer une séparation entre le rôle de chef de la direction et le rôle de président du conseil[217]. Le président du conseil est responsable de la gouvernance du conseil, représente le conseil au sein de l'organisation et joue le rôle de porte-parole du conseil auprès du public[218]. Le rôle du président du conseil et les qualités requises à ce poste doivent être clairement décrits, et le renouvellement de son mandat ne doit pas être automatique[219].

2. Comités du conseil

Les comités du conseil sont généralement constitués pour prêter assistance au conseil et l'aider « dans l'exécution de son rôle de gouvernance ». En d'autres termes, « les comités soutiennent et complètent le conseil, mais sans supplanter le conseil dans son travail ». Les comités sont particulièrement utiles, car ils permettent « de meilleures discussions et une analyse plus approfondie que lors d'une simple réunion du conseil »[220] [traduction].

À l'exception des comités de vérification[221], la Loi BNL ne définit aucune règle concernant les comités. Par conséquent, le nombre de comités, les modalités de leurs fonctions ainsi que leur

---

[214] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 3e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 144.
[215] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 3e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 156.
[216] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 3e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 156.
[217] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 157.
[218] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 158.
[219] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 157.
[220] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 161; Voir aussi : BUSINESS ROUNDTABLE, *Principles of Corporate Governance*, Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 2016, en ligne : <https://corpgov.law.harvard.edu/2016/09/08/principles-of-corporate-governance/>.
[221] *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 194.

mandat sont fixés à l'entière discrétion du conseil[222]. Il existe cependant certaines exceptions quant aux fonctions que le conseil peut déléguer à un comité. Par exemple, un conseil ne peut pas demander à un comité de soumettre aux membres des questions qui requièrent l'approbation des mêmes membres, d'approuver les états financiers, ou bien d'instituer, modifier ou révoquer les règlements administratifs[223].

3. Processus et procédures pour les réunions du conseil

La « fréquence des réunions [du conseil], la procédure à suivre pour fixer l'ordre du jour, l'ordre de traitement des sujets à l'ordre du jour, la mise à disposition des documents d'accompagnement, la qualité des procès-verbaux, la direction de la réunion par le président du conseil et les procédures à suivre pour les réunions publiques et les réunions à huis clos »[224] [traduction] sont tous des éléments qui favorisent une gouvernance efficace. Par conséquent, tous ces éléments doivent être clairement définis et compris. D'autres éléments contribuent également à des réunions efficaces, et donc à la bonne exécution du rôle de gouvernance du conseil, notamment la compréhension parfaite, de la part du conseil, de son rôle de gouvernance et des comportements appropriés en salle de conseil[225].

Selon des autorités canadiennes et américaines de premier plan, entre sept et dix réunions en moyenne sont organisées par an par les conseils d'administration bénévoles des organisations à but non lucratif[226]. La fréquence des réunions dépendra ultimement d'un certain nombre de facteurs propres à l'organisation.

C. Relations et redditions de comptes

i. Sources des obligations redditionnelles et de la transparence

Même si la Loi BNL n'emploie pas expressément les termes « transparence » et « obligations redditionnelles », lorsque l'on se penche globalement sur la législation et les commentaires concernant les organisations à but non lucratif, il apparaît clairement qu'une organisation à but non lucratif se doit d'œuvrer pour atteindre un degré élevé de transparence et de pratiques

---

[222] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 160.
[223] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 160.
[224] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 162.
[225] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 162.
[226] Grace BUGG et Sue DALLHOFF, *National Study of Board Governance Practices in the Non-Profit and Voluntary Sector in Canada*, Strategic Leverage Partners Inc., & Centre for Voluntary Sector Research and Development, 2006, p. 29 (PDF), en ligne : <http://www.strategicleveragepartners.com/bhg768kjmhgvxxyxzwq/National_Study_of_Board_Governance_Practices_in_the_Non-Profit_and_Voluntary_Sector_in_Canada.PDF>; BOARDSOURCE, *Leading with Intent: BoardSource Index of Nonprofit Board Practices, BoardSource*, 2021, p. 33 (PDF), en ligne : <https://leadingwithintent.org/wp-content/uploads/2021/06/2021-Leading-with-Intent-Report.pdf?hsCtaTracking=60281ff7-cadf-4b2f-b5a0-94ebff5a2c25%7C428c6485-37ba-40f0-a939-aeda82c02f38>; BOHSE & ASSOCIATES INC., *Bohse Tips: Board of Directors Series: Non-Profit Board Statistics*, Bohse & Associates Inc., 2007, p. 1 (PDF), en ligne : <http://bohse.com/images/file/Board_of_Director_Series/Non-Profit_Board_Statistics.pdf>.

redditionnelles envers ses membres et autres parties prenantes. De fait, lorsque la ministre Ablonczy a présenté le projet de Loi BNL à la Chambre des communes en deuxième lecture, elle a expliqué que la Loi BNL « permettrait de s'assurer que les organisations à but non lucratif constituées en personnes morales en vertu d'une loi fédérale sont régies par un cadre législatif à jour qui est assez souple pour répondre aux besoins des petites et des grandes organisations tout en prévoyant la reddition de comptes et la transparence nécessaires pour répondre aux attentes du public canadien »[227]. À cette occasion, elle a reconnu qu'il était devenu de plus en plus important pour les organisations à but non lucratif de faire preuve de transparence et de répondre de leurs activités financières « puisque ces organisations doivent établir et conserver un haut niveau de confiance auprès du public »[228]. Et la ministre d'ajouter que « [l]es Canadiens s'attendent à ce que les entreprises qui profitent des subventions du gouvernement ou de la générosité du public fassent preuve de plus de transparence »[229].

La Loi BNL fait tout de même quelques références à ces notions de reddition de comptes et de transparence, notamment lorsqu'elle évoque le droit des membres à approuver toute modification des règlements administratifs, à élire les administrateurs et à recevoir les états financiers annuels. Aucune modification de structure ne peut être réalisée sans l'approbation des membres[230]. La Loi BNL prévoit aussi une voie de recours en cas d'abus[231] et un recours similaire à l'action oblique[232]. Si les administrateurs étaient véritablement dispensés de rendre des comptes aux membres et étaient libres d'agir comme ils l'entendent, ces droits reconnus aux membres n'existeraient pas. De même, la notion de transparence est incarnée dans les nombreux droits que la Loi BNL reconnaît aux membres en matière d'information, notamment pour obtenir copie des états financiers, accéder aux registres de l'organisation, et avoir des copies des statuts et des règlements administratifs ainsi que de leurs éventuelles modifications. Tel que nous l'avons noté au Chapitre V, la Loi BNL impose des contraintes supplémentaires aux organisations ayant recours à la sollicitation, de manière à garantir suffisamment de transparence et d'obligations redditionnelles en lien avec ce type de revenu[233].

De plus, les membres ont la responsabilité de nommer l'expert-comptable. L'article 180 de la Loi BNL établit les qualifications requises pour occuper la fonction d'expert-comptable. Outre ces

---

[227] CANADA, *Débats de la Chambre des communes*, 2e sess., 40e légis., 4 février 2009, « Loi régissant les organisations à but non lucratif et certaines personnes morales », p. 1810 (L'hon. Diane Ablonczy) [traduction].
[228] CANADA, *Débats de la Chambre des communes*, 2e sess., 40e légis., 4 février 2009, « Loi régissant les organisations à but non lucratif et certaines personnes morales », p. 1815 (L'hon. Diane Ablonczy) [traduction].
[229] CANADA, *Débats de la Chambre des communes*, 2e sess., 40e légis., 4 février 2009, « Loi régissant les organisations à but non lucratif et certaines personnes morales », p. 1815 (L'hon. Diane Ablonczy) [traduction].
[230] La Loi BNL évoque la modification de structure à la Partie 13. Conformément au paragraphe 197 (1), une « modification de structure » désigne des situations telles que le changement de la dénomination de l'organisation, la modification de ses statuts ou de ses règlements administratifs, la modification des activités de l'organisation ou la modification de sa déclaration d'intention, la modification des conditions requises pour devenir membre ou la modification des droits de n'importe quelle catégorie ou de n'importe quel groupe de membres, et la modification des façons d'aviser les membres habiles à voter aux assemblées.
[231] *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 253 (1).
[232] *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 251 (1).
[233] Voir p. ex. : *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 125, 170 (1), 176 (1) et 179; GOUVERNEMENT DU CANADA, *Exigences pour les organisations ayant recours à la sollicitation en vertu de la Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif (Loi BNL)*, Canada, 2012, en ligne : <https://www.ic.gc.ca/eic/site/cd-dgc.nsf/fra/cs05011.html>.

qualifications, la personne doit être indépendante[234]. L'expert-comptable dispose par ailleurs de nombreux droits concernant la participation aux assemblées des membres. Nos législateurs ont conçu la Loi BNL de cette manière, car il est « nécessaire de garantir que l'expert-comptable soit en capacité d'exécuter ses fonctions et obligations et de respecter les exigences de la Loi – tout ceci étant fondamental pour les notions de responsabilité comptable et de transparence qui sous-tendent la gouvernance au XXIe siècle »[235] [traduction].

De nombreux dirigeants dans le secteur des organisations à but non lucratif reconnaissent l'importance de la transparence et des obligations redditionnelles pour les organisations à but non lucratif et ont fait plusieurs commentaires à ce sujet. D'après certains auteurs, « les organisations peuvent avoir des obligations redditionnelles envers un certain nombre de parties prenantes, en fonction des buts ou des objets de l'organisation. Toute relation avec une partie prenante peut potentiellement donner naissance à un certain degré d'obligation redditionnelle pour l'organisation »[236] [traduction]. Le XXIe siècle voit « une demande croissante, de la part des gouvernements, des bailleurs de fonds et du grand public, de rendre des comptes. Ces obligations redditionnelles ne concernent pas uniquement le bon emploi des fonds, mais aussi l'efficacité et l'efficience de l'organisation et la satisfaction des besoins de la collectivité »[237] [traduction]. En outre, la mission et la planification stratégique (qui impliquent de définir les objectifs fondamentaux et la stratégie de l'organisation) figurent parmi les tâches les plus importantes d'un conseil, « car elles fixent les bases des obligations redditionnelles – les bases sur lesquelles l'on peut déterminer le caractère approprié des actions du conseil » [238] [traduction], de son rendement et de sa réussite. Entre autres principes, la transparence et le sens des responsabilités redditionnelles des administrateurs sont souvent perçus comme figurant parmi les principes les plus fondamentaux pour assurer une bonne gouvernance et un bon leadership[239].

ii. Importance de relations saines

Les relations avec les membres, les différentes parties prenantes et le public sont extrêmement importantes pour la viabilité et la durabilité d'une organisation à but non lucratif. Un conseil d'administration doit veiller à ce que l'organisation entretienne des relations efficaces, de manière

---

[234] Donald J. BOURGEOIS, *The Law of Charitable and Not-for-Profit Organizations*, 5e éd., Toronto, LexisNexis Canada, 2016, p. 41.

[235] Donald J. BOURGEOIS, *The Law of Charitable and Not-for-Profit Organizations*, 5e éd., Toronto, LexisNexis Canada, 2016, p. 41.

[236] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 10; Voir aussi : Keith STEEL, *Management of Nonprofit and Charitable Organizations in Canada*, 4e éd., Toronto, LexisNexis Canada, 2018, p. 689.

[237] Donald J. BOURGEOIS, *The Law of Charitable and Not-for-Profit Organizations*, 5e éd., Toronto, LexisNexis Canada, 2016, p. 152; Voir aussi : Peter DEY et Sarah KAPLAN, *360° Governance: Where are the Directors in a World in Crisis?*, Rotman School of Management, University of Toronto, 2021, p. 21, en ligne : <https://www.rotman.utoronto.ca/FacultyAndResearch/ResearchCentres/LeeChinInstitute/Sustainability-Research-Resources/360-Governance-Report>; Voir aussi : Keith STEEL, *Management of Nonprofit and Charitable Organizations in Canada*, 4e éd., Toronto, LexisNexis Canada, 2018, p. 688-89.

[238] Donald J. BOURGEOIS, *The Law of Charitable and Not-for-Profit Organizations*, 5e éd., Toronto, LexisNexis Canada, 2016, p. 157.

[239] Donald J. BOURGEOIS, *The Law of Charitable and Not-for-Profit Organizations*, 5e éd., Toronto, LexisNexis Canada, 2016, p. 162; Voir aussi : LEADING GOVERNANCE, *Good Governance: A Code for the Voluntary and Community Sector*, Leading Governance, 2010, p. 22 (PDF), en ligne : <https://leadinggovernance.com/wp-content/uploads/2020/08/Code-of-Governance-Full1.pdf>.

à avoir du soutien dans la poursuite de ses objectifs[240]. Les membres, les différentes parties prenantes et le public ont « le potentiel d'influer positivement ou négativement sur le bien-être de l'organisation »[241] [traduction]. De fait, la gestion du risque au sein d'une organisation à but non lucratif intègre souvent les relations avec les différentes parties prenantes, car celles-ci influent sur les risques d'atteinte à la réputation[242].

« Au moment de se pencher sur la qualité des relations avec les différentes parties prenantes, les conseils doivent prendre en considération les concepts de reddition de comptes, de transparence et d'implication, qui constituent les fondements de toute relation de qualité »[243] [traduction]. En effet, un moyen efficace de favoriser des relations saines consiste à répondre de ses actes et à être transparent et impliqué.

Grâce à des relations saines et réussies, les membres, les parties prenantes et/ou le public « comprennent les objectifs de l'organisation ainsi que les raisons qui peuvent avoir amené le conseil à prendre une décision controversée »[244] [traduction].

Le conseil est chargé d'entretenir et d'encadrer les relations avec les membres, les parties prenantes et le public, en plus d'assumer ses obligations de transparence et de reddition de comptes. Pour ce faire, les conseils doivent dresser une liste d'acteurs importants pour l'organisation, examiner pourquoi et dans quel but l'organisation a des relations avec chacun d'eux, et concevoir des principes sur la manière dont l'organisation doit naviguer dans ses relations avec eux[245]. Certaines exigences de base pour gérer ces relations comprennent la définition d'un cadre et d'un plan, au moyen de plusieurs outils[246]. En d'autres termes, un conseil « doit valider une orientation de politique générale pour s'acquitter de ses obligations redditionnelles et pour ses efforts d'implication et de communication »[247] [traduction]. Le conseil a donc avantage à envisager plusieurs modes de relations avec les membres, les parties prenantes et le grand public, en fonction du groupe visé et de l'objectif de la relation[248]. Enfin, le conseil d'administration doit faire un suivi de l'état de ses relations, éventuellement au moyen de rapports rédigés par le personnel.

---

[240] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 67.
[241] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 67.
[242] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 58.
[243] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 67.
[244] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 68.
[245] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 68.
[246] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 68.
[247] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 68.
[248] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Governance Centre of Excellence, 2013, p. 68.

VII. LA GOUVERNANCE DANS LE MONDE DU SPORT ET DE HOCKEY CANADA

A. Définition des « pratiques exemplaires » pour les organismes nationaux de sport

Conformément au mandat, l'objectif général de cet exercice consiste à examiner les structures, les systèmes, les processus et le personnel liés à la gouvernance de Hockey Canada, notamment la mesure dans laquelle ces derniers répondent aux exigences et aux pratiques exemplaires d'un organisme national de sport de cette envergure au Canada[249]. Pour éclairer notre analyse visant à déterminer si la gouvernance, les systèmes, le personnel et les processus de Hockey Canada répondent aux pratiques exemplaires actuelles des organismes nationaux de sport de cette envergure au Canada, nous avons procédé à une comparaison de Hockey Canada avec :

i) les principes de gouvernance des organismes de sport établis par Sport Canada[250];

ii) la matrice du bulletin de gouvernance de Sport Canada ;

iii) le Code de gouvernance du sport canadien et le Cadre pour une bonne gouvernance qui l'accompagne ; et

iv) la structure de gouvernance de certains ONS de référence.

Bien que nous n'ayons pas comparé les pratiques de Hockey Canada à celles des organisations à but non lucratif en général, notre connaissance et notre expérience en matière de pratiques exemplaires de gouvernance des organisations à but non lucratif ont alimenté notre analyse. Nous décrirons brièvement ces points de référence avant de passer à notre analyse visant à déterminer où Hockey Canada se situe par rapport à ces pratiques.

i. S'employer à exercer une gouvernance efficace au sein de la communauté sportive nationale du Canada

En 2011, Sport Canada a publié un document intitulé *S'employer à exercer une gouvernance efficace au sein de la communauté sportive nationale du Canada* (l'« **outil de gouvernance 2011** ») destiné aux organismes de sport financés[251]. Le document énonce un certain nombre de principes et de conseils pratiques relatifs à la mise en place d'une « gouvernance efficace » dans le milieu du sport national.

L'outil de gouvernance 2011 identifie cinq principes de gouvernance efficace, à savoir:

1. Engagement à l'égard d'une vision, d'une mission et de valeurs, et respect d'un plan stratégique

---

[249] HOCKEY CANADA, *Révision de la gouvernance : L'ancien juge de la Cour suprême Thomas Cromwell mènera la révision de la gouvernance de Hockey Canada* , 2022, en ligne : <https://www.hockeycanada.ca/fr-ca/news/thomas-cromwell-to-lead-hockey-canada-governance-review-corp-2022>.

[250] GOUVERNEMENT DU CANADA, SPORT CANADA, *S'employer à exercer une gouvernance efficace au sein de la communauté sportive nationale du Canada*, 2011.

[251] GOUVERNEMENT DU CANADA, SPORT CANADA, *S'employer à exercer une gouvernance efficace au sein de la communauté sportive nationale du Canada*, 2011.

2. Clarté des rôles et des responsabilités

3. Contrôle financier efficace

4. Importance des ressources humaines

5. Transparence et responsabilité en matière d'objectifs stratégiques et de résultats

Pour chaque principe, le document comprend des définitions et des idées quant à la manière de le mettre en œuvre dans le milieu du sport national. Ces principes de gouvernance s'articulent autour d'une attente forte à l'égard des administrateurs pour qu'ils incarnent les plus hautes normes en matière d'éthique et qu'ils agissent honnêtement et de bonne foi, au mieux des intérêts de leur organisme[252].

ii. Le Code de gouvernance du sport canadien du COC

Comme décrit au chapitre V, en novembre 2020, le COC [Comité olympique canadien] a présenté le Code du COC [Code de gouvernance du sport canadien] à la communauté sportive canadienne. Ce dernier s'applique à tous les ONS représentant des sports au sein du programme olympique[253].

Le Code du COC vise à « maximiser le rendement organisationnel en encourageant les ONS à améliorer les pratiques de gouvernance via l'adoption de révisions aux règlements administratifs et aux autres mécanismes structurels »[254]. La section « Objectif » du Code du COC prévoit ce qui suit :

> […] Ce code définit les pratiques exemplaires à respecter, fournissant ainsi une norme objective à laquelle les sources de financement et les autres parties prenantes peuvent se mesurer. Il est prévu que les différents bailleurs de fonds qui souhaitent protéger et maximiser leur investissement dans le sport s'attendent à ce que tout ONS qui sollicite un financement soit tenu de confirmer qu'il est en conformité avec le présent code[255].

Le COC a également élaboré un certain nombre de ressources et de modèles d'appui relatifs à la gouvernance (tels que le modèle de dispositions au règlement administratif, le mandat du conseil d'administration, la politique en matière de diversité, la matrice des compétences du conseil d'administration, le mandat du comité, etc.) destinés à accompagner le Code du COC et à aider les ONS dans leurs initiatives de conformité au Code du COC[256]. En outre, le COC a publié le *Cadre*

---

[252] GOUVERNEMENT DU CANADA, SPORT CANADA, *S'employer à exercer une gouvernance efficace au sein de la communauté sportive nationale du Canada*, 2011, p. 2.
[253] GOUVERNEMENT DU CANADA, SPORT CANADA, *S'employer à exercer une gouvernance efficace au sein de la communauté sportive nationale du Canada*, 2011, p. 2.
[254] COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, p. 1, en ligne : <https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>.
[255] COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, p. 2, en ligne : <https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>.
[256] David MATLOW, *Canadian Sport Governance Code: Supporting Resources*, Goodmans LLP, 2021, en ligne: <https://nso.olympic.ca/wp-content/uploads/2021/10/GOODMANS-7073296-v12-Canadian_Sport_Governance_Code_-_Combined_Templates.docx>.

pour une bonne gouvernance – Un guide à la mise en œuvre du Code de gouvernance du sport canadien (le « **Cadre** ») pour compléter et soutenir la mise en œuvre du Code du COC. Le document présente des détails pour fournir « une meilleure compréhension des pratiques de bonne gouvernance et un contexte supplémentaire aux dispositions du *Code* » et « vise à illustrer comment la mise en œuvre permettra d'améliorer la prise de décisions de l'organisation »[257].

Bien que la conformité au Code du COC ne soit pas obligatoire, le COC le considère comme un cadre pour les pratiques exemplaires de gouvernance destiné aux ONS et encourage fortement les ONS à l'adopter comme modèle pour leurs propres organisations. Lors de nos discussions avec les représentants du COC, ces derniers ont insisté sur le fait que l'approche adoptée par le COC à l'égard du Code du COC se veut collaborative et reconnaît que la conformité totale au Code du COC risque de ne pas être possible ou souhaitable pour tous les ONS. Ils sont également d'avis que le Code du COC et les ressources d'appui[258] qui l'accompagnent sont des documents « vivants » qui évolueront et devraient évoluer au fil du temps et être adaptés aux besoins particuliers et à la structure organisationnelle de chaque ONS. Deux des cinq ONS de référence que nous avons interrogés ont adapté leurs modèles de gouvernance pour s'aligner de manière générale sur le Code du COC. Un représentant de l'une des associations que nous avons rencontrées a indiqué considérer le Code du COC comme obligatoire.

Comme indiqué au Chapitre V, le COC a créé le Cadre pour une bonne gouvernance afin d'établir un lien entre les principes du Code du COC et ceux de la matrice du bulletin de gouvernance.

iii. Associations de référence

Hockey Canada a identifié les associations de référence suivantes, soit cinq ONS (les « **associations de référence** ») qui ont pour mission de promouvoir et de réglementer un sport amateur au Canada à l'échelle nationale :

1. Athletics Canada Athlétisme Canada (« **Athlétisme Canada** ») – l'organisme national de régie du sport pour les disciplines de piste et pelouse, de cross-country et de course sur route au Canada.

2. Canada Basketball (« **Canada Basketball** ») – l'organisme national de régie du basketball au Canada.

3. L'Association canadienne de curling (« **Curling Canada** ») – l'organisme national de régie du curling au Canada.

4. The Canadian Soccer Association Incorporated L'Association canadienne de soccer incorporée (« **Canada Soccer** ») – l'organisme national de régie du soccer au Canada.

---

[257] COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Cadre pour une bonne gouvernance – Un guide à la mise en œuvre du Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, p. 1, en ligne : <https://ons.olympique.ca/wp-content/uploads/2021/09/Good-Governance-Framework_FRC.pdf>.

[258] David MATLOW, *Canadian Sport Governance Code: Supporting Resources*, Goodmans LLP, 2021, p.62-67, en ligne : <https://nso.olympic.ca/wp-content/uploads/2021/10/GOODMANS-7073296-v12-Canadian_Sport_Governance_Code_-_Combined_Templates.docx>.

5. The Canadian Tennis Association L'association canadienne de tennis (« **Tennis Canada** ») – l'organisme national de régie du tennis au Canada.

Nous comprenons que Hockey Canada a sélectionné ces associations de référence en raison de leur mandat et de leur structure d'adhésion qui sont comparables aux siens. Nous reconnaissons que la prise en compte d'autres organismes et associations de sport pourraient contribuer à un examen de cette nature. Au Canada, il y a plus de 60 ONS[259] et, à l'échelle internationale, il y a plusieurs autres organisations de sport internationales. Étant donné nos délais serrés et les termes de notre mandat, qui nous obligeaient à considérer les organismes nationaux de sport de la même envergure au Canada, nous avons limité la portée des points de référence considérés à ceux mentionnés ci-dessus. Nous soulignons également que notre analyse des associations de référence nous a permis d'établir un seuil pour les pratiques de gouvernance de Hockey Canada que nous devions réviser.

Nous avons examiné les informations accessibles au public concernant l'historique, la mission, le nombre de membres et la structure organisationnelle et de gouvernance de chaque association de référence. Nous avons également étudié les statuts et règlements administratifs, les mandats des conseils d'administration et des comités, les politiques et les rapports annuels des associations de référence dans la mesure où ces informations étaient accessibles au public ou nous ont été fournies par les associations de référence. En outre, nous avons mené des entrevues avec des représentants du COC et des cinq associations de référence. Nous nous référons également à certains des critères clés de la phase deux de la matrice du bulletin de gouvernance de Sport Canada[260].

B. Évaluation de Hockey Canada – Les règlements administratifs de Hockey Canada concernant la constitution et le fonctionnement du conseil d'administration sont-ils conformes aux pratiques exemplaires actuelles?

i. Composition du conseil d'administration actuel de Hockey Canada (compétences, expérience et diversité) et observations sur sa conformité aux pratiques exemplaires

1. Pourquoi la diversité est un aspect important

Les principales fonctions d'un conseil d'administration consistent à formuler la vision, la mission et les valeurs de l'organisation et à en assurer le respect, à approuver un plan stratégique, à superviser le rendement opérationnel, à surveiller les actifs et les ressources financières, à identifier et à gérer les risques, ainsi qu'à nommer le directeur général et à assurer une supervision appropriée de ses activités. Le conseil d'administration doit être composé d'un groupe diversifié de personnes qui possèdent collectivement les connaissances, les compétences, l'expérience et la capacité nécessaires au bon accomplissement de ces fonctions clés. Outre l'éventail de compétences et d'expertise requis, le conseil d'administration doit refléter les « caractéristiques démographiques qui existent dans la société canadienne, y compris, sans toutefois s'y limiter, le genre, l'identité sexuelle, la race, l'ethnicité, l'orientation sexuelle, la classe sociale, les moyens économiques, les

[259] GOUVERNEMENT DU CANADA, *Organismes nationaux de sport*, 2022, en ligne : <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/organismes-sportifs/nationaux.html>.
[260] GOUVERNEMENT DU CANADA, SPORT CANADA, *Bulletin de Sport Canada – Résultats du processus de réception continue de la phase 2*.

capacités, l'âge, la langue officielle parlée du Canada, la religion et l'éducation »[261]. Plusieurs études concluent que la diversité au sein des conseils d'administration est associée à une meilleure prise de décision et à une meilleure gouvernance étant donné que « la diversité – que ce soit par la représentation de forces différentes, la prise en compte de préoccupations différentes ou des questions fondées sur des expériences de vie variées – permettra de contrecarrer la pensée de groupe »[262] [traduction]. En d'autres termes, la diversité au sein du conseil d'administration améliore la prise de décision en permettant aux administrateurs de délibérer à partir d'un éventail de points de vue, présentant chacun une perspective différente[263].

Ainsi, le fait de réunir l'effectif idéal au sein du conseil d'administration permettra aux administrateurs de remplir leurs fonctions de supervision de manière plus efficace. À cette fin, une organisation doit recruter et sélectionner les candidats au poste d'administrateur de manière réfléchie afin de s'assurer que la composition du conseil d'administration soit appropriée compte tenu de son environnement actuel et des circonstances prévues. En effet, pour obtenir la mention « excellent » pour la diversité et la représentation dans le bulletin de Sport Canada, le conseil d'administration d'un organisme doit « [refléter] une diversité des idées, des formations, des compétences, des expériences et de l'expertise »[264]. De plus, la matrice du bulletin recommande que le conseil soit « basé sur les compétences, en rapport avec les domaines abordés par la matrice de compétences »[265].

Pour obtenir la mention « excellent » en matière de diversité et d'inclusion, il est également essentiel de veiller à ce que la composition du conseil reflète l'équilibre entre les sexes, que le conseil s'engage à suivre les questions liées à l'équité, à l'accès, à la diversité et à l'inclusion, et qu'il ait pris des « mesures concrètes » pour recruter des membres issus de groupes sous-représentés[266].

Les statuts et les règlements administratifs de Hockey Canada établissent certaines exigences fondamentales en ce qui concerne la composition du conseil d'administration. Les statuts stipulent que le conseil doit compter au minimum cinq et au maximum neuf administrateurs[267]. Les règlements administratifs stipulent que le conseil est composé de neuf administrateurs élus par les membres, dont au moins deux hommes et deux femmes, et d'au plus un administrateur nommé par

---

[261] COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, p. 4, s. B-5, en ligne : <https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>.

[262] Yaron NILI, *Beyond the Numbers: Substantive Gender Diversity in Boardrooms*, 2019, 94 Ind. LJ 145, p. 162-3.

[263] COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Cadre pour une bonne gouvernance – Un guide à la mise en œuvre du Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, p. 3, en ligne : <https://ons.olympique.ca/wp-content/uploads/2021/09/Good-Governance-Framework_FRC.pdf>.

[264] COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Cadre pour une bonne gouvernance – Un guide à la mise en œuvre du Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, p. 4, en ligne : <https://ons.olympique.ca/wp-content/uploads/2021/09/Good-Governance-Framework_FRC.pdf>; GOUVERNEMENT DU CANADA, SPORT CANADA, *Bulletin de Sport Canada – Résultats du processus de réception continue de la phase 2*, section 2.3.3.

[265] COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Cadre pour une bonne gouvernance – Un guide à la mise en œuvre du Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, p. 4, en ligne : <https://ons.olympique.ca/wp-content/uploads/2021/09/Good-Governance-Framework_FRC.pdf>; GOUVERNEMENT DU CANADA, SPORT CANADA, *Bulletin de Sport Canada – Résultats du processus de réception continue de la phase 2*, section 2.3.4.

[266] GOUVERNEMENT DU CANADA, SPORT CANADA, *Bulletin de Sport Canada – Résultats du processus de réception continue de la phase 2*, section 2.3.3.

[267] INDUSTRIE CANADA, *Articles de prorogation de l'Association Hockey Canada*, 2014.

les administrateurs élus[268]. Au moment de la rédaction du présent rapport, le conseil d'administration était composé de sept administrateurs élus. Deux postes d'administrateurs élus étaient vacants (suite à la démission de Michael Brind'Amour en tant que président du conseil le 6 août 2022 et à la démission d'Andrea Skinner en tant que présidente par intérim le 8 octobre 2022)[269] et aucun administrateur nommé ne siégeait au conseil.

2. Taille du conseil d'administration de Hockey Canada

Aux fins de l'évaluation de la composition du conseil de Hockey Canada, nous avons tenu compte de sa taille. Comme indiqué dans le précédent chapitre du présent rapport, la taille appropriée pour un conseil d'administration dépend d'un certain nombre de facteurs, tels que la quantité de travail à effectuer, qui varie en fonction des projets en cours et des problèmes rencontrés par l'organisation. Néanmoins, le conseil doit être suffisamment grand pour permettre aux administrateurs de faire leur travail correctement, mais pas trop grand non plus, pour ne pas rendre difficiles les débats importants[270]. Comparativement à la taille des conseils des associations de référence, le conseil de Hockey Canada se situe dans les fourchettes que nous avons observées et s'inscrit dans les pratiques exemplaires soutenues par les sources de gouvernance consultées dans le cadre de notre examen. Le nombre d'administrateurs au sein du conseil est fixé par les règlements administratifs à neuf administrateurs élus, ce qui correspond au nombre maximal d'administrateurs prescrit par les statuts. Toutefois, les statuts et les règlements administratifs de Hockey Canada prévoient l'option d'un administrateur additionnel nommé par le conseil. Hockey Canada nous a informés que le conseil n'avait jamais exercé son droit de nommer un administrateur supplémentaire. La limitation prévue dans les statuts (c'est-à-dire un nombre maximal de neuf administrateurs) signifie que Hockey Canada ne peut pas compter au sein de son conseil neuf administrateurs élus et un administrateur supplémentaire nommé. Toute augmentation du nombre d'administrateurs au-delà de neuf nécessiterait l'approbation des membres pour une modification des statuts.

Nous avons constaté qu'une autre association de référence, Athlétisme Canada, présente une fourchette similaire à celle de Hockey Canada en ce qui concerne le nombre d'administrateurs, avec un minimum de sept et un maximum de neuf administrateurs. Celle de Canada Basketball se situe entre six et onze, et celle de Curling Canada entre huit et douze. Canada Soccer et Tennis Canada sont les associations dont le conseil d'administration est le plus grand parmi toutes les associations de référence, avec un nombre fixe de 14 et 13 administrateurs respectivement. Le Code du COC stipule que « [les] conseils devraient être de taille fonctionnelle avec un minimum de cinq membres au conseil et un maximum de quinze membres au conseil. On s'attend à ce qu'un conseil d'administration typique compte de sept à onze membres »[271].

---

[268] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 26.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

[269] Note au lecteur : Nos observations sur la composition du conseil de Hockey Canada sont fondées sur l'effectif des administrateurs qui siégeaient au conseil en date du 7 octobre 2022, avant la démission de Mme Andrea Skinner comme présidente par intérim du conseil le 8 octobre 2022.

[270] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., 2013, p. 118.

[271] COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, p. 3, par. 1, en ligne : <https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>.

Dans les résultats du bulletin de juin 2022, Hockey Canada a reçu la mention « excellent » pour la structure de son conseil d'administration, le document précisant que la taille du conseil est « en fonction de la nature de la complexité de l'organisme »[272]. Nous reconnaissons que la taille du conseil d'administration de Hockey Canada est généralement conforme au Code du COC et des associations de référence. Cependant, nous sommes d'avis que, compte tenu de la portée et de la complexité des mandats de Hockey Canada, la taille de son conseil devrait être plus proche de la partie supérieure des fourchettes stipulées dans ces points de référence. L'ajout de certains postes au conseil permettrait d'inclure des administrateurs possédant un plus grand éventail de compétences, d'expériences et d'antécédents. En outre, compte tenu de la charge de travail importante du conseil et du nombre de comités permanents qui l'appuient, une augmentation du nombre d'administrateurs permettrait au conseil de répartir les tâches et les travaux des comités entre un plus grand nombre de personnes. Comme l'indique la matrice du bulletin de Sport Canada, un conseil dont la taille est « excellente » est composé d'un certain nombre d'administrateurs, dont le nombre « dépend de la nature et de la complexité de l'organisme ainsi que de son stade de développement »[273]. En outre, le bulletin recommande que le conseil soit « organisé pour répondre aux enjeux émergents et soutenir le plan stratégique global de l'organisme »[274].

Au vu de ces considérations, nous recommandons que Hockey Canada modifie ses statuts pour augmenter le nombre maximal d'administrateurs pour le faire passer de 9 à 13 (nous ne pensons pas qu'il soit nécessaire de modifier le nombre minimal d'administrateurs.) Nous sommes également d'avis que les règlements administratifs ne devraient pas prescrire un nombre fixe d'administrateurs, mais qu'ils devraient plutôt être modifiés pour prévoir un conseil composé d'un nombre d'administrateurs se situant entre le nombre minimal et le nombre maximal d'administrateurs précisés dans les statuts. Si les statuts prévoient une fourchette d'administrateurs et que les membres ont délégué au conseil d'administration le pouvoir de fixer le nombre d'administrateurs, le conseil d'administration peut alors facilement ajuster ce nombre dans les limites de cette fourchette par une résolution ordinaire des administrateurs, sans avoir à obtenir l'approbation des membres. Cette caractéristique est intéressante puisqu'elle offre au conseil une plus grande souplesse de gouvernance en lui permettant d'ajuster périodiquement sa taille en fonction des besoins.

Un conseil comprenant plus d'administrateurs pourrait également permettre au conseil d'administration de recourir davantage à son pouvoir de nommer des administrateurs supplémentaires en fixant le nombre d'administrateurs élus à un nombre inférieur au maximum autorisé (par exemple, 13 administrateurs), libérant ainsi une place pour un administrateur nommé par le conseil. À cet égard, nous estimons que Hockey Canada devrait modifier ses règlements administratifs de manière à ce que le conseil d'administration soit autorisé à nommer des administrateurs supplémentaires dans les limites légales imposées par la *Loi canadienne sur les*

[272] GOUVERNEMENT DU CANADA, SPORT CANADA, *Bulletin de Sport Canada – Résultats du processus de réception continue de la phase 2*, p. 9.
[273] COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Cadre pour une bonne gouvernance – Un guide à la mise en œuvre du Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, p. 8, en ligne : <https://ons.olympique.ca/wp-content/uploads/2021/09/Good-Governance-Framework_FRC.pdf>; GOUVERNEMENT DU CANADA, SPORT CANADA, *Bulletin de Sport Canada – Résultats du processus de réception continue de la phase 2*, section 2.3.1.
[274] GOUVERNEMENT DU CANADA, SPORT CANADA, *Bulletin de Sport Canada – Résultats du processus de réception continue de la phase 2*, section 2.3.1.

organisations à but non lucratif, L.C. 2009, c. 23 (« **Loi BNL** »), plutôt que de limiter ce droit à un seul administrateur supplémentaire. Les limites imposées par la Loi BNL sont telles que le nombre d'administrateurs nommés au conseil (le cas échéant) ne peut jamais dépasser un tiers du nombre d'administrateurs élus lors de la précédente assemblée annuelle.

Par exemple, pour que le conseil puisse nommer deux administrateurs, il faudrait qu'un minimum de six administrateurs aient été élus lors de la dernière assemblée annuelle des membres. La pratique consistant à autoriser les administrateurs à nommer un nombre limité d'administrateurs pour combler un besoin ou une lacune particuliers au sein du conseil s'aligne également sur le principe selon lequel le conseil est responsable de sa propre gouvernance (dont nous avons parlé plus haut dans notre rapport), dans la mesure où elle donne au conseil l'occasion de participer à sa constitution de manière significative. Bien que la suppression de cette limite ne permette pas nécessairement au conseil de nommer plus d'un administrateur au cours d'une année donnée (puisque cela dépendra du nombre total d'administrateurs élus lors de la dernière assemblée annuelle), nous sommes d'avis que le maintien d'une limite pour la nomination d'un seul administrateur est inutilement restrictif, étant donné que la Loi BNL a déjà intégré des limites qui empêchent le conseil d'abuser de son droit de nommer des administrateurs supplémentaires et que cette limite peut entraver la capacité du conseil à gérer sa propre gouvernance.

3. Diversité du conseil de Hockey Canada

Notre évaluation de la composition actuelle du conseil d'administration de Hockey Canada comprenait également un examen des compétences, de l'expertise, de l'expérience et d'autres éléments de diversité des administrateurs. La présence d'un mélange approprié de compétences, d'expertise et d'expérience est essentielle pour garantir que le conseil, en son ensemble, soit bien équipé pour superviser les activités et les affaires de l'organisation et mettre en œuvre sa vision stratégique[275]. Comme indiqué ci-dessus, la diversité devrait inclure la diversité de pensée, ainsi que la représentation au sein du conseil d'administration de caractéristiques de diversité démographique telles que le genre, la culture, la race, l'orientation sexuelle, la religion, le handicap et l'âge[276].

Le Code du COC fournit quelques orientations aux ONS en ce qui concerne les normes de diversité : « Au sein d'un conseil indépendant composé d'administrateurs qui possèdent les compétences nécessaires à la bonne gestion de l'ONS, un maximum de 60 % des administrateurs sont du même genre. Il est d'ailleurs reconnu que la diversité des perspectives, des expériences et des antécédents permet d'obtenir un rendement optimal de la part du conseil d'administration »[277]. Le Code du COC poursuit en précisant que les ONS devraient élaborer une politique de diversité à appliquer au niveau de leur conseil d'administration. La diversité est définie comme « le large éventail de caractéristiques démographiques qui existent dans la société canadienne, y compris, sans toutefois s'y limiter, le genre, l'identité sexuelle, la race, l'ethnicité, l'orientation sexuelle, la

---

[275] DELOITTE, *Diversity in the Boardroom, Practices and Perspective*, 2015, p. 3, en ligne : <https://www2.deloitte.com/za/en/pages/governance-risk-and-compliance/articles/diversity_in_the_boardroom.html>.

[276] Yaron NILI, *Beyond the Numbers: Substantive Gender Diversity in Boardrooms*, 2019, 94 Ind. LJ 145, p. 162-3.

[277] COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, p. 4, s. B-5, en ligne : <https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>.

classe sociale, les moyens économiques, les capacités, l'âge, la langue officielle parlée du Canada, la religion et l'éducation »[278].

Ce qui suit est un résumé de nos observations sur la composition du conseil de Hockey Canada telle qu'il était constitué le 7 octobre 2022 avant la démission de la présidente par intérim (Andrea Skinner), mais après la démission du président du conseil d'administration le 6 août 2022 (Michael Brind'Amour). À la suite de notre examen des biographies des administrateurs actuels, de nos entrevues avec chacun d'eux et de la matrice des compétences du conseil d'administration de Hockey Canada, nous constatons que les compétences, les expériences et les caractéristiques de diversité suivantes sont présentes au sein du conseil actuel :

- deux (soit 25 %) des administrateurs actuels sont des femmes, et six (ou 75 %) sont des hommes; en août 2022, immédiatement avant la démission de l'ancien président du conseil d'administration M. Michael Brind'Amour (lorsque les neuf postes du conseil étaient pourvus), deux (ou 22,2 %) des administrateurs étaient des femmes et sept (ou 77,8 %) des hommes;

- sept (soit 87,5 %) des huit administrateurs sont de race blanche;

- l'âge des administrateurs actuels se situe dans les groupes d'âge suivants :

    - 35-44 : 3
    - 45-54 : 0
    - 55-64 : 2
    - 65-74 : 3
    - 75 + : 0

- cinq (soit 62,5 %) des huit administrateurs sont âgés de 55 ans ou plus;

- aucun des huit administrateurs n'est parfaitement bilingue en anglais et en français, mais un administrateur parle couramment le pendjabi et l'hindi (nous notons également que l'ancien président du conseil, M. Brind'Amour, était parfaitement bilingue en anglais et en français);

- un des administrateurs s'identifie comme un membre de la communauté LGBTQ+;

- un des administrateurs est d'origine sud-asiatique (Canadien de deuxième génération);

- sept des huit administrateurs ont une expérience significative dans le monde du hockey, chacun ayant occupé divers rôles (anciens joueurs, entraîneurs, arbitres, membres du personnel de soutien, bénévoles pour des événements, membres d'équipes de travail ou de comités) à divers niveaux du hockey;

[278] COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, p. 4, s. B-5, en ligne : <https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>.

- quatre des huit administrateurs ont siégé au conseil d'administration ou ont été présidents d'une association membre de Hockey Canada ou d'une ligue de hockey;

- deux des huit administrateurs ont joué au hockey au niveau universitaire;

- deux des huit administrateurs sont des avocats;

- deux des huit administrateurs possèdent une expérience en politique municipale ou une expérience professionnelle au sein d'une municipalité;

- une des huit administrateurs est une ancienne infirmière autorisée;

- deux des huit administrateurs possèdent une expérience dans le domaine des affaires et/ou de l'économie;

- au moins cinq des huit administrateurs ont une expérience de bénévolat dans une organisation à but non lucratif (y compris une expérience au sein de conseils d'administration et en matière de gouvernance); et

- au moins deux des administrateurs ont une expérience professionnelle ou bénévole dans l'élaboration, la mise en œuvre et/ou la gestion d'initiatives en matière de diversité, d'inclusion et/ou de multiculturalisme.

Pour éclairer davantage notre évaluation de la composition et de la diversité du conseil, nous avons également examiné un certain nombre de documents de gouvernance de Hockey Canada, notamment les règlements administratifs, la politique sur l'équité, la diversité et l'inclusion et les mandats des comités. Comme nous l'avons mentionné précédemment, les règlements administratifs de Hockey Canada prévoient que les neuf administrateurs élus doivent comprendre au moins deux hommes et deux femmes. Les règlements administratifs prévoient également que le comité des candidatures est responsable de s'assurer que le conseil d'administration « est composé de personnes compétentes et talentueuses aptes et engagées à fournir une gouvernance efficace à Hockey Canada »[279].

Bien que les règlements administratifs ne fournissent pas de directives ni de critères supplémentaires en ce qui concerne la composition et la diversité du conseil, la politique sur l'équité, la diversité et l'inclusion de Hockey Canada prévoit que le conseil assume les responsabilités suivantes en ce qui concerne la diversité du conseil[280] :

- Le conseil d'administration s'efforcera de mettre en place une structure de gouvernance qui encourage et favorise la participation pleine et égale de toutes les personnes, y compris les populations sous-représentées;

[279] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 48.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.
[280] HOCKEY CANADA, *Equity, Diversity and Inclusion Policy* (version anglaise approuvée par le conseil en mai 2019), p. 1.

- Le conseil d'administration encouragera la suppression des obstacles à une représentation équilibrée des sexes au sein de son conseil d'administration et de tous ses comités;

- Le conseil intégrera la diversité et l'inclusion dans son plan annuel de formation et de perfectionnement professionnel; et

- Le conseil reconnaît que des perspectives diverses liées à un objectif commun contribuent à l'innovation et à la croissance de Hockey Canada. Par conséquent, le conseil d'administration examinera les compétences, l'expertise, l'expérience, l'indépendance et les antécédents des administrateurs afin de déterminer les aptitudes et les compétences qui pourraient être ciblées pendant le processus de nomination.

De plus, le mandat du comité des candidatures de Hockey Canada énonce certaines considérations supplémentaires. Par exemple, les tâches à accomplir par le comité des candidatures comprennent les obligations suivantes[281] :

- Faire la promotion d'un équilibre régional dans la composition du conseil d'administration en recrutant des candidats des différentes régions du pays;

- Faire la promotion de la diversité au sein du conseil d'administration en ce qui a trait au sexe, à l'âge, à la langue, à l'origine ethnique, aux antécédents professionnels et aux expériences personnelles; et

- Tenir compte de l'ensemble des compétences précises et désirées requises au conseil d'administration au moment de solliciter des candidatures.

Dans le bulletin de juin 2022, Hockey Canada a obtenu une « bonne » note en ce qui concerne la composition de son conseil d'administration[282]. Le document indique que la diversité « est considérée comme une priorité clé, comme en témoignent les documents de recrutement et de gouvernance » de Hockey Canada.

Le comité de gouvernance de Hockey Canada a également des fonctions liées à la diversité, à savoir « formuler des recommandations au conseil d'administration pour aider le comité des candidatures à établir les profils de candidat idéaux, les matrices des habiletés et les besoins en matière de diversité »[283]. Nous constatons un certain chevauchement ou double emploi entre les fonctions du comité de gouvernance et du comité des candidatures, qui sera abordé plus loin dans notre rapport.

---

[281] HOCKEY CANADA, *Mandats de Hockey Canada (version révisée au 18 novembre 2021)*, 2021, art. 5.4, p. 37, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/hockey-canada-terms-of-reference-f.pdf>.

[282] GOUVERNEMENT DU CANADA, SPORT CANADA, *Bulletin de Sport Canada – Résultats du processus de réception continue de la phase 2*, p. 13.

[283] HOCKEY CANADA, *Mandats de Hockey Canada (version révisée au 18 novembre 2021)*, 2021, art. 5.5, p. 39, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/hockey-canada-terms-of-reference-f.pdf>.

Notre révision des documents de gouvernance de Hockey Canada, y compris les règlements administratifs, la politique sur l'équité, la diversité et l'inclusion et les mandats des comités, montre que certaines mesures proactives ont été prises pour inclure un langage et des principes qui favorisent l'égalité, la diversité et l'inclusion au sein du conseil de Hockey Canada ; ces mesures ont été mentionnées ci-dessus. De plus, nous avons cherché à déterminer si la composition du conseil de Hockey Canada (tel qu'il était constitué le 7 octobre 2022 avant la démission d'Andrea Skinner à titre de présidente par intérim du conseil) reflète une diversité de pensée (compétences, expertise et expérience) et une représentation adéquate des caractéristiques de la diversité démographique (comme le sexe, la culture, la race, l'orientation sexuelle, etc.). Bien que plus limitées, certaines caractéristiques positives du conseil ont été relevées. Par exemple, le conseil comprend un administrateur d'origine sud-asiatique et un autre qui s'identifie comme membre de la communauté LGBTQ+. De plus, les antécédents professionnels et les connaissances des administrateurs comprennent des formations en droit, en affaires et/ou en économie, en soins de santé, en politique municipale et en équité, diversité et inclusion.

Nonobstant ce qui précède, les observations énoncées ci-dessus concernant la plus récente composition du conseil de Hockey Canada illustrent qu'il existe un manque évident de diversité chez les administrateurs siégeant au conseil d'administration de Hockey Canada. Les déficiences identifiées incluent, par exemple, une disproportion notable du nombre d'hommes par rapport au nombre de femmes siégeant au conseil (ce point sera abordé plus en détail dans la section ci-dessous intitulée « Identité sexuelle »), une disproportion de Blancs, aucun administrateur n'est parfaitement bilingue en français et en anglais et un pourcentage relativement élevé d'administrateurs sont âgés de plus de 55 ans. De plus, un nombre élevé d'administrateurs (huit sur neuf) ont un bagage important dans le domaine du hockey, et quatre de ces administrateurs (c'est-à-dire la moitié du conseil) ont siégé au conseil d'administration ou ont été présidents d'un membre de Hockey Canada ou d'une ligue de hockey. Bien qu'il soit utile d'avoir des administrateurs qui comprennent le hockey au sein du conseil de Hockey Canada, la prédominance d'une expertise dans le domaine du hockey et le manque d'hétérogénéité au sein du conseil suggèrent que le bassin d'individus proposés comme candidats aux postes d'administrateurs par les membres et le comité des candidatures est relativement limité et homogène, ce qui contribue au manque de diversité au sein du conseil.

Comme nous l'avons mentionné dans la section Introduction de notre rapport, nous sommes d'avis que le processus actuel de nomination des administrateurs n'a pas permis à Hockey Canada de bénéficier de la vaste gamme, de la profondeur et de la diversité d'expérience, tant professionnelle que personnelle, dont le conseil a collectivement besoin pour gouverner cette organisation complexe et pour mener un changement culturel important. Les recommandations formulées ci-dessous, dans la section B. iii. du présent rapport, visent à remédier à cette situation, mais leur mise en œuvre exigera un soutien fort et une ouverture au changement de la part des membres de Hockey Canada.

4. Matrice des compétences et de l'expertise du conseil d'administration

Conformément aux politiques mentionnées ci-dessus, le comité des candidatures a élaboré une matrice des compétences et de l'expertise du conseil d'administration (la « **matrice** »)[284]. La matrice sert d'inventaire des compétences, de l'expertise et des caractéristiques des administrateurs qui sont désirés au sein du conseil d'administration. En tant que telle, la matrice devrait permettre au comité des candidatures d'identifier, pour chaque administrateur du conseil, les compétences, l'expertise et les caractéristiques énumérées ci-dessous que l'administrateur possède et de mettre en valeur les lacunes en la matière. Ces compétences, cette expertise et ces caractéristiques sont les suivantes :

Matrice de compétences et d'expérience du conseil d'administration	
Compétences de base du conseil	Expérience pratique
Leadership d'entreprise	Transformation en matière de RH
Entrepreneuriat	TI/cyber/IA
Expérience de gouvernance	Relations gouvernementales
Acuité financière	Juridique / réglementaire
Relations gouvernementales	Fusions et acquisitions / intégration
Expérience sectorielle / en industrie	Marketing / ventes
Capacité en croissance stratégique ou en création de valeur	Opérations
Identification, évaluation et gestion de risque	Fabrication
Gestion des parties prenantes	Durabilité
Caractéristiques comportementales	Autre
Capacité de contester	Nommé par :
Collaboration	Genre (femme)
Communication	Durée de mandat
Jugement indépendant	Diversité – ethnicité
Capacité d'influencer	Géographie
Pensée novatrice ou conceptuelle	Représentation générationnelle < 40
Intégrité	Représentation générationnelle > 80
Engagement organisationnel	Maladie liée à l'âge
Volonté d'agir	

[284] HOCKEY CANADA, *Matrice des compétences et de l'expertise du conseil d'administration de Hockey Canada*, 2022. [Version anglaise fournie par Michael Bruni, président du comité des candidatures]

En plus de la matrice, Hockey Canada détient un autre document (aussi connue chez Hockey Canada sous le nom « matrice du conseil d'administration ») dans lequel se trouve un tableau qui regroupe des renseignements plus précis par rapport aux aptitudes, compétences, et à la diversité de chaque administrateur. L'avocat principal de Hockey Canada nous a indiqué que ce sont les administrateurs eux-mêmes qui ont fourni ces renseignements à Hockey Canada. La version du document que nous avons consultée est datée du 4 août 2022 (le « **supplément à la matrice** »)[285].

Nous constatons que l'utilisation d'une matrice par le comité des candidatures de Hockey Canada est une pratique qui s'aligne avec les pratiques exemplaires, notamment avec le Code du COC, qui prévoit que « chaque ONS doit tenir à jour une matrice des compétences et que la composition du conseil d'administration doit être basée sur ces compétences afin de garantir que les membres du conseil d'administration possèdent le plus grand nombre possible de compétences nécessaires au fonctionnement optimal du conseil d'administration »[286]. La matrice du bulletin reconnaît également l'utilisation d'une matrice des compétences pour le recrutement du conseil d'administration comme une pratique exemplaire; pour obtenir la mention « excellent » dans la matrice du bulletin, la matrice des compétences et le processus de développement professionnel de l'organisation doivent faire «partie intégrante de la maturation et du développement du conseil d'administration »[287]. La matrice du bulletin recommande également, dans la catégorie « excellent », que le président du conseil d'administration procède à l'évaluation des administrateurs afin de contribuer au développement du conseil et aux matrices des compétences[288]. Dans le bulletin de juin 2022, Hockey Canada a reçu une « bonne » note en ce qui concerne la composition du conseil d'administration, notamment parce que la « matrice des compétences sert à orienter le recrutement du conseil d'administration ». Quatre des cinq associations de référence disposent également d'une matrice formelle des compétences. Tennis Canada utilise une matrice des compétences informelle pour le recrutement des administrateurs[289].

Lorsque l'on compare les caractéristiques décrites dans la matrice de Hockey Canada aux caractéristiques de la matrice énoncées dans le Code du COC, nous observons quelques différences légères. Le Code du COC prévoit que pour la plupart des ONS, les compétences d'une matrice soient « financières, juridiques, sportives ou relatives à la gouvernance » et que pour les ONS de plus grande envergure, ces compétences puissent aussi se rapporter « au marketing, au numérique, aux ressources humaines, à la collecte de fonds, aux commandites et aux relations internationales »[290]. Nous constatons que parmi celles-ci, peu d'entre elles figurent dans la matrice de Hockey Canada : le numérique (bien que la matrice mentionne la TI/cyber/IA), les commandites (mais noter le marketing et les ventes) et les relations internationales.

---

[285] HOCKEY CANADA, *Matrice des compétences et de l'expertise du conseil d'administration de Hockey Canada*, 2022.
[286] COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, p. 5, s. B-7, en ligne : <https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>.
[287] GOUVERNEMENT DU CANADA, SPORT CANADA, *Bulletin de Sport Canada – Résultats du processus de réception continue de la phase 2*, section 2.3.3.
[288] COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Cadre pour une bonne gouvernance – Un guide à la mise en œuvre du Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, p. 21, en ligne : <https://ons.olympique.ca/wp-content/uploads/2021/09/Good-Governance-Framework_FRC.pdf>; GOUVERNEMENT DU CANADA, SPORT CANADA, *Bulletin de Sport Canada – Résultats du processus de réception continue de la phase 2*, section 2.3.2.
[289] Entrevue avec Tennis Canada, 28 septembre 2022.
[290] COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, p. 5, s. B-7, en ligne : <https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>.

Nous constatons également que le supplément à la matrice énonce les compétences linguistiques de chaque administrateur et comprend un espace où sont décrits les éléments de diversité que possède l'administrateur.

Nous constatons que la matrice de 2022 n'inclut pas de ventilation par rapport à la représentation géographique des administrateurs siégeant au conseil d'administration. En effet, les règlements administratifs de Hockey Canada ont été modifiés en 2014 pour supprimer la représentation géographique obligatoire au conseil d'administration. Néanmoins, le conseil d'administration de Hockey Canada compte depuis 2014 et jusqu'au moment de la démission de son ancien président, M. Michael Brind'Amour, des représentants des Maritimes, du Québec, de l'Ontario et des provinces de l'Ouest[291]. Ceci est conforme à l'obligation du comité des candidatures de « [faire] la promotion d'un équilibre régional dans la composition du conseil d'administration en recrutant des candidats des différentes régions du pays »[292].

Pour éclairer davantage notre évaluation de la composition actuelle du conseil d'administration de Hockey Canada, nous avons examiné de plus près certaines caractéristiques qui sont soulignées dans le Code du COC comme étant des pratiques exemplaires, comme l'identité sexuelle et des athlètes. Les approches de ces caractéristiques varient parmi les associations de référence.

5. Identité sexuelle

Les règlements administratifs de Hockey Canada prévoient que les neuf administrateurs élus doivent comprendre au moins deux hommes et deux femmes, ce qui signifie qu'aucun sexe ne peut représenter plus de 77,8 % ou moins de 22,2 % des administrateurs. Nous constatons que deux autres associations de référence ont établi des exigences relatives au sexe des administrateurs dans leurs règlements administratifs. Ainsi, les règlements administratifs de Curling Canada prévoient qu'afin de « promouvoir l'équilibre entre les sexes pour les hommes et les femmes au sein du Conseil des gouverneurs, tout en veillant à ce que les critères d'éligibilité, de compétence et de performance professionnelle soient les plus importants », aucun sexe ne peut représenter plus de 60 % ou moins de 40 % du nombre de gouverneurs[293]. Les règlements administratifs de Canada Soccer stipulent que pas plus de 60 % des administrateurs doivent être du même sexe[294], ce qui signifie que, dans le cas d'un conseil composé de 14 administrateurs, seuls 8 d'entre eux peuvent être du même sexe. Les règlements administratifs d'Athlétisme Canada prévoient que son conseil d'administration est constitué de « trois administrateurs des athlètes, avec un minimum d'un de chaque genre »[295] [traduction]. La politique relative à la diversité, l'équité et l'inclusion d'Athlétisme Canada stipule que l'organisation « travaillera vers l'atteinte de la parité des genres au sein de son conseil d'administration »[296] et qu'elle « exigera que le groupe d'athlètes nomme

---

[291] Courriel de Sean Kelly à Victoria Prince, 13 septembre 2022.

[292] HOCKEY CANADA, *Mandats de Hockey Canada (version révisée au 18 novembre 2021)*, 2021, art. 5.4, p. 37, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/hockey-canada-terms-of-reference-f.pdf>.

[293] CURLING CANADA, *Règlements généraux de l'Association canadienne de Curling*, 2018, s. VIII, art. 3.

[294] CANADA SOCCER, *Règlements administratifs de Canada Soccer*, 2022, art. 6.02(v), en ligne : <https://canadasoccer.com/wp-content/uploads/2021/05/CSA-GC-By-laws-2022-FR_Final.pdf>.

[295] ATHLÉTISME CANADA, *Athletics Canada Bylaws*, 2022, art. 5.1(d), en ligne : <https://athletics.ca/wp-content/uploads/2022/01/Athletics-Canada-Bylaws-January-2022.pdf>.

[296] ATHLÉTISME CANADA, *Politique sur la diversité, l'équité et l'inclusion,* 2020, art. 6, en ligne : <https://athletics.ca/wp-content/uploads/2021/07/PGRL5.pdf>.

trois administrateurs qui les représentent, notamment avec la nomination d'au moins un(e) athlète de chaque genre et d'au moins un(e) para-athlète »[297].

Bien que Canada Basketball ne prévoie pas d'exigences relatives au sexe des administrateurs dans ses règlements administratifs, l'organisation dispose d'une politique organisationnelle relative à la diversité, à l'équité et à l'inclusion qui contient des énoncés ambitieux concernant les objectifs de diversité pour son conseil. En particulier, la politique de Canada Basketball et celle d'Athlétisme Canada prévoient toutes deux que l'ONS « encouragera une représentation équilibrée par des groupes sous-représentés au sein de son conseil d'administration et au sein de tous ses comités »[298]. Chacune d'elles utilise la même définition de l'expression « groupe sous-représenté » : « Les groupes sous-représentés comprennent les femmes, les enfants de familles à faible revenu, les personnes autochtones, les personnes âgées, les personnes ayant un handicap, les nouveaux arrivants au Canada et les membres de la communauté LGBTQ2. » Comme nous l'avons mentionné plus haut dans cette section de notre rapport, le Code du COC fournit également certaines orientations aux ONS en ce qui concerne la représentation des sexes au sein du conseil d'administration. Selon le Code du COC, un maximum de 60 % des administrateurs peuvent être du même sexe[299]. Bien que Tennis Canada ne prévoie pas non plus d'exigences en ce qui a trait au sexe des administrateurs dans ses règlements administratifs, l'organisme a indiqué au cours d'une entrevue qu'il possède une politique relative à l'équité entre les sexes, qui exige qu'au moins 40 % du conseil d'administration soit composé de femmes[300].

Comparativement au Code du COC et aux associations de référence qui ont des exigences relatives au sexe dans leurs règlements administratifs (c.-à-d. Curling Canada et Canada Soccer), les seuils minimums de Hockey Canada pour la représentation de tous les sexes sont les plus bas. Bien que la politique sur l'équité, la diversité et l'inclusion de Hockey Canada stipule que le « conseil d'administration encouragera l'élimination des obstacles pour atteindre une représentation équilibrée des sexes au sein de son conseil »[301] [traduction], la composition actuelle du conseil d'administration présente une disproportion notable d'hommes par rapport aux femmes. À notre avis, Hockey Canada devrait adopter une approche plus proactive pour atteindre une représentation équilibrée des sexes au sein de son conseil. À cette fin, nous recommandons que Hockey Canada modifie ses règlements afin d'augmenter les seuils de représentation des sexes et de prévoir qu'un maximum de 60 % des administrateurs seront du même sexe, conformément au Code du COC.

Il convient de noter que le comité de la politique du hockey féminin de Hockey Canada (« **comité PHF** ») a fait une recommandation similaire au conseil d'administration de Hockey Canada en septembre 2019. Le comité PHF est un comité établi par le conseil qui est responsable de surveiller

---

[297] ATHLÉTISME CANADA, *Politique sur la diversité, l'équité et l'inclusion,* 2020, art. 7, en ligne : <https://athletics.ca/wp-content/uploads/2021/07/PGRL5.pdf>.

[298] CANADA BASKETBALL, *Politique d'équité et d'inclusion de Canada Basketball*, art. 4, disponible en ligne : <https://assets.website-files.com/5d24fc966ad064837947a33b/5e25f68410cdbbad5f9ffaf3_Equity%20and%20Inclusion%20Policy%20-%20FRE.pdf>; ATHLÉTISME CANADA, *Politique sur la diversité, l'équité et l'inclusion,* 2020, art. 5, en ligne : <https://athletics.ca/wp-content/uploads/2021/07/PGRL5.pdf>.

[299] COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, p. 4, s. B-5, en ligne : <https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>.

[300] Entrevue avec Tennis Canada, 28 septembre 2022.

[301] Hockey Canada, *Equity, Diversity and Inclusion Policy* (version anglaise approuvée par le conseil en mai 2019), p. 1.

les besoins des joueuses de hockey et de soumettre les recommandations qu'il juge appropriées pour répondre à ces besoins[302]. Dans une note de synthèse, le comité du PHF a formulé un certain nombre de recommandations au conseil d'administration, notamment que Hockey Canada « adopte les directives de l'ACAFS [Association canadienne pour l'avancement des femmes, du sport et de l'activité physique] visant à atteindre un taux d'équilibre entre les sexes de 40 à 60 % au sein du conseil d'administration de Hockey Canada au cours des six prochaines années » [traduction]. Cette recommandation n'a pas été mise en œuvre.

6. Représentants des athlètes

Le COC est d'avis qu'il « est fondamental que les athlètes soient représentés de manière significative dans la structure de gouvernance de l'ONS et que leur voix soit entendue »[303]. Bien que le Code du COC prévoie que chaque ONS détermine la meilleure façon d'atteindre cet objectif, la représentation des athlètes parmi les administrateurs est « fortement encouragée » et chaque ONS doit mettre en place un processus permettant de déterminer le représentant des athlètes et qui comprend une participation significative des athlètes de ce sport[304]. Le terme « athlète » est défini comme « une personne qui fait actuellement partie d'une équipe nationale, qui participe à une compétition internationale ou une personne qui est à la retraite mais qui était membre d'une équipe nationale ou qui a participé à une compétition internationale, au maximum huit ans auparavant »[305].

Les règlements administratifs de Hockey Canada ne comportent aucune exigence expresse concernant la représentation des athlètes au sein du conseil, bien que les « représentants des athlètes » soient identifiés dans ses règlements administratifs comme l'un des groupes de parties prenantes de Hockey Canada qui « [contribue] au succès de Hockey Canada »[306]. L'article 15.1 des règlements administratifs prévoit ce qui suit : « Le conseil d'administration doit désigner un athlète de chacun des programmes de hockey masculin, de hockey féminin et de parahockey de Hockey Canada pour représenter les intérêts de leur programme ». Les représentants des athlètes ont les droits et privilèges que le conseil d'administration peut leur conférer de temps à autre, mais n'ont pas le droit de vote, sauf au sein des comités ou des équipes de travail auxquels ils peuvent être affectés, et ne sont pas réputés être membres de Hockey Canada[307]. La matrice de Hockey Canada et le supplément à la matrice incluent l'« expérience sectorielle/en industrie » et l'expérience en tant que « joueur », respectivement, comme l'un des types d'expérience recherchés, mais cela ne garantit pas qu'un représentant des athlètes sera élu au conseil. Même si nous avons observé que trois des administrateurs actuels de Hockey Canada sont des anciens

---

[302] HOCKEY CANADA, *Mandats de Hockey Canada (version révisée au 18 novembre 2021)*, 2021, art. 8, p. 62, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/hockey-canada-terms-of-reference-f.pdf>.

[303] COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, p. 4, s. B-6, en ligne : <https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>.

[304] COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, p. 4, s. B-6, en ligne : <https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>.

[305] COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, p. 5, s. B-6, en ligne : <https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>.

[306] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 13.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

[307] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 15.4, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

joueurs de hockey qui ont participé à des compétitions au niveau universitaire, bien que cela remonte à plus de huit ans, aucun administrateur présentement en poste ne fait partie ou n'a fait partie d'une équipe nationale ou d'une autre équipe participant à des compétitions internationales. Parmi les associations de référence, au moins deux d'entre elles prévoient dans leurs règlements administratifs une représentation des athlètes des équipes nationales au sein de leur conseil d'administration. Les règlements administratifs de Canada Soccer prévoient que son conseil d'administration comprend « un (1) ancien athlète (membre de l'une des équipes nationales, c.-à-d. sénior, juvénile, para, plage et/ou futsal) »[308]. Les règlements administratifs d'Athlétisme Canada stipulent que son conseil d'administration est constitué de trois « administrateurs des athlètes », qui seront composés d'au moins « un para-athlète et un athlète du volet olympique, proposés par le groupe d'athlètes âgés de 18 ans et plus et faisant partie de ce groupe, ayant été nommés ou sélectionnés par [Athlétisme Canada] sur une équipe nationale, dans quelque discipline que ce soit, au cours des quatre années précédentes »[309] [traduction].

Nous sommes d'accord avec le COC sur le fait qu'il est essentiel que les athlètes « soient représentés de manière significative dans la structure de gouvernance de l'ONS et que leur voix soit entendue »[310]. Selon nous, permettre à un représentant des athlètes de siéger au conseil d'administration d'un ONS est l'un des moyens les plus efficaces d'atteindre cet objectif. Permettre la représentation des athlètes au conseil d'administration de Hockey Canada serait particulièrement bénéfique compte tenu des défis actuels auxquels l'organisation est confrontée et, en particulier, du débat de société plus large sur le changement culturel dans le sport du hockey. En tant que personnes ayant le plus d'expérience dans la pratique et dans la culture du hockey, tant sur la glace qu'à l'extérieur de celle-ci, la voix et le point de vue des joueurs sont essentiels et méritent qu'on leur accorde plus d'importance en donnant officiellement aux joueurs le droit d'être représentés au conseil d'administration de Hockey Canada. À cette fin, nous recommandons que les règlements administratifs soient modifiés afin de prévoir que le conseil d'administration comprendra au moins un représentant des athlètes, qui sera nommé par le comité des candidatures avec un apport important des joueurs de hockey.

7. Administrateurs indépendants

Il n'est pas rare que les organisations nationales à but non lucratif à base de membres aient des administrateurs indépendants au sein de leur conseil d'administration[311]. L'inclusion d'administrateurs indépendants vise à promouvoir l'impartialité au sein d'un conseil d'administration et à cultiver un vaste éventail de points de vue en faisant appel à un groupe externe de personnes issues de divers milieux sociaux. Comme le reconnaît le Code du COC, « la diversité des perspectives, des expériences et des antécédents permet d'obtenir un rendement optimal de la part du conseil d'administration »[312]. De plus, l'indépendance des administrateurs contribue à

---

[308] CANADA SOCCER, *Règlements administratifs de Canada Soccer*, 2022, art. 6.02(iv), en ligne : <https://canadasoccer.com/wp-content/uploads/2021/05/CSA-GC-By-laws-2022-FR_Final.pdf>.

[309] ATHLÉTISME CANADA, *Athletics Canada Bylaws*, 2022, art. 5.1(d), en ligne : <https://athletics.ca/wp-content/uploads/2022/01/Athletics-Canada-Bylaws-January-2022.pdf>.

[310] COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, p. 4, s. B-6, en ligne : <https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>.

[311] Ellen HIRZY, *Nonprofit Board Committees*, Washington (DC), Boardsource, 2018, p. 37.

[312] COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, p. 4, s. B-5, en ligne : <https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>.

l'efficacité de la gouvernance en encourageant un « jugement objectif et indépendant » [traduction][313]. L'indépendance au sein d'un conseil est particulièrement importante pour les organisations, comme Hockey Canada, dans lesquelles « l'organisation a de multiples responsabilités ou fournit des services au public avec l'argent du gouvernement » [traduction][314], car elle augmente la confiance accordée au conseil en atténuant la perception selon laquelle le conseil est « réservé aux initiés » [traduction].

Selon le Code du COC « pas moins de 40% des administrateurs doivent être indépendants »[315]. Il définit le terme « indépendant » comme désignant un administrateur qui « n'a aucune obligation fiduciaire envers un organisme quelconque pour le sport concerné au niveau national ou provincial […et qui ne reçoit] aucun avantage matériel direct ou indirect d'une telle partie et qu'il est libre de tout conflit d'intérêts de nature financière, personnelle ou représentative (pourvu que la participation au sport de l'ONS ne fait pas en sorte qu'une personne ne soit pas indépendante) ».[316] Nous avons observé qu'au moins une des associations de référence, Canada Soccer, a une exigence similaire; 6 de ses 14 administrateurs doivent être indépendants. Bien que les règlements administratifs de Hockey Canada ne prévoient pas expressément que les administrateurs doivent être « indépendants », ils prévoient que tous les administrateurs doivent, au plus tard 30 jours après leur entrée en fonction, démissionner « de tout poste de direction qu'ils occupent au sein d'un membre, notamment, mais sans s'y limiter, d'un poste au conseil d'administration de ce membre, ou de tout autre poste de direction au sein d'un club, d'une ligue ou d'une équipe »[317]. Pour renforcer le principe d'indépendance dans les règlements administratifs de Hockey Canada, nous suggérons que les personnes répondent aux critères d' « indépendance » au moment de leur élection, plutôt que de se voir offrir la possibilité, après leur élection, de se défaire de tout intérêt qui pourrait être considéré comme une entrave à leur indépendance.

Nous sommes d'avis que l'amélioration du libellé des règlements administratifs qui renforce le principe de l'indépendance et de l'impartialité, ainsi que la présence d'administrateurs indépendants au sein du conseil démontreraient davantage l'engagement de Hockey Canada à mettre sur pied un conseil diversifié et impartial soucieux de servir les meilleurs intérêts de Hockey Canada. Cela pourrait aider à rebâtir la confiance envers Hockey Canada et à développer et améliorer les relations de Hockey Canada avec ses membres et d'autres parties prenantes. Pour ces raisons, nous recommandons qu'au moins la majorité des administrateurs du conseil de Hockey Canada soient, au moment de leur élection, des individus indépendants de Hockey Canada. Par « indépendant », nous faisons référence à un individu qui, au moment de son élection au poste d'administrateur, n'est pas :

a) un employé de Hockey Canada;

---

[313] HARVARD LAW SCHOOL FORUM ON CORPORATE GOVERNANCE, *Principles of Corporate Governance*, p. 6.
[314] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., 2013, p. 122.
[315] COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, p. 3, s. B-2, en ligne : <https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>.
[316] COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, p. 3, s. B-2, en ligne : <https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>.
[317] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 26.2, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

b) un dirigeant, un administrateur ou un employé d'un membre de Hockey Canada (un « membre de HC »);

c) un dirigeant, un administrateur ou un employé d'une organisation qui est membre d'un membre de HC (incluant, sans s'y limiter, une association locale de hockey mineur); ou

d) un dirigeant, un administrateur ou un employé de tout autre club, ligue ou équipe de hockey.

L'indépendance d'un administrateur ou d'un futur administrateur devrait être déterminée par le comité des candidatures[318].

ii. Mandat et limites des mandats des administrateurs de Hockey Canada et observations sur leur alignement avec les pratiques exemplaires

1. Mandat des administrateurs

1.1 Administrateurs élus

Dans le cadre de notre examen, on nous a demandé si les mandats actuels et les limites des mandats des administrateurs de Hockey Canada sont conformes aux pratiques exemplaires. Les administrateurs élus de Hockey Canada siègent au conseil d'administration pour un mandat de deux ans[319]. Le mandat de chaque administrateur commence à la date de son élection et se termine à la deuxième assemblée annuelle des membres qui suit l'élection. Comme Hockey Canada n'organise une élection des administrateurs que lors des années paires[320], les mandats de tous les administrateurs élus se terminent en même temps et ne sont pas échelonnés.

La Loi BNL et le *Règlement sur les organisations à but non lucratif de régime fédéral*, DORS/2011-223 fixent une limite de quatre ans pour tout mandat d'un administrateur élu[321]. La Loi BNL n'exige pas la tenue d'une élection des administrateurs chaque année, mais plutôt « à chaque assemblée où une élection est requise »[322].

Le mandat actuel de deux ans des administrateurs de Hockey Canada est conforme à la loi et correspond généralement aux pratiques des associations de référence. Par exemple, Athlétisme Canada, Canada Basketball et Tennis Canada prescrivent un mandat de deux ans pour leurs administrateurs élus. En vertu de leurs règlements administratifs respectifs, les administrateurs élus de Curling Canada ont un mandat de quatre ans[323] et les administrateurs de Canada Soccer

[318] COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, p. 3, s. B-2, en ligne : <https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>.
[319] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 30.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.
[320] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 28.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.
[321] *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 128(3); *Règlement sur les organisations à but non lucratif de régime fédéral*, DORS/2011-223, art. 28(1).
[322] *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 128(3).
[323] CURLING CANADA, *Règlements généraux de l'Association canadienne de Curling*, 2018, s. VIII, art. 2(b).

ont un mandat de trois ans[324]. En outre, le Code du COC prévoit que le mandat unique d'un administrateur d'un ONS ne doit pas « excéder quatre ans »[325].

En ce qui concerne les normes dans le secteur à but non lucratif au sens large, une étude réalisée en 2021 par BoardSource (organisation de premier plan axée sur le renforcement et le soutien du leadership des conseils d'administration des organisations à but non lucratif) a révélé que 54 % des conseils d'administration des organisations à but non lucratif américaines ont à la fois des durées de mandat prescrites et des limites de mandat[326]. La structure de mandat la plus courante pour les membres du conseil est un mandat de trois ans, avec un maximum de deux mandats[327]. Au Canada, une étude plus ancienne, datant de 2006, a révélé que la durée du mandat la plus courante pour les conseils d'administration du secteur bénévole et à but non lucratif était de trois à quatre ans[328]. De plus, 48 % des répondants ont indiqué que les membres des conseils d'administration pouvaient effectuer un ou deux mandats consécutifs, tandis que 47 % ont indiqué qu'ils pouvaient effectuer trois mandats consécutifs ou plus. Seuls 5 % des répondants ont indiqué que les mandats consécutifs n'étaient pas autorisés.

Bien que le mandat actuel de deux ans des administrateurs de Hockey Canada soit conforme à la Loi BNL et au Code du COC et qu'il soit généralement conforme aux pratiques des associations de référence, nous sommes d'avis que Hockey Canada serait mieux servie par une augmentation de la durée du mandat des administrateurs jusqu'à trois ans. La complexité de l'organisation de Hockey Canada impose une courbe d'apprentissage abrupte à ses administrateurs, particulièrement à ceux qui proviennent de milieux autres que le sport du hockey. Ainsi, il est possible qu'au terme de leur mandat de deux ans, les administrateurs n'aient que récemment été en mesure de se « mettre à niveau » dans les activités et les affaires de l'organisation. Augmenter d'un an la durée du mandat unique permettrait aux administrateurs de se familiariser suffisamment avec les nuances de Hockey Canada, ce qui favoriserait le leadership stratégique et permettrait aux administrateurs d'avoir une incidence plus importante sur les objectifs à court et à long terme de l'organisation. Une durée de mandat de trois ans, jumelée à l'introduction de mandats échelonnés (voir ci-dessous), permet également un meilleur renouvellement du conseil et une meilleure planification de la relève.

1.2 Mandats échelonnés pour les administrateurs élus

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, les mandats des administrateurs de Hockey Canada ne sont pas échelonnés et le mandat de tous les administrateurs se termine en même temps. Bien que

---

[324] CANADA SOCCER, *Règlements administratifs de Canada Soccer*, 2022, art. 6.03(A)(i).

[325] COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, p. 5, s. B-10, en ligne : <https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>.

[326] BOARDSOURCE, *Leading with Intent: BoardSource Index of Nonprofit Board Practices*, 2021, p. 33, en ligne : <https://leadingwithintent.org/wp-content/uploads/2021/06/2021-Leading-with-Intent-Report.pdf?hsCtaTracking=60281ff7-cadf-4b2f-b5a0-94ebff5a2c25%7C428c6485-37ba-40f0-a939-aeda82c02f38>.

[327] BOARDSOURCE, *Leading with Intent: BoardSource Index of Nonprofit Board Practices*, 2021, p. 33, en ligne : <https://leadingwithintent.org/wp-content/uploads/2021/06/2021-Leading-with-Intent-Report.pdf?hsCtaTracking=60281ff7-cadf-4b2f-b5a0-94ebff5a2c25%7C428c6485-37ba-40f0-a939-aeda82c02f38>.

[328] Grace BUGG et Sue DALLHOFF, *National Study of Board Governance Practices in the Non-Profit and Voluntary Sector in Canada*, 2006, p. 26, en ligne : <http://www.strategicleveragepartners.com/bhg768kjmhgvxxyxzwq/National_Study_of_Board_Governance_Practices_in_the_Non-Profit_and_Voluntary_Sector_in_Canada.PDF>.

la loi n'exige pas que les mandats des administrateurs soient échelonnés, de nombreuses organisations utilisent des mandats qui se chevauchent ou en rotation pour éviter que tous les administrateurs quittent leurs fonctions en même temps et pour s'assurer que le conseil compte un nombre équilibré d'administrateurs nouveaux et expérimentés. À cet égard, la Loi BNL prévoit qu'« [i]l n'est pas nécessaire que le mandat de tous les administrateurs élus lors d'une assemblée ait la même durée »[329].

Nous constatons qu'au moins trois des cinq associations de référence prévoient expressément des mandats échelonnés dans leurs règlements administratifs. Conformément à ses règlements, trois administrateurs du conseil d'administration de Canada Basketball sont élus lors des années paires et trois sont élus lors des années impaires[330]. Par ailleurs, les règlements administratifs d'Athlétisme Canada[331] et de Curling Canada[332] prévoient un processus de rotation similaire, selon lequel un nombre minimum d'administrateurs doivent être élus lors des années paires et lors des années impaires. Bien que les règlements administratifs de Canada Soccer ne prévoient pas expressément des mandats échelonnés, leur processus d'élection est structuré de sorte que les postes de quatre administrateurs (à l'exception du vice-président et du président) doivent être pourvus chaque année. De plus, l'élection du vice-président et du président (qui ont chacun un mandat de quatre ans) est également échelonnée de sorte qu'il y a toujours un des postes à combler chaque deux ans. Tennis Canada ne prévoit pas de mandats échelonnés dans ses règlements administratifs[333].

Au cours de nos entrevues avec des représentants de Hockey Canada, une personne a déclaré que l'organisation ne tient une élection des administrateurs que tous les deux ans en raison du temps et des ressources considérables nécessaires à son organisation et à sa planification. L'un des représentants des membres que nous avons interrogés a indiqué que le renouvellement complet du conseil d'administration de Hockey Canada n'aurait lieu que si telle était la volonté des membres. Avec respect, le risque d'un renouvellement complet du conseil existe indépendamment de ce que les membres de Hockey Canada souhaitent. Au cours d'une année électorale donnée, le mandat de deux ans de tous les administrateurs de Hockey Canada se termine naturellement. Bien que certains ou que la totalité de ces administrateurs puisse être admissibles à une réélection, rien ne garantit que tous les administrateurs admissibles ou l'un d'entre eux voudront se présenter pour un nouveau mandat. Par conséquent, nous sommes d'avis que la meilleure approche consiste à mettre en œuvre un processus de mise en candidature et d'élection qui prévoit l'élection de certains administrateurs à chaque assemblée annuelle. Cela permet non seulement de réduire le risque que tous les administrateurs ou un nombre important d'entre eux quittent le conseil en même temps, mais aussi de garantir la présence au sein du conseil d'une combinaison de nouveaux administrateurs et d'administrateurs de longue date.

---

[329] *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 128(4).

[330] CANADA BASKETBALL, *Bylaw #1 Canada Basketball*, 2014, art. 3.11, en ligne: <https://assets.website-files.com/5d24fc966ad064837947a33b/5d40ccb3625e7f8a09193ca2_Canada_Basketball_Bylaws_2014_revision.pdf>.

[331] ATHLÉTISME CANADA, *Athletics Canada Bylaws*, 2022, art. 5.5, en ligne : <https://athletics.ca/wp-content/uploads/2022/01/Athletics-Canada-Bylaws-January-2022.pdf>.

[332] CURLING CANADA, *Règlements généraux de l'Association canadienne de Curling*, 2018, Partie VIII, art. 4; CURLING CANADA, *Règlement général provisoire – modification de la constitution – mai 2017*, 2017.

[333] TENNIS CANADA, *Règlement N - un règlement portant généralement sur la conduite des affaires de l'Association canadienne de tennis Canadian Tennis Association canadienne de tennis*, 2015, art. 7.02(e).

Compte tenu de notre recommandation ci-dessus selon laquelle la durée du mandat d'un administrateur élu devrait être portée à un maximum de trois ans, nous recommandons également que les mandats soient échelonnés de façon à ce que seulement environ un tiers (1/3) des postes d'administrateurs élus au conseil de Hockey Canada soient à pourvoir chaque année. Cette mesure permettrait d'assurer une certaine continuité au sein du conseil pour une durée maximale trois ans. De plus, l'échelonnement des mandats des administrateurs favorise la préservation des connaissances institutionnelles, car les connaissances et les compétences des administrateurs sortants sont continuellement transférées ou transmises aux nouveaux membres qui entrent en fonction au sein du conseil d'administration chaque année.

1.3 Administrateurs nommés

Le conseil d'administration de Hockey Canada peut aussi comprendre jusqu'à un administrateur nommé par les administrateurs élus de Hockey Canada[334]. Le mandat d'un administrateur nommé commence à la date de sa nomination et se termine dès la clôture de la prochaine assemblée annuelle des membres[335]. La Loi BNL permet une telle pratique et prescrit que le mandat de tout administrateur ainsi nommé « expirera au plus tard à la clôture de la prochaine assemblée annuelle »[336]. La Loi BNL prévoit également que « le nombre total des administrateurs ainsi nommés n'excède pas le tiers du nombre des administrateurs élus à la dernière assemblée annuelle »[337].

Nous notons que le mandat de l'administrateur nommé par Hockey Canada (s'il y en a un) est d'une durée maximale d'un an et se termine à la clôture de la prochaine assemblée annuelle des membres, ce qui est conforme à la Loi BNL. Par conséquent, il n'est pas nécessaire de modifier ou de réviser cette pratique.

Nous soulignons également qu'en vertu de la Loi BNL, le conseil d'administration de Hockey Canada ne serait autorisé à exercer son droit de nommer un administrateur supplémentaire que lors des années où une élection est tenue. Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, la Loi BNL prévoit que le nombre total d'administrateurs nommés ne peut dépasser le tiers du nombre d'administrateurs élus lors de l'assemblée annuelle précédente. Par conséquent, si aucun administrateur n'a été élu lors de l'assemblée annuelle précédente (c'est-à-dire lors d'une assemblée annuelle tenue au cours d'une année impaire), le conseil d'administration ne serait pas autorisé à nommer d'administrateur au cours de cette année. Nous tenons à souligner que si notre recommandation ci-dessus de mettre en place des mandats chevauchants ou échelonnés pour les administrateurs élus est acceptée, la probabilité que le conseil ne puisse pas nommer un administrateur serait réduite, voire nulle, car il y aurait probablement au moins trois administrateurs à élire lors de chaque assemblée annuelle des membres.

---

[334] INDUSTRIE CANADA, *Articles de prorogation de l'Association Hockey Canada*, 2014, Annexe B; HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 26.1(b), en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

[335] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 30.2, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

[336] *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 128(8).

[337] *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 128(8).

2. Limites de mandat

La loi n'impose pas un nombre maximum de mandats consécutifs uniques pour les administrateurs, mais les limites de mandat sont considérées comme utiles par de nombreuses organisations. Il s'agit d'une manière délicate mais efficace de s'assurer que l'effectif du conseil d'administration se renouvelle régulièrement. Les limites de mandat contribuent également à une perception d'équité et d'indépendance. Si un groupe d'administrateurs siège au conseil pendant une période prolongée, on peut penser ou craindre que ces administrateurs manquent d'indépendance[338] et qu'ils sont trop proches de la direction. Les limites de mandat favorisent le renouvellement et donnent l'occasion à de nouvelles personnes de partager des idées nouvelles avec les administrateurs en poste et la direction.

Les règlements administratifs de Hockey Canada stipulent qu'un administrateur élu peut, s'il continue de satisfaire aux critères d'admissibilité, être réélu pour un maximum de quatre mandats consécutifs de deux ans (c.-à-d. huit ans)[339]. Un administrateur qui a siégé au conseil pendant huit années consécutives n'est pas admissible à une réélection au conseil avant qu'au moins deux années consécutives se soient écoulées depuis le dernier mandat de cet administrateur[340].

Les règlements administratifs ne fixent pas de limite quant au nombre de mandats qu'un administrateur nommé peut effectuer.

Nul ne peut effectuer plus de deux mandats consécutifs de deux ans en tant que président du conseil d'administration[341].

2.1 Administrateurs élus

La règle de Hockey Canada qui limite le droit d'un administrateur élu de siéger au conseil pendant un maximum de huit années consécutives est généralement conforme à celle des associations de référence. Athlétisme Canada impose à ses administrateurs élus une limite de huit ans[342], Curling Canada prescrit une limite de dix ans[343] (qui ne doivent pas nécessairement être consécutifs), Tennis Canada prescrit une limite de dix ans consécutifs[344], tandis que Canada Soccer impose un maximum de neuf ans[345]. Il n'est pas clair si les limites de mandat prévues par les règlements

---

[338] Peter DEY et Sarah KAPLAN, *360° Governance: Where are the Directors in a World in Crisis?*, Rotman School of Management, Université de Toronto, 2021, p. 31, en ligne : <https://www.rotman.utoronto.ca/FacultyAndResearch/ResearchCentres/LeeChinInstitute/Sustainability-Research-Resources/360-Governance-Report>.

[339] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 30.3, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

[340] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 30.3, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

[341] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 31.6, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

[342] ATHLÉTISME CANADA, *Athletics Canada Bylaws*, 2022, art. 5.1(c), en ligne : <https://athletics.ca/wp-content/uploads/2022/01/Athletics-Canada-Bylaws-January-2022.pdf>.

[343] CURLING CANADA, *Règlements généraux de l'Association canadienne de Curling*, 2018, article 2(b)(ii).

[344] TENNIS CANADA, *Règlement N - un règlement portant généralement sur la conduite des affaires de l'Association canadienne de tennis Canadian Tennis Association canadienne de tennis*, 2015, art. 4.02(b).

[345] CANADA SOCCER, *Règlements administratifs de Canada Soccer*, 2022, art. 6.03(A)(ii), en ligne : < https://canadasoccer.com/wp-content/uploads/2021/05/CSA-GC-By-laws-2022-FR_Final.pdf>.

administratifs d'Athlétisme Canada et de Canada Soccer s'appliquent aux années de service consécutives ou au nombre total d'années de service au sein du conseil. La limite de huit ans imposée par Hockey Canada est également conforme à la pratique prescrite par le Code du COC. À cet égard, le Code du COC prévoit que chaque administrateur « est soumis à une limite de mandat » et qu'« en l'absence de motifs valables identifiés par le comité de mise en candidature du conseil, cette limite de mandat sera d'un maximum de neuf ans (composé de plusieurs mandats n'excédant pas quatre ans chacun) »[346]. Le Code du COC permet à un président de conseil d'administration en exercice d'effectuer un mandat supplémentaire pour une durée maximale de douze ans, à condition que cette personne n'occupe pas le poste de président du conseil d'administration pendant plus de six ans[347].

Bien que la limite de huit ans pour les administrateurs élus soit généralement conforme aux pratiques des associations de référence et du Code du COC, nous sommes d'avis que cette limite devrait être modifiée pour mieux s'aligner sur notre recommandation de passer à des mandats de trois ans pour les administrateurs. Si cette recommandation est adoptée par Hockey Canada sans modifier la limite de huit ans, un administrateur réélu pour un troisième mandat ne serait pas autorisé à le terminer et devrait démissionner au cours de sa huitième année de service consécutive. Par conséquent, nous recommandons également que le nombre d'années consécutives pendant lesquelles un administrateur peut siéger au conseil passe de huit à neuf ans (par ex. trois mandats consécutifs de trois ans). La légère augmentation du nombre maximal d'années consécutives de service donne aux administrateurs de Hockey Canada un peu plus de temps pour se familiariser avec l'organisme et apporter des contributions significatives aux objectifs stratégiques et à long terme de Hockey Canada. Le fait de permettre aux administrateurs de siéger jusqu'à neuf ans assure également une plus grande continuité au sein du conseil, tout en évitant les mandats trop longs, qui peuvent « aboutir à des administrateurs 'épuisés' et qui ne sont plus en mesure de manifester le même degré d'engagement et d'intérêt envers l'organisation »[348] [traduction].

2.2 Président du conseil d'administration

Le président du conseil d'administration de Hockey Canada ne peut occuper le poste de président pendant plus de quatre années consécutives (c.-à-d. deux mandats consécutifs de deux ans)[349]. Les règlements administratifs ne prévoient pas d'exception à cette règle. Il n'est pas clair si le temps passé à la présidence est pris en compte dans la limite de huit ans qui s'applique aux administrateurs élus; ce point mérite d'être clarifié. La pratique consistant à limiter le nombre d'années pendant lesquelles une personne peut occuper le poste de président d'un conseil d'administration est courante pour les mêmes raisons que la limite de mandat pour les administrateurs est considérée comme une bonne pratique : elle permet d'apporter de nouvelles idées et d'améliorer la dynamique au sein du conseil[350]. Athlétisme Canada et Canada Soccer

---

[346] COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, p. 5, s. B-10, en ligne : <https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>.

[347] COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, p. 5, s. B-10, en ligne : <https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>.

[348] BURKE-ROBERTSON, CARTER ET MAN, *Corporate and Practice Manual for Charities and Not-for-Profit Corporations*, Toronto, Thomson Reuters Canada, 2022, feuilles mobiles, par. 8:15

[349] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 31.6, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

[350] Peter DEY et Sarah KAPLAN, *360° Governance: Where are the Directors in a World in Crisis?*, Rotman School of Management, Université de Toronto, 2021, p. 33, en ligne :

prescrivent chacune une limite au nombre d'années pendant lesquelles une personne peut occuper le poste de président, qui est respectivement de six[351] et huit ans[352]. En outre, le Code du COC prévoit qu'un président du conseil d'administration « ne peut pas occuper la fonction de président du conseil d'administration pendant plus de six ans »[353]. Les règlements administratifs de Tennis Canada n'imposent aucune limite de ce genre, mais le mandat de trois ans du président, combiné au mandat de trois ans du président sortant, peut parfois mener à un mandat global qui dépasse le mandat de dix ans des administrateurs.

Étant donné que le nombre maximal d'années pendant lesquelles un administrateur élu de Hockey Canada peut siéger au conseil est de huit ans, la limite de quatre ans pour occuper le poste de président est, à notre avis, raisonnable dans les circonstances et généralement conforme à la norme prescrite par le Code du COC.

Bien que la limite de quatre ans pour le poste de président du conseil d'administration soit généralement conforme aux pratiques des associations de référence et au Code du COC, et pour les mêmes raisons que celles énoncées ci-dessus en ce qui concerne la limite du nombre de mandats consécutifs que peut compléter un administrateur élu, nous considérons que la limite pour le poste de président du conseil d'administration devrait être modifiée pour mieux s'aligner sur notre recommandation de passer à des mandats de trois ans pour les administrateurs. Si cette recommandation est adoptée par Hockey Canada sans modifier le nombre maximal de mandats pour le président, un président réélu pour un deuxième mandat ne serait pas autorisé à le terminer et devrait démissionner au cours de sa quatrième année de service consécutive. Par conséquent, nous recommandons également que le nombre d'années consécutives pendant lesquelles le président du conseil peut occuper ce poste passe de quatre à six ans (c'est-à-dire deux mandats consécutifs de trois ans).

iii. Le processus de mise en candidature de Hockey Canada et observations sur son alignement avec les pratiques exemplaires

1. Le processus de mise en candidature

On nous a demandé de déterminer si le processus de mise en candidature de Hockey Canada devait faire l'objet d'une modification. Pour répondre à cette question, nous avons examiné les règlements administratifs de Hockey Canada, ainsi que le mandat du comité des candidatures. Nous avons également consulté plusieurs représentants de Hockey Canada, lesquels sont familiers avec le processus de mise en candidature, notamment l'avocat principal de Hockey Canada et le président du comité des candidatures. Conformément aux règlements administratifs, l'élection des

<https://www.rotman.utoronto.ca/FacultyAndResearch/ResearchCentres/LeeChinInstitute/Sustainability-Research-Resources/360-Governance-Report>.

[351] ATHLÉTISME CANADA, *Athletics Canada Bylaws*, 2022, art. 5.1(a), en ligne : <https://athletics.ca/wp-content/uploads/2022/01/Athletics-Canada-Bylaws-January-2022.pdf>.

[352] CANADA SOCCER, *Règlements administratifs de Canada Soccer*, 2022, art. 6.03(A)(iv), en ligne : < https://canadasoccer.com/wp-content/uploads/2021/05/CSA-GC-By-laws-2022-FR_Final.pdf>.

[353] COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, p. 5, s. B-10(i), en ligne : <https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>.

administrateurs a lieu à chaque assemblée annuelle lors des années paires[354]. L'élection des administrateurs comprend l'élection du président du conseil d'administration[355].

Hockey Canada nous a indiqué que le processus de mise en candidature tenu en 2020 reflétait une nouvelle approche du comité des candidatures, lequel souhaitait présenter plus clairement le cheminement et le processus de mise en candidature. En 2020, le processus de mise en candidature pour les administrateurs, mené par le comité des candidatures, s'est déroulé comme suit :

1. Environ cinq mois[356] avant le début de l'assemblée annuelle, Hockey Canada a avisé les membres, par le biais d'un appel de candidatures, qu'ils pouvaient proposer des candidatures pendant la période de mise en candidature (l'« **appel de candidatures** »). Hockey Canada a également sollicité le grand public pour la recherche de candidats à l'élection du président et des administrateurs. L'appel de candidatures a été publié ou diffusé sur les plateformes de réseaux sociaux et le site Web de Hockey Canada, sur LinkedIn et via d'autres publications auprès de groupes tels que le Centre de documentation pour le sport et l'Institut des administrateurs de sociétés.

2. L'appel de candidatures comprenait : i) une brève description de Hockey Canada; ii) les postes à pourvoir au sein du conseil; iii) une déclaration selon laquelle « Hockey Canada est à la recherche d'un groupe varié de personnes pour servir à titre d'administrateurs; il est primordial pour le succès de l'organisation d'apporter une variété d'idées et de connaissances ainsi qu'une vaste expérience » iv) une déclaration décrivant les « candidats idéaux » pour le conseil; v) les critères d'admissibilité des administrateurs prévus par la Loi BNL et les règlements administratifs de Hockey Canada; vi) une description du processus de mise en candidature, y compris les dates clés du processus; et viii) un résumé des obligations fiduciaires des administrateurs.

3. En vertu des règlements administratifs, les mises en candidature pour un poste d'administrateur élu ne pouvaient être soumises que par un membre ou par le président du comité des candidatures. Aucun membre ne pouvait soumettre un nombre de candidatures supérieur au nombre de postes d'administrateurs à pourvoir[357]. Aucune limite n'était fixée quant au nombre de candidatures pouvant être soumises par le président du comité des candidatures.

4. Dans le cadre de l'appel de candidatures, le président du comité des candidatures a invité les personnes intéressées à ce que le président du comité des candidatures les propose (un « **candidat externe** ») à remplir et à soumettre un formulaire de candidature, au même titre qu'une personne soutenue par un membre, sauf que la

[354] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 28.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.
[355] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 31.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.
[356] Hockey Canada a indiqué qu'au cours des années précédentes, et ce depuis 2014, l'appel de candidatures a été publié à un moment situé entre la mi-juin et le début juillet. Il n'existe pas non plus de règles ou de politiques internes prescrivant le moment où un appel de candidatures doit être publié.
[357] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 27.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

candidature du candidat externe ne devait pas nécessairement être appuyée par un membre.

5. En vertu des règlements administratifs, toutes les candidatures à un poste d'administrateur élu devaient être soumises au président du comité des candidatures, au moins 60 jours avant le début de l'assemblée annuelle, et devaient inclure un curriculum vitae du candidat, ainsi qu'une déclaration écrite de ce dernier exprimant sa volonté de remplir les fonctions d'administrateur[358].

6. Tout candidat à un poste d'administrateur élu était admissible à se porter candidat au poste de président du conseil d'administration[359]. Les personnes qui souhaitaient poser leur candidature au poste de président du conseil devaient, au plus tard 45 jours avant l'assemblée annuelle au cours de laquelle sera tenue l'élection, aviser le président du comité des candidatures d'inscrire leur nom sur le bulletin de vote pour le poste de président du conseil d'administration[360].

7. Le comité des candidatures a examiné toutes les candidatures soumises par des candidats externes et « pou[vait], selon le nombre de candidatures, créer une liste de candidats externes présélectionnés »[361]. Lors de ses délibérations avec son président, le comité des candidatures s'est référé à la matrice et à la liste des fonctions d'administrateurs jointes à l'appel aux candidatures pour évaluer et choisir les candidatures externes qui allaient être proposées par le président du comité des candidatures.

8. Le comité des candidatures a rencontré les candidats externes dont il considérait soumettre la candidature et les candidats proposés par les membres pour examiner leurs candidatures et curriculum vitae[362].

9. Le comité des candidatures a créé une liste définitive de candidats, y compris les candidatures proposées par les membres et celles des candidats externes mises de l'avant par le président du comité des candidatures. Chaque candidat était prié de produire une courte vidéo[363].

10. Le comité des candidatures a présenté toutes les candidatures aux postes d'administrateurs et au poste de président du conseil d'administration [avec la vidéo et les documents justificatifs] aux membres au moins 30 jours avant le début de

---

[358] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 27.2, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.
[359] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 31.2, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.
[360] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 31.3, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.
[361] HOCKEY CANADA, *Mises en candidature pour l'élection du conseil d'administration de Hockey Canada*, 2020, p. 2.
[362] HOCKEY CANADA, *Mises en candidature pour l'élection du conseil d'administration de Hockey Canada*, 2020, p. 2.
[363] HOCKEY CANADA, *Mises en candidature pour l'élection du conseil d'administration de Hockey Canada*, 2020, p. 2.

l'assemblée annuelle[364]. Nous comprenons que certains candidats ont offert de parler aux membres, et que la réponse de chaque membre à ces offres variait. En vertu des règlements administratifs, les mises en candidature au cours de l'assemblée annuelle ne furent pas permises[365].

11. L'élection des administrateurs et du président du conseil d'administration a eu lieu à l'assemblée annuelle conformément aux règlements administratifs, lesquels prévoyaient (et prévoient toujours) que :

    a. Les administrateurs et le président du conseil d'administration sont élus par les membres de Hockey Canada lors de l'assemblée annuelle[366].

    b. Le nom de toutes les personnes mises en candidature pour les postes d'administrateurs pourvus par élection est inscrit sur le bulletin de vote[367]. Tout membre présent à l'assemblée annuelle reçoit un nombre de bulletins de vote correspondant au nombre de votes qu'il a le droit d'exprimer[368].

    c. Le candidat pour le poste de président du conseil qui obtient le plus grand nombre de voix est élu président du conseil d'administration. Si plus d'un candidat au poste de président du conseil d'administration obtient le plus grand nombre de voix au premier tour de scrutin ou pendant un tour subséquent, les candidats qui obtiennent moins que le plus grand nombre de voix sur le bulletin de vote le plus récent sont retirés du bulletin de vote et le vote se poursuit jusqu'à ce qu'un seul candidat obtienne le plus grand nombre de voix[369].

    d. Après l'élection du président du conseil d'administration, tous les candidats qui subsistent, y compris les candidats qui n'ont pas été élus au poste de président du conseil d'administration, peuvent briguer les postes pourvus par élection au conseil d'administration en ayant recours à la procédure mentionnée de manière générale dans les règlements administratifs[370].

---

[364] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 27.2 et 31.3, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.
[365] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 27.3, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.
[366] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 8.1 et 31.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.
[367] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 28.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.
[368] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 28.2, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.
[369] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 31.4, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.
[370] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 31.5, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

Comme noté ci-haut, les règlements administratifs prévoient que le conseil d'administration peut nommer jusqu'à un administrateur[371]. Conformément aux règlements administratifs, le processus général de nomination d'un administrateur supplémentaire est le suivant :

1. Le conseil informe le comité des candidatures qu'il souhaite exercer son droit de nommer un administrateur au conseil.

2. Dans les 30 jours suivant la réception d'une demande de la part des administrateurs élus, le président du comité des candidatures transmet au conseil d'administration le nom des personnes recommandées par le comité des candidatures pour occuper tout poste pourvu par nomination[372]. L'exigence des règlements administratifs est étayée par le mandat du comité des candidatures. Celui-ci réitère que le comité des candidatures se doit d'identifier et de recruter des personnes compétentes pour les postes d'administrateur et de fournir au conseil les noms des individus qui pourvoiront ces postes[373].

3. Les administrateurs élus peuvent, par résolution spéciale[374], nommer un candidat recommandé au poste d'administrateur nommé[375].

Ni les règlements administratifs ni autres documents de gouvernance de Hockey Canada ne contiennent de directives supplémentaires concernant le processus de mise en candidature ou de nomination des administrateurs nommés.

2. Observations sur le processus de mise en candidature des administrateurs

Mandat du comité des candidatures

Le comité des candidatures de Hockey Canada dirige le processus de mise en candidature des administrateurs. Le comité des candidatures de Hockey Canada est responsable de s'assurer que le conseil d'administration, sur une base continue, est composé de personnes compétentes et talentueuses aptes et engagées à fournir une gouvernance efficace à Hockey Canada[376]. Le président du comité des candidatures supervise les élections du président du conseil d'administration et des autres postes au sein de ce dernier. Il s'assure que le nom des candidats soit inscrit sur les bulletins de vote officiels et veille à distribuer et à recueillir les bulletins de vote,

---

[371] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 26.1(b), en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

[372] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 29.2, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

[373] HOCKEY CANADA, *Mandats de Hockey Canada (version révisée au 18 novembre 2021)*, 2021, art. 5.4, p. 37, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/hockey-canada-terms-of-reference-f.pdf>.

[374] « Résolution spéciale » signifie « une résolution adoptée par une majorité égale ou supérieure aux deux tiers (2/3) des voix sur cette résolution », voir HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 1(x), en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

[375] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 29.3, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

[376] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 48.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

à compter les votes, à annoncer les résultats et à détruire les bulletins de vote dès la fin du processus[377]. Toutefois, le président du comité des candidatures peut déléguer ces responsabilités à un tiers désigné par le comité des candidatures si les élections se déroulent entièrement par voie électronique, par téléphone ou par autre moyen de communication[378].

Conformément à son mandat, le comité des candidatures est également chargé d'un certain nombre de responsabilités additionnelles, dont les suivantes :

- Promouvoir la diversité au sein du conseil d'administration en ce qui concerne le genre, l'âge, la langue, l'origine ethnique, les antécédents professionnels et les expériences personnelles;

- Tenir compte des compétences précises et souhaitées requises au sein du conseil dans son ensemble lors de la sollicitation des mises en candidature; et

- S'acquitter de ses fonctions d'une manière qui encourage une vision à long terme des besoins de Hockey Canada en matière de leadership, ainsi que la planification de la relève au sein du conseil.

Le langage utilisé dans les règlements administratifs et le mandat du comité des candidatures suggère au lecteur que le comité des candidatures joue un rôle important de leadership dans la constitution du conseil d'administration de Hockey Canada, en établissant un conseil diversifié dont la composition est soigneusement étudiée à la lumière des besoins et des objectifs stratégiques de l'organisation, et qu'il s'engage dans une planification proactive de la relève du conseil. Cependant, le processus de mise en candidature actuel ne permet pas au comité des candidatures de jouer pleinement son rôle.

Utilisation de la matrice de compétences du conseil d'administration

Qui plus est, la matrice devrait servir de manière plus efficace lors des appels de candidatures. L'appel de candidatures de 2020 que nous avons examiné stipule que « Hockey Canada est à la recherche d'un groupe varié de personnes pour servir à titre d'administrateurs; il est primordial pour le succès de l'organisation d'apporter une variété d'idées et de connaissances ainsi qu'une vaste expérience »[379]. Il comprend également une section intitulée « Candidats idéaux » qui décrit un certain nombre de qualités générales que doivent posséder les administrateurs de Hockey Canada, notamment : « une forte passion pour le hockey », « un intérêt sincère à contribuer à assumer les responsabilités du conseil d'administration au moyen des principes de la gouvernance par politiques », « être à l'aise à fournir des points de vue objectifs et indépendants en utilisant leur bon jugement et une perspective globale », « être de bons communicateurs » et « démontrer un engagement envers les valeurs et la mission de Hockey Canada qui inspirent tous les Canadiens et

[377] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 48.3, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.
[378] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 48.4, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.
[379] HOCKEY CANADA, *Mises en candidature pour l'élection du conseil d'administration de Hockey Canada*, 2020, p. 1.

leur permettent d'apprécier le hockey »[380]. Bien que ces qualités soient des traits de personnalité recherchés chez les administrateurs, elles ne sont pas, à notre avis, les seuls critères qui devraient être mis en évidence dans un appel de candidatures pour les administrateurs et le président du conseil au vu de la matrice des compétences et de l'expertise.

Comme il est mentionné ci-dessus, la matrice des compétences et de l'expertise du conseil d'administration de Hockey Canada sert d'inventaire des compétences, de l'expertise et des caractéristiques des administrateurs actuels et de toute lacune à cet égard. En tant que telle, la matrice aide le comité des candidatures à identifier, pour chaque administrateur du conseil, les compétences, l'expertise et les caractéristiques qu'il possède. Toutefois, l'objectif d'une matrice de compétences et de diversité du conseil d'administration n'est pas seulement de fournir un aperçu de la composition actuelle du conseil, mais aussi d'aider le comité des candidatures à identifier les lacunes en matière de compétences, de connaissances et d'expérience, et à établir les critères d'admissibilité des futurs administrateurs en fonction des besoins du conseil et de la responsabilité des parties prenantes[381]. En d'autres termes, la matrice doit s'inscrire dans un cadre plus large qui vise à mettre en place un conseil composé de personnes qui, collectivement et individuellement, possèdent un éventail diversifié de qualités, de compétences, de connaissances et d'expériences pour gouverner et diriger efficacement l'organisation.

Bien que l'appel de candidatures de 2020 indique que Hockey Canada recherche « un groupe varié de personnes pour servir à titre d'administrateurs »[382], il ne mentionne aucun des critères précis en matière de compétences, d'expertise ou de diversité de la matrice qui présente un intérêt particulier pour le comité de nomination et n'encourage pas les personnes possédant certains de ces éléments spécifiques (qui pourraient faire défaut au conseil actuel) à se porter candidates à un poste au sein du conseil. En bref, l'appel de candidatures ne reflète pas que le comité des candidatures a considéré (comme il se doit) les compétences précises et désirées requises au sein du conseil d'administration ou des éléments de diversité nécessaires pour combler les éventuelles lacunes dans la composition actuelle du conseil d'administration. Au lieu de cela, l'appel de candidatures vise un public très large parmi les membres de Hockey Canada et le grand public, et n'attire pas l'attention sur les compétences, l'expertise ou les éléments de diversité définis dans la matrice, ni ne les considère pas comme des conditions d'admissibilité.

Droit des membres de désigner des candidatures à l'élection

Conformément aux règlements administratifs de Hockey Canada[383], « le comité des candidatures doit transmettre toutes les candidatures aux membres au moins 30 jours avant le début de l'assemblée annuelle ». Les règlements prévoient également que « le nom de toutes les personnes mises en candidature pour les postes d'administrateurs pourvus par élection est inscrit sur le

[380] HOCKEY CANADA, *Mises en candidature pour l'élection du conseil d'administration de Hockey Canada*, 2020, p. 2.
[381] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., 2013, p. 122.
[382] HOCKEY CANADA, *Mises en candidature pour l'élection du conseil d'administration de Hockey Canada*, 2020, p. 1.
[383] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 27.2, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

bulletin de vote »[384]. Même si l'appel de candidatures prévoit que le président du comité des candidatures peut créer une liste de candidats externes présélectionnés qu'il souhaite inclure dans la liste définitive de candidats distribuée aux membres[385], la même pratique n'est pas suivie pour les candidatures proposées par les membres. Hockey Canada permet plutôt à tous les candidats appuyés par les membres d'être inclus dans la liste définitive des candidats qui figurent sur le bulletin de vote. Cela peut être attribuable en partie au libellé des règlements (cité ci-dessus) qui stipule que le comité des candidatures « transmettra toutes les candidatures aux membres » [soulignement ajouté] et que « le nom de toutes les personnes mises en candidature [...] est inscrit sur le bulletin de vote » [soulignement ajouté]. Nous notons que le mandat du comité des candidatures prévoit également que, dans le cadre de son devoir de superviser l'élection des administrateurs et du président du conseil, le comité des candidatures doit s'assurer « que le nom de tous les candidats est inscrit sur les bulletins de vote » [soulignement ajouté][386].

Nous comprenons que, certaines années, un appel de candidatures peut générer un nombre élevé de candidatures, ce qui se traduit par un bulletin de vote avec une très longue liste de candidats. Par exemple, le bulletin de vote pour l'élection des administrateurs de 2020 comprenait 24 candidats, dont 15 ont été nommés automatiquement par les membres et 9 par le président du comité des candidatures. Cinq de ces candidats figuraient sur le bulletin de vote pour le poste de président du conseil d'administration. Le nombre élevé de candidats est en partie attribuable au système d'élection biennale, qui a pour conséquence que neuf postes d'administrateurs deviennent vacants ou sont à renouveler en même temps. En outre, chaque membre a le droit de proposer un nombre de candidats égal au nombre de postes d'administrateurs à pourvoir[387]. Par conséquent, chacun des 13 membres pourraient proposer jusqu'à 9 personnes, auquel cas le comité des candidatures recevrait 117 candidatures de membres, qui devraient toutes être examinées et prises en compte pour être incluses dans le bulletin de vote final.

Plusieurs personnes interrogées nous ont indiqué que les élections ne sont organisées que tous les deux ans en raison du temps, des ressources et de la planification nécessaires pour mener à bien le processus de mise en candidature et d'élection. Il est probable que les méthodes passées et plus récentes de recrutement et de nomination des administrateurs, qui ne sont pas fortement soutenues ou éclairées par des critères liés aux compétences ou à l'expertise, contribuent à la charge de travail, car le processus a tendance à générer un nombre élevé de candidats, qui pourraient ne pas avoir une combinaison adéquate de compétences et d'expérience pour s'acquitter de manière efficace des fonctions du conseil d'administration et répondre aux besoins particuliers de Hockey Canada.

De plus, la pratique consistant à permettre aux membres de proposer la candidature d'administrateurs sans obligation de tenir compte de la matrice et à permettre à tous les candidats

---

[384] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 28.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

[385] HOCKEY CANADA, *Mises en candidature pour l'élection du conseil d'administration de Hockey Canada*, 2020, p. 2.

[386] HOCKEY CANADA, *Mandats de Hockey Canada (version révisée au 18 novembre 2021)*, 2021, art. 5.4, p. 37, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/hockey-canada-terms-of-reference-f.pdf>.

[387] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 27.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

ainsi proposés d'être inclus dans le bulletin de vote définitif est, à notre avis, problématique et pourrait constituer un obstacle important à l'atteinte des objectifs en matière de diversité. Conformément à son mandat, le comité des candidatures est « responsable de s'assurer que le conseil d'administration, sur une base continue, est composé de personnes compétentes et talentueuses aptes à et engagées à fournir une gouvernance efficace à Hockey Canada »[388]. Cependant, la capacité de ce comité de s'acquitter de ce mandat et de prendre des décisions de mise en candidature qui ont un impact significatif sur la composition et la diversité du conseil est limitée parce que, en fin de compte, les membres ont le droit d'élire les administrateurs et qu'il n'y a aucune exigence que tous les candidats sur le bulletin de vote aient été évalués selon la matrice. En conséquence, les personnes dont le nom figure sur le bulletin de vote et qui sont élues par les membres en tant qu'administrateurs peuvent ne pas avoir les aptitudes, l'expérience, les compétences ou les autres qualités particulières dont le conseil de Hockey Canada a besoin à ce moment-là. Comme indiqué ci-dessus, le processus actuel de nomination au conseil d'administration n'a pas fourni à Hockey Canada la vaste gamme, la profondeur et la diversité d'expérience dont le conseil a collectivement besoin pour gouverner cette organisation complexe et pour mener des changements organisationnels et culturels importants.

En tant qu'organisation fédérée à base de membres, où les membres de Hockey Canada ont le droit d'élire les administrateurs, il n'est pas surprenant qu'ils aient également le droit de nommer des administrateurs. En tant que l'un des groupes de parties prenantes clés de Hockey Canada, il est raisonnable pour les membres de vouloir et d'avoir la possibilité de participer au processus de recrutement et de nomination des administrateurs. Toutefois, pour les raisons exposées ci-dessus, ce droit ne doit pas être illimité. Comme indiqué au chapitre IX dans le présent rapport, l'un des devoirs du conseil est d'être responsable de sa propre gouvernance. Cela implique de jouer un rôle important dans la création d'un conseil de qualité et d'établir des règles, des politiques et des procédures pour réussir à cet égard. À cette fin, de nombreux conseils d'administration créent un comité des candidatures et lui délèguent l'exécution de ce rôle. Le comité des candidatures devrait avoir pour tâche de procéder à un recrutement stratégique et de sélectionner des personnes possédant une variété d'aptitudes, d'expériences, de compétences et de qualités qui, collectivement, s'alignent sur les objectifs stratégiques généraux de l'organisation. À ce titre, le comité des candidatures peut et doit aider les membres à réfléchir attentivement à la manière d'élargir son bassin habituel de candidats afin d'inclure un plus large éventail de personnes ayant des idées nouvelles et des attitudes inédites, qui apporteront une valeur ajoutée au conseil.[389]

Il est essentiel que ce rôle du comité des candidatures et l'accent mis sur le recrutement stratégique soient correctement documentés dans les règlements administratifs et les politiques de Hockey Canada et approuvés par les membres. L'éducation des membres sur ces principes clés, ainsi qu'un processus robuste et transparent, sont essentiels pour garantir que les membres comprennent l'importance d'un recrutement stratégique et, par conséquent, ils voudront voter pour les personnes les mieux adaptées et les plus qualifiées pour siéger au conseil d'administration et pour répondre aux besoins et relever les défis de Hockey Canada.

---

[388] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 48.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.
[389] Ellen HIRZY, *Nonprofit Board Committees*, Washington (DC), Boardsource, 2018, p. 42.

Recommandations relatives au droit des membres de proposer des candidats à l'élection

Pour les raisons exposées ci-dessus, nous sommes d'avis que le processus de nomination des administrateurs doit continuer à donner aux membres l'occasion de jouer un rôle important, mais d'une manière différente. À cette fin, nous formulons les recommandations suivantes :

1. Les membres doivent continuer d'avoir le droit de proposer des candidats à l'élection des administrateurs (notez que le grand public et le comité des candidatures devraient également continuer à avoir ce droit). Toutefois, aucun des noms proposés (y compris ceux proposés par les membres) ne devrait figurer automatiquement sur le bulletin de vote final. Au contraire, le comité des candidatures doit évaluer tous les candidats proposés et créer une liste de candidats présélectionnés. Seuls les candidats qui se qualifient et qui peuvent démontrer qu'ils possèdent les aptitudes, les compétences, l'expérience et les qualités identifiées par le comité des candidatures (à l'aide de la matrice) doivent être mis de l'avant par le comité des candidatures;

2. Les membres, collectivement en tant que groupe, doivent avoir le droit de nommer un nombre limité de personnes au comité des candidatures. Il appartiendrait aux membres eux-mêmes de déterminer, collectivement, qui et comment ces personnes sont sélectionnées; et

3. Les membres doivent avoir le droit de recevoir des communications régulières du comité des candidatures sur son travail de recrutement. Par exemple, bien avant l'élection des administrateurs, le comité des candidatures doit examiner et, si nécessaire, mettre à jour la matrice, puis identifier les aptitudes, compétences, expériences et qualités particulières dont le conseil a besoin pour le prochain cycle d'élection. Une fois que le comité de nomination a identifié ces critères, ils doivent être communiqués aux membres, pour révision et commentaires. Sur la base des commentaires reçus des membres, le comité des candidatures doit ensuite finaliser la liste des critères, qui doit faire partie de l'appel public aux candidatures. Nous suggérons que le conseil soit également habilité à recevoir ces rapports et devrait avoir l'occasion d'exprimer des commentaires.

Nous fournirons des discussions et des commentaires supplémentaires concernant ces recommandations (et en particulier en ce qui concerne la composition du comité des candidatures) dans la section ci-dessous intitulée « Observations sur le comité des candidatures ».

3. Observations sur les mises en candidature et l'élection du président

Le président du conseil d'administration est élu par les membres[390], qui ont aussi le pouvoir de le démettre de ses fonctions[391]. Bien que la règle par défaut en vertu de la Loi BNL soit que les administrateurs nomment les dirigeants d'une organisation, la Loi BNL permet aux statuts ou aux règlements administratifs de l'organisation de prévoir un mode différent de nomination des

[390] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 31.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.
[391] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 34.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

dirigeants[392]. La pratique consistant à faire élire un président du conseil d'administration par les membres, plutôt que par les administrateurs, est courante dans les organisations où la participation des membres est élevée[393], telles que les ONS. Par exemple, le président d'Athlétisme Canada est également élu par ses membres[394]. Au sein de Canada Soccer, le président (qui exerce les fonctions de président du conseil) est élu à l'assemblée annuelle par les membres en tant que président élu, puis nommé (ou « ratifié ») par le conseil en tant que président à la première réunion du conseil suivant cette assemblée annuelle[395]. Tant Canada Basketball[396] que Curling Canada[397] élisent leur président du conseil d'administration sur une base annuelle. À Tennis Canada, le comité des candidatures recommande un administrateur pour agir en tant que président du conseil, et le conseil confirme la nomination par résolution.[398]

La pratique consistant à faire en sorte que le conseil d'administration choisisse son propre président est généralement plus courante dans le secteur à but non lucratif et est considérée comme une pratique exemplaire par le Code du COC (il prévoit que le président du conseil d'administration d'une ONS doit être élu par les administrateurs)[399] et son cadre complémentaire. Il y a de bonnes raisons à cela. Comme nous l'avons mentionné plus haut dans notre rapport, le conseil d'administration est chargé d'assurer un leadership efficace du conseil. Il est également chargé de mettre en œuvre un processus de recrutement et de sélection des dirigeants, ainsi qu'un plan de succession pour ces rôles importants. Ainsi, pour s'acquitter efficacement de ces responsabilités, nous sommes d'avis et nous recommandons que les administrateurs de Hockey Canada soient le groupe qui nomme le président du conseil d'administration, car il est mieux placé que les membres pour évaluer les besoins du conseil d'administration et pour déterminer qui, au sein de ce groupe, possède l'expérience et les aptitudes, les qualités et les compétences les plus appropriées pour remplir ce rôle de leadership essentiel. Nous recommandons que les règlements administratifs soient modifiés en conséquence. Nous notons également que trois des associations de référence que nous avons examinées suivent également cette pratique.

Notre révision a également révélé qu'aucune condition d'admissibilité ni aucun processus de sélection clairement défini n'a été mis en place pour la sélection du président de Hockey Canada. À cet égard, les règlements administratifs prévoient que « tout candidat à un poste d'administrateur pourvu par élection conformément aux [règlements administratifs] est admissible à poser sa candidature au poste de président du conseil d'administration »[400] et que « toute personne [ainsi

---

[392] *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 142.

[393] BURKE-ROBERTSON, CARTER ET MAN, *Corporate and Practice Manual for Charities and Not-for-Profit Corporations*, Toronto, Thomson Reuters Canada, 2022, feuilles mobiles, par. 8:27.

[394] ATHLÉTISME CANADA, *Athletics Canada Bylaws*, 2022, art. 5.1(a), en ligne : <https://athletics.ca/wp-content/uploads/2022/01/Athletics-Canada-Bylaws-January-2022.pdf>.

[395] CANADA SOCCER, *Règlements administratifs de Canada Soccer,* 2022, art. 6.03(C)(vii) et 8.01(i).

[396] CANADA BASKETBALL, « *Bylaw #1 Canada Basketball* » (25 mai 2014), art. 3.26, en ligne: <https://assets.website-files.com/5d24fc966ad064837947a33b/5d40ccb3625e7f8a09193ca2_Canada_Basketball_Bylaws_2014_revision.pdf>.

[397] CURLING CANADA, *Règlements généraux de l'Association canadienne de Curling*, 2018, section IX, art. 2, en ligne : < https://www.curling.ca/files/2018/12/Curling-Canada-By-laws-as-of-Dec.-5-2018-1.pdf>.

[398] TENNIS CANADA, *Règlement N - un règlement portant généralement sur la conduite des affaires de l'Association canadienne de tennis Canadian Tennis Association canadienne de tennis*, 2015, art. 5.03(a)-(c).

[399] COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, p. 5, s. B-8, en ligne : <https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>.

[400] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 31.2, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

mise en candidature] qui souhaite poser sa candidature au poste de président du conseil doit [...] aviser le président du comité des candidatures d'inscrire son nom sur le bulletin de vote pour le poste de président du conseil d'administration »[401]. Essentiellement, les règlements administratifs permettent à toute personne, quelles que soient ses compétences, son expérience ou son expertise, d'être proposée au poste de président du conseil d'administration, et les règlements administratifs ne sont pas complétés par d'autres politiques ou mandats du conseil d'administration qui fourniraient des orientations supplémentaires à cet égard.

L'absence de tels critères et processus de sélection est préoccupante étant donné que le rôle du président est crucial. Pour être efficace, le président d'un conseil d'administration doit posséder les compétences et les qualités nécessaires pour assurer le leadership au sein du conseil et de l'organisation dans son ensemble. En outre, le président doit être capable de gérer les réunions du conseil et d'établir et d'entretenir des relations saines avec les autres administrateurs, les présidents des comités, la direction et les groupes de parties prenantes. Ces aptitudes et compétences sont particulièrement importantes dans le contexte d'une organisation comme Hockey Canada, dont le mandat est vaste et à multiples facettes et dont les structures organisationnelles et opérationnelles sont complexes.

4. Observations sur le comité des candidatures

Comme mentionné ci-dessus, le comité des candidatures dirige le processus de nomination des administrateurs de Hockey Canada. Les règlements administratifs[402] et le mandat du comité des candidatures[403] prévoient que le mandat général du comité des candidatures est le suivant :

> Le comité des candidatures est responsable de s'assurer, de façon continue, que le conseil d'administration de Hockey Canada est composé de personnes compétentes et habiles qui s'engagent à apporter une gouvernance et une direction efficaces à Hockey Canada.

Composition du comité

Les règlements administratifs prévoient que le comité des candidatures est composé d'un minimum de quatre et d'un maximum de huit membres (y compris le président du comité)[404]. Ils indiquent également que le président du conseil d'administration nomme les membres du comité des candidatures, y compris son président, et que tous les membres du comité « doivent être des personnes indépendantes du conseil d'administration ».[405]

---

401 HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 31.3, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

402 HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 48.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

403 HOCKEY CANADA, *Mandats de Hockey Canada (version révisée au 18 novembre 2021)*, 2021, art. 5.4, p. 37, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/hockey-canada-terms-of-reference-f.pdf>.

404 HOCKEY CANADA, *Mandats de Hockey Canada (version révisée au 18 novembre 2021)*, 2021, art. 5.4, p. 37, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/hockey-canada-terms-of-reference-f.pdf>.

405 HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 48.2, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

L'exigence selon laquelle tous les membres du comité des candidatures doivent être indépendants du conseil d'administration mérite d'être soulignée. À l'instar du concept d'administrateurs indépendants, comme décrit ci-dessus, cette règle vise à promouvoir l'impartialité et à garantir qu'aucun membre du comité des candidatures n'a de liens étroits avec les administrateurs ou avec des factions particulières du conseil. Il présente également l'avantage d'impliquer un groupe externe d'individus provenant d'un large éventail de cercles communautaires, ce qui « est un atout car [un tel engagement] permet non seulement d'établir des contacts personnels, mais aussi d'obtenir une perspective variée sur l'environnement externe » [traduction][406]. Nous notons que certaines des associations de référence ont également une exigence similaire. Par exemple, le comité des nominations de Canada Soccer doit comprendre trois « Indépendants » – un « Indépendant » est défini « comme une personne qui, au moment de sa nomination, n'est pas un dirigeant, un administrateur ou un employé de Canada Soccer ou n'est pas membre de Canada Soccer ou de ses membres »[407]. Toutefois, en tant que comité chargé de réunir un groupe de personnes compétentes, diversifiées et engagées, possédant la combinaison appropriée d'aptitudes, d'expérience, de qualités et de compétences, il est essentiel que le comité des candidatures soit également en phase avec les besoins du conseil d'administration et y réponde. Pour ce faire, le comité des candidatures doit avoir une vue claire sur le fonctionnement interne du conseil d'administration. Le comité des candidatures « doit être attentif à la dynamique du conseil, à l'évolution globale de l'organisation et aux défis actuels et potentiels, qui détermineront tous son orientation et son mode de fonctionnement. Son travail consiste à mettre en place un conseil qui assure avec succès l'avenir de l'organisation » [traduction].[408]

À notre avis, un comité de nomination composé exclusivement de non-administrateurs est moins susceptible d'avoir cette perspective, car il n'est pas directement lié au conseil. Il est également moins susceptible d'avoir une bonne idée du bon fonctionnement du conseil d'administration, des domaines à améliorer et des aptitudes, compétences et qualités les plus nécessaires au conseil à un moment donné. Pour ces raisons, nous recommandons qu'au moins un et jusqu'à deux administrateurs du conseil siègent au comité des candidatures. Cette approche est également conforme à celle des associations de référence. Les cinq associations de référence ont toutes au moins un administrateur dans leur comité chargé de superviser le processus de nomination des administrateurs, et trois d'entre elles ont trois administrateurs ou plus dans leur comité. La pratique consistant à avoir des administrateurs au sein d'un comité de nomination s'aligne également sur le Code du COC et le modèle de « Mandat du comité de candidature », qui prévoient que le comité des candidatures d'un ONS doit « être composé d'au moins trois administrateurs, désignés par le Conseil de temps à autre ».[409]

En outre, pour renforcer la crédibilité du comité et éviter tout conflit d'intérêts, nous recommandons que tout administrateur siégeant au comité des candidatures ne soit pas un administrateur qui cherche à être réélu lors du prochain cycle électoral. Au moins trois des associations de référence interdisent également à tout administrateur candidat à la réélection de

[406] Ellen HIRZY, *Nonprofit Board Committees*, Washington (DC), Boardsource, 2018, p. 37.
[407] CANADA SOCCER, *Politiques de gouvernance*, 2021, p. 15.
[408] Ellen HIRZY, *Nonprofit Board Committees*, Washington (DC), Boardsource, 2018, p. 37.
[409] COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Cadre pour une bonne gouvernance – Un guide à la mise en œuvre du Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, p. 62, en ligne : <https://ons.olympique.ca/wp-content/uploads/2021/09/Good-Governance-Framework_FRC.pdf>.

siéger à leur comité de nomination. Le Code du COC[410] et le modèle de « Mandat du comité de candidature »[411] recommandent également que le comité des candidatures d'un ONS ne comprenne aucun administrateur candidat à la réélection.

Comme nous l'avons déjà mentionné dans ce rapport, nous recommandons qu'un représentant des athlètes siège au conseil d'administration de Hockey Canada, car nous sommes d'avis que les joueurs de hockey devraient jouer un rôle significatif dans la gouvernance de l'organisation. Pour ces mêmes raisons, nous sommes d'avis et recommandons que le comité des candidatures comprenne également au moins un représentant des athlètes. Le représentant des athlètes siégeant au comité des candidatures pourrait, mais ne devrait pas nécessairement, être la même personne que le représentant des athlètes du conseil d'administration, bien que nous recommandions, s'il ne s'agit pas de la même personne, que ce joueur de hockey soit également sélectionné avec un apport important des athlètes du hockey.

En résumé, nous recommandons les changements suivants dans la composition du comité des candidatures :

- Que le comité des candidatures soit composé d'un maximum de neuf personnes et que le nombre fixé soit toujours un nombre impair.

- Que le comité des candidatures soit constitué comme suit :

    - La majorité des membres du comité seront des personnes qui n'ont aucun lien de dépendance avec le conseil d'administration (« indépendants »). « Indépendant » signifie une personne qui, au moment de sa nomination, n'est pas : a) un dirigeant, un administrateur ou un employé de Hockey Canada; b) un dirigeant, un administrateur ou un employé de tout membre de Hockey Canada (un « membre de HC »); c) un dirigeant, un administrateur ou un employé d'une organisation qui est membre d'un membre de HC (y compris, sans s'y limiter, une association locale de hockey mineur); ou d) un dirigeant, un administrateur ou un employé de tout autre club, ligue ou équipe de hockey. Les indépendants, qui devraient être hautement qualifiés et diversifiés, seraient nommés par le conseil d'administration de Hockey Canada, avec l'aide d'une firme réputée spécialisée dans le recrutement d'administrateurs embauchée par Hockey Canada;

    - Les membres de Hockey Canada, collectivement, nomment jusqu'à deux personnes pour siéger au comité des candidatures. Il appartiendra aux membres de décider, collectivement et entre eux, comment ces personnes seront sélectionnées;

---

[410] COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, p. 7, en ligne : <https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>.

[411] David MATLOW, *Canadian Sport Governance Code: Supporting Resources*, Goodmans LLP, 2021, p. 62, en ligne: <https://nso.olympic.ca/wp-content/uploads/2021/10/GOODMANS-7073296-v12-Canadian_Sport_Governance_Code_-_Combined_Templates.docx>.

- Au moins un membre du comité des candidatures serait un représentant des athlètes, qui serait nommé par le conseil d'administration de Hockey Canada avec un apport important des athlètes du hockey. Cette personne pourrait, mais ne doit pas nécessairement, être la même personne que celle qui représente les athlètes au sein du conseil d'administration (à condition que cette personne ne soit pas candidate à la réélection au conseil d'administration);

- Au moins un et jusqu'à deux administrateurs du conseil d'administration de Hockey Canada seront nommés par le conseil d'administration pour siéger au comité des candidatures. Un administrateur qui cherche à être réélu lors du prochain cycle électoral ne peut pas siéger au comité des candidatures;

- Dans le cas où le nombre de membres du comité de candidature serait inférieur à neuf, il ne pourrait y avoir qu'un administrateur et une personne nommée par les membres.

Nous reconnaissons qu'un comité des candidatures composé de neuf membres est un nombre important. En guise de rappel, le comité des candidatures actuel est composé de sept personnes. Nous suggérons que le comité puisse comprendre jusqu'à neuf personnes afin de permettre au comité d'avoir une large représentation de divers groupes de parties prenantes clés de Hockey Canada, y compris la communauté dans son ensemble, les athlètes de hockey et les membres. Pour aider à rétablir la confiance envers Hockey Canada et à réparer les relations brisées avec ces parties prenantes, nous pensons qu'il est important, en particulier à court terme, de permettre à ces parties prenantes d'avoir une voix importante dans le processus de nomination des administrateurs. Nous réitérons également notre recommandation selon laquelle le conseil d'administration doit faire appel à une firme réputée spécialisée dans le recrutement d'administrateurs pour aider les administrateurs à recruter des personnes hautement qualifiées et diversifiées pour siéger en tant qu'indépendants au comité des candidatures, qui devront toujours être majoritaires au sein du comité. Nous pensons qu'en permettant au comité des candidatures d'être composé d'un ensemble large et diversifié de personnes et en faisant appel à une firme réputée spécialisée dans le recrutement d'administrateurs pour recruter les membres indépendants du comité, il y aura un niveau plus élevé de vérification et d'examen des candidats, ce qui, nous l'espérons, permettra à l'organisation de reconstituer le meilleur conseil d'administration possible et constituera une étape cruciale dans le rétablissement de la confiance envers Hockey Canada.

Mandat du comité des candidatures

En plus de son mandat général, le mandat du comité des candidatures énumère 13 fonctions clés à accomplir par le comité[412]. Notre révision du mandat du comité de candidatures n'a pas révélé d'anomalies significatives et le mandat général du comité s'aligne largement sur le mandat général du comité équivalent d'autres associations de référence. À cet égard, quatre des cinq associations de référence ont soit un « comité des candidatures/mises en candidatures », soit un « comité de gouvernance et des candidatures » qui a pour mandat de faire des recommandations concernant la

[412] HOCKEY CANADA, *Mandats de Hockey Canada (version révisée au 18 novembre 2021)*, 2021, art. 5.4, p. 37, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/hockey-canada-terms-of-reference-f.pdf>.

composition du conseil d'administration, de définir et d'évaluer les qualifications des administrateurs et d'identifier les candidats potentiels pour siéger à leur conseil d'administration. Bien que la cinquième association de référence n'ait pas de comité des candidatures ou de gouvernance à proprement parler, nous avons été informés que son comité exécutif a des responsabilités dans ces domaines.

Nous notons que le mandat du comité des candidatures a été mis à jour pour la dernière fois le 2 mai 2019 et que ce serait un moment opportun pour le faire réviser et le mettre à jour afin d'inclure les recommandations que nous avons formulées ci-dessus[413]. Nous fournissons d'autres discussions et recommandations concernant la structure générale des comités de Hockey Canada plus loin dans le rapport.

5. Résumé des recommandations concernant le processus de mise en candidature

Comme indiqué précédemment, nous sommes d'avis que Hockey Canada devrait apporter un certain nombre de changements à son processus actuel de mise en candidature des administrateurs pour mettre en place un processus plus rigoureux et transparent afin de bâtir un conseil d'administration diversifié qui peut répondre aux besoins et aux défis auxquels Hockey Canada est actuellement confrontée. Nos recommandations sont les suivantes (certaines d'entre elles ont déjà été mentionnées dans le rapport) :

1. Comme mentionné ci-dessus, modifier les règlements administratifs afin de prévoir : (a) qu'un maximum de 60 % des administrateurs soient du même sexe, conformément au Code du COC ; (b) que le conseil d'administration comprenne au moins un représentant des athlètes, qui sera nommé par le comité des candidatures avec un apport important des joueurs de hockey; et (c) que la majorité des administrateurs du conseil d'administration soient des personnes indépendantes de Hockey Canada. « Indépendant » désigne une personne qui, au moment de son élection au poste d'administrateur, n'est pas : (i) un employé de Hockey Canada; (ii) un dirigeant, un administrateur ou un employé d'un membre de Hockey Canada (un « membre de HC »); (iii) un dirigeant, un administrateur ou un employé d'une organisation qui est membre d'un membre de HC (incluant, sans s'y limiter, une association locale de hockey mineur); ou (iv) un dirigeant, un administrateur ou un employé de tout autre club, ligue ou équipe de hockey.

2. Revoir et, si nécessaire, mettre à jour la matrice du conseil d'administration pour s'assurer qu'elle reflète les compétences, l'expérience et les éléments de diversité qui sont nécessaires au conseil d'administration de Hockey Canada.

    - Un tel exercice s'inscrit dans le cadre des fonctions actuelles du comité des candidatures visant à s'assurer que le conseil d'administration, sur une base continue, est composé de personnes compétentes et talentueuses aptes et

[413] HOCKEY CANADA, *Mandats de Hockey Canada (version révisée au 18 novembre 2021)*, 2021, art. 5.4, p. 37, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/hockey-canada-terms-of-reference-f.pdf>.

engagées à fournir une gouvernance efficace à Hockey Canada, comme stipulé dans son mandat et ses règlements administratifs[414].

- Les éléments relatifs aux compétences, à l'expérience et à la diversité doivent être revus en tenant compte de l'orientation stratégique de Hockey Canada et des exigences, initiatives ou projets particuliers auxquels l'organisation devra faire face au cours des trois à cinq prochaines années[415].

- La matrice devrait tenir compte de la représentation régionale des membres de Hockey Canada plutôt que de la seule « géographie »[416].

- La matrice devrait être revue au moins une fois par an, ou périodiquement si les circonstances l'exigent, et révisée au besoin[417].

3. Pour chaque cycle d'élection (y compris l'élection de 2022), que le comité des candidatures utilise la matrice du conseil comme outil pour appuyer l'appel de candidatures et pour articuler clairement les aptitudes et les compétences précises recherchées pour les postes à pourvoir au sein du conseil d'administration[418].

   - Cette recommandation s'aligne sur l'obligation du comité des candidatures de « tenir compte de l'ensemble des compétences précises et désirées requises au conseil d'administration au moment de solliciter des candidatures »[419].

   - Le comité des candidatures doit procéder chaque année à une évaluation de la composition du conseil d'administration afin de « renforcer l'efficacité du conseil d'administration, d'évaluer la diversité de la salle du conseil et de mettre en évidence les écarts entre les compétences et les antécédents des

---

[414] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 48.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

[415] Cela est conforme à l'obligation du comité des candidatures de « s'acquitter de [ses] fonctions de façon à encourager une vision à long terme du besoin de Hockey Canada en matière de direction et de la planification de la relève du conseil d'administration ». Voir également HOCKEY CANADA, *Mandats de Hockey Canada (version révisée au 18 novembre 2021)*, 2021, art. 5.4, p. 37.

[416] Cela est conforme à l'obligation du comité des candidatures de « faire la promotion d'un équilibre régional dans la composition du conseil d'administration en recrutant des candidats des différentes régions du pays ». Voir également HOCKEY CANADA, *Mandats de Hockey Canada (version révisée au 18 novembre 2021)*, 2021, art. 5.4, p. 37, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/hockey-canada-terms-of-reference-f.pdf>.

[417] David MATLOW, *Canadian Sport Governance Code: Supporting Resources*, Goodmans LLP, 2021, p. 39, en ligne: <https://nso.olympic.ca/wp-content/uploads/2021/10/GOODMANS-7073296-v12-Canadian_Sport_Governance_Code_-_Combined_Templates.docx>.

[418] Cela est conforme à l'obligation du comité des candidatures de « tenir compte de l'ensemble des compétences précises et désirées requises au conseil d'administration au moment de solliciter des candidatures ». Voir également HOCKEY CANADA, HOCKEY CANADA, *Mandats de Hockey Canada (version révisée au 18 novembre 2021)*, 2021, art. 5.4, p. 37, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/hockey-canada-terms-of-reference-f.pdf>.

[419] HOCKEY CANADA, *Mandats de Hockey Canada (version révisée au 18 novembre 2021)*, 2021, art. 5.4, p. 37, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/hockey-canada-terms-of-reference-f.pdf>.

administrateurs en poste et leur combinaison optimale »[420] [traduction]. Les résultats de cette évaluation devraient être utilisés pour informer le prochain processus de recrutement et de mise en candidature menant à la prochaine élection des administrateurs.

- Nous encourageons vivement le comité des candidatures à embaucher et à consulter une firme réputée spécialisée dans le recrutement d'administrateurs pour l'aider à réviser la matrice et à recruter des candidats qualifiés pour servir en tant qu'administrateurs. Cette firme pourrait être la même firme de recrutement que celle retenue par Hockey Canada pour l'aider à recruter des candidats pour le comité des candidatures.

4. Modifier les règlements administratifs afin de prévoir que toutes les personnes mises en candidature pour des postes d'administrateurs élus soient soumises au comité des candidatures, qui aura le pouvoir de les évaluer et de créer une liste de candidats présélectionnés à placer sur le bulletin de vote. Cela inclut la modification et la suppression de tout langage dans les règlements administratifs et le mandat du comité des candidatures qui stipule ou suggère que toutes les mises en candidatures proposées par les membres doivent être incluses dans le bulletin de vote final pour l'élection des administrateurs et du président du conseil. À cet égard, nous comprenons que les membres de Hockey Canada ont déjà approuvé des modifications des règlements administratifs à cet effet lors d'une réunion des membres tenue le 15 octobre 2022. Ce processus de vérification, d'évaluation et de présélection des candidats doit se faire en tenant compte de la matrice de compétence. Nous recommandons que cette approche soit mise en œuvre pour le cycle électoral actuel.

5. Le comité des candidatures, dans le cadre de son droit d'évaluer et de créer une liste de candidats qualifiés présélectionnés pour la nomination, devrait avoir l'autorité et la discrétion de déterminer le nombre de candidats dont le nom figurera sur le bulletin de vote final, ce nombre pouvant être égal ou plus élevé que le nombre de postes d'administrateurs disponibles au sein du conseil. Dans les deux cas, conformément à la Loi BNL, les membres doivent élire les administrateurs par résolution ordinaire.

6. Modifier les règlements administratifs afin de prévoir que les administrateurs de Hockey Canada (et non les membres) ont le droit de nommer le président du conseil d'administration.

7. Réviser et mettre à jour (ou remplacer) le « mandat du président du conseil d'administration » actuel pour s'assurer que la description du rôle et des fonctions du président est à jour et qu'il reflète les besoins actuels de Hockey Canada. La description du rôle du président devrait, au minimum, inclure une liste des qualités et des compétences minimales requises du président.

---

[420] DELOITTE, *Diversity in the Boardroom, Practices and Perspective*, 2015, p. 13, en ligne : <https://www2.deloitte.com/za/en/pages/governance-risk-and-compliance/articles/diversity_in_the_boardroom.html>.

- Utiliser la liste des qualités et compétences définies pour appuyer la sélection et la nomination du poste de président. Voici quelques qualités et compétences à prendre en compte[421] :

    a. Compétences avérées en matière de leadership;

    b. Bonnes compétences en matière de stratégie et de facilitation; capacité à influencer et à obtenir un consensus;

    c. Capacité à agir de manière impartiale et sans parti pris et à faire preuve de tact et de diplomatie;

    d. Capacité à communiquer de manière efficace;

    e. Acuité politique;

    f. Doit avoir le temps de poursuivre la tradition consistant à établir des relations solides entre l'organisation et les parties prenantes;

    g. Capacité à établir des relations de conseiller de confiance avec le chef de la direction et les autres membres du conseil ;

    h. Expérience en matière de gouvernance et au sein de conseils d'administration ;

    i. Réalisations exceptionnelles dans un ou plusieurs domaines de compétences et d'expérience retenus pour la sélection des membres du conseil.

- Nous recommandons fortement qu'une telle liste soit créée et utilisée dans le cadre du processus actuel de nomination du nouveau président du conseil de transition. À l'avenir, et aux fins de la planification de la relève du conseil, le comité des candidatures devrait veiller à ce que les personnes qui possèdent les qualités et les compétences décrites ci-dessus et qui sont intéressées par la présidence du conseil soient régulièrement encouragées à soumettre leur candidature dans le cadre du processus annuel de nomination. Cela permettra de s'assurer qu'à tout moment, il y a des administrateurs qualifiés qui peuvent succéder au poste de président du conseil le moment venu.

8. Mettre à jour ou remplacer le mandat du comité des candidatures afin de réviser sa composition et le mode de nomination de ses membres. Nos recommandations spécifiques à cet égard sont les suivantes :

    - La majorité des membres du comité seraient des personnes qui n'ont aucun lien de dépendance avec le conseil d'administration (« indépendants »). « Indépendant » signifie une personne qui, au moment de sa nomination, n'est

[421] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., 2013, p. 183.

pas : a) un dirigeant, un administrateur ou un employé de Hockey Canada; b) un dirigeant, un administrateur ou un employé de tout membre de Hockey Canada (un « membre de HC »); c) un dirigeant, un administrateur ou un employé d'une organisation qui est membre d'un membre de HC (y compris, sans s'y limiter, une association locale de hockey mineur); ou d) un dirigeant, un administrateur ou un employé de tout autre club, ligue ou équipe de hockey. Les indépendants, qui devraient être hautement qualifiés et diversifiés, seraient nommés par le conseil d'administration de Hockey Canada, avec l'aide d'une firme réputée spécialisée dans le recrutement d'administrateurs embauchée par Hockey Canada;

- Les membres de Hockey Canada, collectivement, nommeraient jusqu'à deux personnes pour siéger au comité des candidatures. Il appartiendrait aux membres de décider, collectivement et entre eux, comment ces personnes seraient sélectionnées;

- Au moins un membre du comité de candidature serait un représentant des athlètes, qui serait nommé par le conseil d'administration de Hockey Canada avec un apport important des athlètes du hockey. Cette personne pourrait, mais ne doit pas nécessairement, être la même personne que celle qui représente les athlètes au sein du conseil d'administration (à condition que cette personne ne soit pas candidate à la réélection au conseil d'administration); et

- Au moins un et jusqu'à deux administrateurs du conseil d'administration de Hockey Canada seraient nommés par le conseil d'administration pour siéger au comité des candidatures. Un administrateur serait éligible à être réélu lors du prochain cycle électoral ne pourrait pas siéger au comité des candidatures.

9. Modifier les règlements administratifs afin de prévoir la possibilité pour le conseil de nommer des administrateurs supplémentaires dans les limites légales imposées par la Loi BNL, plutôt que de limiter l'option à un seul administrateur supplémentaire. Cette modification s'alignerait également sur le libellé des statuts, qui reflète actuellement la règle prévue par la Loi BNL.

iv. La structure des comités de Hockey Canada (comités permanents et équipes de travail), les mandats des comités, les mécanismes de présentation de rapports au conseil d'administration, et observations sur leur conformité aux pratiques exemplaires

Les comités sont formés pour aider le conseil d'administration à s'acquitter de ses devoirs et responsabilités. Les comités permanents et autres comités du conseil d'administration sont généralement créés par un conseil d'administration pour aider à gérer les activités courantes du conseil qui sont censées être menées de façon continue ou pour une période indéterminée. Les équipes ou les groupes de travail, parfois appelés comités ou groupes ad hoc, sont généralement créés pour assister un conseil d'administration dans le cadre de projets et de tâches limités dans le temps. La structure, la répartition et la composition des comités, des groupes de travail et des sous-comités varient souvent d'une organisation à l'autre en fonction des besoins et des objectifs de

chacune. Les comités constituent un élément important du processus de gouvernance et « doivent être établis avec des procédures de présentation de rapports clairement définies et une étendue des pouvoirs consignée par écrit »[422] [traduction], généralement par l'entremise d'un mandat. Pour être le plus utile possible, le mandat doit inclure des détails concernant « la composition du comité, ses objectifs, son but et ses activités, les pouvoirs qui ont été délégués, tout mandat pour faire des recommandations au conseil, la durée de vie du comité et la manière dont le comité rend compte au conseil d'administration » [traduction][423]. La présente section fournit des commentaires sur les comités de Hockey Canada en révisant d'abord la structure des comités, puis la composition, les mandats de chaque comité, et enfin les mécanismes par lesquels les comités rendent compte au conseil d'administration.

1. Structure des comités

Conformément à ses règlements administratifs, la structure des comités de Hockey Canada est composée de six comités permanents, d'autres comités du conseil et de diverses équipes de travail.

1.1 Comités du conseil et comités permanents

Hockey Canada a six comités permanents et un comité du conseil :

- Vérification et finances
- Ressources humaines
- Gestion des risques
- Gouvernance
- Candidatures
- Normes visant les programmes[424]
- Politique du hockey féminin[425]

[422] DELOITTE, *Board committees*, 2014, p. 1 (PDF), en ligne : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/governance-risk-compliance/ZA_BoardCommittees_24032014.pdf>.
[423] DELOITTE, *Board committees*, 2014, p. 1 (PDF), en ligne : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/governance-risk-compliance/ZA_BoardCommittees_24032014.pdf>.
[424] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 44.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.
[425] HOCKEY CANADA, *Mandats de Hockey Canada (version révisée au 18 novembre 2021)*, 2021, art. 8, p. 62, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/hockey-canada-terms-of-reference-f.pdf>.

Tous les comités permanents et le comité du conseil rendent compte au conseil d'administration. Ils doivent tenir des procès-verbaux de leurs réunions et les mettre à la disposition du conseil[426].

1.2 Équipes de travail

Le président du conseil d'administration de Hockey Canada (en consultation avec le conseil d'administration, le chef de la direction et le président et chef de l'exploitation) peut créer une équipe de travail chargée de mener à bien une tâche ou un projet particulier dans un délai déterminé[427]. Toutes les équipes de travail dépendent du conseil d'administration. Une équipe de travail est dissoute une fois qu'elle a accompli sa tâche ou son projet[428].

1.3 Observations sur la structure du comité

En vertu de la Loi BNL, les administrateurs d'une société sont autorisés à créer des comités du conseil d'administration et à leur déléguer tous les pouvoirs des administrateurs[429]. La Loi BNL fixe toutefois certaines limites à la délégation de ce pouvoir, à savoir que les administrateurs ne peuvent pas déléguer leur pouvoir de : soumettre aux membres toute question ou affaire nécessitant l'approbation des membres, combler une vacance parmi les administrateurs ou au poste de l'expert-comptable ou nommer des administrateurs supplémentaires, émettre des titres de créance, approuver les états financiers, adopter, modifier ou abroger les règlements administratifs, établir les contributions à verser ou les cotisations à payer par les membres[430]. Autrement (et sous réserve de quelques exceptions, qui seront abordées plus loin dans le rapport), la Loi BNL est généralement muette quant à la manière dont une organisation peut ou doit structurer ses comités, ce qui donne à une organisation et à son conseil d'administration une certaine latitude quant à la manière dont elle organise ses divers comités et groupes de travail.

Néanmoins, il existe des tendances et des pratiques saines dans le secteur des organismes à but non lucratif et des ONS qui constituent des points de référence utiles pour évaluer le caractère approprié des comités permanents/comités du conseil d'administration de Hockey Canada et de ses groupes de travail, comme le Code du COC et le cadre connexe. Nous avons également examiné la structure des comités des associations de référence, dans la mesure où ces informations ont été mises à notre disposition. À cet égard, nous avons constaté que la structure du comité de Hockey Canada est généralement conforme aux pratiques des associations de référence. Hockey Canada et les associations de référence présentent quelques différences en ce qui concerne l'existence de certains comités, mais leurs structures de comité globales sont similaires. La plupart des associations de référence de Hockey Canada ont un mélange de comités permanents et de comités temporaires.

---

[426] HOCKEY CANADA, *Mandats de Hockey Canada (version révisée au 18 novembre 2021)*, 2021, art. 5, p. 27, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/hockey-canada-terms-of-reference-f.pdf>.

[427] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 51.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

[428] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 51.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

[429] *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, SC 2009, c. 23, s 138(1).

[430] *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, SC 2009, c. 23, s 138(2).

En révisant la structure des comités des associations de référence (autres que Basketball Canada pour laquelle nous n'avions pas les informations pertinentes)[431], nous avons noté ce qui suit :

- Hockey Canada et quatre associations de référence ont un comité d'audit et des finances combiné.

- Hockey Canada et quatre associations de référence ont un comité de gouvernance; seul Athlétisme Canada a un comité combiné de gouvernance et de nominations.

- Hockey Canada, Tennis Canada et Canada Soccer ont un comité des candidatures distinct de leur comité de gouvernance.

- Hockey Canada et Canada Soccer ont un comité des risques; le comité des finances et de l'audit de Curling Canada remplit également des fonctions de gestion des risques.

- Hockey Canada, Athlétisme Canada, Curling Canada et Tennis Canada (par le biais de son comité exécutif) ont tous un comité des ressources humaines.

De façon générale, les comités permanents de Hockey Canada correspondent aux types de comités permanents auxquels on pourrait s'attendre dans une grande organisation à but non lucratif, à savoir le comité de la vérification et des finances, le comité de gouvernance, le comité des ressources humaines, le comité des candidatures et le comité de la gestion du risque. Ces comités sont courants et considérés comme des pratiques exemplaires, car chacun d'entre eux exerce des fonctions liées aux devoirs et responsabilités essentiels des administrateurs. Ces comités sont également conformes au Code du COC, qui recommande que le conseil d'administration d'un ONS dispose de comités chargés des nominations, de la gouvernance et de l'éthique, de la vérification et des finances, de la rémunération et des ressources humaines[432]. Le Code du COC recommande toutefois un comité qui se concentre sur la « gouvernance et l'éthique ». Il semble que Canada Soccer et Basketball Canada soient les seules associations de référence dotées d'un comité d'éthique. Hockey Canada ne dispose pas actuellement d'un comité traitant spécifiquement des questions d'éthique liées au conseil d'administration.

À la suite de notre révision et pour les raisons exposées ci-dessus, nous sommes d'avis que la structure des divers comités permanents/comités du conseil d'administration de Hockey Canada s'aligne généralement sur celle des associations de référence et des points de référence examinés.

[431] Note : Basketball Canada n'a pas actuellement une structure de comité aussi formelle et n'est donc pas inclus dans ces observations, sauf indication contraire expresse.

[432] COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, p. 7, en ligne : <https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>.

2. Composition et mandats des comités

2.1 Comités permanents

À l'exception du comité des candidatures, tous les comités permanents de Hockey Canada sont présidés par un administrateur, qui est nommé par le président du conseil d'administration[433]. Chaque comité permanent doit être composé de quatre à huit membres, dont le président du comité[434]. À l'exception du comité des candidatures, le président du conseil d'administration (en consultation avec le conseil) nomme le président du comité et les membres de chaque comité permanent[435]. Une personne-ressource du personnel siège également au sein de chaque comité (sans droit de vote)[436].

Les membres des comités permanents siègent au sein d'un comité pour un mandat de deux ans, mais leur mandat peut être renouvelé par la suite[437]. Toutefois, les membres de ces comités peuvent être démis de leur rôle de membre du comité à tout moment, à la discrétion absolue du président du conseil d'administration[438].

Chaque comité permanent a son propre mandat. Tous les comités permanents examinent les politiques dont ils sont responsables, ainsi que leur mandat, au moins tous les deux ans[439]. Le mandat des comités permanents est défini dans les politiques établies par le conseil d'administration. Les comités permanents peuvent proposer au conseil des modifications à leur mandat[440]. Les paragraphes suivants passent en revue chaque comité individuellement.

a) Comité de la vérification et des finances

Composition

Le comité de la vérification et des finances de Hockey Canada est composé de quatre à huit membres, dont le président du comité. Le président du conseil d'administration nomme le président du comité de la vérification et des finances, tandis que le conseil d'administration nomme les autres membres du comité. Conformément au mandat du comité de la vérification et des finances, le comité comprend le « chef de la direction et/ou le président et chef de l'exploitation,

---

433 HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 44.2, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.
434 HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 44.3, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.
435 HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 44.3, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.
436 HOCKEY CANADA, *Mandats de Hockey Canada (version révisée au 18 novembre 2021)*, 2021, art. 5.0, p. 27.
437 HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 44.4, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.
438 HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 44.8, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.
439 HOCKEY CANADA, *Mandats de Hockey Canada (version révisée au 18 novembre 2021)*, 2021, art. 5.0, p. 27.
440 HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 44.5, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

à titre de membre d'office »)[441]. Au moins un membre du comité doit être un CPA, un CGA, un CMA ou « une désignation professionnelle équivalente ou sera compétent en matière de finances, de telles compétences étant interprétées par le conseil d'administration selon la règle de l'appréciation commerciale»[442]. L'inclusion d'une personne ayant des connaissances professionnelles en comptabilité ou possédant des compétences financières est particulièrement importante étant donné que le mandat principal du comité est de s'assurer que Hockey Canada a mis en place des politiques et des procédures adéquates concernant les finances de l'organisation, les obligations de vérification et la gestion des risques financiers.

Conformément à l'article 194(1) de la Loi BNL, si une organisation a un comité de vérification, celui-ci doit être composé d'au moins trois administrateurs, dont la majorité ne sont ni dirigeants ni employés de l'organisation ou des personnes morales de son groupe. Si le président du conseil d'administration de Hockey Canada nomme systématiquement au moins trois administrateurs au comité de la vérification et des finances, dont la majorité n'est pas constituée de dirigeants ou d'employés, la composition du comité de la vérification et des finances de Hockey Canada sera conforme à la Loi BNL. Pour la saison 2021-2022, le comité était composé de cinq administrateurs[443], dont une majorité n'était pas des dirigeants ou des employés de Hockey Canada. Le chef des finances de Hockey Canada a également été désigné comme personne ressource pour ce comité.

La composition du comité de la vérification et des finances de Hockey Canada est similaire à celle des autres associations de référence. Par exemple, le comité d'audit et des finances de Canada Soccer est composé d'au moins quatre membres, plus le président en tant que membre d'office. Le comité peut inclure des membres qui ne sont pas des administrateurs pour élargir son expertise, mais le président du comité doit être un administrateur[444]. Les membres du comité, y compris le président, sont nommés par le président avec l'approbation de la majorité du conseil[445]. Canada Soccer exige également un niveau de connaissances financières de base de la part des membres de son comité d'audit et des finances.[446]

En ce qui concerne le comité des finances d'Athlétisme Canada, le président du conseil d'administration est un membre d'office et sans droit de vote[447]. Le président du comité est nommé par le conseil d'administration[448]. Le comité des finances d'Athlétisme Canada est également

---

[441] HOCKEY CANADA, *Mandats de Hockey Canada (version révisée au 18 novembre 2021)*, 2021, p. 30, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/hockey-canada-terms-of-reference-f.pdf>.

[442] HOCKEY CANADA, *Mandats de Hockey Canada (version révisée au 18 novembre 2021)*, 2021, p. 30, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/hockey-canada-terms-of-reference-f.pdf>.

[443] *2021-22 Hockey Canada Standing Committees of the Board*, 2022, p. 1.

[444] CANADA SOCCER, *Politique de gouvernance*, 2021, p. 13, en ligne : <https://canadasoccer.com/wp-content/uploads/2022/03/CSA-Governance-Policies-11.03.21_FR_Clean.pdf>.

[445] CANADA SOCCER, *Politique de gouvernance*, 2021, p. 14, en ligne : <https://canadasoccer.com/wp-content/uploads/2022/03/CSA-Governance-Policies-11.03.21_FR_Clean.pdf>.

[446] CANADA SOCCER, *Politique de gouvernance*, 2021, p. 14, en ligne : <https://canadasoccer.com/wp-content/uploads/2022/03/CSA-Governance-Policies-11.03.21_FR_Clean.pdf>.

[447] ATHLÉTISME CANADA, *Athletics Canada Bylaws*, 2022, p. 25, en ligne : <https://athletics.ca/wp-content/uploads/2022/01/Athletics-Canada-Bylaws-January-2022.pdf>.

[448] ATHLÉTISME CANADA, *Athletics Canada Bylaws*, 2022, p. 12, en ligne : <https://athletics.ca/wp-content/uploads/2022/01/Athletics-Canada-Bylaws-January-2022.pdf>.

composé du trésorier (président), du directeur général, d'un maximum de trois personnes nommées par le conseil d'administration, d'un représentant des athlètes et du directeur des finances en tant que membre d'office[449]. Le président et les membres du comité ont un mandat de deux ans. Le comité des finances d'Athlétisme Canada (comme tous ses comités) doit aussi avoir un minimum d'un membre de chaque sexe[450] et la constitution du comité est basée sur les « compétences »[451]. Les personnes nommées doivent avoir une « expérience avec les questions financières » et une accréditation comptable est considéré comme un atout[452].

Bien qu'il existe certaines différences entre la composition du comité de la vérification et des finances de Hockey Canada et celle des associations de référence que nous avons révisées, leur composition est généralement similaire et conforme aux pratiques exemplaires, telles que le modèle de mandat du comité de vérification et des finances du Code du COC. Le modèle du Code du COC suggère qu'un comité de vérification et des finances soit composé d'au moins trois administrateurs, dont au moins un administrateur indépendant[453], et d'un président désigné par le conseil[454].

Mandat

Conformément au mandat du comité de la vérification et des finances de Hockey Canada, le comité doit « superviser la vérification et la préparation des rapports financiers, l'élaboration des politiques et stratégies financières ainsi que la gestion des risques financiers de Hockey Canada »[455]. Le mandat prévoit également que « [l'autorité] du comité en tant qu'agent du conseil d'administration est limitée aux affaires ayant trait à la vérification et le comité est un conseiller actif du conseil d'administration sur tout sujet d'ordre financier »[456]. En tant que tel, le comité a à la fois des fonctions liées à la vérification et des fonctions liées aux finances. Les fonctions du comité liées à la vérification comprennent, au moment de la vérification annuelle, la fourniture au vérificateur de l'organisation d'un accès aux dossiers financiers de Hockey Canada, l'examen du

---

[449] ATHLÉTISME CANADA, *Athletics Canada Bylaws*, 2022, p. 24, en ligne : <https://athletics.ca/wp-content/uploads/2022/01/Athletics-Canada-Bylaws-January-2022.pdf>.

[450] ATHLÉTISME CANADA, *Athletics Canada Bylaws*, 2022, p. 9, en ligne : <https://athletics.ca/wp-content/uploads/2022/01/Athletics-Canada-Bylaws-January-2022.pdf>.

[451] ATHLÉTISME CANADA, *Athletics Canada Bylaws*, 2022, p. 12, en ligne : <https://athletics.ca/wp-content/uploads/2022/01/Athletics-Canada-Bylaws-January-2022.pdf>.

[452] ATHLÉTISME CANADA, *Athletics Canada Bylaws*, 2022, p. 25, en ligne : <https://athletics.ca/wp-content/uploads/2022/01/Athletics-Canada-Bylaws-January-2022.pdf>.

[453] « Indépendant » signifie qu'un administrateur n'a aucune obligation fiduciaire envers un organisme quelconque pour le sport concerné au niveau national ou provincial, qu'il ne reçoit aucun avantage matériel direct ou indirect d'une telle partie et qu'il est libre de tout conflit d'intérêts de nature financière, personnelle ou représentative (pourvu que la participation au sport de l'ONS ne fait pas en sorte qu'une personne ne soit pas indépendante) ». COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, p. 3, en ligne : <https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>.

[454] David MATLOW, *Canadian Sport Governance Code: Supporting Resources*, Goodmans LLP, 2021, p. 75, en ligne: <https://nso.olympic.ca/wp-content/uploads/2021/10/GOODMANS-7073296-v12-Canadian_Sport_Governance_Code_-_Combined_Templates.docx>.

[455] HOCKEY CANADA, *Mandats de Hockey Canada (version révisée au 18 novembre 2021)*, 2021, art. 5.1, p. 30, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/hockey-canada-terms-of-reference-f.pdf>.

[456] HOCKEY CANADA, *Mandats de Hockey Canada (version révisée au 18 novembre 2021)*, 2021, art. 5.1, p. 31, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/hockey-canada-terms-of-reference-f.pdf>.

rapport du vérificateur et la présentation de ce rapport aux membres[457]. Certaines de ses fonctions liées aux finances consistent à travailler avec le personnel pour étudier et évaluer les budgets, et à conseiller le conseil d'administration quant aux recommandations visant les budgets[458]. Le comité est également chargé d'examiner les politiques suivantes : politique de placement, dépenses, déplacements, cautionnement, honoraires et évaluations, et événements. Nous présumons que la référence au fait que le comité est un « agent du conseil » signifie que le conseil a délégué des pouvoirs limités au comité de la vérification et des finances en ce qui concerne les questions liées à la vérification, mais cela n'est pas clair. Nous recommandons que le mandat soit révisé pour supprimer ou clarifier cette formulation.

Un comité de vérification « doit agir comme un organe de surveillance indépendant »[459] [traduction]. Son rôle principal est de veiller à l'intégrité et la conformité des rapports financiers de l'organisation et de gérer les risques financiers[460]. Il joue également un « rôle clé pour assurer la responsabilité et la transparence » de l'organisation[461] [traduction]. Pour ce faire, un comité de vérification a normalement la responsabilité de gérer le processus de vérification, de recommander le vérificateur indépendant, d'examiner le rapport de vérification avec le vérificateur, de présenter le rapport à l'ensemble du conseil, d'utiliser le vérificateur indépendant comme conseiller et de veiller au respect de toutes les exigences en matière de rapports[462]. L'article 194(2) de la Loi BNL prévoit également que le comité de vérification doit examiner les états financiers de l'organisation avant leur approbation par les administrateurs[463].

Un comité des finances exerce également des fonctions de surveillance financière. Alors que le personnel « prépare généralement le budget et surveille les revenus et les dépenses quotidiennes, un comité des finances assure la surveillance en examinant les états financiers et le budget »[464].

---

[457] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 45.2, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

[458] HOCKEY CANADA, *Mandats de Hockey Canada (version révisée au 18 novembre 2021)*, 2021, art. 5.1, p. 30-31, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/hockey-canada-terms-of-reference-f.pdf>.

[459] DELOITTE, *Board committees*, 2014, p. 3 (PDF), en ligne: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/governance-risk-compliance/ZA_BoardCommittees_24032014.pdf>.

[460] Kevin D CHEN et Andy WU, *The Structure of Board Committees*, Harvard Business School, 2016, p. 5 (PDF), en ligne : <https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/17-032_22ea9e7a-4f26-4645-af3d-042f2b4e058c.pdf>; DELOITTE, *Board committees*, 2014, p. 5 (PDF), en ligne: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/governance-risk-compliance/ZA_BoardCommittees_24032014.pdf>.

[461] DELOITTE, *Board committees*, 2014, p. 5 (PDF), en ligne: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/governance-risk-compliance/ZA_BoardCommittees_24032014.pdf>.

[462] *Board Committee Membership: Who Should Serve on Which Committee?*, Boardsource, 2017, p. 5 (PDF), en ligne :<https://boardsource.org/wp-content/uploads/2017/08/Committees-Who-Serves-Where.pdf?hsCtaTracking=86de16b1-84e0-49d2-b5a3-de66f0a7df72%7C2c5d5d88-615f-4567-9d09-2fc7758fd168>.

[463] *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 194.

[464] *Board Committee Membership: Who Should Serve on Which Committee?*, Boardsource, 2017, p. 4 (PDF), en ligne :<https://boardsource.org/wp-content/uploads/2017/08/Committees-Who-Serves-Where.pdf?hsCtaTracking=86de16b1-84e0-49d2-b5a3-de66f0a7df72%7C2c5d5d88-615f-4567-9d09-2fc7758fd168>.

L'objectif final est que le comité des finances s'assure « que les politiques et les priorités stratégiques du conseil d'administration se reflètent dans le budget »[465].

Comme Hockey Canada, Curling Canada, Canada Soccer, Athlétisme Canada et Tennis Canada ont un comité combiné de vérification et des finances, dont les mandats sont tous semblables les uns aux autres et correspondent généralement au mandat et aux fonctions que l'on s'attendrait à trouver dans le mandat d'un comité de vérification et des finances. Le modèle de mandat du comité de vérification et des finances du Code du COC prévoit également un comité de vérification et des finances combiné[466]. Néanmoins, pour les raisons exposées ci-dessous, nous recommandons que Hockey Canada divise son comité de la vérification et des finances en deux comités distincts : un comité de la vérification et un comité des finances.

La crise actuelle a démontré que les principales parties prenantes de Hockey Canada ont perdu confiance en la capacité de Hockey Canada à superviser et à gérer les fonds de l'organisation avec transparence et selon ses obligations redditionnelles. Pour regagner cette confiance, nous sommes d'avis que le nouveau conseil de transition devrait accorder une attention particulière aux responsabilités des comités qui ont des responsabilités liées aux finances, comme le comité de la vérification et des finances et le comité de la gestion du risque. La composition, les mandats et les fonctions clés de ces comités doivent être soigneusement examinés et révisés afin de garantir que des pratiques et des procédures rigoureuses en matière de gestion financière, de rapports de vérification et de transparence soient bien documentées et mises en œuvre. Le nouveau conseil de transition peut très bien déterminer que les fonctions de surveillance financière du conseil doivent être diversifiées et que les fonctions liées aux finances doivent être réattribuées à un comité de vérification distinct et à un comité des finances distinct afin de remplir ces fonctions de surveillance avec plus d'efficacité, de transparence et de responsabilité.

Les organisations ne structurent pas leurs « comités des finances » de la même manière. Des facteurs tels que la taille, la maturité et la complexité de l'organisation influencent la manière dont le conseil d'administration configurera et organisera ses comités[467]. Des conseils d'administration de plus grande taille disposent de plus de personnes et de ressources et peuvent généralement soutenir un plus grand nombre de comités. En augmentant la taille de son conseil d'administration, comme nous l'avons recommandé, Hockey Canada disposera de plus d'administrateurs et de ressources pour soutenir un comité supplémentaire, si nécessaire[468]. La répartition des tâches liées aux finances entre plusieurs comités présente d'autres avantages. Par exemple, « lorsqu'un conseil d'administration sépare ses tâches financières [...], il est mieux à même de se concentrer sur les aspects essentiels de chaque tâche »[469] [traduction]. Pour les organisations comme Hockey Canada qui ont des budgets de plusieurs millions et de multiples sources de revenus, l'attribution des fonctions liées aux finances et à la vérification à deux comités distincts est particulièrement

[465] *Board Committee Membership: Who Should Serve on Which Committee?*, Boardsource, 2017, p. 4 (PDF), en ligne :<https://boardsource.org/wp-content/uploads/2017/08/Committees-Who-Serves-Where.pdf?hsCtaTracking=86de16b1-84e0-49d2-b5a3-de66f0a7df72%7C2c5d5d88-615f-4567-9d09-2fc7758fd168>.
[466] David MATLOW, *Canadian Sport Governance Code: Supporting Resources*, Goodmans LLP, 2021, p. 75, en ligne: <https://nso.olympic.ca/wp-content/uploads/2021/10/GOODMANS-7073296-v12-Canadian_Sport_Governance_Code_-_Combined_Templates.docx>.
[467] Ellen HIRZY, *Nonprofit Board Committees*, Washington (DC), Boardsource, 2018, p. 81.
[468] Ellen HIRZY, *Nonprofit Board Committees*, Washington (DC), Boardsource, 2018, p. 81.
[469] Ellen HIRZY, *Nonprofit Board Committees*, Washington (DC), Boardsource, 2018, p. 81.

prudente, car elle ajoute une autre couche de surveillance fiscale. Comme l'a souligné un auteur, une telle approche « permet d'accroître la reddition de compte lorsque le contrôle de la gestion financière et la vérification indépendante sont totalement détachés »[470] [traduction]. Lorsqu'il est distinct, le comité des finances est chargé de surveiller les pratiques financières de l'organisation, tandis que le comité de vérification surveille le processus par lequel les pratiques financières sont exécutées. Pour cette raison, le comité de vérification doit être suffisamment indépendant du comité des finances.

Étant donné les défis actuels auxquels Hockey Canada fait face en ce qui concerne la transparence de son fonds national de capitaux propres, nous recommandons que le nouveau conseil d'administration de Hockey Canada reconfigure le comité de la vérification et des finances actuel et établisse plutôt deux comités distincts : un comité des finances et un comité de vérification. Nous formulons également les recommandations supplémentaires suivantes à l'égard de chacun de ces comités.

Nouveau comité des finances

1. Le mandat devrait souligner que la responsabilité générale du comité est de superviser et de surveiller les pratiques financières de Hockey Canada afin de s'assurer que l'organisation fonctionne de façon viable sur le plan financier. Les tâches spécifiques du comité des finances devraient comprendre[471] :

    a. s'assurer que des registres financiers exacts et complets sont conservés;

    b. s'assurer que des états financiers précis et significatifs sont préparés et présentés au conseil d'administration dans les délais impartis;

    c. superviser la préparation du budget et la planification financière;

    d. protéger les actifs de Hockey Canada;

    e. aider l'ensemble du conseil à comprendre les affaires financières de Hockey Canada; et

    f. assurer le respect des exigences fédérales, provinciales et autres exigences réglementaires ou contractuelles relatives aux finances de l'organisme.

2. Le comité des finances devrait compter entre trois et sept membres.

3. Le conseil d'administration doit nommer les membres du comité des finances, y compris le président du comité.

4. Au moins une majorité des membres du comité des finances doivent être des administrateurs, y compris le président du comité.

[470] Ellen HIRZY, *Nonprofit Board Committees*, Washington (DC), Boardsource, 2018, p. 81.
[471] Ellen HIRZY, *Nonprofit Board Committees*, Washington (DC), Boardsource, 2018, p. 84.

5. Le comité des finances doit comprendre des personnes ayant une expertise ou une expérience dans le domaine financier, y compris le président du comité.

6. Des non-administrateurs peuvent être nommés membres du comité des finances afin d'améliorer les aptitudes, l'expérience ou les compétences collectives du comité, ou pour apporter des connaissances ou une expertise spécialisée sur une question financière particulière à laquelle l'organisation est confrontée. Les non-administrateurs qui sont des experts en la matière doivent apporter une valeur ajoutée et contribuer de manière significative aux travaux du comité.

Nouveau comité de vérification

1. Le mandat devrait souligner que la responsabilité générale du comité consiste à assurer l'intégrité des contrôles financiers et des rapports intégrés, ainsi qu'à identifier et à gérer les risques financiers[472]. Les fonctions spécifiques du comité de vérification devraient inclure[473] :

   a. superviser le processus de vérification externe, ce qui inclut la rencontre avec le vérificateur sans la présence du personnel, et interpréter les conclusions du vérificateur indépendant;

   b. veiller à l'exactitude et à la transparence des rapports financiers, conformément aux normes comptables pour les organismes sans but lucratif (NCOSBL), notamment en examinant le processus budgétaire et en s'assurant que les rapports financiers sont reçus, contrôlés et diffusés; et

   c. surveiller la gestion des risques financiers et les contrôles internes, ce qui comprend l'examen des politiques et des pratiques de gestion financière pour s'assurer que les opérations sont menées conformément aux politiques et avec des contrôles adéquats.

2. Le comité de vérification doit compter entre trois et cinq membres.

3. Le conseil d'administration doit nommer les membres du comité de vérification, y compris le président du comité.

4. Conformément à la Loi BNL[474], le comité de vérification devrait être composé d'au moins trois administrateurs, dont la majorité ne sont pas des dirigeants ou des employés de l'organisation ou des personnes morales de son groupe. Nonobstant la Loi BNL, nous recommandons qu'aucun employé actuel ou ancien de Hockey Canada ne soit autorisé à siéger au comité de vérification. Nous pensons qu'il est raisonnable que le

---

[472] DELOITTE, *Board committees*, 2014, p. 3 (PDF), en ligne: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/governance-risk-compliance/ZA_BoardCommittees_24032014.pdf>.
[473] Ellen HIRZY, *Nonprofit Board Committees*, Washington (DC), Boardsource, 2018, p. 92.
[474] *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 194.

chef des finances assiste aux réunions du comité de vérification, au besoin, à titre de personne-ressource.

5. Tous les membres du comité de vérification devraient être des administrateurs, y compris le président. La majorité d'entre eux doivent être des administrateurs indépendants.

6. Tous les membres du comité de vérification doivent avoir une certaine expérience des questions liées à la vérification, et en particulier être capables de lire et d'interpréter raisonnablement les états financiers.

7. Au moins un membre du comité de vérification doit avoir une expertise en matière financière, et de préférence en comptabilité ou en vérification. Il doit également connaître et comprendre : les questions comptables complexes, les normes canadiennes comptables pour les organismes sans but lucratif (NCOSBL), les états financiers, les procédures relatives aux contrôles internes et aux rapports financiers, et les fonctions d'un comité de vérification[475].

8. Si le nombre d'administrateurs ayant une expertise comptable est faible au sein du conseil, des non-administrateurs peuvent être nommés à titre consultatif, à condition qu'ils n'aient pas le droit de vote.

9. Aucun membre du personnel, y compris le chef des finances, ne doit assister aux réunions de planification de vérification avec le vérificateur ni aux réunions au cours desquelles le comité examine le projet d'états financiers avec le vérificateur avant qu'il ne soit présenté à l'ensemble du conseil d'administration[476].

b) Comité des ressources humaines

Le comité des ressources humaines de Hockey Canada est composé du président du comité (un administrateur nommé par le président du conseil) et de quatre à huit membres (nommés par le conseil et incluant le président). Pour la saison 2021-2022, les membres du comité comprenaient cinq administrateurs et deux présidents de membres[477].

Le comité des ressources humaines est responsable de superviser la création de politiques d'emploi pour le personnel de Hockey Canada et de politiques relatives visant les bénévoles, et de surveiller à le respect de ces politiques[478]. Le comité est également chargé de superviser la mise en œuvre des politiques suivantes : code de conduite, cadeaux, réseautage social, résolution de conflits, intimidation et harcèlement, registre national, vie privée, privilèges des lauréats, reconnaissance

[475] Ellen HIRZY, *Nonprofit Board Committees*, Washington (DC), Boardsource, 2018, p. 98.
[476] Ellen HIRZY, *Nonprofit Board Committees*, Washington (DC), Boardsource, 2018, p. 95.
[477] HOCKEY CANADA, *2021-22 Hockey Canada Standing Committees of the Board*, p. 1.
[478] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 46.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

de l'ancienneté par le président du conseil d'administration, assurance pour frais médicaux à l'étranger, neutralité et non-discrimination[479].

Un conseil d'administration a le pouvoir de créer des comités à sa discrétion. Ce ne sont pas tous les conseils qui ont un comité des ressources humaines, et un tel comité ne convient pas nécessairement à toutes les organisations. Dans certaines organisations, le comité des ressources humaines n'est pas un comité du conseil, composé principalement d'employés et relevant directement du chef de la direction, plutôt que du conseil. Nous notons que deux des cinq associations de référence ont un comité des ressources humaines. Nous notons que le Code du COC et le modèle de mandat du COC pour le comité de vérification et des finances prévoient également que si le conseil d'un ONS n'a pas de comité de rémunération ou de ressources humaines, un autre comité du conseil devrait assumer les responsabilités dans ces domaines[480]. Ces responsabilités devraient comprendre (sans s'y limiter) : i) la nomination, l'évaluation du rendement et la rémunération des cadres supérieurs; et ii) la structure de rémunération des cadres supérieurs, y compris les salaires et les régimes d'incitation annuels et à long terme. Nous notons qu'à Hockey Canada, le comité de gouvernance est chargé de « proposer des politiques pour le recrutement, la sélection et l'évaluation du chef de la direction de Hockey Canada »[481].

Indépendamment de sa nature, qu'il s'agisse d'un comité du conseil d'administration ou d'un comité du personnel, le comité des ressources humaines est généralement chargé de surveiller et/ou de créer des systèmes et des politiques fondés sur des valeurs afin de s'assurer que l'organisation respecte ses obligations légales et certaines pratiques exemplaires relatives à ses employés et qu'elle crée un environnement attrayant pour les employés actuels et potentiels[482]. En d'autres termes, le rôle principal du comité (en particulier lorsqu'il s'agit d'un comité du conseil d'administration) est généralement de s'assurer qu'il existe un cadre approprié pour la surveillance des ressources humaines de l'organisation.

Bien que le mandat du comité des ressources humaines de Hockey Canada décrive certaines fonctions liées à ce rôle, nous avons remarqué que certaines fonctions clés du comité ne font pas partie du champ de responsabilités habituel d'un comité des ressources humaines. Il s'agit notamment : i) d'établir des outils d'auto-évaluation pour les administrateurs et le conseil; ii) de veiller à ce que les administrateurs bénéficient d'une orientation, d'un soutien et d'une formation continue appropriés; et iii) de veiller à ce qu'il y ait une évaluation annuelle du rendement de chaque administrateur et du conseil dans son ensemble. À notre avis, le comité des ressources humaines ne devrait pas être responsable de ces fonctions et nous recommandons que ces fonctions fassent plutôt partie des tâches du comité de gouvernance, car elles s'harmonisent mieux avec la

[479] HOCKEY CANADA, *Mandats de Hockey Canada (version révisée au 18 novembre 2021)*, 2021, art. 5.2, p. 32-33, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/hockey-canada-terms-of-reference-f.pdf>.

[480] COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, p. 7, en ligne : <https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>.

[481] HOCKEY CANADA, *Mandats de Hockey Canada (version révisée au 18 novembre 2021)*, 2021, art. 5.5, p. 39, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/hockey-canada-terms-of-reference-f.pdf>.

[482] Michele BERGER, *Human Resources Committee*, Nonprofit Law Blog by NEO Law Group, 2014, en ligne: <https://nonprofitlawblog.com/human-resources-committee/>.

responsabilité de ce comité de conseiller le conseil sur les questions relatives aux processus d'évaluation du conseil et de chaque administrateur[483].

En outre, nous sommes d'avis qu'il est possible de réduire les fonctions actuelles du comité des ressources humaines en réévaluant et en réaffectant ces fonctions à d'autres comités, en vue de dissoudre ce comité. Comme mentionné ci-dessus, les tâches liées à la gouvernance, telles que les évaluations du conseil, l'orientation et la formation continue du conseil, les directives relatives aux politiques liées aux médias et les directives pour les administrateurs devraient être réaffectées au comité de gouvernance. De plus, les autres fonctions énoncées dans le mandat semblent désuètes et sont fortement axées sur des fonctions qui exigent du comité qu'il établisse des politiques vagues relatives à la gestion des ressources humaines ou qu'il s'assure que de telles politiques existent. Nous recommandons que Hockey Canada examine attentivement ces fonctions liées aux ressources humaines pour déterminer si elles sont toujours appropriées et si elles devraient continuer à être exécutées par un comité permanent du conseil.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, dans certaines organisations, le comité des ressources humaines est un comité du personnel, composé principalement d'employés et relevant directement du directeur général, plutôt que du conseil. L'un des avantages de cette approche est qu'elle évite la création d'un comité supplémentaire du conseil. Par ailleurs, il est souvent difficile de doter un comité du conseil d'une expérience et d'une expertise adéquates en matière de ressources humaines parmi les administrateurs. Par conséquent, nous recommandons que toutes les fonctions du comité qui sont liées aux ressources humaines soient clairement identifiées et réaffectées au comité de gouvernance ou au nouveau comité des finances, selon le cas. Par exemple, nous recommandons que toutes les responsabilités liées au cadre de rémunération des cadres supérieurs, y compris les salaires et les régimes d'incitation annuels et à long terme, relèvent du comité des finances.

c) Comité de la gestion du risque

Le comité de la gestion du risque de Hockey Canada est composé du président du comité (un administrateur nommé par le président du conseil), de quatre à huit membres (nommés par le conseil et incluant le président), ainsi que du président et chef de l'exploitation (en tant que membres d'office). Pour la saison 2021-2022, les membres du comité comprenaient cinq administrateurs, un expert et deux présidents de membres[484].

Le comité de la gestion du risque est responsable d'assurer le développement et la mise en œuvre d'un programme global de gestion du risque et de surveiller le respect des normes et aux du programme[485]. Le comité est également responsable de superviser la mise en œuvre des politiques relatives aux assurances, à la protection et à la prévention contre la maltraitance, l'intimidation et le harcèlement, au vestiaire mixte, aux commotions cérébrales, au filtrage, au Programme canadien antidopage, à la vérification de casier judiciaire, au retour au jeu des joueurs à la suite d'une

[483] HOCKEY CANADA, *Mandats de Hockey Canada (version révisée au 18 novembre 2021)*, 2021, art. 5.5, p. 39-40, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/hockey-canada-terms-of-reference-f.pdf>.
[484] HOCKEY CANADA, *2021-22 Hockey Canada Standing Committees of the Board*, p. 1.
[485] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 47.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

blessure , de même que la politique de vaccination contre la COVID-19 de Hockey Canada[486]. Le comité de la gestion du risque doit tenir compte de l'apport et de l'expertise du médecin en chef de Hockey Canada et d'autres experts en la matière, au besoin. De plus, bien que cela ne soit pas mentionné officiellement ou explicitement dans le mandat du comité, Hockey Canada nous a informés que le comité de la gestion du risque reçoit à l'occasion de l'information sur des réclamations juridiques individuelles lorsque des directives supplémentaires sont nécessaires[487].

Nous constatons qu'au moins deux des cinq associations de référence ont un comité du conseil chargé spécifiquement d'un mandat de gestion des risques. Le comité de surveillance des risques de Canada Soccer a un mandat similaire au comité de la gestion du risque de Hockey Canada : il aide les administrateurs à s'acquitter de leur devoir de diligence en ce qui a trait à la sécurité et à l'intégrité des opérations de Canada Soccer, et assure une surveillance et formule des recommandations de politique concernant les dangers et les risques importants[488].

Bien que le modèle de mandat du comité de vérification et finances du Code du COC comprenne la responsabilité de la gestion du risque, nous recommandons que Hockey Canada poursuive sa pratique d'avoir un comité de la gestion du risque autonome. Compte tenu des événements récents et du climat actuel à Hockey Canada, la gestion du risque devrait être un sujet de grande priorité et d'importance pour l'organisation et requiert l'attention d'un comité d'experts en la matière qui peut se concentrer sur les questions difficiles et immédiates de gestion du risque auxquelles Hockey Canada fait face actuellement. À cet égard, nous sommes également d'avis que le comité de la gestion du risque de Hockey Canada devrait recevoir des rapports fréquents du personnel concerné et conseiller le conseil d'administration sur toute enquête gouvernementale, tout litige, tout différend contractuel ou toute question juridique importante, une responsabilité qui incombe actuellement au seul comité de la vérification et des finances. Ce rôle devrait être inscrit dans le mandat du comité de la gestion du risque, car il ne s'agit actuellement que d'un rôle occasionnel et secondaire. D'autres commentaires sur le comité de la gestion du risque sont fournis aux chapitres VII et VIII.

d) Comité des candidatures

Pour une discussion détaillée sur le comité des candidatures de Hockey Canada, veuillez vous reporter à la section B(iii) 4 du présent chapitre.

e) Comité de gouvernance

Le comité de gouvernance de Hockey Canada est composé du président du comité (un administrateur nommé par le président du conseil), de quatre à huit membres (nommés par le conseil et incluant le président), du chef de la direction (en tant que membre d'office) et du président et chef de l'exploitation (en tant que membres sans droit de vote).

---

[486] HOCKEY CANADA, *Mandats de Hockey Canada (version révisée au 18 novembre 2021)*, 2021, art. 5.3, p. 33-35, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/hockey-canada-terms-of-reference-f.pdf>.

[487] Courriel de Mary Anne Veroba à Nadia Effendi, 17 octobre 2022; Courriel de Blaire Peterson à Nadia Effendi, 13 octobre 2022.

[488] CANADA SOCCER, *Règlements administratifs de Canada Soccer*, 2022, art. 9.01(iv), en ligne : <https://canadasoccer.com/wp-content/uploads/2021/05/CSA-GC-By-laws-2022-FR_Final.pdf>.

Le modèle de mandat du Code du COC recommande que le comité compte au moins un administrateur indépendant[489]. Pour la saison 2021-2022, les membres du comité de gouvernance de Hockey Canada comprenaient trois administrateurs et deux présidents de membres[490]. Comme l'indique le Code du COC, nous recommandons que le comité de gouvernance compte un membre qui n'est pas un administrateur et qui est indépendant des autres associations provinciales et locales de hockey. Cela permettrait d'apporter une contribution nouvelle et impartiale aux questions de gouvernance de l'organisation. Nous recommandons également que cette personne ait une expérience importante en matière de gouvernance de conseil.

Le comité de gouvernance de Hockey Canada est responsable de conseiller le conseil sur les points ayant trait à la structure, aux processus et aux politiques de gouvernance du conseil, à l'évaluation de l'efficacité du conseil, à l'éducation et à l'évaluation des administrateurs et d'établir des politiques pour l'embauche et l'évaluation du chef de la direction[491]. Le comité est également responsable de superviser la mise en œuvre des politiques suivantes : embauche du président, hockey non sanctionné, trophées, représentants de Hockey Canada siégeant au conseil d'administration d'autres fédérations du sport, marque de commerce de Hockey Canada, langues officielles, conflits d'intérêts, tenue des dossiers, ententes pour les transferts et appels.

Nous avons les observations et recommandations suivantes à l'égard du comité de gouvernance.

Comme mentionné ci-dessus, le comité de gouvernance devrait élargir ses responsabilités en matière de formation et d'évaluation des administrateurs et du conseil. De plus, le comité de gouvernance devrait assumer les responsabilités suivantes du comité des ressources humaines : établir des outils d'auto-évaluation pour les administrateurs et le conseil, s'assurer qu'il y a une orientation, un soutien et une formation continue appropriés pour les administrateurs et s'assurer qu'il y a une évaluation annuelle du rendement de chaque administrateur et du conseil dans son ensemble. Pour aider le comité de gouvernance à s'acquitter de ces fonctions, nous recommandons que Hockey Canada retienne les services d'un consultant en gouvernance de bonne réputation qui pourra servir de personne-ressource et de conseiller, au besoin.

Encore une fois, nous notons que le modèle de mandat du Code du COC suggère qu'un ONS devrait avoir un comité axé sur la gouvernance et l'éthique. Nous constatons également qu'aucun des mandats que nous avons examinés pour chacun des comités permanents ne prévoit de fonctions liées à l'éthique du conseil et au comportement des administrateurs. Pour être clairs, nous ne suggérons pas que l'un des comités ou des administrateurs de Hockey Canada ait agi de façon contraire à l'éthique. Cependant, notre révision a permis d'identifier cette lacune dans le mandat écrit du comité. Pour ces raisons, nous recommandons que le conseil modifie le mandat du comité de gouvernance et lui attribue la responsabilité des questions relatives à l'éthique du conseil et à

---

[489] COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, p. 3, en ligne : <https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/> : « "Indépendant" signifie qu'un administrateur n'a pas d'obligation fiduciaire envers un organisme pour le sport en question au niveau national ou provincial, qu'il ne reçoit aucun avantage matériel direct ou indirect d'une telle partie et qu'il est libre de tout conflit d'intérêts de nature financière, personnelle ou de représentation (à condition que la participation au sport de l'ONS n'entraîne pas à elle seule qu'une personne ne soit pas indépendante). »

[490] *2021-22 Hockey Canada Standing Committees of the Board*, 2022, p. 1.

[491] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 50.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

la conduite des administrateurs. Par exemple, dans le cadre de ses fonctions relatives à l'éthique, le comité de gouvernance devrait être chargé de la révision du code de conduite des administrateurs.

Troisièmement, bien qu'il n'y ait pas de lien hiérarchique entre le comité de gouvernance et le comité des candidatures (tous deux rendent compte au conseil d'administration), conformément à son mandat, le comité de gouvernance fait des recommandations au conseil d'administration et au comité des candidatures concernant la structure et le fonctionnement du conseil d'administration afin de s'assurer que la politique de gouvernance est mise en œuvre et maintenue avec succès. Il fait également des recommandations au conseil pour aider le comité des candidatures à déterminer le profil du ou des candidats idéaux, la matrice des compétences et les besoins en matière de diversité. Le personnel de Hockey Canada n'est pas au courant d'une situation où le comité de gouvernance a fait des recommandations au comité des candidatures[492]. Nous recommandons que le mandat des deux comités soit examiné et révisé afin d'éliminer tout dédoublement des responsabilités et de s'assurer qu'il n'y a pas de lacunes ou d'omissions.

Sous réserve de ce qui précède, le comité de gouvernance de Hockey Canada est généralement conforme à celui des associations de référence. Bien qu'Athlétisme Canada ait un comité de gouvernance et des candidatures combiné, les responsabilités du comité axées sur la gouvernance sont semblables à celles du comité de gouvernance de Hockey Canada[493]. Chez Curling Canada, le comité des candidatures est un sous-comité du comité de gouvernance, mais son mandat est similaire à celui du comité de gouvernance de Hockey Canada[494]. Le mandat du comité de gouvernance de Canada Soccer est également similaire[495].

f) Comité des normes visant les programmes

Le comité des normes visant les programmes est l'un des six comités permanents prévus par les règlements administratifs. Conformément aux règlements administratifs et au mandat du comité, le comité des normes visant les programmes est responsable de surveiller l'ensemble des programmes de Hockey Canada en s'assurant de la mise en place de normes de pratique des programmes et de surveiller à le respect de ces normes et le rendement des programmes par rapport aux objectifs approuvés[496]. L'une des principales fonctions du comité est de s'assurer que les membres de Hockey Canada offrent des programmes et des services conformes aux normes nationales[497]. Le comité est également chargé de superviser la mise en œuvre des politiques suivantes : les politiques sur la renonciation, les casques de hockey et les programmes individuels. Le mandat du comité prévoit que le comité est composé du président du comité (un administrateur

---

[492] Courriel de Sean Kelly à Victoria Prince, 15 septembre 2022.

[493] ATHLÉTISME CANADA, *Athletics Canada Bylaws*, 2022, p. 17 (PDF), en ligne : <https://athletics.ca/wp-content/uploads/2022/01/Athletics-Canada-Bylaws-January-2022.pdf>.

[494] CURLING CANADA, *Manuel de politiques*, 2021, p. 17-18 (PDF), en ligne: <https://www.curling.ca/files/2021/06/Manuel-de-politiques-edition-de-mai-2021.pdf>.

[495] CANADA SOCCER, *Règlements administratifs de Canada Soccer*, 2022, art. 9.01(iii), en ligne : <https://canadasoccer.com/wp-content/uploads/2021/05/CSA-GC-By-laws-2022-FR_Final.pdf>.

[496] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 49.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

[497] HOCKEY CANADA, *Mandats de Hockey Canada (version révisée au 18 novembre 2021)*, 2021, p. 39, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/hockey-canada-terms-of-reference-f.pdf>.

nommé par le président du conseil d'administration) et de quatre à huit membres (nommés par le conseil d'administration et incluant le président).

Hockey Canada a indiqué que le comité des normes visant les programmes a cessé d'être actif en 2018 ou vers cette date, lorsque Hockey Canada a créé le département de mobilisation des membres et le poste de vice-président, mobilisation des membres, qui devait diriger ce département.[498] Nous comprenons que les hauts dirigeants en poste à l'époque, y compris le chef de la direction et le chef de l'exploitation, étaient d'avis que le travail effectué par le comité des normes visant les programmes était de nature opérationnelle et qu'il serait approprié de confier ces fonctions au personnel travaillant au sein du département de l'engagement des membres. Sur la base de notre révision du mandat du comité, nous partageons l'avis que les fonctions du comité semblaient être opérationnelles.

Pour le moment, Hockey Canada n'a pas l'intention de reconstituer le comité des normes visant les programmes et envisage de créer un autre poste, celui de « directeur de la mise en œuvre des programmes », pour assumer les responsabilités supplémentaires que ce comité inactif aurait pu être appelé à assumer. Compte tenu du statut du comité des normes visant les programmes, nous recommandons que le conseil d'administration procède à la dissolution officielle du comité et abroge son mandat, et que toutes les références au comité des normes visant les programmes soient supprimées des règlements administratifs.

g) Comité de la politique du hockey féminin

Le comité de la politique du hockey féminin (le « **comité PHF** ») est « responsable de surveiller les besoins des joueuses de hockey au sein de divisions « réservées aux filles » ou d'équipes comprenant aussi des joueurs et de soumettre, au conseil d'administration, les recommandations qu'il juge appropriées pour répondre à ces besoins »[499]. Le mandat du comité prévoit que le comité PHF est composé du président du comité (nommé par le président du conseil d'administration), jusqu'à trois autres personnes (nommées par le conseil d'administration), d'un administrateur (agent de liaison), de personne(s)-ressource(s) du personnel comme le directeur des affaires juridiques ou le vice-président de l'essor du hockey, ainsi que du chef de la direction, du président et chef de l'exploitation (chacun en tant que membre d'office). Hockey Canada a indiqué que le poste de « vice-président de l'essor du hockey » n'existe plus et que la directrice du hockey féminin est la personne invitée à siéger au comité PHF pour le remplacer.

Le comité PHF a été créé en 2019. Ses tâches spécifiques sont les suivantes : promouvoir et encourager les politiques pour le développement quant à l'enseignement du sport aux joueuses de hockey, examiner et envisager les vérifications quant au hockey « réservé aux filles » et faire des recommandations pour améliorer les politiques liées au hockey pour toutes les joueuses de

[498] Courriel de Pat McLaughlin à Sylvie Lalonde, 25 octobre 2022.
[499] HOCKEY CANADA, *Mandats de Hockey Canada (version révisée au 18 novembre 2021)*, 2021, art. 8, p. 62, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/hockey-canada-terms-of-reference-f.pdf>.

hockey[500]. En plus des tâches définies dans son mandat, le comité PHF organise des forums et d'autres événements consacrés à la promotion du hockey féminin et des femmes dans le hockey.

Par exemple, le comité PHF a organisé un Forum national virtuel et un Sommet sur le hockey féminin les 8 et 9 mai 2021 avec des leaders et des partisans du hockey féminin de chaque membre de Hockey Canada, ainsi que d'autres leaders des membres et de Hockey Canada[501]. Le deuxième jour du Sommet sur le hockey féminin était un événement ouvert auquel les administrateurs, les entraîneurs, les officiels, les joueurs et les parents du hockey canadien ont pu assister en plus de tous les participants présents lors du premier jour. L'un des objectifs de cet événement était de s'engager auprès du collectif des personnes impliquées dans le hockey au Canada et de recueillir des informations afin d'élaborer une série de recommandations visant à progresser vers l'équité entre les sexes dans le sport du hockey. Le comité PHF a regroupé ses 11 recommandations en trois thèmes clés[502] :

1. Investissement – Investir dans les femmes est une occasion de renforcer la société

   Exemple de recommandation : « Offrir aux filles la possibilité de jouer avec des filles à tous les niveaux. Cela fait souvent défaut aux niveaux les plus jeunes. Un financement de démarrage pour les associations de hockey féminin est nécessaire pour soutenir ce domaine. » [traduction]

2. Équité – L'équité entre les sexes signifie que les hommes et les femmes sont traités de manière équitable en fonction de leurs besoins respectifs

   Exemple de recommandation : « Qu'une déclaration soit publiée par Hockey Canada pour appuyer les changements réglementaires des membres qui soutiennent l'avancement du hockey féminin et des femmes dans le hockey (c.-à-d. la flexibilité dans les modifications des divisions d'âge, les transferts, le double brevet, le zonage, etc.). » [traduction]

3. Visibilité – La représentation est importante, dans tous les rôles et à tous les niveaux du jeu

   Exemple de recommandation : « Établir l'équité entre les sexes à tous les niveaux de leadership chez les membres de Hockey Canada en suivant l'exemple de Hockey Canada et en mettant en œuvre une politique d'équité entre les sexes au conseil d'administration (chez tous les membres de Hockey Canada et dans toutes les associations locales de hockey). » [traduction]

Nous soulignons ces recommandations puisqu'elles sont directement liées au « Plan pour le hockey féminin » identifié comme faisant partie de la stratégie d'« efforts ciblés de croissance et

[500] Entrevue avec le comité de la politique du hockey féminin (Stephanie White, présidente du comité, et Barry Reynard, agent de liaison avec le conseil d'administration), 17 octobre 2022.
[501] COMITÉ DE LA POLITIQUE DU HOCKEY FÉMININ, *National Forum & Women's Hockey Summit, Executive Summary Report*, 2021, p. 1.
[502] COMITÉ DE LA POLITIQUE DU HOCKEY FÉMININ, *National Forum & Women's Hockey Summit*, *Executive Summary Report*, 2021, p. 2.

de rétention » de Hockey Canada[503]. À notre avis, l'existence du comité PHF démontre que Hockey Canada s'est engagée à s'attaquer à la question des femmes dans le hockey et que le conseil d'administration a choisi de donner de l'importance à cette question en exerçant une fonction de surveillance de cette initiative par l'entremise de ce comité. De plus, la présidente du comité PHF a déclaré que le statut du comité en tant que comité du conseil d'administration fournit un lien essentiel entre le conseil d'administration et les membres et améliore la capacité du comité à influencer des changements importants qui touchent les joueuses de hockey[504]. Cette structure, ainsi que la présence d'un administrateur au sein du comité, permettent à la présidente du comité PHF d'avoir facilement accès au conseil d'administration et à son président et offre une plateforme où les idées et les recommandations peuvent être présentées directement aux plus hauts responsables de Hockey Canada.

Nous n'avons observé aucun comité du conseil semblable dans les associations de référence ou dans le Code du COC. Néanmoins, nous sommes d'avis que le comité PHF joue un rôle essentiel dans l'avancement d'un objectif et d'une initiative clairement définis du plan stratégique et nous encourageons Hockey Canada à maintenir ce comité.

2.2 Équipes de travail

Comme mentionné ci-dessus, des équipes de travail peuvent être créées par le président du conseil d'administration (en consultation avec le conseil d'administration, le chef de la direction, le président et chef de l'exploitation) pour mener à bien une tâche ou un projet particulier dans un délai déterminé[505]. Les équipes de travail sont généralement créées entre novembre et janvier et fonctionnent sur une base annuelle[506]. Une équipe de travail est dissoute une fois qu'elle a accompli sa tâche ou son projet[507]. Les équipes de travail sont généralement créées à la demande d'un membre ou à l'initiative du président du conseil d'administration[508]. Plus récemment, un effort a été fait pour s'assurer que l'objectif d'une équipe spéciale découle d'un besoin identifié dans le plan stratégique ou d'une question sur laquelle le conseil d'administration estime devoir se pencher[509]. Le mandat des équipes de travail prévoit que les équipes de travail « prépareront des procès-verbaux de leurs réunions et mettront ces procès-verbaux à la disposition du conseil d'administration »[510].

Les présidents et les membres des équipes de travail sont nommés par le président du conseil d'administration. Les équipes de travail comprennent également un administrateur, nommé par le

---

[503] HOCKEY CANADA, *Plan stratégique 2022-2026*, p. 21.
[504] Entrevue avec le comité de la politique du hockey féminin (Stephanie White, présidente du comité, et Barry Reynard, agent de liaison avec le conseil d'administration), 17 octobre 2022.
[505] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 51.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.
[506] Entrevue avec Sean Kelly et Pat McLaughlin, 18 octobre 2022.
[507] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 51.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.
[508] Entrevue avec Sean Kelly et Pat McLaughlin, 18 octobre 2022.
[509] Entrevue avec Sean Kelly et Pat McLaughlin, 18 octobre 2022.
[510] HOCKEY CANADA, *Mandats de Hockey Canada (version révisée au 18 novembre 2021)*, 2021, art. 6, p. 43-44, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/hockey-canada-terms-of-reference-f.pdf>.

président du conseil d'administration, qui joue un rôle sans droit de vote pour assurer la liaison entre l'équipe de travail et le conseil d'administration. Chaque équipe de travail doit être composée de quatre à huit membres, dont le président de l'équipe de travail, à l'exclusion de l'administrateur nommé.

Comme les comités permanents, les équipes de travail ont leurs propres mandats. Les équipes de travail ont également des chartes qui détaillent le mandat spécifique de l'équipe de travail, les actions clés, les considérations budgétaires et la façon dont le succès sera mesuré. En outre, il existe un outil de suivi des équipes de travail qui permet de suivre l'état général des actions d'une équipe de travail par rapport aux dates d'échéance.

Au moment de cette révision, les équipes de travail actives de Hockey Canada sont les suivantes:

- Expression et identité sexuelles
- Modèle canadien du développement – Mineur
- Modèle canadien du développement – Femme
- Modèle canadien du développement – Junior
- Entraînement
- Arbitrage
- Accessibilité financière au hockey
- Révision des règles
- Programme d'études pour les arbitres (ad hoc)

  Basketball Canada, Athlétisme Canada, Curling Canada et Canada Soccer ont tous des comités ad hoc, des équipes de travail ou des équipes de travail temporaires comme Hockey Canada qui fonctionnent de manière très similaire.

Hockey Canada nous a fait savoir que les équipes de travail sont plus utiles lorsqu'elles sont créées pour répondre à un besoin précis de l'organisation. Toutefois, lorsque l'objectif d'une équipe de travail est trop vaste ou qu'il s'agit d'un objectif à plus long terme, l'équipe de travail a tendance à devenir improductive[511].

[511] CANADA BASKETBALL, *Bylaw #1 Canada Basketball*, 2014, art. 3.11, en ligne: <https://assets.website-files.com/5d24fc966ad064837947a33b/5d40ccb3625e7f8a09193ca2_Canada_Basketball_Bylaws_2014_revision.pdf>; ATHLÉTISME CANADA, *Athletics Canada Bylaws*, 2022, p. 14, en ligne : <https://athletics.ca/wp-content/uploads/2022/01/Athletics-Canada-Bylaws-January-2022.pdf>; CURLING CANADA, *Manuel de politiques*, 2021, p. 18 (PDF), en ligne: <https://www.curling.ca/files/2021/06/Manuel-de-politiques-edition-de-mai-2021.pdf>; CANADA SOCCER, *Règlements administratifs de Canada Soccer*, 2022, art. 9.02, en ligne : <https://canadasoccer.com/wp-content/uploads/2021/05/CSA-GC-By-laws-2022-FR_Final.pdf>.

Les équipes de travail sont une autre façon de référer aux « groupe de travail » ou aux « groupes de travail temporaires ». Ces types de comités « permettent aux conseils d'administration de s'attaquer à des problèmes immédiats [...] rapidement et efficacement sans avoir à repenser l'ensemble de la structure du comité ou de ses attributions »[512]. Les équipes de travail sont souvent capables « d'accomplir beaucoup de choses grâce à leurs missions ciblées et à court terme »[513]. Certains auteurs considèrent « qu'une structure de comité allégée soutenue par des équipes de travail est le meilleur moyen d'aider le conseil à accomplir son travail »[514]. Nous sommes d'avis que la pratique du conseil de Hockey Canada consistant à établir des équipes de travail et à s'en remettre à elles pour exécuter des fonctions précises et à court terme peut être une façon efficace et utile de traiter les affaires spécialisées du conseil. Les équipes de travail devraient être établies de manière à permettre une délégation efficace et efficiente du travail à un petit groupe de personnes et à produire un travail de la plus haute qualité et de la plus grande pertinence pour le travail du conseil. Le travail délégué à une équipe de travail doit être directement lié aux objectifs et priorités stratégiques établis par le Conseil. Cela dit, nous ne croyons pas que les trois équipes de travail sur le modèle canadien du développement, en particulier, devraient fonctionner comme des équipes de travail. Ces équipes de travail n'ont pas été créées pour un objectif spécifique et à court terme. Ils ont plutôt des objectifs larges et à plus long terme. À ce titre, nous croyons que les responsabilités des équipes de travail sur le modèle canadien du développement seraient mieux assumées par un comité opérationnel ou par le personnel. Nous recommandons que le conseil, en consultation avec le chef de la direction, réévalue toutes les équipes de travail ainsi que leur mandat et leur charte respectifs afin de déterminer si une équipe de travail existe de manière appropriée pour une fonction spécifique et à court terme liée au plan stratégique et aux fonctions du conseil. Si ce n'est pas le cas, nous recommandons que Hockey Canada reconstruise ces équipes de travail en comités opérationnels ou en d'autres formes d'équipes de travail.

En outre, les équipes de travail doivent être composées d'administrateurs et de non-administrateurs qui possèdent la bonne combinaison d'aptitudes et de compétences pour s'attaquer à la question et aux tâches particulières que l'équipe de travail est chargée d'examiner et d'accomplir. Les équipes de travail doivent comprendre des experts en la matière et des parties prenantes clés qui seront en mesure de fournir un travail pertinent et de haute qualité à l'équipe de travail et, par extension, au travail du conseil. Pour s'assurer que les personnes les plus appropriées sont sélectionnées pour les équipes de travail, le personnel et le conseil doivent être consultés pour savoir qui ils considèrent comme un atout précieux à l'équipe de travail.

Dans la mesure où les équipes de travail sont utilisées de la manière décrite ci-dessus, nous pensons qu'elles devraient continuer à faire partie de la structure globale des comités du conseil.

S'il est important que le conseil d'administration dispose d'une base solide de comités du conseil et d'équipes de travail temporaires pour l'aider dans son travail, nous tenons à souligner que le conseil d'administration doit utiliser les équipes de travail de manière réfléchie et toujours se demander si le conseil d'administration dispose d'une marge de manœuvre suffisante pour soutenir le nombre d'équipes de travail qui sont formées à un moment donné. Le recours excessif à des équipes de travail nécessitant la participation de nombreux administrateurs peut exercer une

[512] Ellen HIRZY, *Nonprofit Board Committees*, Washington (DC), Boardsource, 2018, p. 12.
[513] Ellen HIRZY, *Nonprofit Board Committees*, Washington (DC), Boardsource, 2018, p. 27.
[514] Ellen HIRZY, *Nonprofit Board Committees*, Washington (DC), Boardsource, 2018, p. 27.

pression sur des administrateurs déjà très occupés, ce qui pourrait avoir une incidence sur la qualité du travail et des tâches accomplies non seulement par les équipes de travail elles-mêmes, mais aussi par le conseil dans son ensemble.

2.3 Réunions des membres, forums et congrès

Bien qu'il ne s'agisse pas de comités, les règlements administratifs prévoient trois types de réunions auxquelles les membres peuvent assister, à savoir les assemblées des membres (y compris les assemblées annuelles et les assemblées extraordinaires), les congrès et les forums des membres.

Conformément à la Loi BNL, Hockey Canada doit tenir l'assemblée annuelle au plus tard six mois après la fin de son exercice financier précédent et au plus tard 15 mois après son assemblée annuelle précédente[515]. L'assemblée annuelle est une occasion pour les membres de participer à la gouvernance de l'organisation. Conformément aux règlements administratifs, l'ordre du jour de l'assemblée annuelle comprend (entre autres) les rapports du président du conseil et du chef de la direction, l'adoption des états financiers, la nomination du vérificateur et l'élection des administrateurs et du président du conseil[516]. Le droit des membres d'adopter les états financiers est également énoncé à l'article 59.2 des règlements administratifs[517]. Nous notons que l'adoption des états financiers n'est pas une fonction typique des membres. En vertu de la Loi BNL[518], ce sont les administrateurs d'une organisation et non ses membres qui sont tenus d'adopter les états financiers. La raison en est que les administrateurs sont des fiduciaires qui doivent agir avec soin, diligence et dans l'intérêt de l'organisation. À ce titre, on attend d'eux qu'ils aient une connaissance approfondie des finances de l'organisation et qu'ils exercent une surveillance de ses affaires financières générales. Bien que les membres aient le droit de nommer le vérificateur[519] et de recevoir et d'examiner les états financiers vérifiés de l'organisation en vertu de la Loi BNL[520], ils ne sont pas des fiduciaires et ne connaissent pas aussi bien les finances de l'organisation. Pour ces raisons, nous sommes d'avis qu'on ne devrait pas demander aux membres de Hockey Canada d'adopter ou d'approuver les états financiers et que seuls les administrateurs devraient être tenus d'adopter les états financiers conformément à la Loi BNL. Nous recommandons également que Hockey Canada modifie ses règlements administratifs afin de supprimer tout langage qui prévoit le droit des membres d'adopter les états financiers et de prévoir plutôt que les administrateurs seront les responsables de leur adoption.

Les congrès sont organisés à la demande du conseil d'administration et peuvent porter sur des questions telles que la mise en œuvre des priorités du conseil, des ateliers d'ordre technique, le développement professionnel, la politique et la gouvernance[521]. Les membres ont le droit d'y

---

[515] *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 160; HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 21.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

[516] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 21.2, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

[517] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 59.2, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

[518] *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, 178(1).

[519] *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 181(1).

[520] *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 162(9).

[521] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 23.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

assister[522]. En pratique, chaque congrès est une réunion saisonnière de deux à trois jours. L'événement comprend normalement des ateliers et des séances de formation, ainsi que des réunions plus formelles.

Les règlements administratifs prévoient également un forum des membres, qui « s'avère une occasion de discussion entre le conseil et les représentants des membres sur des questions clés »[523]. Le forum des membres regroupe le président et le directeur administratif de chaque membre, ainsi que des administrateurs et de certains cadres supérieurs de Hockey Canada. Le forum se tient généralement trois fois par an – une fois lors de chacun des congrès de printemps et d'hiver[524]. Le troisième a lieu généralement pendant l'assemblée annuelle[525]. Il s'agit d'un groupe qui veille à faire des recommandations qui n'a aucun pouvoir décisionnel.[526] Les rapports (écrits ou oraux) et les présentations des comités et des équipes de travail sont fournis pendant les forums des membres[527].

Ces formes de rencontres sont particulièrement importantes pour collaborer avec les membres et nous recommandons qu'ils soient préservés d'une certaine manière. Ces événements devraient être maximisés et utilisés par le conseil comme un outil pour collaborer avec les membres et de leur rendre compte de manière réfléchie. Le conseil d'administration et le personnel de Hockey Canada devraient s'assurer que les rapports et les présentations faits lors de ces rencontres soient détaillés, ouverts et transparents et que les membres aient amplement l'occasion de discuter et de poser des questions. Ces rapports doivent s'inscrire dans le cadre d'une pratique continue et cyclique (par exemple, trimestrielle) par laquelle le conseil d'administration informe les membres de l'évolution de questions clés telles que le risque, les plans de croissance, l'état des opérations, les divulgations nécessaires, les affaires en cours de règlement, etc.

Nous recommandons également que des procès-verbaux soient rédigés et conservés pour toutes les réunions et rencontres des membres, les forums et les congrès. Hockey Canada devrait désigner une personne-ressource ou un secrétaire qui pourrait aider à la rédaction des procès-verbaux et à la préparation des rapports aux membres, au besoin. Nous recommandons également qu'un calendrier soit publié sur le site Web de Hockey Canada détaillant les dates des réunions régulières du conseil d'administration et des membres. Cela aiderait à démontrer clairement la fréquence des discussions du conseil et la fréquence à laquelle le conseil s'engage auprès de ses membres.

---

[522] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 10.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

[523] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 42.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

[524] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, 2022, art. 43.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>; HOCKEY CANADA, *Mandats de Hockey Canada (version révisée au 18 novembre 2021)*, 2021, art. 3, p. 12, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/hockey-canada-terms-of-reference-f.pdf>.

[525] Courriel de Sean Kelly à Victoria Prince, 15 septembre 2022.

[526] HOCKEY CANADA, *Mandats de Hockey Canada (version révisée au 18 novembre 2021)*, 2021, art. 3, p. 12-13, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/hockey-canada-terms-of-reference-f.pdf>.

[527] *Board and Member Forum Reports Committees, Work Groups and Task Teams,* 2019.

Avec le temps, de telles pratiques ainsi que d'autres stratégies de mobilisation des membres aideront Hockey Canada à regagner la confiance de ses membres et celle des participants et des Canadiens en général.

2.4 Observations finales et recommandations sur la structure du comité

Hockey Canada est une organisation vaste et complexe. De plus, elle a des sources de revenus multiples et sophistiquées. Sur papier et sous réserve de quelques exceptions, Hockey Canada possède généralement le bon complément de comités permanents et de comités du conseil, et les mandats des divers comités ne révèlent pas d'écarts importants par rapport à ce que l'on attendrait normalement d'une organisation à but non lucratif. Toutefois, comme nous l'avons mentionné plus haut, il y a une duplication des tâches dans certains comités, et il faudrait se demander si certaines tâches ne devraient pas être transférées d'un comité à un autre. En outre, les tâches et les fonctions des divers comités sont souvent décrites dans le mandat de manière vague ou peu claire. Nous avons également constaté que les mandats ne reflètent pas toujours avec précision les activités réelles des comités et des équipes de travail.

Notre examen des politiques et des pratiques de gouvernance de Hockey Canada laisse entendre que certains aspects de la structure actuelle des comités et du libellé des mandats ont peut-être perdu de leur pertinence ou dépassé leur utilité dans le climat actuel et, en particulier, à la suite des défis découlant de la gestion du FNCP par l'organisation. Hockey Canada se trouve à un moment critique et sera bientôt dirigée par un nouveau conseil d'administration de transition. Si notre recommandation est adoptée, la taille du conseil augmentera également l'année prochaine. Un certain nombre d'administrateurs nous ont mentionné qu'ils étaient membres de trop de comités et qu'ils passaient trop de temps à discuter de questions opérationnelles, ce qui augmente considérablement les heures qu'ils consacrent à Hockey Canada. Au fur et à mesure que les priorités et les objectifs stratégiques de Hockey Canada et du nouveau conseil changent, le nombre, l'envergure et les mandats des comités du conseil devront probablement faire l'objet d'une évaluation et d'une révision internes supplémentaires.

À notre avis, le moment est propice pour le faire et nous recommandons que Hockey Canada procède à une révision approfondie de la structure de ses comités dans le but de : 1) réduire et maintenir les comités de base visant à répondre aux besoins du nouveau conseil ; 2) restructurer ou dissoudre les comités ou les équipes de travail qui ont perdu leur pertinence ou qui sont axés sur les opérations et remplissent des fonctions normalement dévouées au personnel; et 3) élaborer une série de mandats nouveaux, modernisés et rigoureux qui définissent clairement le mandat et le rôle de chaque comité, ses principales tâches et fonctions, ce qu'il doit accomplir et à qui il doit rendre des comptes. Nous recommandons également que, pour une plus grande souplesse, les règlements administratifs soient modifiés afin de supprimer les détails de toute structure de comité particulière et de n'inclure qu'un libellé général prévoyant le pouvoir du conseil d'administration d'établir et de dissoudre des comités et des groupes de travail au besoin.

3. Mécanismes de présentation de rapports au conseil d'administration par les comités et les équipes de travail du conseil d'administration

La présente section examine comment les comités du conseil et les équipes de travail rendent compte au conseil. Le chapitre IX, quant à lui, traitera de la manière dont le personnel et les comités opérationnels rendent compte au conseil.

Plusieurs personnes que nous avons rencontrées se sont inquiétées du fait que les administrateurs consacrent trop d'heures par année à Hockey Canada. D'après nos conversations avec les administrateurs de Hockey Canada, tous les comités fournissent des rapports écrits au conseil d'administration environ quinze jours avant les réunions du conseil. Un administrateur a suggéré que, compte tenu du nombre de comités, les administrateurs reçoivent souvent de 200 à 250 pages de rapports écrits des comités, qui sont distribués avant les réunions du conseil. Ils estiment que c'est trop.

En ce qui concerne les équipes de travail plus spécifiquement, certaines équipes de travail fournissent des mises à jour périodiques au conseil, tandis que d'autres équipes de travail, principalement ceux qui sont les plus opérationnels, ne rendent compte au conseil que lorsque leur tâche est terminée[528]. Le style de rapport d'une équipe de travail dépend des instructions qui lui sont données par le conseil[529].

Nous reconnaissons qu'il s'agit d'une bonne pratique de gouvernance pour les comités du conseil et les équipes de travail « de fournir [...] des rapports et des informations suffisamment à l'avance pour permettre aux administrateurs de se présenter à la réunion préparés »[530]. D'autres associations de référence suivent cette pratique. Les comités de Curling Canada établissent chaque année un plan de travail et en rendent compte au conseil, tiennent à jour une série de documents permettant d'informer les nouveaux administrateurs du rôle, des antécédents et du travail du comité, et informent régulièrement le conseil des activités du comité[531]. Les comités de Canada Soccer rendent compte au conseil par le biais de rapports écrits[532]. Athlétisme Canada soumet également des rapports au conseil avant ses réunions[533].

Nous recommandons que les comités de Hockey Canada continuent de fournir des rapports écrits au conseil d'administration quinze jours avant les réunions du conseil. Cela dit, les rapports doivent être courts, clairs et concis et se concentrer sur les obligations de surveillance du conseil et non sur les détails opérationnels.

Il est important que les comités disposent d'un système organisé, cohérent et bien documenté pour communiquer avec le conseil. En outre, les comités et les équipes de travail doivent mettre leurs rapports à la disposition du conseil d'administration bien avant les réunions du conseil, idéalement

---

[528] Entrevue avec Sean Kelly et Pat McLaughlin, 18 octobre 2022.
[529] Entrevue avec Sean Kelly et Pat McLaughlin, 18 octobre 2022.
[530] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., 2013, p. 163.
[531] CURLING CANADA, *Manuel de politiques*, 2021, p. 17-18 (PDF), en ligne: <https://www.curling.ca/files/2021/06/Manuel-de-politiques-edition-de-mai-2021.pdf>.
[532] Entrevue avec Canada Soccer, 12 septembre 2022.
[533] Entrevue avec Athlétisme Canada, 26 septembre 2022.

deux semaines avant[534], afin de permettre aux administrateurs de disposer de suffisamment de temps pour les réviser et se préparer pour la réunion.

En ce qui concerne le contenu des rapports écrits des comités, ceux-ci « doivent être présentés dans le contexte de la vision stratégique – un rappel de l'objectif stratégique avec quelques mises à jour »[535] [traduction]. Comme indiqué ci-dessus, les administrateurs sont occupés et sont des bénévoles. Les rapports « doivent être présentés de manière concise afin que les administrateurs puissent saisir rapidement les détails »[536] [traduction]. Lorsque « les rapports des comités sont peu clairs ou incomplets, le conseil peut perdre du temps lors des réunions à poser des questions pour obtenir les informations manquantes »[537] [traduction]. En d'autres termes, les comités doivent inclure dans leurs rapports des informations générales concises sur leurs travaux, « mais pas un compte rendu détaillé »[538] [traduction]. En règle générale :

> Les rapports « peuvent inclure une demande de rétroaction au conseil d'administration sur une idée, une orientation émergente avec ses avantages et désavantages, ou une recommandation pour une action du conseil. Si le comité ne fait pas de recommandation ou ne demande pas de rétroaction, il doit soumettre un rapport sur l'état d'avancement des travaux uniquement pour l'information du conseil, sans qu'il soit nécessaire d'en discuter pendant la réunion du conseil »[539] [traduction].

Nous recommandons que les comités et les équipes de travail de Hockey Canada continuent de fournir des rapports écrits au conseil d'administration suffisamment à l'avance des réunions du conseil. Nous recommandons également que les comités et les équipes de travail adoptent une forme cohérente de rapport qui soit claire, concise et efficace et qui vise à fournir aux administrateurs des renseignements directement liés aux objectifs stratégiques de Hockey Canada et non des détails opérationnels. La forme du rapport devrait être simplifiée et organisée de façon à permettre à tous les comités permanents et aux équipes de travail de faire rapport au conseil d'une manière cohérente, avec des thèmes axés sur les résultats stratégiques et l'efficacité, et d'aider le conseil à s'acquitter de ses fonctions et de ses obligations de surveillance fiduciaires. À cette fin, les résumés exécutifs et les tableaux de bord peuvent être particulièrement utiles. Certains membres du comité et de l'équipe de la haute direction nous ont informés que certains de ces outils d'alignement stratégique, comme les tableaux de bord, les outils de suivi d'initiatives et les fiches de rendement, ont commencé à être élaborés et déployés au sein de l'organisation dans le but d'améliorer les communications et les rapports entre les cadres supérieurs, les comités et le conseil. Nous appuyons ces mesures et encourageons Hockey Canada à poursuivre ses efforts à cet égard.

Les rapports des comités doivent être approuvés par le président du comité et chaque comité doit avoir une personne-ressource et/ou un secrétaire qui peut aider à la prise de notes et à la préparation des rapports. En outre, les procès-verbaux de toutes les réunions des comités permanents et des équipes de travail doivent être mis à la disposition de tous les administrateurs afin qu'ils puissent

[534] Ellen HIRZY, *Nonprofit Board Committees*, Washington (DC), Boardsource, 2018, p. 22.
[535] Ellen HIRZY, *Nonprofit Board Committees*, Washington (DC), Boardsource, 2018, p. 22.
[536] Ellen HIRZY, *Nonprofit Board Committees*, Washington (DC), Boardsource, 2018, p. 22.
[537] Ellen HIRZY, *Nonprofit Board Committees*, Washington (DC), Boardsource, 2018, p. 22.
[538] Ellen HIRZY, *Nonprofit Board Committees*, Washington (DC), Boardsource, 2018, p. 22.
[539] Ellen HIRZY, *Nonprofit Board Committees*, Washington (DC), Boardsource, 2018, p. 22.

les consulter s'ils ont besoin ou souhaitent des détails supplémentaires. Nous comprenons que le conseil d'administration de Hockey Canada utilise un site SharePoint ou un portail du conseil pour faciliter l'accès des administrateurs aux documents pertinents relatifs à l'entreprise et à la gouvernance, ainsi qu'aux documents de réunion, au besoin et en temps opportun. Nous encourageons l'utilisation continue de ces outils.

C. Conclusion et résumé des recommandations à la lumière des observations et des pratiques exemplaires

Question en lien avec le mandat	Réponse
2. Les règlements administratifs de l'organisation concernant la constitution et le fonctionnement du conseil d'administration sont-ils conformes aux pratiques exemplaires actuelles, sont-ils appropriés ou doivent-ils être modifiés?	- Les règlements administratifs actuels ne présentent pas d'écart important par rapport aux points de référence que nous avons examinés (c.-à-d. les principes de gouvernance des organismes de sport établis par Sport Canada, le Code de gouvernance du sport canadien, Athlétisme Canada, Canada Basketball, Curling Canada, Canada Soccer et Tennis Canada). - Cependant, comme indiqué ci-dessus, nous avons plusieurs suggestions de changements.
a. Compte tenu de la composition actuelle du conseil, est-il recommandé d'apporter des changements à la structure de gouvernance de l'organisation afin de soutenir et d'améliorer la diversité au sein du conseil?	- Oui. - Modifier les statuts de l'organisation afin d'augmenter le nombre maximal d'administrateurs de 9 à 13. - Modifier les règlements administratifs pour préciser que la composition du conseil devra respecter le nombre minimal et maximum d'administrateurs prévus aux statuts, plutôt que prescrire un nombre d'administrateurs fixe. - Modifier les règlements administratifs pour exiger que pas plus de 60 % des administrateurs soient du même sexe, afin de s'aligner avec le Code de gouvernance du sport canadien du COC. - Modifier les règlements administratifs pour prescrire qu'au moins la majorité des administrateurs du conseil soient des individus qui, au moment de leur élection, sont indépendants de Hockey Canada. Par « indépendant » nous faisons référence à un individu qui, au moment de son élection au poste d'administrateur n'est pas : a) un employé de Hockey

Question en lien avec le mandat	Réponse
	Canada ; b) un dirigeant, un administrateur ou un employé d'un membre de Hockey Canada (un « membre de HC ») ; c) un dirigeant, un administrateur ou un employé d'une organisation qui est membre d'un membre de HC (incluant, sans s'y limiter, une association locale de hockey mineur) ; ou d) un dirigeant, un administrateur ou un employé de tout autre club, équipe ou ligue de hockey. - Voir nos recommandations supplémentaires ci-dessous au point « c » par rapport au processus de nomination.
b. Les mandats actuels et leurs limites sont-ils conformes aux pratiques exemplaires?	- Il n'y a pas de divergences importantes par rapport aux pratiques exemplaires, mais les mesures suivantes permettraient de renforcer la capacité du conseil d'administration : - Augmenter la durée des mandats des administrateurs jusqu'à trois ans au lieu de deux. - Échelonner les mandats des administrateurs de manière à ce que seul un tiers environ du conseil d'administration puisse être réélu chaque année. - Augmenter la limite de mandat de huit à neuf années consécutives (p. ex. trois mandats consécutifs de trois ans). - Augmenter la limite du mandat du président du conseil d'administration de quatre à six années consécutives afin de s'aligner sur le nouveau mandat de trois ans des administrateurs (p. ex. deux mandats consécutifs de trois ans).
c. Le processus de mise en candidature doit-il être modifié?	- Oui. Comité des nominations - Le comité des nominations devrait être composé d'un maximum de neuf personnes et le nombre fixé devrait toujours être un nombre impair.

Question en lien avec le mandat	Réponse
	- Le comité des nominations devrait être constitué comme suit : o La majorité des membres du comité serait des personnes qui n'ont aucun lien de dépendance avec le conseil d'administration (des « indépendants »). Les indépendants, qui devraient être hautement qualifiés et diversifiés, seraient nommés par le conseil avec l'aide d'une firme de recrutement réputée, embauchée par Hockey Canada. o Les membres de Hockey Canada, collectivement, auraient le droit de nommer jusqu'à deux personnes qui siégeraient au comité des nominations. o Au moins un membre du comité des candidatures serait un représentant des athlètes, nommé par le conseil avec un apport important provenant des athlètes du hockey. o Au moins un et jusqu'à deux administrateurs du conseil d'administration de Hockey Canada seraient nommés par le conseil pour siéger au comité des candidatures. Un administrateur qui cherche à être réélu lors du prochain cycle d'élections ne serait pas admissible à siéger au comité des candidatures. - Mettre à jour ou remplacer le mandat du comité des candidatures pour revoir sa composition et la manière par laquelle ses membres sont nommés, et pour éclaircir le rôle et les fonctions du comité. Le processus des nominations - Revoir et, si nécessaire, mettre à jour la matrice du conseil d'administration pour s'assurer qu'elle reflète les compétences, l'expérience et les éléments de diversité nécessaires au conseil d'administration de Hockey Canada; cette mesure peut être mise en œuvre immédiatement et devrait être effectuée chaque année.

Question en lien avec le mandat	Réponse
	- Pour chaque cycle électoral (y compris l'élection de 2022), que le comité des candidatures utilise la matrice du conseil d'administration comme outil pour appuyer l'appel de candidatures et pour articuler clairement les aptitudes et les compétences précises recherchées pour les postes à pourvoir au sein du conseil d'administration. - Nous recommandons fortement au comité des candidatures d'engager et de consulter une firme réputée spécialisée dans le recrutement d'administrateurs pour l'aider à réviser la matrice des compétences et à recruter des candidats qualifiés pour servir en tant qu'administrateurs. Cette firme pourrait être la même firme de recrutement que celle retenue par Hockey Canada pour l'aider à recruter des candidats pour le comité des candidatures. - Les membres (ainsi que le grand public et le comité des nominations) devraient continuer d'avoir le droit de proposer des candidats à l'élection des administrateurs. Cependant, aucun des noms proposés (y compris ceux proposés par les membres) ne devrait figurer automatiquement sur le bulletin de vote final. Plutôt, le comité des candidatures devrait évaluer toutes les candidatures proposées et créer une liste de candidats présélectionnés. Seuls les candidats qui se qualifient et qui peuvent démontrer qu'ils possèdent les aptitudes, les compétences, l'expérience et les qualités identifiées par le comité des candidatures (selon la matrice) devraient être mis de l'avant par le comité des candidatures. - Modifier les règlements administratifs afin de prévoir que toutes les personnes mises en candidature pour des postes d'administrateurs élus soient soumises au comité des candidatures, qui aura le pouvoir de les évaluer et de créer une liste de candidats présélectionnés à placer sur le bulletin de vote. Cela inclut la modification et la suppression de tout langage dans les règlements administratifs et le mandat du comité des candidatures qui stipulent ou suggèrent que toutes les mises en candidatures proposées par les membres doivent être incluses dans le bulletin de vote final pour l'élection des administrateurs et du président du conseil. À cet égard,

Question en lien avec le mandat	Réponse
	nous comprenons que les membres de Hockey Canada ont déjà approuvé des modifications des règlements administratifs à cet effet lors d'une réunion des membres tenue le 15 octobre 2022. Ce processus de vérification, d'évaluation et de présélection des candidats doit se faire en tenant compte de la matrice de compétence. Nous recommandons que cette approche soit mise en œuvre pour le cycle électoral actuel et les cycles futurs. - Les membres devraient avoir le droit de recevoir des communications régulières du comité des candidatures sur son travail de recrutement. Le conseil devrait également être habilité à recevoir ces rapports et devrait avoir l'occasion d'exprimer des commentaires. - Le comité des candidatures, dans le cadre de son droit d'évaluer et de créer une liste de candidats qualifiés présélectionnés pour la nomination, devrait avoir l'autorité et la discrétion de déterminer le nombre de candidats dont le nom figurera sur le bulletin de vote final, ce nombre pouvant être égal ou plus élevé que le nombre de postes d'administrateurs disponibles au sein du conseil. Dans les deux cas, conformément à la Loi BNL, les membres doivent élire les administrateurs par résolution ordinaire. Président du conseil - Modifier les règlements administratifs de manière à ce que les administrateurs (et non les membres) aient le droit de nommer le président du conseil d'administration. - Revoir et mettre à jour le « mandat du président du conseil d'administration » actuel afin de s'assurer qu'il soit à jour et qu'il comprenne une liste des qualités et les compétences minimales requises pour le président du conseil. Cette liste devrait être créée et utilisée dans le cadre du processus actuel de nomination du nouveau président du conseil de transition. Administrateurs nommés - Modifier les règlements administratifs afin de prévoir la possibilité pour le conseil de nommer des

Question en lien avec le mandat	Réponse
	administrateurs supplémentaires dans les limites légales imposées par la Loi BNL, plutôt que de limiter l'option à un seul administrateur supplémentaire.
d. La structure des divers comités permanents et équipes de travail, y compris leur mandat et leur mécanisme de reddition de comptes au conseil, est-elle appropriée?	- Les comités permanents de Hockey Canada sont généralement conformes aux types de comités permanents auxquels on s'attendrait de retrouver au sein d'un organisme à but non lucratif d'envergure, notamment un comité de la vérification et des finances, un comité de gouvernance, un comité des ressources humaines, un comité des candidatures et un comité de la gestion du risque. - Cependant, tel que nous l'indiquons ci-haut, nous recommandons plusieurs changements. - Diviser le comité de la vérification et des finances en deux comités distincts : le comité de la vérification et le comité des finances. - Adopter un nouveau mandat pour chacun de ces deux nouveaux comités, tel que suggéré ci-haut. - Réévaluer les fonctions actuelles du comité des ressources humaines et réaffecter les fonctions pertinentes aux autres comités et au personnel, le cas échéant, en vue de dissoudre le comité des ressources humaines. - Améliorer le rôle du comité de gestion des risques en y incluant la réception de rapports réguliers du personnel, ainsi que la responsabilité de fournir des avis et conseils au conseil d'administration quant à toute enquête gouvernementale, tout litige, tout différend contractuel ou toute question juridique importante. Ce rôle devrait être inscrit dans le mandat. - Avoir au moins un membre siégeant au le comité de gouvernance qui n'est pas administrateur et qui est indépendant des autres associations provinciales et locales de hockey. - Le comité de gouvernance devrait assumer les responsabilités suivantes du comité des ressources

Question en lien avec le mandat	Réponse
	humaines : établir des outils d'auto-évaluation pour les administrateurs et le conseil, s'assurer qu'il y a une orientation, un soutien et une formation continue appropriés pour les administrateurs et s'assurer qu'il y a une évaluation annuelle du rendement de chaque administrateur et du conseil dans son ensemble. Pour aider le comité de gouvernance à s'acquitter de ces fonctions, nous recommandons que Hockey Canada retienne les services d'un consultant en gouvernance de bonne réputation qui pourra servir de personne-ressource et de conseiller, au besoin. - Attribuer au comité de gouvernance la responsabilité des questions relatives à l'éthique du conseil et à la conduite des administrateurs. - Procéder à la dissolution officielle du comité des normes visant les programmes, lequel est inactif depuis environ quatre ans, et abroger son mandat. Retirer des règlements administratifs toute référence au comité des normes visant les programmes. - Maintenir le comité de la politique du hockey féminin, lequel joue un rôle essentiel dans l'avancement d'un objectif et d'une initiative clairement définis du plan stratégique. - Que le conseil, en consultation avec le chef de la direction, réévalue toutes les équipes de travail ainsi que leur mandat et leur charte respectifs afin de déterminer si une équipe de travail existe de manière appropriée pour une fonction spécifique et à court terme liée au plan stratégique et aux fonctions du conseil. Si ce n'est pas le cas, nous recommandons que Hockey Canada reconstruise ces équipes de travail en comités opérationnels ou en d'autres formes d'équipes de travail. - Modifier les règlements administratifs afin de supprimer tout langage qui prévoit le droit des membres d'adopter les états financiers et de prévoir plutôt que les administrateurs seront les responsables de leur adoption. - Assurer la rédaction et la conservation des procès-verbaux pour toutes les réunions des membres, les

Question en lien avec le mandat	Réponse
	forums et les congrès. Hockey Canada devrait désigner une personne-ressource et/ou un secrétaire pour aider dans la rédaction des procès-verbaux et dans la préparation des rapports destinés aux membres, au besoin. - Procéder à une révision approfondie de la structure des comités dans le but de : 1) réduire et maintenir les comités de base visant à répondre aux besoins du nouveau conseil; 2) restructurer ou dissoudre les comités ou les équipes de travail qui ont perdu leur pertinence ou qui sont axés sur les opérations et remplissent des fonctions normalement dévouées au personnel; et 3) élaborer une série de mandats nouveaux, modernisés et rigoureux qui définissent clairement le mandat et le rôle de chaque comité, ses principales tâches et fonctions, ce qu'il doit accomplir et à qui il doit rendre des comptes. - Modifier les règlements administratifs afin de supprimer les détails de toute structure de comité particulière et de n'inclure qu'un libellé général prévoyant le pouvoir du conseil d'administration d'établir et de dissoudre des comités et des groupes de travail au besoin. - Adopter une forme cohérente de rapport pour les comités permanents et les équipes de travail, qui soit claire, concise et efficace et qui vise à fournir aux administrateurs des renseignements directement liés aux objectifs stratégiques de Hockey Canada et non des détails opérationnels. La forme du rapport devrait être simplifiée et organisée de façon à permettre à tous les comités permanents et aux équipes de travail de faire rapport au conseil d'une manière cohérente, avec des thèmes axés sur les résultats stratégiques et l'efficacité, et d'aider le conseil à s'acquitter de ses fonctions et de ses obligations de surveillance fiduciaires.

VIII. LE FONDS NATIONAL DE CAPITAUX PROPRES A-T-IL ÉTÉ UTILISÉ JUDICIEUSEMENT?

La gestion du risque est un facteur important à considérer pour toutes les organisations. Une des principales responsabilités du conseil d'administration est de faire en sorte que les risques soient répertoriés et que des mesures appropriées soient prises pour y remédier.

De nombreuses organisations à but non lucratif créent un fonds de réserve comme outil de gestion des risques afin de s'assurer qu'elles disposent de ressources suffisantes pour répondre aux risques, si et quand ils surviennent. Le fonds national de capitaux propres (« **FNCP** ») de Hockey Canada doit être compris et évalué dans ce contexte. Les questions clés de cet examen sont de savoir si le FNCP a été établi correctement et si Hockey Canada régit judicieusement l'entretien et l'utilisation du fonds.

A. Création, objectifs et financement du fonds national de capitaux propres

i. Introduction

Le FNCP existe sous une certaine forme depuis 1986[540], mais ses objectifs ont évolués au fil du temps. Pour cet examen, son évolution est divisée en trois phases – la phase d'« auto-assurance » (1986 à 1995), la phase initiale d'assurance commerciale (1995 à 2016) et la phase actuelle (2016 à ce jour).

Le FNCP constitue désormais un élément d'un cadre intégré, dont l'objectif est de s'assurer que Hockey Canada possède les ressources adéquates pour s'acquitter de ses responsabilités potentielles et de celles de ses membres et de ses participants. Les autres éléments sont deux fonds distincts : le fonds des legs fiduciaires des participants (le « **fonds des legs fiduciaires** ») – qui n'appartient pas à Hockey Canada mais qui existe au bénéfice de ses membres et le fonds de stabilisation des taux d'assurance (le « **fonds STA** ») ainsi que des couvertures d'assurance étendues.

Pour les besoins de ce chapitre, nous avons défini les termes suivants :

- **Membres :** Il s'agit des associations/fédérations provinciales, régionales ou territoriales qui gèrent et promeuvent le hockey amateur dans leurs régions géographiques et qui ont la responsabilité de représenter leurs mandants[541]. Les 13 membres de Hockey Canada sont actuellement : Hockey Colombie-Britannique, Hockey Alberta, Hockey Saskatchewan, Hockey Manitoba, Hockey Nord-Ouest de l'Ontario, Fédération de hockey de l'Ontario, Hockey Est de l'Ontario, Hockey Québec, Hockey Nouveau-Brunswick, Hockey Nouvelle-Écosse, Hockey Île-du-Prince-Édouard, Hockey Terre-Neuve-et-Labrador et

[540] Questions répondues par Glen McCurdie, ancien vice-président des assurances et de la gestion du risque à Hockey Canada , daté du 29 août 2022; Voir aussi : ASSOCIATION CANADIENNE DE HOCKEY AMATEUR, *État financier vérifié pour l'exercice 1987-1988.*

[541] HOCKEY CANADA, *Rapport annuel de Hockey Canada 2020-2021*, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2020-21-annual-report-f.pdf>; HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, règlements et historique*, mai 2022, art. 8.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

Hockey Nord. Ces membres ont des droits et des devoirs en vertu des documents constitutifs de Hockey Canada.

- **Participants :** Il s'agit de tous les joueurs, entraîneurs, arbitres, entraîneurs adjoints, membres du personnel de soutien, gestionnaires et bénévoles de Hockey Canada et de ses membres, y compris les associations et les équipes locales.

ii. 1986-1995 : Phase d'auto-assurance

En septembre 1986, la prédécesseure de Hockey Canada, l'Association canadienne de hockey amateur (« **ACHA** »), a mis en œuvre le Programme d'assurance du fonds national de capitaux propres (le « **Programme** »)[542]. Ce Programme autofinancé a été créé afin de réduire les coûts d'assurance et de profiter de la taille de l'ACHA pour répartir le risque financier de chaque membre[543]. L'organisation partenaire, la Ligue canadienne de hockey (« **LCH** »), et plusieurs membres partout au Canada ont contribué au Programme durant son existence et en ont été « bénéficiaires »[544]. La Fédération québécoise de hockey sur glace (aujourd'hui Hockey Québec) a participé au Programme jusqu'au 31 août 1993 et seulement certaines équipes de cette fédération ont participé entre le 1er septembre 1993 et le 31 août 1995[545]. Hockey Nord (qui a actuellement compétence sur les Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut) n'était pas membre contributeur[546].

Le Programme comprenait initialement une garantie responsabilité civile générale de deux millions de dollars du fonds de responsabilité de l'ACHA (lequel nous soupçonnons est le FNCP), soutenue par une assurance responsabilité civile excédentaire de trois millions de dollars

[542] ASSOCIATION CANADIENNE DE HOCKEY, *Trust Agreement*, 1er juin 1999; Voir aussi : ASSOCIATION CANADIENNE DE HOCKEY AMATEUR, *General Liability Fund and Excess Insurance Plus Comprehensive Accident Insurance Brochure*, saison 1986-1987.

[543] THE ALEXANDER CONSULTING GROUP, *Summary of Insurance*, 31 mai 1989, article I.

[544] HOCKEY CANADA, *History of the National Equity Fund*, p. 1.

[545] ASSOCIATION CANADIENNE DE HOCKEY, *Trust Agreement*, 1er juin 1999; Voir aussi : Entrevue avec Brian Cairo, chef des finances de Hockey Canada, 6 septembre 2022. Hockey Canada a indiqué que certaines équipes de Hockey Québec étaient couvertes par la province et qu'elles n'ont donc pas contribué entre le 1er septembre 1993 et le 31 août 1995.

[546] Les membres contributeurs lorsque le programme a été établi comprenaient des organisations/associations différentes de celles d'aujourd'hui. Au moment où le Programme de police d'auto-assurance fonctionnait, les entités suivantes étaient considérées comme étant membres contributeurs : l'Association de hockey amateur de la Colombie-Britannique, l'Association de hockey amateur de l'Alberta (maintenant Hockey Alberta), l'Association de hockey amateur de la Saskatchewan (maintenant Hockey Saskatchewan), l'Association de hockey amateur du Manitoba (maintenant Hockey Manitoba), l'Association de hockey amateur de Thunder Bay (maintenant Hockey nord-ouest de l'Ontario), la Fédération de hockey de l'Ontario, l'Association de hockey d'Ottawa et du district (maintenant Hockey est de l'Ontario), l'Association de hockey de l'Île-du-Prince-Édouard (maintenant Hockey Î.-P.-É.), l'Association de hockey amateur du Nouveau-Brunswick (maintenant Hockey Nouveau-Brunswick), l'Association de hockey de la Nouvelle-Écosse (maintenant Hockey Nouvelle-Écosse), l'Association de hockey de Terre-Neuve-et-Labrador (maintenant Hockey Terre-Neuve-et-Labrador), la Fédération québécoise de hockey sur glace (maintenant Hockey Québec) et la Ligue canadienne de hockey; Voir Association canadienne de hockey, *Convention de fiducie* (1er juin 1999), art. 1; Voir aussi : HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, règlements et historique*, mai 2022, art. 9.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

de Segwick Tomenson inc. qui offrait également une assurance garantie accident complète (en cas de blessures ou de décès accidentel lors d'activités de hockey sanctionnées)[547].

En 1988, Hockey Canada a souscrit une assurance responsabilité civile générale complète de trois millions de dollars auprès de Co-operators General Insurance Company (« **Co-operators** »), en complément d'une police d'assurance de trois millions de dollars de Zurich Insurance Company. Hockey Canada a indiqué que, la même année, l'ACHA a conclu un accord avec Co-operators pour administrer le Programme en échange d'une prime annuelle (l'« **Accord avec Co-operators** »). Malheureusement, Hockey Canada n'a pas pu retrouver l'accord initial avec Co-operators. Les informations fournies indiquent que l'accord a été en vigueur depuis au moins 1988[548]. Hockey Canada a révélé que l'accord a été renouvelé chaque année.

Conformément à l'Accord avec Co-operators, un comité de gestion des réclamations, composé de représentants de l'ACHA et de Co-operators, administrerait les réclamations[549]. Toutefois, l'ACHA s'est chargée d'établir les rapports, d'enquêter, de défendre et de régler toutes les réclamations faites dans le cadre du Programme[550]. L'Accord avec Co-operators comprenait également une assurance responsabilité commerciale excédentaire. Elle assurait tous les membres et les participants en cas de blessures et permettait à l'ACHA d'offrir une garantie allant jusqu'à six millions de dollars si une réclamation dépassait le solde du FNCP à un moment donné[551]. Au meilleur de la connaissance de Hockey Canada, le FNCP disposait d'un financement suffisant pour répondre à toutes les réclamations et l'assurance excédentaire n'a jamais été invoquée[552]. L'Accord avec Co-operators exigeait également que l'ACHA maintienne un fonds de fiducie séquestre. Il reste à déterminer si et comment ce dernier fonds a été utilisé et s'il existe un lien entre celui-ci et le FNCP ou le règlement de réclamations[553].

Nous n'avons reçu aucun document constitutif du FNCP. L'ACHA a mentionné le FNCP pour la première fois dans son état financier vérifié de l'exercice 1987-1988[554]. L'état financier indique clairement que l'ACHA a participé à la défense des actions en justice résultant d'accidents et de blessures subis par les « participants aux activités de l'ACHA »[555]. L'état dispose que le solde du FNCP a été accumulé par mesure de précaution en vue des réclamations actuelles et futures

[547] ASSOCIATION CANADIENNE DE HOCKEY AMATEUR, *General Liability Fund and Excess Insurance Plus Comprehensive Accident Insurance Brochure*, saison 1986-1987, p. 2-4; Voir aussi : THE ALEXANDER CONSULTING GROUP, *Summary of Insurance*, 31 mai 1989, p. 1-7.

[548] ASSOCIATION CANADIENNE DE HOCKEY AMATEUR et COOPERATORS GENERAL INSURANCE COMPANY, *Agreement*, 1er septembre 1993, art. 3 et 7 : remplaçant l'accord entre les parties daté du 1er septembre 1988; Voir aussi : *Police d'assurance de Cooperators General Insurance Company nº 1135073*, 1er septembre 1988.

[549] ASSOCIATION CANADIENNE DE HOCKEY AMATEUR et COOPERATORS GENERAL INSURANCE COMPANY, *Agreement*, 1er septembre 1993, art 5 et 7 : remplaçant l'accord entre les parties daté du 1er septembre 1988.

[550] Entrevue avec Sam Ciccolini, 24 août 2022.

[551] Entrevue avec Sam Ciccolini, 24 août 2022.

[552] Entrevue avec Sam Ciccolini, 24 août 2022.

[553] ASSOCIATION CANADIENNE DE HOCKEY AMATEUR et COOPERATORS GENERAL INSURANCE COMPANY, *Agreement*, 1er septembre 1993, art. 3 et7 : remplaçant l'accord entre les parties daté du 1er septembre 1988.

[554] ASSOCIATION CANADIENNE DE HOCKEY AMATEUR, *État financier vérifié pour l'exercice 1987-1988*.

[555] ASSOCIATION CANADIENNE DE HOCKEY AMATEUR, *État financier vérifié pour l'exercice 1987-1988*, p. 9.

potentielles contre l'ACHA, les membres et les participants[556]. En 1987, le FNCP avait un solde de 445 117 $, qui est passé à 981 435 $ en 1988[557].

Le 1er septembre 1988, l'ACHA a créé le fonds pour la santé et les accidents pour offrir une couverture médicale et dentaire supplémentaire aux participants, fonds qui continue d'être opérationnel à ce jour en tant que la fiducie de prestations-maladie[558].

Le procès-verbal de la réunion du conseil d'administration de décembre 1989 documente le premier règlement financé par le FNCP, qui impliquait un joueur de l'une des ligues de la LCH qui a été paralysé après une blessure subie pendant un match de hockey[559]. Le procès-verbal indique que les modalités et le montant du règlement n'ont pas été divulgués en raison d'exigences de confidentialité[560].

Hockey Canada a indiqué que le FNCP était à l'origine un mécanisme pour recevoir des primes des participants pour financer le Programme[561]. On nous a fait savoir que les participants ont payé une cotisation annuelle d'environ 11,50 $ – soit 1,50 $ de frais d'adhésion et 10 $ en primes d'auto-assurance – à l'ACHA par le truchement de leur membre[562]. Les frais d'adhésion ont été déposés dans le fonds d'exploitation de l'ACHA, alors que la prime d'auto-assurance a été versée au FNCP et à la fiducie de prestations-maladie. L'organisation a ensuite utilisé les fonds du FNCP pour payer la prime annuelle à Co-operators ainsi que toute réclamation présentée contre l'ACHA, ses membres et tous les participants[563].

Le programme a continué de fonctionner jusqu'en 1995.

iii. 1995-2016 : Phase initiale d'assurance commerciale

Le 1er février 1995, des lettres patentes supplémentaires ont été émises à l'ACHA, ce qui a changé le nom de l'organisation à l'Association canadienne de hockey[564]. Préoccupée par l'augmentation du nombre de blessures graves à la colonne vertébrale dans le hockey amateur partout au Canada et par la responsabilité qui pourrait en découler, l'organisation a souscrit, le 1er septembre 1995, des polices d'assurance responsabilité civile commerciale au lieu de poursuivre le Programme. Ces nouvelles polices offraient différents types de garanties, y compris la responsabilité civile générale, la garantie blessure personnelle et les frais médicaux, à l'ACHA, à ses membres et à tous les participants[565]. Comme dans l'ancien Programme, les participants ont payé des cotisations annuelles à l'ACHA par le truchement des membres. Une partie de ces cotisations est ensuite

[556] ASSOCIATION CANADIENNE DE HOCKEY AMATEUR, *État financier vérifié pour l'exercice 1987-1988*, p. 9.
[557] ASSOCIATION CANADIENNE DE HOCKEY AMATEUR, *État financier vérifié pour l'exercice 1987-1988*, p. 9.
[558] ASSOCIATION CANADIENNE DE HOCKEY AMATEUR, *État financier vérifié pour l'exercice 1987-1988*, p. 9.
[559] HOCKEY CANADA, Conseil d'administration, *Procès-verbal de la réunion*, tenue du 1er au 3 décembre 1989, p. 240.
[560] HOCKEY CANADA, Conseil d'administration, *Procès-verbal de la réunion*, tenue du 1er au 3 décembre 1989, p. 240.
[561] Entrevue avec Glen McCurdie, 31 août 2022.
[562] Tous les participants ont payé les mêmes frais d'assurance; toutefois, les arbitres ont payé des frais d'adhésion différents qui dépendaient du niveau de hockey dans lequel ils travaillaient.
[563] Entrevue avec Glen McCurdie, 31 août 2022.
[564] INDUSTRIE CANADA, *Canadian Amateur Hockey Association, Supplementary Letters Patent*, 1er février 1995.
[565] Entrevue avec Barry Lorenzetti, 24 août 2022.

demeurée et a crû dans le FNCP pour couvrir les primes de l'assurance commerciale, les franchises et les réclamations non assurées ou sous-assurées[566].

En 1998, l'Association canadienne de hockey a fusionné avec Hockey Canada, plaçant sous une même enseigne Hockey Canada et tous les autres aspects du hockey canadien, tant amateur qu'international[567].

1. Souscription d'une police d'assurance contre l'inconduite sexuelle

En 1998, en grande partie en réponse aux abus commis par Graham James, Hockey Canada a élargi sa politique de responsabilité commerciale afin de fournir une couverture d'assurance contre l'inconduite sexuelle à Hockey Canada, à ses membres et à ses participants[568]. Nous comprenons que, comme condition, les cas passés connus et suspectés d'inconduite sexuelle ont été exclus de la couverture et l'assureur a exigé de Hockey Canada qu'elle fournisse une liste de toutes les personnes soupçonnées d'avoir commis une inconduite sexuelle pendant la période d'auto-assurance (c.-à-d. de 1986 à 1995)[569]. Hockey Canada, en collaboration avec ses membres, a dressé une liste des auteurs connus qu'elle a fournie à l'assureur, et les réclamations concernant ces personnes ont été exclues de la couverture offerte par la nouvelle police d'assurance contre l'inconduite sexuelle[570]. Le document de police d'assurance actuel indique une date de couverture rétroactive du 31 décembre 1998. Tous les incidents liés aux auteurs connus sont expressément exclus de la couverture[571]. Il demeurait un risque que les réclamations découlant d'événements passés puissent donner lieu à des demandes de règlement de divers types qui ne seraient pas prescrites. Des craintes ont été exprimées quant à la possibilité que d'autres réclamations déclarées tardivement soient présentées contre Hockey Canada, ses membres ou ses participants. En réponse, le FNCP a continué à accumuler des fonds de réserve pour régler toute réclamation passée non assurée potentielle.

2. Fonds des legs fiduciaires des participants

Le 1er juin 1999, Hockey Canada a signé un accord de fiducie pour constituer le fonds des legs fiduciaires afin de gérer les réclamations passées. Le fonds des legs fiduciaires a prévu que Hockey Canada pourrait utiliser des fonds au nom de ses membres et de la LCH pour répondre aux réclamations découlant d'évènements survenus avant le 1er septembre 1995, si le solde du FNCP était insuffisant[572]. Environ 7,1 millions de dollars ont été transférés du FNCP au profit des

---

[566] Entrevue avec Glen McCurdie, 24 août 2022.

[567] Pour en savoir plus sur l'histoire de Hockey Canada (dernière consultation en ligne le 21 août 2022) : HOCKEY CANADA, *Histoire de Hockey Canada*, en ligne : <www.hockeycanada.ca/fr-ca/corporate/history>;.Pour plus de renseignements sur l'histoire de l'ACHA et de Hockey Canada, veuillez consulter le chapitre IV de ce rapport.

[568] L'inconduite sexuelle a été définie comme étant toute : (a) violence sexuelle ou physique ou agression sexuelle ou physique à l'égard d'une personne, y compris, sans s'y limiter, toute relation sexuelle, tout comportement sexuel ou tout contact sexuel, sans égard au consentement, avec une personne mineure ou juridiquement incompétente; ou b) exploitation sexuelle, y compris, mais sans s'y limiter, l'établissement ou la tentative d'établir une relation sexuelle, qu'il y ait ou non un consentement apparent de la personne.

[569] Entrevue avec Sam Ciccolini, 24 août 2022.

[570] AIG, COMPAGNIE D'ASSURANCE DU CANADA, *Endorsement No 21: Sexual Misconduct Liability Endorsement*, en vigueur depuis le 1er septembre 2020; Entrevue avec Sam Ciccolini, 24 août 2022.

[571] Entrevue avec Sam Ciccolini, 24 août 2022.

[572] HOCKEY CANADA, *États financiers*, fin de l'exercice 30 juin 2000, note 9.

membres qui avaient contribué à l'ancien Programme[573]. En d'autres termes, tous les membres et la LCH, à l'exception de Hockey Nord, sont bénéficiaires du fonds des legs fiduciaires et reçoivent une distribution annuelle, composée du revenu de placement annuel réalisé, en fonction de leurs niveaux de contribution respectifs au FNCP de 1986 à 1995[574]. Hockey Canada n'est pas un bénéficiaire du fonds des legs fiduciaires, mais l'ancien et l'actuel chefs des services financiers de Hockey Canada figurent parmi ses administrateurs. Ces distributions annuelles ne sont pas liées au financement des responsabilités potentielles ou réelles ni à la gestion des risques. Toutefois, le fonds des legs fiduciaires permet aux administrateurs de transférer 2,1 millions de dollars par événement (sans limite globale) du fonds des legs fiduciaires au FNCP pour payer les réclamations déclarées tardivement relatives aux événements survenus entre 1986 et 1995[575]. Hockey Canada elle-même ne reçoit pas de distributions annuelles du fonds des legs fiduciaires et n'exerce aucun contrôle sur les distributions. Cependant, comme noté ci-haut, des dirigeants anciens et actuels de Hockey Canada figurent parmi les fiduciaires du fonds.

L'Annexe A de l'accord de fiducie est un accord de garantie subséquente, signé en mai 1999, indiquant que toutes les réclamations de la période d'auto-assurance (1986 à 1995) doivent être payées par le FNCP[576]. Hockey Canada a indiqué que le fonds des legs fiduciaires a pour objet de fournir un financement supplémentaire si le FNCP n'en dispose pas suffisamment pour traiter les réclamations passées et non assurées au nom des membres et de la LCH. Le fonds des legs fiduciaires agit essentiellement comme une police d'assurance responsabilité civile complémentaire, accessible une fois que le FNCP a été épuisé. Le fonds des legs fiduciaires devait initialement être dissout le 15 mai 2020, date connue sous le nom de « date de conclusion ». Cependant, en 2019, Hockey Canada a présenté, avec le consentement écrit de tous les bénéficiaires du fonds (c.-à-d. les membres bénéficiaires et la LCH), une demande auprès d'un tribunal en Alberta visant à modifier la date de conclusion du fonds[577]. L'affidavit du chef des finances de Hockey Canada, déposé à l'appui de la demande, expliquait que la dissolution du fonds était prévue à la date de conclusion, mais uniquement si aucune réclamation non indemnisée n'était encore en cours, et que Hockey Canada s'attendait à ce que de nouvelles réclamations (concernant ou non des cas d'inconduite sexuelle) soient présentées après la date de conclusion initialement prévue[578]. Ainsi, la motivation principale de la demande était de « pouvoir régler ou traiter d'autres réclamations destinées à être traitées par la création de ce fonds »[579] [traduction]. De fait, les formulaires de consentement signés par tous les bénéficiaires du fonds ont pris acte de cette

[573] ASSOCIATION CANADIENNE DE HOCKEY, *Trust Agreement*, 1er juin 1999.
[574]Demande présentée à la Cour du Banc de la Reine de l'Alberta par les fiduciaires du Legacy Trust, 25 janvier 2019. Le contrat de fiducie a été renouvelé jusqu'au 15 mai 2039, sans modification.
[575] ASSOCIATION CANADIENNE DE HOCKEY, *Trust Agreement*, 1er juin 1999, Article V, article 5.1(e).
[576] ASSOCIATION CANADIENNE DE HOCKEY, *Accord de garantie subséquente*, 24 mai 1999, alinéas 1-2.
[577] Demande présentée devant la Cour du Banc de la Reine de l'Alberta par les administrateurs du fonds des legs fiduciaires, 25 janvier 2019.
[578] Affidavit de Brian Cairo, assermenté le 23 janvier 2019, déposé à l'appui de la demande de modification du fonds des legs fiduciaires, au para 13; Notes relatives à l'appel sur le fonds des legs fiduciaires entre Brian Cairo, Brian Cameron, Sean Kelly, Glen McCurdie et Johanna Bond, 19 janvier 2018.
[579] Affidavit de Brian Cairo, assermenté le 23 janvier 2019, déposé à l'appui de la demande de modification du fonds des legs fiduciaires, au para 13.

recommandation des administrateurs du fonds et ont indiqué que les bénéficiaires étaient « d'accord avec cet avis »[580] [traduction].

Hockey Canada a fait savoir que les seuls paiements qui ont été effectués par le fonds des legs fiduciaires sont les distributions annuelles versées aux bénéficiaires et les frais juridiques associés au renouvellement de l'accord de fiducie jusqu'au 15 mai 2039[581]. Par exemple, les revenus distribués du fonds des legs fiduciaires aux membres en 2019 ont atteint 510 728 $. La distribution s'est fondée sur les niveaux de contribution respectifs des membres au Programme d'auto-assurance de 1986 à 1995. La Fédération de hockey de l'Ontario a ainsi reçu la plus grande part, à savoir 20,76 % (106 027 $), devant Hockey Alberta, avec 17,39 % (88 816 $), et Hockey C.-B., avec 16,27 % (83 095 $). Les membres qui ont reçu la plus faible part de ces distributions étaient Hockey Québec (0,56 %, soit 2 860 $), Hockey Î.-P.-É. (1,21 %, soit 6 180 $) et Hockey Nord-Ouest de l'Ontario (1,53 %, soit 7 814 $). C'est une entreprise d'investissement tierce qui gère les placements du fonds des legs fiduciaires et procède à ces distributions.

Le fonds des legs fiduciaires n'a financé aucun règlement[582].

Hockey Canada ne dispose pas de politique officielle régissant le fonds des legs fiduciaires, en dehors de l'accord de fiducie. En effet, l'accord de garantie subséquente comprend des conditions exigeant que Hockey Canada fournisse un certain nombre de renseignements sur le statut du FNCP aux membres, comme discuté ci-dessous.

3. Transferts vers les fonds Pillar

De 1999 à 2008, le FNCP a continué à fonctionner comme prévu, recevant des cotisations annuelles des participants pour financer les primes d'assurance, les franchises et les réclamations non assurées et sous-assurées. Hockey Canada a également établi plusieurs fonds non affectés en interne, connus sous le nom de « fonds Pillar », dont le plus pertinent aux fins actuelles est le fonds de stabilisation des taux d'assurance (le « **fonds STA** »)[583].

Le fonds STA constitue une autre composante de la matrice de gestion des risques de Hockey Canada. Créé et approuvé par le conseil d'administration au cours de l'exercice 2007–2008[584], le fonds STA sert de tampon contre les augmentations futures des tarifs d'assurance, comme l'indiquent les états financiers vérifiés de Hockey Canada[585]. Comme discuté ci-dessous, il est évident que le fonds STA est maintenant aussi utilisé comme fonds de réserve, ce qui n'est pas

[580] Pièce « B » jointe à l'affidavit de Brian Cairo, assermenté le 23 janvier 2019, déposé à l'appui de la demande de modification du fonds des legs fiduciaires. Hockey Canada a fait une présentation devant ses membres lors du congrès printanier de 2018, en expliquant les différents moyens de poursuivre le fonds des legs fiduciaires et en recommandant de reporter la date de conclusion au 15 mai 2039. Cette orientation a été approuvée à l'unanimité lors du même congrès printanier.
[581] Entrevue avec Brian Cairo, 6 septembre 2022.
[582] Entrevue avec Sam Ciccolini, 24 août 2022.
[583] HOCKEY CANADA, *État financier vérifié*, juin 2007 et 2008, p. 14; Les autres fonds Pillar sont le fonds de croissance, le fonds des installations, le fonds de soutien aux membres, le fonds de soutien à l'hébergement lors des événements internationaux et le fonds de technologie. Veuillez consulter les états financiers vérifiés pour plus d'informations sur les objectifs de chacun de ces fonds.
[584] HOCKEY CANADA, *État financier vérifié*, juin 2007-2008, p. 13.
[585] HOCKEY CANADA, *État financier vérifié*, juin 2007-2008, p. 13.

indiqué dans les états financiers. Hockey Canada ne dispose d'aucune politique officielle régissant le fonds STA. Au fil des ans, Hockey Canada a autorisé plusieurs transferts inter-fonds du FNCP aux autres fonds Pillar, la grande majorité d'entre eux allant au fonds STA[586]. Ces transferts inter-fonds sont approuvés par le conseil d'administration et inscrits dans les états financiers vérifiés que les membres reçoivent avant l'assemblée générale annuelle.

En septembre 2022, pendant notre examen, le comité de vérification et des finances de Hockey Canada a approuvé une ébauche de politique sur les fonds Pillar, qui précise son objet et décrit le processus d'autorisation des transferts inter-fonds (le conseil d'administration n'a pas encore approuvé cette politique). Cette ébauche de politique précise que le fonds STA peut être utilisé pour soutenir quatre objectifs :

- compenser toute augmentation importante des primes d'assurance des tiers afin d'atténuer les augmentations des frais d'assurance que Hockey Canada exige aux membres;

- payer les règlements de responsabilité pour les réclamations liées à la période non assurée de Hockey Canada, y compris les exercices 1986–1987 à 1994–1995;

- soutenir les initiatives du plan stratégique liées à l'assurance; et

- couvrir les frais de démarrage liés à un régime d'assurance auto-assuré de Hockey Canada.

L'ébauche de politique prévoit que tout paiement provenant du fonds STA doit être approuvé par le conseil d'administration après recommandation du comité de la gestion des risques. De plus, tout transfert ou réaffectation de fonds entre le fonds d'exploitation de Hockey Canada, la fiducie de prestations-maladie ou le FNCP vers les fonds Pillar, ou entre les fonds Pillar, doit être approuvé par le conseil après une motion présentée lors d'une de ses réunions. Enfin, les transferts de l'excédent de fin d'année du FNCP, s'il y a lieu, au fonds STA nécessitent chaque année une motion du conseil d'administration. Le conseil d'administration n'a pas encore approuvé l'ébauche de politique[587]. Cependant, Hockey Canada nous a indiqué qu'elle transfère déjà au fonds STA les excédents de fin d'année du FNCP, lorsqu'il y a lieu, avec l'autorisation du conseil d'administration.

4. Suppression des fonds de réserve des états financiers et des transferts d'excédent

En 2015, une part importante du FNCP consistait en fonds de réserve désignés pour les éventuelles réclamations non assurées ou sous-assurées, présentés par Hockey Canada comme des « réserves générales pour les commotions cérébrales et les abus sexuels »[588] [traduction]. Sur l'avis de ses vérificateurs, Hockey Canada a supprimé la présentation des réserves des états financiers vérifiés de 2015–2016, qui avaient été inscrites au passif dans les états financiers précédents[589]. Les vérificateurs ont estimé qu'il était anormal d'inscrire les réserves au passif puisqu'il n'était pas possible de déterminer à qui les éléments de passif seraient payables ou leur montant. En fait, ce

[586] HOCKEY CANADA, *État financier vérifié*, juin 2015-2016, 2016-2017, 2017-2018, 2018-2019, et 2019-2020.
[587] HOCKEY CANADA, *Ébauche de politique sur les fonds Pillar*, 2022.
[588] HOCKEY CANADA, *History of the National Equity Fund*, p. 1.
[589] Entrevue avec Tim Sothern, 24 août 2022.

changement de présentation a diminué le passif déclaré au bilan de Hockey Canada et augmenté le solde déclaré du FNCP de plusieurs millions de dollars[590]. Par conséquent, Hockey Canada a dû déclarer de nouveau le solde d'ouverture du FNCP de 2015 pour tenir compte de cette augmentation, qu'elle a divulguée dans la note 16 de son état financier vérifié de 2015–2016[591]. Les vérificateurs nous ont informés que, à leur avis, Hockey Canada avait surestimé son passif pendant cette période[592]. À la question de savoir comment elle avait estimé ce passif, Hockey Canada nous a fait savoir qu'elle s'était appuyée sur des réclamations passées, même s'il faut reconnaître que cela ne nous paraît pas très clair.

Le CF de Hockey Canada nous a indiqué que l'intention du transfert était d'assurer que les réserves générales demeurent clairement identifiables et distinctes des transactions annuelles liées aux assurances et de toutes autres transactions du FNCP. De plus, Hockey Canada nous a indiqué que la croissance dite « artificielle » du solde du FNCP résultant d'un changement de présentation pour les fins de comptabilité aurait augmenté la probabilité de faire face à des poursuites judiciaires intentées par des individus séduits par le solde important du fonds[593]. Par conséquent, le 17 novembre 2016, le conseil d'administration a approuvé le transfert de 10,25 millions de dollars du fonds de réserve du FNCP au fonds STA « pour apporter un soutien financier contre d'éventuelles réclamations futures non assurées »[594] [traduction]. Ce faisant, le conseil a élargi le champ d'application du fonds STA pour y inclure un sous-fonds pour les réclamations non assurées. En effet, le procès-verbal de la réunion du conseil d'administration lors de laquelle le transfert a été approuvé note que celui-ci n'était pas destiné à changer l'objet initial du fonds, mais « simplement à l'étoffer »[595] [traduction]. Ce but élargi n'est pas reflété dans les états financiers vérifiés, qui présentent le fonds STA comme un fonds d'amortissement pour les augmentations des primes d'assurance.

Les notes de synthèse du congrès annuel d'hiver de 2016 (tenu le 19 novembre 2016) indiquent que les membres ont été « informés de l'approbation par le conseil d'administration du transfert de fonds du fonds de capitaux propres au [fonds STA] pour fournir un soutien financier contre les futures réclamations non assurées potentielles »[596] [traduction].

De 2016 à aujourd'hui, tout excédent généré par les placements dans le FNCP a été transféré au fonds STA[597]. Ces transferts inter-fonds sont approuvés par le conseil et inscrits dans les états financiers vérifiés de Hockey Canada. Par exemple, lors d'une réunion qui s'est tenue le 16 novembre 2017, le conseil d'administration a approuvé trois transferts inter-fonds : 723 000 $ du fonds STA au FNCP (que Hockey Canada a indiqué être nécessaires pour payer les règlements relatifs aux réclamations non assurées contre Gordon Stuckless et Graham James), 2 651 180 $ du FNCP au fonds STA, et 1 827 479 $ du fonds de croissance au fonds d'exploitation[598]. Ni les

[590] Entrevue avec Tim Sothern, 24 août 2022; Entrevue avec Brian Cairo, 24 août 2022; Voir aussi : HOCKEY CANADA, *État financier vérifié*, 2015-2016.
[591] HOCKEY CANADA, *État financier vérifié*, 2015-2016, p. 18.
[592] Entrevue avec Tim Sothern, 24 août 2022.
[593] HOCKEY CANADA, *History of the National Equity Fund*, p. 4.
[594] HOCKEY CANADA, Conseil d'administration, *Procès-verbal de la réunion*, tenue le 17 novembre 2016, p. 4, point 5.4.
[595] HOCKEY CANADA, Conseil d'administration, *Procès-verbal de la réunion*, tenue le 17 novembre 2016.
[596] HOCKEY CANADA, Congrès d'hiver, *Résumé de l'assemblée annuelle*, tenue le 19 novembre 2016.
[597] Entrevue avec Brian Cairo, Canada, 24 août 2022.
[598] HOCKEY CANADA, Conseil d'administration, *Procès-verbal de la réunion*, tenue le 16 novembre 2017, p. 8.

procès-verbaux de l'assemblée annuelle de 2017 (18 novembre 2018) ni ceux du congrès d'hiver de 2017 (16–18 novembre 2017) ne mentionnent les transferts. Toutefois, le transfert de 2 651 180 $ au fonds STA et le transfert de 1 827 479 $ au fonds d'exploitation sont indiqués dans les états financiers de 2017–2018, et le transfert de 723 000 $ au FNCP est inscrit dans les notes de l'exercice 2016–2017[599].

iv. 2016 à aujourd'hui : La phase actuelle

Le FNCP, le fonds STA et le fonds des legs fiduciaires continuent d'opérer à ce jour. Hockey Canada a indiqué que le fonds STA comporte deux sous-fonds : le fonds de réserve et les fonds d'amortissement des augmentations des primes d'assurance. Ces sous-fonds ne figurent pas séparément dans les états financiers vérifiés. Plutôt, seul le montant total des fonds contenus dans le fonds STA est affiché, mais Hockey Canada maintient que les membres sont au courant des deux sous-fonds[600]. Hockey Canada a également indiqué qu'elle tient un document interne pour suivre le solde de la réserve de sous-fonds; toutefois, les soldes exacts ne sont pas régulièrement fournis aux membres[601].

Jusqu'en décembre 2021, le vice-président des risques et de la gestion des risques de Hockey Canada gérait le FNCP, avec l'aide de l'ancien directeur de l'assurance et de la gestion des risques. Par contre, suite au départ de ces derniers de Hockey Canada, il paraît que la responsabilité de gérer le FNCP était dans une phase de transition, ce qui aurait peut-être entraîné une certaine confusion au sein de Hockey Canada quant à ceux ou celles qui étaient responsables du fonds. On nous a d'abord indiqué que le CF était impliqué dans la gestion du FNCP. Par la suite, Hockey Canada nous a indiqué que la directrice de la sécurité sportive (un poste créé en mai 2022) avait un rôle important dans la gestion du fonds. Interrogée à ce sujet, la directrice a nié avoir un tel rôle, précisant qu'elle ne touchait à la gestion du FNCP que dans la mesure où les assurances chevauchaient l'initiative du sport sécuritaire. Cependant, elle n'était pas impliquée dans la gestion du FNCP quant aux assurances. Après que nous avons obtenu ces réponses, certains cadres de Hockey Canada nous ont de nouveau indiqué que la directrice de la sécurité sportive gérait le fonds, avec l'aide d'avocats. Plus récemment, le CF nous a fourni un tableau selon lequel toutes les questions portant sur les réserves d'assurances, les renouvellements et les réclamations, ainsi que les dépenses liées aux règlements étaient gérés par un avocat-conseil en assurances et en gestion des risques (un poste créé en août 2022), ainsi qu'un directeur des affaires juridiques. Le tableau indiquait aussi que la directrice de la sécurité sportive ne s'implique dans les affaires liées au FNCP que s'ils concernent des dépenses liées à l'initiative du sport sécuritaire. Il semble que le comité de la gestion des risques et le comité de la vérification et des finances jouent également un rôle. Le comité de la vérification et des finances se compose de quatre à huit membres, auxquels s'ajoutent le chef de la direction et le président et chef de l'exploitation en tant que membres d'office. Bien que Hockey Canada ait désigné son CF comme ressource du comité de la vérification et des finances pour la saison 2021-2022, le CF n'est pas membre du comité. Hockey Canada a également un comité de la gestion du risque, qui comprend un président du comité choisi par le conseil d'administration parmi ses administrateurs, entre quatre et huit membres, ainsi que le chef de la direction et le président et chef de l'exploitation en tant que membres d'office. Les

[599] HOCKEY CANADA, *État financier vérifié*, 2016-2017, 2017-2018.
[600] Entrevue avec Brian Cairo, 6 septembre 2022.
[601] Entrevue avec Brian Cairo, 6 septembre 2022.

comités se réunissent pour discuter de divers éléments de gestion du risque financier, y compris des poursuites et des réclamations en cours contre Hockey Canada, ses membres et ses participants[602].

Le comité de la gestion du risque, qui rend compte au conseil d'administration, est responsable d'assurer le développement et la mise en œuvre d'un programme global de gestion du risque et de surveiller le respect des normes et objectifs du programme[603]. Parmi ses fonctions clés, le comité de la gestion du risque supervise les polices d'assurance de Hockey Canada et formule des recommandations à cet égard, et propose des recommandations sur les risques de danger, les risques financiers, les risques opérationnels et les risques stratégiques à mesure qu'ils surviennent[604]. Hockey Canada a indiqué que les réclamations individuelles sont traitées par le personnel qui s'occupe des assurances, les représentants de l'assureur qui couvrira peut-être la réclamation, et les experts nécessaires (p. ex. les avocats)[605]. De plus, le CF de Hockey Canada et le président actuel du comité de la gestion du risque ont indiqué que le comité ne traite pas les réclamations individuelles, et que les informations relatives aux réclamations individuelles sont partagées uniquement avec le comité si de nouvelles orientations s'imposent, ce qui est rare[606]. Les informations sont communiquées aux membres de Hockey Canada et au conseil d'administration au cas par cas, en fonction du risque donné, et cela se déroulerait à huis clos[607]. D'autres détails sur le processus de gestion des réclamations de Hockey Canada sont fournis ci-dessous.

Le conseil d'administration de Hockey Canada n'a jamais officiellement approuvé un processus de financement des réclamations sous-assurées et non assurées qui dépassent le solde disponible dans le FNCP, ni adopté une politique écrite à cet effet (ni concernant d'ailleurs le FNCP, le fonds STA ou le fonds des legs fiduciaires). Cependant, nous comprenons que Hockey Canada traiterait de telles demandes en transférant d'abord les fonds du sous-fonds de réserve depuis le fonds STA, et, si nécessaire, en utilisant les fonds restants du fonds STA désignés pour se prémunir contre les augmentations des primes d'assurance. En ce qui concerne les réclamations contre les bénéficiaires du fonds des legs fiduciaires, nous comprenons que Hockey Canada transférera de l'argent de ce fonds et, si nécessaire, demandera des fonds supplémentaires aux membres conformément à l'accord de garantie subséquente avant de recourir aux fonds tampons du fonds STA.

Actuellement, le FNCP est considérablement épuisé et devrait être en déficit d'ici 2023[608]. À l'avenir, Hockey Canada devra prendre des décisions importantes quant à la façon dont elle

---

[602] Entrevue avec Glen McCurdie, 31 août 2022.

[603] HOCKEY CANADA, *Mandats de Hockey Canada*, art. 5.3, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/hockey-canada-terms-of-reference-f.pdf>; Voir aussi : HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, règlements et historique*, mai 2022, art. 47.1, en ligne: <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

[604] HOCKEY CANADA, *Mandats de Hockey Canada*, s. 5.3, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/hockey-canada-terms-of-reference-f.pdf>.

[605] Courriel de Mary Anne Veroba à Nadia Effendi, 17 octobre 2022.

[606] Courriel de Mary Anne Veroba à Nadia Effendi, 17 octobre 2022; Courriel de Blaire Peterson à Nadia Effendi, 13 octobre 2022.

[607] Courriel à Nadia Effendi de Mary Anne Veroba, 17 octobre 2022.

[608] HOCKEY CANADA, *Présentation PowerPoint sur l'examen du budget 2022-2023*, avril 2022.

continuera de gérer ses risques et de retenir un financement suffisant dans les réserves pour répondre à ses responsabilités potentielles.

1. Fonds reçus et fonds versés par le FNCP

Actuellement, les fonds du FNCP s'accumulent grâce aux excédents antérieurs, aux revenus des investissements et aux frais d'inscription annuels payés par les membres (actuellement fixés à **23,80 $** par participant)[609].

Les frais d'inscription annuels payés à Hockey Canada se répartissent comme suit :

Fonds	**Désignation des frais**	**Montant**
Fonds d'exploitation	Frais d'inscription/d'exploitation	3,00 $*[610]
FNCP	Assurance responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants	2,00 $
	Responsabilité commerciale générale, y compris garantie contre l'inconduite sexuelle	8,90 $
	Sécurité et administration	2,75 $
	Total (FNCP)	13,65 $
Fiducie de prestations-maladie	Assurance pour frais médicaux et dentaires majeurs	2,00 $
	Assurance en cas de décès ou de mutilation accidentels	5,15 $
	Total (fiducie de prestations-maladie)	7,15 $
Total assurance		20,80 $
Total (tous les fonds)		23,80 $

Les membres facturent également des frais supplémentaires de 0,50 $ pour l'assurance et la gestion des risques, qu'ils récupèrent auprès de chaque participant[611]. Par conséquent, le coût total de l'assurance par participant est de 21,30 $. Ce montant est conforme aux 21,30 $ affichés dans la section sur les frais d'assurance du guide d'information de Hockey Canada intitulé *La sécurité :*

[609] Nous comprenons que certains participants doivent payer des frais administratifs supplémentaires à leur association locale ou à leur membre.
[610] Note : Ces frais ont été réduits à 1,50 $ pendant la saison 2020-2021 et à 0 $ pendant la saison 2021-2022 en raison de la pandémie; Voir aussi les Questions répondues par Brian Cairo, chef des finances de Hockey Canada, 26 août 2022.
[611] Entrevue avec Brian Cairo, 24 août 2022.

un travail d'équipe – la sécurité pour tous – Frais liés à la gestion du risque et aux assurances[612]. Ce guide est accessible au public sur le site Web de Hockey Canada et est fourni aux membres pour distribution à leurs participants. En fait, nous comprenons qu'une version de ce guide a existé et est distribuée aux participants depuis 1987[613].

En effet, les franchises ou les réclamations non assurées ne sont pas mentionnées comme faisant partie des frais d'inscription annuels. Elles ne sont pas non plus mentionnées dans le guide fourni aux participants.

Le comité de la gestion des risques est chargé de déterminer le tarif exigible aux participants pour payer les primes d'assurance. Hockey Canada veut éviter une augmentation des primes chaque année. Par conséquent, le comité de la gestion des risques exigera aux participants le coût des primes fixées par la compagnie d'assurance et une marge supplémentaire déposée dans le FNCP[614].

Les tarifs des primes d'assurance exigés aux participants sont demeurés les mêmes de 2000 à 2017. En 2017, les primes ont augmenté, car Hockey Canada a décidé de transférer aux participants le coût de l'assurance des administrateurs et des dirigeants, alors qu'auparavant cette dépense était assumée par Hockey Canada elle-même[615].

Dans une note destinée à ces membres daté du mois de juillet 2022, Hockey Canada a fait savoir que le FNCP est utilisé pour payer les primes d'assurance, les franchises, les réclamations non assurées et sous-assurées, ainsi que pour financer une vaste gamme d'initiatives en matière de sécurité, de bien-être et de mieux-être, y compris « le counseling et le traitement des joueurs » [traduction][616]. Hockey Canada insiste pour qu'elle passe en revue les objets du FNCP avec les membres sur une base annuelle depuis longtemps. Hockey Canada a indiqué qu'elle a offert des services de counseling aux joueurs touchés par divers incidents (y compris des blessures, de l'inconduite sexuelle, et le trouble de stress post-traumatique) non liés à des réclamations actives. Hockey Canada a indiqué que ces services pouvaient, dans certains cas, permettre de résoudre des problèmes avant que des réclamations officielles ne soient présentées et d'offrir un traitement au joueur touché. Ces dépenses n'étaient pas systématiquement consignées dans les états financiers ni le grand livre général[617]. En effet, notre examen du grand livre général du FNCP de 2014 à aujourd'hui n'indique pas clairement que le FNCP a financé des services de counseling ou des traitements pour les participants. Si de tels services ont effectivement été fournis à des demandeurs potentiels et financés par le FNCP, il est préoccupant qu'ils n'aient pas été consignés de manière uniforme. Nous n'avons pas non plus d'indication que les participants auraient été informés lorsque de tels services étaient offerts. Hockey Canada insiste qu'elle passe en revue les objets du

---

[612] HOCKEY CANADA, *La sécurité : un travail d'équipe – la sécurité pour tous*, révisé 2021-2022, p. 64, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockeycanada/HockeyPrograms/Safety/Insurance/Downloads/safety_teamwork_f.pdf>.

[613] THE ALEXANDER CONSULTING GROUP, *Summary of Insurance*, 31 mai 1989, art. II; Voir aussi : ASSOCIATION CANADIENNE DE HOCKEY AMATEUR, *General Liability Fund and Excess Insurance Plus Comprehensive Accident Insurance Brochure*, saison 1986-1987.

[614] Entrevue avec Brian Cairo, 13 septembre 2022.

[615] Entrevue avec Brian Cairo, 13 septembre 2022.

[616] Brian CAIRO, *Memo to Members: Message from Hockey Canada regarding National Equity Fund*, juillet 2022, p. 5; Hockey Canada nous a aussi indiqué le 12 septembre que le FNCP avait financé le counseling et le traitement des joueurs de 2014 jusqu'à présent.

[617] Entrevue avec Brian Cairo, 13 septembre 2022.

FNCP avec les membres depuis longtemps. Aux dernières nouvelles, Hockey Canada nous a indiqué que ces services sont financés par la fiducie de prestations-maladie.

Le tableau qui suit présente la proportion du FNCP utilisée pour couvrir les différentes catégories de dépenses de 2014 à 2022.

Catégorie de dépenses	Désignation	Proportion des dépenses totales financées par le FNCP de 2014 à 2022
1. Règlements pour les réclamations non assurées et sous-assurées	Tous les règlements payés par le FNCP. Ce montant comprend les franchises payées sur les réclamations assurées.	**2 à 26 %**
2. Salaires	Salaires versés à quatre à cinq employés de Hockey Canada responsables de l'administration du FNCP, y compris le gestionnaire principal des services des assurances aux membres et la nouvelle Directrice de la sécurité sportive.	**3 à 6 %**
3. Polices d'assurance	Primes et frais de courtage payés pour maintenir les polices d'assurance commerciales de Hockey Canada.	**67 à 86 %**
4. Subventions	Dons à diverses organisations, à des lignes d'assistance téléphonique, au soutien à la recherche sur les commotions cérébrales, et le financement de divers projets	**1 à 8 %**
5. Services professionnels	Services professionnels généraux, honoraires de consultants, frais de licence/de service et tous les frais juridiques, y compris les honoraires d'avocats liés à des règlements, à des enquêtes et à des questions juridiques non liées à des règlements (c'est-à-dire des questions corporatives).	**3 à 10 %**

Catégorie de dépenses	Désignation	Proportion des dépenses totales financées par le FNCP de 2014 à 2022
6. Déplacements/ hébergement/repas	Dépenses soumises par les employés en ce qui concerne les activités liées à l'administration du fonds, y compris l'administration des assurances et des réclamations.	**0 à 1 %**
7. Ajustement de la réserve	Montant mis en réserve au sein du FNCP pour les responsabilités potentielles, ajusté en fonction des paiements de règlement réels.	**-14 à 14 %***
8. Placements, services bancaires et comptabilité	Intérêts et frais bancaires, frais liés à la gestion des investissements, gains/pertes de change.	**0 à 1 %**

*Note : Les valeurs négatives représentent des ajustements des fonds mis de côté au sein du FNCP pour payer les règlements; lorsque les paiements de règlement réels étaient plus faibles que prévu, le solde de la réserve était débloqué dans le FNCP, se présentant comme une dépense « négative ».

De 2014 à 2022, la plupart des déboursements du FNCP étaient destinés aux primes d'assurance (67 % à 86 %). Il est donc évident que le FNCP ne fonctionne pas uniquement comme un fonds de réserve pour les réclamations non assurées ou sous-assurées. Les règlements de ces réclamations non assurées ou sous-assurées représentent entre 2 % et 26 % du total des décaissements du FNCP. Le fonds de réserve paie également les salaires de quatre à cinq employés de Hockey Canada dont le rôle est lié à ou consiste à administrer le FNCP. Toutefois, ces salaires représentent un très faible pourcentage (3 % à 6 %) des dépenses payées par le FNCP au cours d'une année donnée.

De 1989 à 2022, le FNCP a couvert 21 demandes de règlement de réclamations non assurées ou sous-assurées[618]. 10 de ces 21 règlements concernaient des blessures et des accidents pour lesquels les réclamations dépassaient la couverture d'assurance disponible et comprenaient des réclamations liées à des plaintes déposées auprès du Tribunal des droits de la personne de l'Ontario[619].

Les 11 autres réclamations portaient sur des affaires d'inconduite sexuelle. Neuf étaient des réclamations passées pour inconduite sexuelle impliquant trois auteurs : Graham James, Gordon Stuckless et Brian Shaw. Étant donné que ces réclamations découlaient d'événements passés survenus avant 1998 et impliquaient des auteurs dont Hockey Canada avait fait connaître l'identité à son assureur, elles ont été exclues de l'assurance contre l'inconduite sexuelle. Pour certaines de ces affaires, aucune réclamation officielle au civil n'a été déposée. Les parties lésées ont plutôt

[618] Documentation fournie par Brian Cairo, 2 septembre 2022.
[619] Entrevue avec Glen McCurdie, 12 septembre 2022.

déposé une plainte auprès de Hockey Canada, qui a mené une enquête et a fini par la régler avant que des poursuites au civil ne soient intentées[620]. La dixième réclamation, concernant une agression sexuelle passée contre un arbitre, a été refusée par l'assureur de Hockey Canada parce que l'assureur a soutenu que l'auteur de l'agression était connu de Hockey Canada et aurait dû figurer sur la liste des auteurs nommés.

Hockey Canada a réglé la onzième affaire en mai 2022, qui concernait des allégations d'inconduite sexuelle portées contre des joueurs de l'équipe mondiale junior de 2018. Hockey Canada était un défendeur nommé dans l'action, de même que la LCH et huit joueurs qui n'ont pas été cités nommément. Nous comprenons que Hockey Canada et son assureur continuent de discuter de la portée de la police d'assurance contre l'inconduite sexuelle en ce qui concerne son application aux actes commis par des joueurs contre un non-participant dans un contexte hors de la patinoire. En ce qui concerne le cas de mai 2022, il y avait des craintes qu'un montant important de la réclamation ne soit pas couvert par l'assurance. Hockey Canada a discuté de l'affaire avec son assureur qui lui a fait savoir qu'elle pouvait régler l'affaire elle-même[621].

Certains des 21 règlements sont assujettis à des accords de non-divulgation. Par conséquent, les conditions et montants convenus restent confidentiels. Bien que controversée depuis un certain temps, l'utilisation d'accords de non-divulgation ou les clauses de confidentialité faisant partie d'un accord de règlement sont une pratique courante et peuvent servir les intérêts des survivants qui souhaitent préserver leur anonymat. Les autres règlements ne sont pas du tout assujettis à des accords de confidentialité, ou alors partiellement seulement (p. ex. clause de non-divulgation du montant)[622].

B. Processus de gestion des réclamations

i. Les polices d'assurance

Contrairement aux associations de référence, Hockey Canada fournit une assurance responsabilité civile générale non seulement aux athlètes des équipes nationales, mais aussi à ses membres et à l'ensemble des associations, ligues, participants et équipes qui les composent.

Les obligations de signalement de Hockey Canada vis-à-vis de son assureur sont définies dans chacune de ses polices d'assurance. Par exemple, la police d'assurance responsabilité civile des entreprises 2020-2022 stipule que l'assuré doit « faire en sorte que tout « sinistre » susceptible de mettre en jeu [la] garantie et venant à la connaissance du directeur ou du secrétaire de l'association locale [soit déclaré à l'assureur] sans délai »[623].

En dehors de ces obligations de signalement définies dans les polices d'assurance, Hockey Canada ne possède actuellement pas de politique officielle de gestion des réclamations (autant pour les réclamations assurées que pour les réclamations sous-assurées et non assurées). Jusqu'à récemment, la manière dont les personnes touchées pouvaient porter les réclamations ou les

[620] Entrevue avec Brian Cairo, 6 septembre 2022.
[621] Courriel de AIG à BFL Canada, 11 mai 2022.
[622] Courriel de Brian Cairo à Mathieu Dompierre 14 septembre 2022.
[623] LA COMPAGNIE D'ASSURANCE AIG DU CANADA, *Assurance de la responsabilité civile des entreprises 2020-2022, Police n° 3630507*, 1er septembre 2020 – 1er septembre 2022, Section IV, article 5a).

plaintes à la connaissance de Hockey Canada était peu claire (p. ex. si elles devaient entrer en contact avec Hockey Canada via leur organisme de sport provincial). Il était également difficile de savoir comment chaque réclamation ou plainte serait ensuite traitée au sein de Hockey Canada, si une enquête était menée et quelles informations étaient communiquées aux membres. Néanmoins, Hockey Canada a fait savoir qu'elle insiste fréquemment auprès des membres et des associations locales sur l'importance de signaler dès que possible toute réclamation réelle ou potentielle, car tout retard de notification à l'assureur pourrait avoir une incidence sur la couverture d'assurance disponible[624].

Toutes les réclamations ou réclamations potentielles sont présentées à l'avocat de Hockey Canada qui est chargé des assurances et de la gestion du risque. Une fois qu'une réclamation/réclamation potentielle est entre les mains de Hockey Canada, elle est transmise à son courtier et expert en assurance indépendant, Crawford & Company (« **Crawford** »), qui le signale ensuite à l'assureur. Si l'assureur estime qu'une enquête s'impose en raison de la nature de la situation signalée, cette enquête est gérée par Crawford[625]. Hockey Canada fournit des instructions lorsque cela lui est demandé, mais autrement la compagnie d'assurance est responsable de la réclamation une fois que celle-ci lui est signalée[626]. En d'autres termes, Hockey Canada n'a, vis-à-vis de son assureur, aucune obligation précise d'enquêter sur un sujet qui lui a été signalé, mais doit néanmoins coopérer à l'enquête[627].

Nous constatons également que la police d'assurance responsabilité civile des entreprises 2020-2022 prévoit que, sauf à ses propres frais, Hockey Canada ne doit pas « volontairement effectuer un paiement, assumer une obligation quelconque ou engager des frais, sauf pour les premiers soins, sans [l'autorisation de l'assureur] »[628].

Enfin, si, à l'avis de l'assureur, une réclamation actuelle ou potentielle n'est pas couverte par une police d'assurance, on nous a indiqué que, selon la nature de la réclamation, Hockey Canada tenterait de négocier avec l'assureur en se fondant sur le libellé de la police d'assurance. Ceci pourrait parfois mener à une demande en justice et des démarches provisoires pourraient être mises en place pendant que le désaccord par rapport à la couverture des assurances soit traité[629]. Lorsque l'assureur conclut qu'une réclamation actuelle ou potentielle n'est pas couverte par les assurances, Hockey Canada se servirait du FNCP pour traiter le dossier.

ii. Le BCIS

Comme indiqué dans le chapitre V, il revient aux ONS de déterminer quels participants seront couverts par le CCUMS et, incidemment, qui bénéficiera du processus du BCIS. Même après que les participants aient été identifiés, certaines questions subsisteront en ce qui concerne la compétence du BCIS. Par exemple, si le participant est visé par une plainte, mais que le

[624] Courriel de Brent Craswell, 5 octobre 2022.
[625] Courriel de Brent Craswell, 5 octobre 2022.
[626] Courriel de Sean Kelly, 27 septembre 2022.
[627] LA COMPAGNIE D'ASSURANCE AIG DU CANADA, *Assurance de la responsabilité civile des entreprises 2020-2022, Police n° 3630507* (1er septembre 2020 – 1er septembre 2022), Section IV, article 5c).
[628] LA COMPAGNIE D'ASSURANCE AIG DU CANADA, *Assurance de la responsabilité civile des entreprises 2020-2022, Police n° 3630507* (1er septembre 2020 – 1er septembre 2022), Section IV, article 5d).
[629] Courriel de Brent Craswell, 18 octobre 2022.

comportement allégué est survenu en dehors de l'environnement de l'ONS, il est difficile de savoir si le BCIS aura la compétence pour donner suite à la plainte.

De plus, la plupart des ONS choisissent de ne pas étendre la compétence du BCIS au niveau provincial en sélectionnant des participants de niveau national uniquement, tels que les joueurs et entraîneurs des équipes nationales. Elles le font notamment pour réduire les coûts associés au programme, mais également parce que certaines provinces possèdent déjà leur propre mécanisme provincial (p. ex. au Québec, l'Officier des plaintes de la protection de l'intégrité dans l'exercice du sport). Toutefois, selon les circonstances, il n'est pas toujours aisé de déterminer si un participant relève de la compétence nationale ou provinciale. Par exemple, un joueur qui est affilié à un membre de Hockey Canada et joue pour une équipe provinciale peut également faire partie de l'équipe nationale et jouer certains matchs au niveau national. De plus, en raison du fait que ce ne sont pas toutes les provinces et tous les territoires qui ont leur propre mécanisme de plaintes et d'enquêtes par rapport à la maltraitance, qui serait équivalent au BCIS sur le plan national, certains, sinon la plupart des participants pourraient ne pas avoir accès à ce type de mécanisme.

En raison de ces questions de compétence, il est important que l'ONS qui devient signataire du programme du BCIS conserve en parallèle un mécanisme avec un tiers indépendant pour traiter les plaintes qui ne relèvent pas du ressort du BCIS.

Le 27 octobre 2022, Hockey Canada a fait savoir qu'elle était devenue signataire du programme du BCIS. Elle a indiqué qu'elle avait obtenu les formulaires de consentement de tous ses administrateurs et membres de ses comités permanents, et de pratiquement tous ses employés. Hockey Canada a également indiqué qu'elle était en train de recueillir le consentement des divers joueurs de Hockey Canada au fur et à mesure que les équipes seraient formées. Nous comprenons que la formation sur les processus du BCIS et du tiers indépendant sera offerte aux équipes au cours des prochaines semaines[630].

iii. Le tiers indépendant

Hockey Canada a mis en place son propre mécanisme confidentiel et indépendant de traitement des plaintes, dénommé tiers indépendant (« **TI** »)[631]. Le TI assure une fonction de triage pour déterminer si une plainte doit être traitée au niveau local, provincial ou national. Au cours de cette analyse, le TI détermine s'il a la compétence et si l'allégation est suffisante pour établir une violation d'une politique ou du Code de conduite. Si le TI estime ne pas avoir la compétence, il en informe le plaignant et l'oriente vers l'entité compétente pour donner suite à la plainte ou à l'allégation. Si le TI détermine qu'il y a lieu de mener une enquête nationale, il assure la gestion du dossier, avec toute la latitude pour sélectionner et recruter l'enquêteur. Même si Hockey Canada rembourse au TI les frais liés à l'enquêteur, elle n'a aucune influence sur le choix de l'enquêteur. Le TI peut imposer des mesures préliminaires ou provisoires dans l'attente de l'arbitrage de la plainte et nommera un médiateur avant de sélectionner un enquêteur. Une fois que l'enquêteur a présenté ses conclusions, le TI sélectionne des membres pour composer un tribunal disciplinaire,

[630] Emails à Nadia Effendi de Natasha Johnston (28 octobre 2022).
[631] HOCKEY CANADA, *Programmes de sécurité de Hockey Canada*, disponible en ligne : Hockey Canada <https://www.hockeycanada.ca/fr-ca/hockey-programs/safety>; Voir aussi : HOCKEY CANADA, *Question de l'examen de gouvernance relative au BCIS*, reçu le 28 septembre 2022.

avec lequel il administre la procédure disciplinaire. Enfin, le tribunal disciplinaire prend une décision définitive, qu'il peut, à sa discrétion, rendre publique.

Hockey Canada a indiqué que, même après qu'elle sera devenue signataire du programme du BCIS, le TI continuera à opérer de concert avec le BCIS pour les réclamations qui ne relèvent pas du ressort du BCIS (p. ex. pour les plaintes portant sur une infraction présumée à une politique de Hockey Canada, telle que le Code de conduite de Hockey Canada, et qui ne constituent pas une violation du CCUMS). C'est pourquoi Hockey Canada a adopté la Politique en matière de plaintes et de mesures disciplinaires, qui a été approuvée par le conseil d'administration le 28 septembre 2022, afin d'« offrir un mécanisme entièrement indépendant assorti de procédures équitables pour le traitement de toutes les [plaintes] qui demeurent de son ressort malgré son statut de signataire du BCIS »[632] [traduction].

iv. Conflits potentiels entre les différents processus

Nous avons brièvement présenté les différents mécanismes qui peuvent être déclenchés en cas de réclamation, à savoir l'assurance responsabilité civile générale de Hockey Canada, le BCIS et le TI de Hockey Canada. Dans certains cas, des procédures criminelles peuvent également être entamées. La question qui se pose est de savoir s'il peut exister un conflit entre ces mécanismes.

Nous avons déjà indiqué comment le BCIS et le TI (le « processus sportif ») pourraient interagir. Si la même plainte est présentée dans le cadre du processus sportif et du processus criminel, la plupart des ONS suspendent généralement les procédures jusqu'à la fin des procédures criminelles.

S'agissant du processus d'assurance et du processus sportif, ceux-ci peuvent vraisemblablement se dérouler en parallèle dans la mesure où leur objectif est différent : le premier vise à répondre aux demandes en dommages-intérêts, le second concerne les sanctions et les autres mesures qui peuvent être mises en place pour protéger la victime. De plus, étant donné que les polices d'assurance de Hockey Canada s'appliquent aux participants de niveau provincial et national, alors qu'il est très probable que le processus du BCIS ne s'applique qu'aux participants de niveau national, le processus d'assurance peut être enclenché et suivre son cours même si le BCIS n'a pas la compétence pour les mêmes allégations.

De même, étant donné que le BCIS n'a pas l'obligation d'informer l'ONS lorsqu'un participant dépose une plainte, le processus d'assurance sera enclenché uniquement si les personnes impliquées dans le processus du BCIS (p. ex. l'intimé) signalent l'événement conformément aux obligations de signalement précédemment exposées. Compte tenu de l'absence de politique officielle pour traiter les réclamations et de la possibilité qu'une personne impliquée dans le processus du BCIS soit peu encline à signaler l'événement, le déclenchement du processus d'assurance peut, dans certains cas, être retardé.

C. Observations clés sur le FNCP et son rôle dans la matrice de gestion des risques

Au regard de ce qui précède, nous formulons les observations suivantes à l'égard du FNCP et de son rôle dans la matrice de gestion des risques.

[632] HOCKEY CANADA, *Politique en matière de plaintes et de mesures disciplinaires*, 1er octobre 2022.

Hockey Canada a-t-elle judicieusement utilisé le fonds national de capitaux propres pour financer les responsabilités non assurées qui ont été assumées par le fonds?

Oui. Nous n'aborderons aucun cas en particulier, puisque cette révision de la gouvernance, en vertu du mandat, n'est pas une évaluation de la réponse de Hockey Canada face à des incidents ou à des enjeux particuliers. Cela étant, la création d'un fonds de réserve pour faire face au risque de réclamations non assurées et sous-assurées est non seulement judicieuse, mais ne l'avoir pas fait aurait été une grave omission. Il est approprié d'utiliser le FNCP pour répondre aux réclamations non assurées et sous-assurées potentielles pour Hockey Canada ou pour tout autre participant au bénéfice duquel la réserve est maintenue. Cependant, nous notons l'absence de politiques ou de procédures régissant les objectifs ou les fonctions du FNCP ou le processus de son utilisation (malgré qu'on nous a fourni, un document sur le pouvoir de signature en matière du fonds). Il en va de même pour le fonds STA et le fonds des legs fiduciaires. Cette situation est problématique, car les membres ne disposent d'aucune documentation écrite ou source pour les éclairer sur la gestion des trois fonds et leur interaction. De plus, l'absence de politiques ou de procédures écrites à cet égard indique que les membres (et le conseil lui-même) n'ont aucun point de référence pour guider leur application dans des cas particuliers ou pour évaluer les décisions du conseil concernant leur utilisation et leur gestion. En d'autres termes, il n'existe pas de norme établie, telle une politique publiée, ce qui fait en sorte que les membres ont peu de repères en ce qui concerne la pertinence des critères choisis par le conseil lorsqu'il traite des réclamations. Des inquiétudes ont également été exprimées quant au fait que les décisions du conseil à cet égard ne sont pas inscrites aux procès-verbaux. Bien qu'une grande partie de l'évaluation des réclamations doive peut-être demeurer confidentielle, les décisions finales du conseil devraient être consignées dans le procès-verbal dans la mesure où les obligations légales de confidentialité le permettent. Nous examinerons cet aspect lorsque nous préparerons notre rapport final.

Deuxièmement, il y a un certain niveau de chevauchement entre les trois fonds (en particulier le FNCP et le fonds STA) qui est une source potentielle de confusion. Tant le FNCP que le fonds STA sont utilisés à des fins qui ne figurent pas entièrement dans les états financiers. Le FNCP n'est pas utilisé uniquement pour recueillir des fonds pour les réclamations non assurées et sous-assurées. Hockey Canada utilise le FNCP pour percevoir des participants des fonds pour les primes d'assurance, payer ces primes et transférer les fonds de réserve au fonds STA, de temps en temps. Ces deux dernières utilisations ne sont pas prises en compte dans la description de l'objectif du FNCP figurant dans les états financiers (bien que les transferts inter-fonds soient divulgués). À l'heure actuelle, le solde du FNCP est considérablement réduit, tandis que le fonds STA présente un solde relativement important. Pour sa part, le fonds STA est présenté comme un fonds « destiné à amortir les futures augmentations des tarifs d'assurance » [traduction] alors qu'en fait, il s'agit également d'un fonds de réserve important pour les réclamations non assurées et sous-assurées. Comme expliqué ci-dessus, ce sous-fonds ne figure pas dans les états financiers de Hockey Canada. Hockey Canada nous a indiqué que les membres ont donné leur approbation pour le premier transfert inter-fonds au sous-fonds, et qu'ils approuvent chaque transfert subséquent. Hockey Canada insiste également que les membres disposent de plusieurs opportunités pour poser des questions quant au sous-fonds (ce qui comprend les réunions annuelles et les présentations sur les états financiers). À ce sujet, nous notons par contre que le solde du sous-fonds n'est pas divulgué explicitement sans qu'on ne le demande.

Nous faisons des observations similaires concernant le fonds des legs fiduciaires dans la matrice de gestion des risques. L'accord sur le fonds des legs fiduciaires stipule qu'il a été établi pour répondre aux réclamations passées. L'accord de garantie subséquente (qui a précédé le fonds STA) dispose que Hockey Canada utilisera d'abord le FNCP pour de telles réclamations. Maintenant, Hockey Canada a adopté une approche informelle selon laquelle les réclamations passeraient d'abord par le FNCP, puis par le sous-fonds de réserve du fonds STA, puis par le fonds des legs fiduciaires, et enfin par les fonds restants du fonds STA. À notre connaissance, le fonds des legs fiduciaires n'a pas été conçu en tenant compte du fonds STA et il n'existe aucune politique officielle régissant la façon dont Hockey Canada doit répondre aux réclamations.

D. Transparence du FNCP envers les membres, les joueurs et le public

La deuxième grande question est de savoir si le but et l'utilisation du FNCP ont été suffisamment transparents. Hockey Canada ne dispose pas de politique précise en matière de divulgation de ces affaires.

i. Informations fournies aux membres

L'accord de garantie subséquente, qui, selon nos informations, s'applique toujours, est le seul document qui impose des exigences de divulgation particulières à Hockey Canada envers les membres, les associations et les ligues de hockey en ce qui concerne le FNCP[633].

L'accord de garantie subséquente comporte trois exigences, que nous examinerons à tour de rôle :

1. Hockey Canada doit fournir aux membres une mise à jour sur le FNCP lors de son assemblée annuelle.

En ce qui concerne la première exigence, Hockey Canada fournit une mise à jour sur le FNCP lors de l'assemblée annuelle, dans la mesure où les membres reçoivent de l'information sur sa situation financière. Cependant, cette mise à jour ne traite pas toujours des réclamations non assurées en cours ni des règlements récents payés par le FNCP.

Hockey Canada note et sépare clairement le FNCP dans les états financiers annuels. Les notes d'accompagnement des états financiers fournissent également une explication des objectifs du FNCP.

Hockey Canada fournit une copie de l'état financier annuel vérifié aux membres au moins 21 jours avant l'assemblée annuelle. Hockey Canada prépare également et fournit aux membres un document supplémentaire qui explique le contenu des états financiers dans un langage simple afin d'aider les membres à mieux comprendre l'information financière contenue dans les états. Le supplément comprend une discussion sur les transferts inter-fonds et donne aux membres un aperçu du solde du fonds d'exploitation, de la fiducie de prestations-maladie et du FNCP de 2012 à ce jour[634]. Les membres approuvent ensuite les états lors de l'assemblée annuelle. Les états financiers vérifiés présentent une ventilation claire des recettes et des dépenses annuelles du FNCP. La section des dépenses comprend un poste pour les « réclamations d'assurance ». Les

[633] ASSOCIATION CANADIENNE DE HOCKEY, *Accord de garantie subséquente*, 24 mai 1999, art. 2.
[634] HOCKEY CANADA, *Supplément aux états financiers vérifiés 2020-2021*.

vérificateurs financiers indépendants de Hockey Canada indiquent que ce poste représente le total des fonds versés annuellement par le FNCP pour couvrir les franchises d'assurance et financer les règlements des réclamations non assurées ou sous-assurées.

Les procès-verbaux des assemblées annuelles de 2014 à 2022 ne révèlent aucune discussion portant sur le FNCP lors de ces assemblées annuelles. Hockey Canada insiste que les membres discutent du FNCP au besoin, et que ces discussions – particulièrement en ce qui concerne les réclamations non assurées ou sous-assurées – sont tenues à huis clos. Par contre, plusieurs membres nous ont indiqué que ces sujets ont rarement été abordés en grand détail, et aucun membre ne pouvait nous indiquer avec précision ce dont ils avaient discuté.

Le CFO fait également une présentation concernant les transferts inter-fonds du FNCP vers d'autres fonds Pillar. Cependant, les procès-verbaux fournissent peu de renseignements sur le contenu de telles présentations et des discussions tenues à huis clos. De plus, Hockey Canada a noté que son CFO offre aux membres des présentations semestrielles environ deux semaines avant les congrès de printemps et d'hiver pour discuter du budget (printemps) et des états financiers provisoires (hiver). Les présidents, les directeurs exécutifs et les dirigeants des finances (le cas échéant) des membres assistent à ces présentations, ce qui leur donne la possibilité de poser des questions sur les états financiers de Hockey Canada. Aucun procès-verbal de réunion n'est rédigé.

2. Lorsque de nouvelles réclamations, des règlements ou des jugements, ou l'évaluation de réclamations existantes peuvent entraîner des changements aux réserves du FNCP dépassant 500 000 $, Hockey Canada doit le divulguer.

En ce qui concerne cette deuxième exigence de l'accord de garantie subséquente, Hockey Canada n'a pas adopté de procédure de divulgation pour informer les membres d'une réclamation, d'un règlement ou d'un jugement qui dépasse 500 000 $. D'après notre examen des règlements payés par le FNCP depuis 1999 (date à laquelle l'accord de garantie subséquente a été conclu), il semble qu'au moins six affaires ont atteint le seuil, et nécessitaient donc d'être divulguées. Notre examen des résumés des réunions des membres au cours de cette période indique que les membres n'ont pas reçu d'avis officiel sur ces affaires. Cependant, Hockey Canada a indiqué que toutes ces discussions se déroulaient à huis clos et qu'elle ne tenait pas de procès-verbal de ces parties à huis clos des réunions[635].

Un examen des procès-verbaux des réunions du conseil d'administration à partir de 2014 révèle que le conseil a discuté à l'occasion des actions au civil en cours impliquant Hockey Canada, ainsi que des options et des mises à jour de la couverture d'assurance, y compris des discussions concernant la garantie contre l'inconduite sexuelle. Le conseil semble avoir discuté du fonds des legs fiduciaires; toutefois, les discussions semblaient se limiter à des conversations sur le renouvellement de l'accord de fiducie et le report de la date d'entrée en vigueur. Encore une fois, il semble y avoir des discussions sur les règlements; cependant, les procès-verbaux n'en font état que très succinctement et certaines de ces conversations ont lieu à huis clos, sans notes d'accompagnement. De toute façon, ces discussions ne peuvent satisfaire à l'exigence de

[635] Entrevue avec Brian Cairo, 13 septembre 2022.

divulgation en vertu de l'accord de garantie subséquente, qui exige de fournir un avis officiel aux signataires de l'accord, c'est-à-dire les membres.

> 3. Hockey Canada doit en informer immédiatement chaque membre si les réclamations en cours exigent que les membres versent des montants supplémentaires au FNCP pour assurer un financement adéquat des réclamations, tel qu'évalué de façon actuarielle de temps à autre[636].

La troisième exigence imposée par l'accord de garantie subséquente n'a jamais été déclenchée, car, d'après ce que nous comprenons, Hockey Canada n'a jamais demandé de fonds supplémentaires aux membres pour répondre à une quelconque réclamation non assurée.

ii. Perception des membres

Les membres ont des perceptions différentes du degré de transparence en lien avec le FNCP, sa fonction et son utilisation. La notion la plus préoccupante est celle selon laquelle, de l'avis de certains membres que nous avons consultés (mais pas tous les membres consultés), Hockey Canada n'aurait peut-être pas fourni suffisamment de renseignements par rapport aux transferts inter-fonds, particulièrement en ce qui concerne le règlement des réclamations passées et en cours. Plusieurs membres que nous avons rencontrés ont confirmé qu'ils connaissaient l'existence du FNCP, que son financement provenait des frais d'inscription annuels et qu'il servait à régler les réclamations non assurées. Certains ont expliqué que si les membres avaient des questions sur le FNCP, ils pouvaient toujours les poser au conseil d'administration ou au comité de la gestion des risques. D'autres ont noté que si un membre ne connaissait pas le FNCP, c'est parce qu'il n'avait pas accordé de l'intérêt à l'information fournie.

Par contre, certains membres ont relevé que Hockey Canada ne partageait pas facilement l'information sur l'intention ou le but du FNCP et sur son utilisation, ni sur les incidents pour lesquels le fonds avait été créé. Certains membres ont indiqué qu'ils savaient que le FNCP servait à répondre aux réclamations passées, mais qu'ils pensaient qu'il ne se limiterait qu'aux réclamations liées aux auteurs nommés. En effet, ces deux groupes de membres citent un manque de transparence sur des cas précis et des paiements du FNCP à des parties prenantes et un manque de surveillance. Ces membres indiquent que Hockey Canada pourrait remédier à la situation en fournissant plus de renseignements précis sur les montants des réclamations/règlements particuliers et sur le solde du FNCP – même si cela était fait annuellement – et si l'utilisation de celui-ci, particulièrement en ce qui concerne le règlement des réclamations, était régie par une politique accessible au public.

Si peu de choses sont divulguées sur les réclamations en cours ou potentielles, et sur la façon dont la matrice de gestion des risques traiterait ces demandes, les membres doivent alors signaler les problèmes de gestion du FNCP et d'autres fonds sans être entièrement informés des faits. En d'autres termes, les membres ne peuvent soulever des problèmes que s'ils peuvent les cerner. Néanmoins, il est important d'être sensible aux intérêts de la vie privée des survivants et des personnes touchées par l'inconduite sexuelle, particulièrement lorsque des accords de non-divulgation ont été conclus. Nous recommandons que Hockey Canada prenne des mesures pour

[636] ASSOCIATION CANADIENNE DE HOCKEY, *Accord de garantie subséquente*, 24 mai 1999, art. 2.

divulguer les informations accessibles au public en temps utile à ses membres concernant les réclamations en cours et potentielles. Une fois parvenue à un règlement, Hockey Canada devrait divulguer toute information accessible au public (p. ex., les renseignements dans la réclamation) tout en respectant les restrictions découlant des accords de confidentialité en vigueur. À titre d'exemple, lorsqu'un accord de confidentialité empêche qu'on divulgue le montant d'un règlement, Hockey Canada pourrait tout de même divulguer à ses membres la nature de la réclamation, son règlement, et le moment auquel et la manière par laquelle le règlement serait financé.

iii. Information divulguée aux joueurs et au public

Hockey Canada utilise une part des cotisations annuelles des participants (soit 13,65 $ par participant) pour maintenir le FNCP. À l'inscription, les participants reçoivent une ventilation des frais d'inscription; toutefois, cette ventilation ne révèle pas la portion des frais d'inscription qui est mise de côté pour financer les réclamations non assurées et sous-assurées.

Le site Web de Hockey Canada comporte une section consacrée aux renseignements et aux ressources en matière d'assurance. Le site Web indique que chaque participant verse des frais annuels au programme d'assurance de Hockey Canada, qui couvre l'assurance responsabilité, le décès et les mutilations accidentels, les soins médicaux et dentaires majeurs, la gestion et l'administration des risques, l'assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants, et l'assurance responsabilité contre l'inconduite sexuelle[637]. Cependant, le site Web n'indique nulle part que les frais annuels seront utilisés pour financer les réclamations non assurées et sous-assurées. Hockey Canada a récemment informé les membres que 13,65 $ des frais d'inscription annuels d'un participant sont déposés dans le FNCP pour maintenir la garantie[638]. Cependant, les membres n'ont pas été informés de la proportion de ces 13,65 $ qui est utilisée pour financer les réclamations non assurées et sous-assurées. Il ne semble pas que Hockey Canada ait directement informé les participants des 13,65 $ déposés dans le FNCP chaque année pour payer les primes et les franchises et pour couvrir les pertes non assurées.

La structure de communication de Hockey Canada est hiérarchique. Hockey Canada fournit des renseignements à ses membres qui, le cas échéant, les diffusent ensuite aux associations, aux équipes et aux participants. Étant donné qu'il n'y a pas de voie de communication directe avec les participants, Hockey Canada doit compter sur les membres qui s'appuient ensuite sur les associations et les équipes pour partager les renseignements importants avec les participants. Cela augmente la possibilité d'écarts de connaissances entre les joueurs à travers le Canada. Par exemple, ce ne sont pas tous les membres qui indiquent la ventilation de leurs frais annuels sur leur site Web.

[637] HOCKEY CANADA, *Apprenez-en davantage sur le régime d'assurance de Hockey Canada*, en ligne: <https://hockeycanada.ca/fr-ca/hockey-programs/safety/essentials/insurance>.
[638] Brian CAIRO, *Memo to Members: Message from Hockey Canada regarding National Equity Fund*, juillet 2022.

E. Pratiques exemplaires en matière de gestion des risques et des fonds de réserve

La gestion des risques comprend l'application de politiques, de procédures et de pratiques de gestion pour cerner, évaluer, gérer, surveiller et communiquer les risques[639]. Les courtiers d'assurance et les vérificateurs indépendants de Hockey Canada ont confirmé qu'il est dans le meilleur intérêt de l'organisation de maintenir un fonds pour les responsabilités non assurées. Ils ont expliqué que l'absence d'un fonds de réserve, tel que le FNCP, constituerait une mauvaise stratégie de gestion des risques[640]. Ce point de vue n'est pas controversé et est soutenu par la doctrine[641].

Les fonds de réserve permettent aux organismes de bienfaisance et aux organisations à but non lucratif de financer de nouvelles orientations stratégiques, de planifier le réinvestissement du capital, de répondre aux pertes non assurées et de réduire l'incidence des risques liés au marché et aux risques sectoriels[642]. Les fonds de réserve peuvent être « non affectés », ce qui signifie qu'ils ne doivent pas être « affectés » à un usage particulier[643]. Le FNCP est un fonds de réserve non affecté, contrairement aux fonds Pillar de Hockey Canada, qui sont affectés en interne à des fins précises[644]. Cependant, bien que les fonds du FNCP ne soient pas affectés en soi, il devrait exister une politique et une procédure définissant son objectif et prescrivant son utilisation pour s'assurer qu'il demeure une réserve viable[645].

Le simple fait de séparer et de qualifier de « réserve » une partie du solde de l'actif net d'une organisation ne constitue pas une réserve conforme aux pratiques exemplaires. Le fonds de réserve

---

[639] Hugh LINDSAY, *Ce que les administrateurs des organismes sans but lucratif devraient savoir sur les risques*, 2009, Comptables professionnels agréés du Canada, p. 4.

[640] Entrevue avec Sam Ciccolini, 24 août 2022; Entrevue avec Tim Sothern, 24 août 2022; Entrevue avec Barry Lorenzetti, 24 août 2022.

[641] Par exemple, un article paru en 2020 dans le *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly* a étudié les données empiriques de 600 organisations à but non lucratif aux États-Unis pour démontrer que les organisations disposant de plus de réserves opérationnelles étaient moins susceptibles de réduire leurs heures d'ouverture, de perdre du personnel ou d'éprouver des difficultés à obtenir des fournitures ou des services de fournisseurs lors de l'avènement de la pandémie de COVID-19; Voir Mirae KIM et Dyana P MASON, *Are You Ready: Financial Management, Operating Reserves, and the Immediate Impact of COVID-19 on Nonprofits*, 2020, 49:6 *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly* 1191, en ligne : <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0899764020964584>; Voir aussi : Hugh LINDSAY, *Ce que les administrateurs des organismes sans but lucratif devraient savoir sur les risques*, 2009, Comptables professionnels agréés, p 18 : La capacité d'un organisme de saisir les opportunités, de faire face à des besoins urgents et de prévenir les catastrophes requiert qu'il ait la capacité de « financer » le risque. Les organismes sans but lucratif ont souvent des ressources financières limitées pour financer de nouveaux projets et récupérer de revers inattendus. Il existe essentiellement deux façons pour leur permettre de renforcer leur situation financière : maintenir des réserves financières et souscrire de l'assurance. ».

[642] Grant THORNTON, *Planning ahead: Improving financial health with reserves planning*, 13 décembre 2017, en ligne: https://www.grantthornton.ca/globalassets/1.-member-firms/canada/insights/pdfs/planning-ahead-improving-financial-health-with-reserves-planning.pdf .

[643] PROPEL NONPROFITS, *Operating Reserves and Policy Examples*, en ligne : <https://www.propelnonprofits.org/resources/nonprofit-operating-reserves-policy-examples/>.

[644] Par exemple, le fonds de technologie qui doit servir à financer les technologies futures ou le fonds de soutien à l'hébergement lors des événements internationaux qui doit servir à organiser les événements internationaux de Hockey Canada (voir HOCKEY CANADA, *États financiers vérifiés*).

[645] PROPEL NONPROFITS, *Operating Reserves with Nonprofit Policy Examples*, disponible en ligne : <https://www.propelnonprofits.org/resources/nonprofit-operating-reserves-policy-examples/>.

d'une organisation devrait plutôt être une masse distincte d'actifs nets que l'organisation gère pour atteindre un ensemble d'objectifs précis[646].

Hockey Canada divulgue l'objectif, les revenus et les dépenses du fonds de réserve dans ses états financiers annuels. Toutefois, comme Hockey Canada doit rendre des comptes à de multiples mandants, notamment ses membres, ses participants, Sport Canada et le grand public, elle doit s'assurer que l'accumulation et l'utilisation du fonds national de capitaux propres soient transparentes. Les pratiques exemplaires comprennent la mise en œuvre de politiques officielles et écrites entourant les fonds de réserve, qui énoncent clairement le but de la réserve et son lien avec l'organisation[647]. La politique relative aux fonds de réserve doit décrire clairement l'autorisation d'utiliser le fonds de réserve et préciser les exigences en matière de rapports et de contrôle. Sans politique ou procédure, une organisation court le risque d'utiliser les fonds à mauvais escient et d'épuiser progressivement la réserve au point qu'elle ne soit plus disponible en cas de besoin.

Une politique de réserve peut être contenue dans les autres politiques financières d'une organisation ou peut être autonome. Le fait de disposer d'une politique écrite et approuvée peut aider à faire en sorte que le conseil d'administration de Hockey Canada ainsi que ses membres et participants comprennent l'autorité et les directives opérationnelles qui s'appliquent à l'utilisation du fonds[648].

Il est difficile de déterminer le montant qu'une organisation devrait garder dans un fonds de réserve. Toutefois, le cabinet comptable Grant Thornton recommande les quatre étapes suivantes pour quantifier l'objectif approprié d'un fonds de réserve :

1. Établir une prévision financière de base sur cinq ans.

    - Que la réserve soit destinée à atténuer les conséquences financières futures ou à accumuler des actifs pour exécuter des projets majeurs, ces objectifs ont un « horizon temporel pluriannuel ». « En élaborant une prévision sur cinq ans, la direction peut voir les tendances financières qui ne sont pas évidentes dans les budgets annuels. »[649] [traduction]

---

[646] Grant THORNTON, *Planning ahead : Improving financial health with reserves planning*, 13 décembre 2017, p.3, en ligne: https://www.grantthornton.ca/globalassets/1.-member-firms/canada/insights/pdfs/planning-ahead-improving-financial-health-with-reserves-planning.pdf .

[647] Grant THORNTON, *Planning ahead : Improving financial health with reserves planning*, 13 décembre 2017, en ligne : <https://www.grantthornton.ca/globalassets/1.-member-firms/canada/insights/pdfs/planning-ahead-improving-financial-health-with-reserves-planning.pdf>; Voir aussi : Hugh LINDSAY, *Ce que les administrateurs des organismes sans but lucratif devraient savoir sur les risques*, 2009, Comptables professionnels agréés du Canada.

[648] PROPEL NONPROFITS, *Operating Reserves and Policy Examples*, disponible en ligne : <https://www.propelnonprofits.org/resources/nonprofit-operating-reserves-policy-examples/>.

[649] Grant THORNTON, *Planning ahead: Improving financial health with reserves planning*, 13 décembre 2017, p. 5, en ligne: https://www.grantthornton.ca/globalassets/1.-member-firms/canada/insights/pdfs/planning-ahead-improving-financial-health-with-reserves-planning.pdf .

2. Effectuer une analyse détaillée des risques potentiels.

    - La direction doit répertorier, quantifier et attribuer des probabilités au rendement négatif potentiel dans le cadre du plan financier à court et à long terme de l'organisation.

3. Quantifier les risques.

    - Une fois les risques cernés, cette information peut être synthétisée « en appliquant des moyennes pondérées par la probabilité de la valeur actuelle nette ajustée de l'exposition au risque sur les lignes budgétaires critiques »[650] [traduction].

4. Établir les réserves cibles et l'approche de financement.

    - Une fois qu'une organisation connaît le montant approprié des fonds qui devraient être maintenus dans une réserve, la direction peut maintenant recommander le niveau de réserve cible au conseil d'administration et déterminer son approche pour accumuler ou mettre de côté des fonds pour atteindre le montant approuvé[651].

Bien que ce ne soient pas toutes les organisations qui disposent de politiques écrites en matière de fonds de réserve, les exemples abondent. La politique sur les fonds de réserve opérationnels de la Fédération de tir du Canada (« **FTC** »)[652] en est un exemple. Elle veut permettre à la FTC « d'être en mesure de continuer de financer nos opérations en cas d'instabilité financière » [traduction]. Le but de cette politique est de définir le fonds de réserve, l'objectif du fonds, et les méthodes de gestion du fonds. La politique détermine le montant de la réserve obligatoire, qui se situe entre six mois (le minimum) et un an (le maximum) de recettes d'exploitation normales nécessaires pour couvrir les dépenses de l'année précédente et les obligations contractuelles. Le montant de la réserve doit être revu chaque année par le conseil d'administration pour s'assurer qu'il est suffisant, et les fonds doivent provenir de fonds non affectés. La politique explique également que la réserve ne peut maintenir que le total des fonds qui répondent aux exigences de la réserve et que les intérêts doivent rester dans le fonds. De plus, la politique exige que le fonds de réserve offre une contribution importante aux initiatives stratégiques et que les fonds soient gérés de manière à assurer une cohérence et une stabilité maximales du rendement à long terme. Elle exige également que la FTC approuve et révise les paramètres de gestion du fonds, qu'elle assure la surveillance nécessaire du fonds et qu'elle produise un rapport annuel à ses membres sur l'état du fonds et la valeur de la réserve obligatoire. Enfin, la politique stipule que l'approbation du conseil d'administration est nécessaire pour toute transaction ne faisant pas partie du budget approuvé ou de la réserve et affectant le fonds de réserve.

---

[650] Grant THORNTON, *Planning ahead: Improving financial health with reserves planning*, 13 décembre 2017, p. 6, en ligne: https://www.grantthornton.ca/globalassets/1.-member-firms/canada/insights/pdfs/planning-ahead-improving-financial-health-with-reserves-planning.pdf .

[651] Grant THORNTON, *Planning ahead: Improving financial health with reserves planning*, 13 décembre 2017, p. 6, en ligne: https://www.grantthornton.ca/globalassets/1.-member-firms/canada/insights/pdfs/planning-ahead-improving-financial-health-with-reserves-planning.pdf .

[652] FÉDÉRATION DE TIR DU CANADA, *Manuel des politiques et des procédures*, 11 septembre 2020, p. 162-163.

La Ontario Artistic Swimming (« **OAS** ») dispose d'une courte politique sur les fonds de réserve dans sa politique financière[653]. Elle stipule que le fonds est destiné à fournir une source interne de fonds pour « des situations telles qu'une perte imprévue de financement, un retard dans le paiement d'une subvention ou des pertes non assurées » [traduction] – mais pas pour remplacer une perte permanente de fonds ou pour éliminer un écart budgétaire permanent. De plus, elle prévoit de conserver un montant minimum d'argent dans le fonds, et stipule que le comité des finances doit examiner tout fonds de réserve sur une base annuelle afin de s'assurer que ses fonds ont été investis de manière sûre. Plus précisément, la politique prévoit que les dépenses du fonds de réserve doivent être approuvées par un vote à la majorité des deux tiers du conseil d'administration. Le directeur exécutif doit expliquer la nécessité d'accéder au fonds et confirmer que l'utilisation des fonds de réserve est conforme à l'objectif des réserves, tel que défini dans la politique. Il doit également examiner la raison du manque à gagner et la disponibilité d'autres sources de financement. Enfin, la politique stipule que le budget annuel doit refléter la contribution proposée au fonds de réserve et toute projection anticipée de l'utilisation du fonds de réserve pour couvrir les dépenses au-delà des revenus identifiés.

Un autre exemple nous vient de la Northern Ontario Curling Association (« **NOCA** »). La politique de réserve d'exploitation de la NOCA[654] prévoit que les réserves d'exploitation constituent une « source interne de fonds pour des situations telles qu'une augmentation soudaine des dépenses, des dépenses ponctuelles non budgétisées, une perte imprévue de financement, ou un retard dans le paiement des subventions ou des pertes non assurées » [traduction] et pour « des dépenses ponctuelles et non récurrentes qui renforceront la capacité à long terme » [traduction]. Elles ne sont pas destinées à remplacer des pertes de fonds permanentes ni à combler un déficit budgétaire permanent. À l'instar de la politique de l'OAS, celle de la NOCA détermine le solde minimum du fonds par rapport au montant nécessaire pour maintenir les opérations pendant une période donnée, et prévoit que le montant soit revu chaque année et ajusté pour refléter les besoins actuels. Toutefois, elle indique également que le montant, provenant de fonds non affectés, doit être communiqué au comité des finances et au conseil d'administration, et inclus dans les rapports financiers réguliers. La politique établit ensuite un processus en trois étapes pour l'utilisation du fonds, comprenant : 1) la détermination du besoin de fonds et l'évaluation de la pertinence de l'utilisation de la réserve conformément à la politique; 2) l'approbation du conseil d'administration après présentation d'une description de l'analyse effectuée à l'étape précédente et d'un plan de réapprovisionnement de la réserve; et 3) le rapport et le suivi de la réserve, le dirigeant principal des finances étant chargé de maintenir le solde du fonds, de s'assurer que l'utilisation est conforme à la politique et de rendre compte au conseil d'administration, et le directeur exécutif devant tenir des registres de l'utilisation des fonds et des plans de réapprovisionnement.

Ces exemples montrent comment une politique écrite sur le fonds de réserve – même courte – peut améliorer la surveillance d'un tel fonds. Hockey Canada devrait établir une telle politique, en mettant l'accent sur l'endroit où les fonds sont recueillis, la façon dont ils sont et peuvent être utilisés, les types d'approbations nécessaires pour utiliser les fonds et la façon dont Hockey Canada doit rendre compte au conseil d'administration, aux membres, aux participants et au public

[653] ONTARIO ARTISTIC SWIMMING, *Finance Policy*, novembre 2021, p. 3, en ligne: <https://ontarioartisticswimming.ca/wp-content/uploads/2022/02/OAS-Finance-Policy-Approved-November-2021.pdf>.

[654] NORTHERN ONTARIO CURLING ASSOCIATION, *Operating Reserve Policy*, dans Policy Directory, 4 août 2016, p. 32-33, en ligne: <https://curlnoca.ca/wp-content/uploads/2019/12/Policy-Directory-121119.pdf>.

lorsqu'elle utilise le FNCP. Ces restrictions permettront de s'assurer que le FNCP a un objectif clair, que son solde est représentatif du montant nécessaire pour atteindre cet objectif et que les fonds ne sont utilisés que d'une manière conforme à cet objectif.

F. Conclusion

Au cours de son existence, l'objectif du FNCP a changé. Ce qui a commencé comme un mécanisme de financement du Programme d'auto-assurance a évolué pour couvrir les primes d'assurance et constituer une réserve pour faire face aux réclamations sous-assurées ou non assurées. Au cours des dernières années, une part importante du FNCP a été transférée au fonds STA, qui comporte un « sous-fonds » mis de côté pour les réclamations futures sous-assurées ou non assurées. Le FNCP a financé 21 règlements liés à des réclamations sous-assurées ou non assurées (dont 11 concernent des cas d'inconduite sexuelle), ce qui représente entre 2 % et 26 % de ses dépenses totales au cours des huit dernières années. Sur cette même période, entre 67 % et 86 % des dépenses du FNCP ont couvert des polices d'assurance.

Nous abordons les questions qui nous ont été posées dans le mandat.

Hockey Canada a-t-elle judicieusement utilisé le fonds national de capitaux propres pour financer les responsabilités non assurées qui ont été assumées par le fonds?

Oui. La création d'un fonds de réserve pour faire face au risque de réclamations non assurées et sous-assurées est non seulement judicieuse, mais ne l'avoir pas fait aurait été une grave omission. Il est approprié d'utiliser le FNCP pour répondre aux réclamations non assurées et sous-assurées potentielles pour Hockey Canada ou pour tout autre participant au bénéfice duquel la réserve est maintenue. Nous n'adresserons aucun cas en particulier, puisque cette révision de gouvernance, en vertu du mandat, n'est pas une évaluation de la réponse de Hockey Canada face à des incidents ou à des enjeux particuliers.

Y a-t-il une surveillance appropriée des paiements effectués par le fonds national de capitaux propres?

Non. Hockey Canada ne dispose pas de politique écrite régissant le FNCP; cependant, sa fin convenue est indiquée dans l'état financier annuel. Bien que le fonds fasse partie de la matrice de gestion des risques, des questions se posent quant au rôle qu'il y joue réellement. En effet, certains membres ont critiqué le manque de surveillance du FNCP par Hockey Canada, particulièrement en ce qui concerne l'absence d'une politique régissant le fonds accessible au public. De plus, Hockey Canada a adopté une procédure informelle pour traiter les réclamations sous-assurées et non assurées, qui commence au FNCP. Cependant, cette procédure n'est pas largement connue des membres et n'a pas été approuvée formellement par le conseil d'administration.

L'utilisation du fonds national de capitaux propres est-elle suffisamment transparente au sein de l'organisation et dans les rapports avec les parties prenantes?

Non. Bien que Hockey Canada divulgue le solde du FNCP et les transferts inter-fonds dans ses états financiers vérifiés, les membres ne reçoivent pas d'information adéquate sur les fonds et leur utilisation. Hockey Canada insiste que ses membres discutent du FNCP et son financement des réclamations non assurées et sous-assurées, et qu'ils ont plusieurs occasions pour poser des

questions à cet effet. Cependant, de telles discussions sont tenues à huis clos, et notre revue des procès-verbaux des réunions annuelles de membres durant lesquelles les règlements, les transferts inter-fonds et les états financiers sont examinés ne fournissent aucun détail sur la nature, l'étendue, ni la fréquence de telles discussions. Il semble également que les membres et les participants n'aient pas été pleinement conscients de la portée des réclamations que le FNCP devait financer, à savoir les demandes liées à des cas d'inconduite sexuelle autres que celles des auteurs nommés. Les participants, dont les frais d'inscription constituent la principale source de financement du FNCP, n'ont pas été correctement informés de la proportion des frais qui devait servir à financer les réclamations sous-assurées ou non assurées.

Comme le FNCP, le fonds STA n'est régi par aucune politique écrite. Son objectif indiqué dans les états financiers annuels ne reflète plus l'intégralité de son exacte finalité. Bien que le solde total du fonds soit indiqué dans les états financiers, la proportion réservée dans le « sous-fonds » pour les réclamations sous-assurées et non-assurées n'est pas explicite, et ce solde n'est pas communiqué aux membres dans les états financiers. Étant donné que le solde du FNCP a fortement diminué, il sera particulièrement important pour Hockey Canada de définir la façon dont le fonds STA doit interagir avec le FNCP en ce qui concerne les réclamations sous-assurées et non assurées.

IX. SUPERVISION DE LA HAUTE DIRECTION PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Comme nous l'avons vu plus haut dans ce rapport, un conseil d'administration doit assurer la gestion appropriée de l'organisation, ce qui implique qu'il doit choisir le modèle de gouvernance le mieux adapté à cette fin. Les ressources disponibles, la vision stratégique de l'organisation et divers autres facteurs influent sur ce choix.

Le troisième volet de mon Mandat consiste à déterminer si le conseil d'administration de Hockey Canada exerce un degré approprié de supervision de la haute direction, comparativement à des organisations semblables, à partir des questions suivantes :

a. La structure actuelle du conseil d'administration, qui consiste en des administrateurs bénévoles chargés de superviser l'organisation, est-elle adéquate et dans l'intérêt fondamental du hockey au Canada?

b. Y a-t-il un processus clairement défini qui consigne les responsabilités du personnel en matière de reddition de comptes envers le conseil d'administration (sur le plan des politiques et des activités opérationnelles)?

c. La structure de reddition de compte à l'égard du conseil d'administration (personnel et comités) est-elle suffisamment exhaustive pour veiller à ce que le travail de Hockey Canada soit efficient, efficace et de la plus haute qualité possible?

d. Quel rôle doit jouer le conseil d'administration dans les activités opérationnelles, comparativement à son rôle en matière de politiques et de stratégie?

Nous commencerons ci-dessous par examiner cette dernière question.

Hockey Canada a procédé à plusieurs examens de gouvernance dans le passé, qui ont entraîné une réduction considérable de la taille de son conseil d'administration et l'adoption d'un modèle de gouvernance décrit par plusieurs de ses administrateurs comme étant une structure « par politiques » ou une structure « de gouvernance » [traduction]. Nos discussions avec des membres du conseil d'administration et d'autres parties prenantes ont néanmoins révélé que les activités actuelles du conseil vont fréquemment au-delà des activités classiques d'une gouvernance par politiques pour déborder sur la prise de décisions de nature opérationnelle. Cette incursion dans les activités opérationnelles explique en partie pourquoi les administrateurs de Hockey Canada consacrent beaucoup plus de temps à l'exercice de leurs fonctions que leurs homologues des associations de référence mentionnées plus haut.

Nous estimons qu'il est temps pour le conseil de faire un pas en arrière et de se redemander quel modèle de gouvernance est le plus adapté pour concrétiser la vision stratégique de Hockey Canada. À lui, ensuite, d'appliquer ce modèle et de le revoir régulièrement pour veiller à ce qu'il continue de servir au mieux les intérêts de l'organisation. Cela implique de déterminer comment utiliser au mieux le conseil d'administration bénévole. En cette période de changements importants du paysage du hockey et de Hockey Canada, nous estimons qu'un modèle de gouvernance situé entre une gouvernance par politiques et une gouvernance de gestion serait le plus efficace pour atteindre les objectifs de Hockey Canada et pour aligner toute l'organisation sur cette vision. Cela implique un changement considérable de sa structure de gouvernance.

Dans le cadre de ce processus, Hockey Canada aurait avantage à renforcer la supervision exercée sur la haute direction. En particulier, il est nécessaire que l'organisation applique des politiques et procédures pour garantir que la reddition de compte par la haute direction envers le conseil est suffisante et faite en temps utile, et que les informations ainsi communiquées sont directement liées à ce dont le conseil a besoin pour fonctionner de manière efficace et efficiente. À notre avis, de tels changements permettront à la fois d'améliorer la capacité du conseil à réaliser une supervision appropriée et de réduire à un niveau plus acceptable le temps investi par les administrateurs.

A. Le conseil d'administration a l'obligation légale de gérer l'organisation ou d'en surveiller la gestion

Comme nous l'avons vu plus haut, au Chapitre VI, conformément à l'article 124 de la Loi BNL, les administrateurs d'une organisation à but non lucratif « gèrent les activités et les affaires internes de l'organisation ou en surveillent la gestion »[655]. Le terme « activités » s'entend notamment « de tout acte accompli par l'organisation et visé par sa déclaration d'intention et de toute activité commerciale de la personne morale », et l'expression « affaires internes » désigne « [l]es relations entre l'organisation, les personnes morales appartenant au même groupe et leurs membres, actionnaires, administrateurs et dirigeants »[656]. En la matière, les règlements administratifs de Hockey Canada disposent que « [l]e conseil d'administration doit administrer ou superviser la gestion des activités et des affaires de Hockey Canada et est tenu de rendre des comptes aux membres dont il sert les intérêts »[657].

Selon la Loi BNL, l'expression « gérer ou surveiller la gestion » couvre « un large spectre d'obligations, notamment : s'assurer que l'organisation adhère aux buts de sa déclaration d'intention et qu'elle les met en œuvre, fixer des objectifs à long terme conformes à ces buts, assurer la stabilité financière de l'organisation, évaluer le rendement de l'organisation, établir des politiques, et assurer la représentation publique de l'organisation »[658] [traduction].

Si les administrateurs peuvent faire appel à une équipe de direction et la superviser, plutôt que d'assurer eux-mêmes la gestion de l'organisation, c'est parce que « de nombreuses organisations sont trop grandes et complexes pour que les administrateurs puissent gérer les activités quotidiennes de l'organisation »[659] [traduction]. L'étendue des fonctions déléguées par les administrateurs dépend souvent du modèle de gouvernance choisi et de la structure organisationnelle propre à l'organisation[660].

---

[655] *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, chap. 23, art. 124.
[656] *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, chap. 23, art. 2 (1).
[657] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, règlements et historique*, mai 2022, art. 25.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.
[658] Jane BURKE-ROBERTSON, Terrance S. CARTER et Theresa L.M. MAN, *Corporate and Practice Manual for Charities and Not-for-Profit Corporations*, Toronto, Thomson Reuters Canada, 2022, § 9:10 (Proview).
[659] Donald J. BOURGEOIS, *The Law of Charitable and Not-for-Profit Organizations*, 5e éd., Toronto, LexisNexis Canada, 2016, p. 32.
[660] Mais le pouvoir de délégation dont dispose le conseil est soumis à des restrictions en vertu de la Loi BNL. Par exemple, conformément à l'alinéa 138 (2), un administrateur ne peut pas déléguer ses pouvoirs pour : soumettre aux membres des questions qui requièrent leur approbation, combler les postes vacants des administrateurs ou de l'expert-comptable ni nommer des administrateurs supplémentaires, émettre des titres de créance, approuver les états

B. Quel rôle le conseil d'administration doit-il jouer en matière de politiques et de stratégie?

Même si depuis 2016 Hockey Canada s'efforce d'appliquer un modèle de gouvernance par politiques, le conseil d'administration n'a pas cessé de s'impliquer dans de nombreux aspects opérationnels de l'organisation.

À notre avis, un modèle de gouvernance situé entre une gouvernance par politiques et une gouvernance de gestion conviendrait mieux à l'organisation, en cette période de changements. Pour déterminer précisément où le conseil d'administration devrait se situer, entre les bornes que représentent ces deux modèles de gouvernance concurrents, les rôles du conseil d'administration et de la haute direction doivent être clarifiés. Pour cela, il y a lieu de concevoir un énoncé formel du rôle et des fonctions du conseil et de réaliser une supervision et une gestion active de ces rôles au moyen d'une communication continue avec la haute direction.

Comme décrit plus bas, le modèle de gouvernance choisi dictera le degré d'implication du conseil dans les décisions en matière de politiques, relatif à son implication dans les décisions opérationnelles. Les décisions stratégiques sont liées au plan stratégique de l'organisation et impliquent des décisions basées sur une vue d'ensemble et une vision à long terme en matière de développement et de direction à suivre[661]. Les décisions opérationnelles de court et moyen termes correspondent, quant à elles, à la manière dont l'organisation met à exécution ses décisions stratégiques à court et moyen termes[662]. Pour utiliser une image, les politiques sont le capitaine qui dirige le navire vers un cap précis, tandis que les activités opérationnelles sont les matelots qui manœuvrent sur le pont pour faire voguer le navire.

i. Le conseil d'administration choisit le modèle de gouvernance

Un conseil d'administration doit « guider l'organisation dans l'accomplissement de ses objets »[663] [traduction]. De cette obligation découle le fait que les administrateurs doivent déterminer comment ils vont gouverner l'organisation et comment ils vont la gérer ou en superviser la gestion. Dans la limite de certaines contraintes[664], la décision finale pour choisir le modèle de gouvernance appartient au conseil d'administration[665]. Il n'existe pas de « modèle unique de gouvernance

financiers, instituer, modifier ou révoquer des règlements administratifs, ni déterminer la contribution ou la cotisation annuelle des membres. Voir *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, chap. 23, art. 138 (2).

[661] LD WITHAAR, « Difference Between Strategy & Operational Decisions », *Houston Chronicle*, 3 juin 2019, en ligne :<https://smallbusiness.chron.com/difference-between-strategy-operational-decisions-31075.html>.

[662] LD WITHAAR, « Difference Between Strategy & Operational Decisions », *Houston Chronicle*, 3 juin 2019, en ligne : <https://smallbusiness.chron.com/difference-between-strategy-operational-decisions-31075.html>.

[663] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 70.

[664] Parmi ces contraintes à respecter figurent les lettres patentes ou les statuts ou documents constitutifs, les règlements administratifs, la législation d'habilitation et la législation/les dispositions réglementaires spéciales, les accords ou déclarations de membres spéciaux/de propriété, les accords d'affiliation ou d'association, les contrats de financement et de services afférents. Voir Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 22.

[665] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 22.

parfaitement adapté à toutes les organisations à but non lucratif »[666] [traduction]. C'est au conseil d'administration que revient le devoir de choisir le modèle de gouvernance approprié pour l'organisation, en tenant compte de ses buts, objectifs et ressources, des besoins des différentes parties prenantes et d'autres variables. De nombreux modèles de gouvernance existent. Les plus courants comprennent, à l'une des extrémités, le modèle de gouvernance opérationnelle ou de terrain et, à l'autre extrémité, le modèle de gouvernance par politiques au sens strict[667], et entre les deux, un modèle de conseil hybride dit « de gestion »[668].

1. Modèle de gouvernance opérationnelle

À l'une des extrémités du spectre des modes de gouvernance possibles, le conseil d'administration d'une organisation à but non lucratif peut s'immiscer directement dans les activités opérationnelles, rendant plus floue la frontière entre son rôle et celui du personnel[669]. Dans ce type de gouvernance, le conseil d'administration a des responsabilités opérationnelles; non seulement il doit planifier la vision stratégique de l'organisation et fixer ses objectifs, financiers et autres, mais il doit aussi mettre en œuvre cette vision et prendre des mesures concrètes pour atteindre ces objectifs[670]. Par exemple, le conseil d'administration travaillera aussi bien à la planification financière de haut niveau qu'à la préparation du tableau budgétaire de fonctionnement.

Ce type de gouvernance est généralement employé au moment où une organisation se crée ou lorsqu'il y a peu ou pas de personnel pour s'occuper des activités opérationnelles[671]. Le conseil d'administration est alors souvent composé d'administrateurs impliqués, qui connaissent parfaitement l'organisation car ils y ont évolué en tant que bénévoles[672].

2. Modèle de gouvernance de gestion

Un conseil d'administration qui opte pour une gouvernance « de gestion » délègue les opérations quotidiennes de l'organisation à son personnel, tout en gardant une certaine implication dans des discussions et décisions opérationnelles particulières (p. ex. par le biais de comités)[673]. De manière

---

[666] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 22.

[667] John CARVER, Boards That Make a Difference: A New Design for Leadership in Nonprofit and Public Organizations, 3e éd., San Francisco, Jossey-Bass, 2011.

[668] Mel GILL, *Governance Do's and Dont's* , Rapport final, Ottawa, Institut sur la Gouvernance, 2001, p. 3, en ligne : <https://creativemanitoba.ca/wp-content/uploads/2018/08/Governance-Dos-and-Donts-Mel-Gill.pdf>. Dans la pratique, la plupart des conseils d'administration associent gouvernance opérationnelle et gouvernance par politiques. Voir Donald J. BOURGEOIS, *The Law of Charitable and Not-for-Profit Organizations*, 5e éd., Toronto, LexisNexis Canada, 2016, p. 152.

[669] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 33.

[670] NMBL STRATEGIES, « 3 Key Differences Between a Working and Governance Board for a Nonprofit », *Blog NBLM*, 22 mars 2022, en ligne : <https://www.nmblstrategies.com/blog/key-differences-board-of-directors>.

[671] Par exemple, en 2006, plus de la moitié des organisations à but non lucratif au Canada (54 %) n'avaient pas de personnel rémunéré, si bien que leur gouvernance devait, par nature, être de type opérationnel : Katherine SCOTT *et al.*, *The nonprofit and voluntary sector in Ontario*, Toronto, Imagine Canada, Conseil Canadien de développement social, 2006, p. 63.

[672] Keith STEEL, *Management of Nonprofit and Charitable Organizations in Canada*, 4e éd., Toronto, LexisNexis Canada, 2018, p. 197.

[673] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 33.

générale, le conseil d'administration s'efforce de se centrer avant tout sur les questions stratégiques[674]. Ce type de gouvernance est souvent employé durant des périodes de transition ou de crise, au cours desquelles l'organisation a besoin que le conseil d'administration ait plus de prise sur les activités opérationnelles quotidiennes[675].

3. Modèle de gouvernance par politiques

À l'extrémité opposée du modèle de gouvernance opérationnelle, la gouvernance par politiques, au sens strict[676], se focalise sur la stratégie. Le travail du conseil d'administration consiste alors à définir les buts de l'organisation (c.-à-d. sa mission, sa vision et ses valeurs), à superviser les politiques générales d'orientation et le plan stratégique, à mettre en place des indicateurs permettant de contrôler le rendement du chef de la direction et à contrôler le rendement de l'organisation[677]. En conséquence, le conseil d'administration charge le chef de la direction de mettre en œuvre le plan stratégique, de suivre les politiques et de respecter toute limite imposée à la direction par le conseil d'administration[678].

Les organisations qui fonctionnent selon un modèle de gouvernance par politiques disposent généralement de politiques très élaborées et d'un système de compte rendu du rendement opérationnel[679]. Cela permet au conseil de s'occuper des enjeux importants, de manière à empiéter le moins possible sur le rôle de gestion des activités opérationnelles, rôle qui incombe au chef de la direction[680]. On pourrait dire que le conseil « met son nez » dans les opérations, mais « sans y mettre les mains »; dans son rôle de supervision, le conseil surveille ce qui se passe, mais n'intervient pas dans les décisions de gestion des activités opérationnelles et ne les met pas en doute[681].

ii. Modèle de gouvernance actuel de Hockey Canada

Il ressort de nos entrevues que le conseil d'administration de Hockey Canada était historiquement assez grand et très impliqué dans les activités opérationnelles. Néanmoins, dans le cadre de sa prorogation en vertu de la Loi BNL en 2014, l'organisation a réduit le nombre de ses administrateurs pour adopter le chiffre actuellement en vigueur (de cinq à neuf administrateurs).

---

[674] Keith STEEL, *Management of Nonprofit and Charitable Organizations in Canada*, 4e éd., Toronto, LexisNexis Canada, 2018, p. 200.
[675] Keith STEEL, *Management of Nonprofit and Charitable Organizations in Canada*, 4e éd., Toronto, LexisNexis Canada, 2018, p. 199.
[676] John CARVER, Boards That Make a Difference: A New Design for Leadership in Nonprofit and Public Organizations, 3e éd., San Francisco, Jossey-Bass, 2011.
[677] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 34.
[678] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 34. Ce modèle est souvent appelé « modèle Carver ». Voir John CARVER, Boards That Make a Difference: A New Design for Leadership in Nonprofit and Public Organizations, 3e éd., San Francisco, Jossey-Bass, 2011.
[679] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 34.
[680] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 34.
[681] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 34.

En lien avec sa prorogation, Hockey Canada a commandé un premier examen de sa gouvernance, dans l'optique de mettre sa structure en conformité avec les exigences de la Loi BNL. En 2016, Hockey Canada a commandé un deuxième examen de gouvernance, en partie pour aider le conseil d'administration à passer d'un modèle de gouvernance opérationnelle à un modèle par politiques[682]. De ce que nous en comprenons, Hockey Canada n'a pas mis en œuvre les recommandations de l'examen de 2016.

Notre examen suggère que la transition du conseil d'administration vers une gouvernance par politiques n'est que partiellement réussie. Il ressort des entrevues que nous avons menées que les administrateurs n'ont pas tous la même conception du modèle de gouvernance de Hockey Canada. Certains administrateurs ont indiqué éviter de traiter les questions opérationnelles détaillées, en partant du principe que le conseil d'administration applique un modèle de gouvernance par politiques. D'autres ont expliqué que le conseil est « trop débordé » [traduction] et qu'il passe trop de temps sur les questions opérationnelles, plutôt que stratégiques. D'autres encore sont opposés à l'idée de passer à un modèle de gouvernance par politiques au sens strict, en faisant valoir que les règlements administratifs du conseil d'administration, ses politiques et son lien étroit avec le sport fonctionnent mieux avec un modèle de gouvernance hybride.

De plus, notre examen des ordres du jour et des procès-verbaux des réunions du conseil d'administration tenues au cours des dernières années a révélé une propension à traiter de questions opérationnelles, en particulier dans le cadre des comptes rendus soumis au conseil par le personnel. À titre d'exemples, citons une référence faite à un point sur la situation concernant la mise en forme d'un livre de règlement, des discussions concernant le Registre de Hockey Canada (la plateforme utilisée pour gérer les inscriptions des participants), la logistique des tournois à venir, les changements du manuel de l'employé ou les actualisations du processus de révision des salaires du personnel[683].

iii. Modèles de gouvernance des associations de référence

Le Code COC recommande ceci : « les conseils doivent exercer des rôles d'élaboration des politiques et d'évaluation des risques avec une indépendance appropriée face à la direction. Inversement, le [conseil d'administration] n'est donc pas en mesure d'assumer des rôles relatifs au fonctionnement de l'organisation »[684]. Cela suggère un modèle de gouvernance plus proche de l'extrémité du spectre constituée par la gouvernance par politiques.

Plusieurs des associations de référence ont indiqué que leur conseil d'administration se concentre sur les politiques et la stratégie, plutôt que sur les activités opérationnelles[685]. Il a été noté que les conseils d'administration interviennent occasionnellement dans la sphère des activités opérationnelles, notamment lorsqu'un manque de personnel rend nécessaire une assistance de la

---

[682] Entrevue avec Eric Sorensen, Consultant de Hockey Canada, 14 septembre 2022.

[683] HOCKEY CANADA, Conseil d'administration, *Procès-verbal de la réunion*, 2-3 mai 2019; HOCKEY CANADA, Conseil d'administration, *Procès-verbal de la réunion*, 30 mai 2019; HOCKEY CANADA, Conseil d'administration, *Procès-verbal de la réunion*, 5-7 septembre 2019; HOCKEY CANADA, Conseil d'administration, *Procès-verbal de la réunion*, 14 novembre 2019; HOCKEY CANADA, Conseil d'administration, *Procès-verbal de la réunion*, 17-18 octobre 2019; HOCKEY CANADA, Conseil d'administration, *Procès-verbal de la réunion*, 2-3 mai 2019.

[684] COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, p. 2, en ligne : <https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>.

[685] Curling Canada, Tennis Canada et Soccer Canada ont tous décrit leur conseil comme étant stratégique par nature.

part des administrateurs. Des processus de formation et d'orientation ainsi que des rappels concernant le rôle du conseil ont été employés par les associations de référence pour aider les conseils à rester dans leur rôle stratégique et non pas dans un rôle opérationnel.

iv. Éléments à considérer pour choisir un modèle de gouvernance

Toute organisation qui fonctionne correctement comprend une « zone d'accommodement » –là où se chevauchent le travail de la gouvernance, celui de la direction et celui du personnel[686]. Au fil de l'évolution des priorités d'une organisation et de l'environnement dans lequel elle opère, l'organisation doit rester souple et considérer avec attention ce chevauchement fonctionnel afin de garantir que chaque échelon de la structure organisationnelle joue un rôle optimal. C'est pourquoi la plupart des conseils d'administration se situent quelque part sur le spectre des gouvernances possibles et qu'ils s'y déplacent tout au long de la vie de l'organisation[687].

À notre avis, l'approche actuelle de Hockey Canada concernant son modèle de gouvernance ne sert pas efficacement les intérêts de l'organisation et doit être reconsidérée. En cette période de changements, nous estimons que le conseil d'administration devrait adopter un style de gouvernance situé entre une gouvernance opérationnelle et une gouvernance par politiques. Le conseil d'administration doit établir des perspectives claires pour l'organisation, à court, moyen et long termes, ce qui impose de trouver un équilibre délicat entre les décisions en matière de politiques et les décisions opérationnelles. La mission actuelle de Hockey Canada consiste à « diriger, développer et promouvoir des expériences enrichissantes au hockey »[688]. Son plan stratégique identifie six « vérités difficiles à admettre » qui « jouent un rôle essentiel à la fois comme façons de multiplier les succès de Hockey Canada et comme obstacles majeurs à l'excellence »[689]. Comme point de départ, il sera important que l'organisation détermine comment elle peut évaluer ces éléments – ainsi que tout autre élément qui émergera – à court terme, et comment elle peut en tirer profit à long terme pour opérer un changement à un niveau stratégique.

Lorsque Hockey Canada atteindra une meilleure stabilité au niveau du conseil d'administration et de l'équipe de haute direction, elle pourra réexaminer sa structure de gouvernance – et devra le faire régulièrement – en fonction de l'évolution de la situation interne et externe, afin de déterminer si elle sert toujours au mieux les intérêts de l'organisation et la vision stratégique du conseil d'administration[690].

v. Tracer une démarcation plus claire entre le conseil d'administration et la direction

Un conseil d'administration délègue généralement « la supervision quotidienne des affaires internes de l'organisation » au chef de la direction, qui agit en tant que « chef administratif » de

---

[686] Mel GILL, « Building Effective Approaches to Governance », *Nonprofit Quarterly*, 21 juin 2022, en ligne : <https://nonprofitquarterly.org/building-effective-approaches-to-governance-models/>.
[687] Mel GILL, *Governance Do's and Don'ts*, 23 avril 2001, p. 18.
[688] HOCKEY CANADA, *Mandat et Mission – Qui est Hockey Canada?*, en ligne : <www.hockeycanada.ca/fr-ca/corporate/about/mandate-mission>.
[689] Ces éléments sont identifiés comme suit : structure; clientèle; concurrence; cohérence; obstacles; et surréglementation et règles : HOCKEY CANADA, *Plan stratégique 2022-2026*, p. 5, p. 50.
[690] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 219-220; Voir aussi : Cheryl Sorokin *et al.*, *Nonprofit Governance and Management*, 3e éd., Chicago, American Bar Association, 2011, p. 23.

l'organisation[691]. Dans le cadre de leur obligation fiduciaire, les administrateurs doivent systématiquement veiller à ce que les fonctions déléguées soient correctement accomplies[692]. Ce faisant, les administrateurs courent néanmoins le risque de brouiller la frontière entre le rôle du conseil d'administration (gouvernance) et celui de la direction (activités opérationnelles)[693]. Mais ce risque peut être atténué si le conseil d'administration établit un énoncé clair de son rôle et de ses fonctions et de ceux de la direction[694]. Cet énoncé doit également clarifier le modèle de gouvernance du conseil d'administration[695].

1. Énoncé du rôle et des fonctions du conseil

Un certain nombre de responsabilités et de fonctions découlent des obligations imposées par la loi aux conseils d'administration. Même si ces responsabilités et fonctions peuvent varier selon le modèle de gouvernance adopté, certaines constituent le cœur même de la contribution que le conseil d'administration doit apporter dans la gestion de l'organisation. Le conseil d'administration de Hockey Canada doit disposer d'un énoncé formel définissant clairement ses fonctions premières[696]. Cela est conforme au Code COC, qui conseille à chaque ONS « [d']adopter un mandat pour le conseil d'administration qui définit les rôles et les responsabilités du conseil d'administration, et qui, entre autres, inclut l'obligation d'élaborer un plan stratégique pluriannuel et un plan de succession pour le directeur général »[697].

Au moins deux des associations de référence disposent d'un énoncé formel définissant les rôles et responsabilités de leur conseil. Curling Canada a établi une « Politique sur la délégation de pouvoirs », qui définit les limites du pouvoir attribué à des postes de responsabilité particuliers au sein de l'organisation[698]. L'intention explicite de cette politique est « d'assurer un bon équilibre entre les responsabilités de gouvernance et de gestion »[699]. Elle énonce expressément que le rôle du conseil d'administration est de gouverner et que celui du chef de la direction est de gérer. Elle répertorie aussi les pouvoirs expressément réservés au conseil d'administration et décrit le rôle du

---

[691] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 34; Voir aussi : SPORT CANADA, *S'employer à exercer une gouvernance efficace au sein de la communauté sportive nationale du Canada*, Gouvernement du Canada, novembre 2011, p. 7-9.

[692] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 49; Voir aussi : Carol HANSELL, *Corporate Governance for Directors*, Toronto, Thomson Reuters Canada, 2019, p. 49.

[693] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 35.

[694] SPORT CANADA, *S'employer à exercer une gouvernance efficace au sein de la communauté sportive nationale du Canada*, Gouvernement du Canadanovembre 2011, p. 7-8; Chantal RASSART et Hugh MILLER, « The Effective Not-for-Profit Board: A value-driving force », Deloitte, 2013, p. 6, en ligne : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/public-sector/ca-en-public-sector-effective-npo-board.pdf>; Voir aussi : Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 32.

[695] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 34.

[696] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 217.

[697] COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, p. 4, art. B.4, en ligne : <https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>.

[698] *Politique sur la délégation de pouvoirs*, Curling Canada Manuel de politiques, à jour en mai 2021, p. 28-33.

[699] *Politique sur la délégation de pouvoirs*, Curling Canada Manuel de politiques, à jour en mai 2021, p. 29.

chef de la direction. De même, Canada Soccer dispose d'un document intitulé « Politiques de gouvernance » qui décrit les rôles et responsabilités spécifiques des administrateurs[700].

À notre avis, Hockey Canada devrait élaborer une politique similaire. Non seulement cela aiderait le conseil à appliquer le modèle de gouvernance choisi, mais une telle politique garantirait aussi une répartition plus efficace et plus efficiente du travail au sein de l'organisation, avec les personnes clés exécutant les bonnes tâches, au bon moment. Parallèlement à l'élaboration d'une telle politique, Hockey Canada devrait revoir l'article 37 de ses règlements administratifs (« Pouvoirs du conseil d'administration »), de même que le mandat du conseil d'administration (article 2.0) et celui des administrateurs (article 2.1), et incorporer tout principe pertinent dans la nouvelle politique. Ensuite, ces dispositions des règlements administratifs et les mandats devraient être abrogés et remplacés par la nouvelle politique.

Une telle politique devrait aborder les aspects suivants[701] :

Fonction principale	Description
Approuver les buts et orientations stratégiques	Chaque organisation à but non lucratif a un but, une mission et une vision qui lui sont propres. Pour pouvoir concrétiser les buts de l'organisation, ses administrateurs, ses dirigeants et son personnel doivent clairement comprendre ce que l'organisation souhaite devenir et comment elle compte le faire[702]. Les conseils ne sont pas responsables de mener la planification stratégique; ils doivent néanmoins veiller à ce que la planification stratégique soit exécutée et que les objectifs résultant du processus « dressent un plan raisonnable pour l'organisation et servent au mieux ses intérêts »[703] [traduction]. Le plan stratégique est donc « le document de base qui oriente l'organisation »[704] [traduction] afin qu'elle atteigne des objectifs précis dans un délai précis[705]. La planification est, pour l'essentiel, réalisée par la direction, et le rôle du conseil d'administration consiste à « façonner et superviser le processus »[706]

[700] *Politiques de gouvernance*, Soccer Canada, à jour en janvier 2022, p. 5-7.
[701] Liste de fonctions extraite de : Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 38.
[702] SPORT CANADA, *S'employer à exercer une gouvernance efficace au sein de la communauté sportive nationale du Canada*, Gouvernement du Canada, novembre 2011, p. 5.
[703] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 44.
[704] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 38.
[705] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 39; Voir aussi : BUSINESS ROUNDTABLE, « Principles of Corporate Governance », *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*, 8 septembre 2016, en ligne : <https://corpgov.law.harvard.edu/2016/09/08/principles-of-corporate-governance/>.
[706] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 44.

Fonction principale	Description
	[traduction]. En règle générale, le chef de la direction et la haute direction sont chargés de gérer le processus général de planification stratégique[707]. Une fois qu'un plan stratégique est établi, il devrait être révisé par le conseil d'administration dans le cadre d'un cycle régulier de planification annuelle[708]. Cette révision de la planification stratégique devrait guider la planification opérationnelle et la budgétisation[709]. La haute direction devrait remettre régulièrement des rapports (p. ex. tous les trimestres ou à chaque réunion du conseil d'administration) concernant la mise en œuvre du plan stratégique[710]. Le Bulletin de Sport Canada recommande que le plan stratégique soit intégré à tous les aspects des activités opérationnelles d'une organisation et qu'il soit clairement lié et articulé aux aspects quotidiens de l'organisation[711]. De plus, les indicateurs de rendement clés doivent éclairer les prises de décisions et la planification, et il doit exister des possibilités pour l'organisation de se connecter aux opportunités futures associées au plan stratégique[712]. De plus, les membres et les parties prenantes de l'organisation doivent avoir constamment la possibilité de fournir des commentaires qui pourraient être pris en considération par l'organisation dans le cadre du processus de planification stratégique[713].
Établir un cadre pour surveiller le rendement	Déterminer comment un organisme va mesurer sa réussite est une composante essentielle d'une gouvernance efficace[714]. Afin d'assurer la gouvernance sans trop s'impliquer dans les activités opérationnelles, un conseil doit créer un système intégré de compte rendu sur le rendement général[715]. Il peut s'agir « d'un système de compte rendu du rendement simple et clair pour surveiller le rendement organisationnel général » [traduction] ainsi que le rendement dans certains domaines fondamentaux, tels que la qualité des services ou des

[707] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 44.
[708] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 46.
[709] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 44, 46.
[710] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 44, 46.
[711] SPORT CANADA, *Bulletin sur la gouvernance, phase 2, matrices et glossaire*, Gouvernement du Canada, (sans date), § 2.5.1.
[712] SPORT CANADA, *Bulletin sur la gouvernance, phase 2, matrices et glossaire*, Gouvernement du Canada, (sans date), § 2.5.1.
[713] SPORT CANADA, *Bulletin sur la gouvernance, phase 2, matrices et glossaire*, Gouvernement du Canada, (sans date), § 2.5.1.
[714] SPORT CANADA, *S'employer à exercer une gouvernance efficace au sein de la communauté sportive nationale du Canada*, Gouvernement du Canada, novembre 2011, p. 3.
[715] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 47.

Fonction principale	Description
	réalisations, la santé financière et les résultats financiers, l'engagement auprès de la collectivité et le développement de l'organisation[716]. De plus, ce système doit fixer « des mesures et indicateurs permettant de quantifier les cibles de rendement, afin de servir de base à la planification des objectifs et au contrôle des résultats effectivement obtenus »[717] [traduction]. Cela implique que le personnel rende régulièrement compte de ses résultats au conseil d'administration, ce qui permet à ce dernier de surveiller à quel point l'organisation atteint ses objectifs et d'identifier les domaines qui nécessitent une attention particulière[718]. Même si l'idée n'est pas de convertir les administrateurs en experts en matière d'efficacité et de qualité des programmes, ceux-ci doivent réellement être capables de comprendre les complexités des activités opérationnelles de l'organisation afin d'assurer une évaluation convenable[719].
Surveiller la situation financière et les ressources financières	La réussite durable d'une organisation à but non lucratif dépend de sa viabilité continue, que le conseil d'administration se doit de surveiller régulièrement. Pour ce faire, les administrateurs doivent surveiller le rendement financier et la viabilité financière de l'organisation à but non lucratif, veiller à ce que les ressources et les actifs soient disponibles pour l'exécution de sa mission et à ce qu'ils soient utilisés de manière efficace, mais aussi surveiller les risques et protéger les actifs contre les risques[720]. Même si « [d]e nombreux administrateurs n'ont pas suffisamment de connaissances spécialisées pour exercer une supervision significative du domaine financier […], [l]es [administrateurs] ont tous la responsabilité légale et morale de superviser les finances »[721] [traduction]. Par conséquent, les programmes d'orientation destinés aux administrateurs « devrai[en]t inclure

[716] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 47-48.
[717] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 47; Voir aussi : SPORT CANADA, *S'employer à exercer une gouvernance efficace au sein de la communauté sportive nationale du Canada*, Gouvernement du Canada, novembre 2011, p. 3.
[718] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 47-48.
[719] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 51.
[720] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 53.
[721] SPORT CANADA, *S'employer à exercer une gouvernance efficace au sein de la communauté sportive nationale du Canada*, Gouvernement du Canada, novembre 2011, p. 9.

Fonction principale	Description
	une formation de base aux finances [… et la] rédaction des comptes rendus financiers doit être simple et claire »[722] [traduction]. Le conseil d'administration doit veiller à ne pas trop s'impliquer dans les prises de décisions opérationnelles, mais il doit tout de même accomplir certaines tâches pour remplir son rôle. Par exemple, les conseils doivent approuver les budgets de fonctionnement et d'investissement, superviser les résultats financiers, s'assurer du caractère suffisant et de l'intégrité des informations[723] et veiller à ce que la gestion financière soit conforme aux principes comptables généralement reconnus[724]. De plus, un conseil « doit s'assurer lui-même que les programmes d'assurance sont appropriés […] et maintenus à des niveaux adéquats »[725] [traduction]. Enfin, les conseils « doivent s'assurer de l'existence d'un cadre de politiques efficaces pour gérer l'approvisionnement en biens et services » [traduction], pour gérer les contrats ainsi que pour gérer les programmes d'investissement[726]. Enfin, le conseil doit « s'attirer le soutien d'un ou de plusieurs comités »[727] [traduction], tel un comité des finances, pour l'aider à remplir son rôle de surveillance et afin d'assurer un niveau adéquat de contrôle[728].
Surveiller la gestion des risques pour l'organisation	L'évaluation et la gestion des risques impliquent d'avoir une vision large du risque, comprenant les risques de l'organisation liés à ses pertes et obligations, les risques affectant la viabilité de ses opérations et les risques d'atteinte à sa réputation[729]. Un conseil doit se préoccuper des risques de trois manières. Premièrement, il doit s'impliquer dans « l'identification et l'évaluation des risques potentiels, mais aussi dans la détermination des mesures à prendre face à chaque risque »

[722] SPORT CANADA, *S'employer à exercer une gouvernance efficace au sein de la communauté sportive nationale du Canada*, Gouvernement du Canada, novembre 2011, p. 9.
[723] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 54-55; Voir aussi : BUSINESS ROUNDTABLE, « Principles of Corporate Governance », *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*, 8 septembre 2016, en ligne : <https://corpgov.law.harvard.edu/2016/09/08/principles-of-corporate-governance/>.
[724] SPORT CANADA, *S'employer à exercer une gouvernance efficace au sein de la communauté sportive nationale du Canada*, Gouvernement du Canada, novembre 2011, p. 9.
[725] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 55.
[726] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 55.
[727] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 56.
[728] SPORT CANADA, *S'employer à exercer une gouvernance efficace au sein de la communauté sportive nationale du Canada*, Gouvernement du Canada, novembre 2011, p. 10.
[729] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 57-58.

Fonction principale	Description
	[traduction] et, ce faisant, il doit définir la tolérance au risque de l'organisation[730]. Deuxièmement, le conseil doit s'assurer que l'organisation prenne certaines mesures pour atténuer les effets des risques, par exemple souscrire des polices d'assurance, instaurer des protections contractuelles contre les imprévus et les risques, ou définir des plans de contingence[731]. Enfin, le conseil « doit lui-même s'assurer que la direction a mis en place les politiques, procédures et programmes appropriés pour préparer l'organisation face aux risques prévisibles et importants, ainsi que pour se protéger des risques et les prévenir »[732] [traduction]. « Certains conseils peuvent choisir de mettre en place un comité de gestion des risques, chargé de travailler avec la direction pour identifier et traiter globalement les risques qui pèsent sur l'organisation, tandis que d'autres préféreront confier cette tâche à divers comités permanents travaillant ensemble »[733] [traduction]. Le Bulletin de Sport Canada recommande que la gestion des risques et leur atténuation proactive constituent des aspects réguliers et récurrents des activités et des discussions du conseil[734]. Idéalement, la stratégie proactive d'atténuation des risques doit prendre en considération et intégrer la planification de la continuité des activités. De plus, il est recommandé que la stratégie de gestion des risques soit axée sur la réduction de l'incertitude organisationnelle, dans l'optique générale d'aider l'organisation à atteindre ses résultats stratégiques[735]. Outre le fait de disposer d'un registre des risques régulièrement mis à jour, il est aussi recommandé que les pratiques de gestion de ce registre et de gestion des risques soient harmonisées et liées aux plans stratégiques, opérationnels et financiers[736]. Le Bulletin de Sport Canada recommande aussi que les membres et parties prenantes disposent de canaux viables pour communiquer leurs préoccupations

[730] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 59; BUSINESS ROUNDTABLE, « Principles of Corporate Governance », *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*, 8 septembre 2016, en ligne : <https://corpgov.law.harvard.edu/2016/09/08/principles-of-corporate-governance/>.
[731] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 59.
[732] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 59.
[733] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 60-61.
[734] SPORT CANADA, *Bulletin sur la gouvernance, phase 2, matrices et glossaire*, Gouvernement du Canada, (sans date), § 2.5.2.
[735] SPORT CANADA, *Bulletin sur la gouvernance, phase 2, matrices et glossaire*, Gouvernement du Canada, (sans date), § 2.5.2.
[736] SPORT CANADA, *Bulletin sur la gouvernance, phase 2, matrices et glossaire*, Gouvernement du Canada, (sans date), § 2.5.2.

Fonction principale	Description
	potentielles et qu'ils aient constamment la possibilité de formuler leurs commentaires ou de porter à l'attention du conseil des risques potentiels[737].
Surveiller la direction	Le chef de la direction est le plus haut dirigeant redevable envers le conseil d'administration. Le conseil a la responsabilité de recruter le chef de la direction –gestionnaire principal de l'organisation– et de surveiller son rendement afin « de garantir qu'un leadership efficace est en place pour gérer l'organisation » [traduction][738], et pour s'assurer que les fonctions déléguées au chef de la direction soient exercées de manière appropriée. Le conseil doit clairement définir le rôle du chef de la direction et les attentes du conseil, surveiller l'évaluation annuelle du chef de la direction à partir de critères définis, et valider un plan de relève pour le poste de chef de la direction[739]. Il est très important que le conseil établisse et entretienne « une relation fonctionnelle constructive avec le chef de la direction »[740] [traduction]. Dans le cadre de l'évaluation annuelle du chef de la direction, le conseil devrait établir des objectifs annuels, évaluer le rendement vis-à-vis ces objectifs, obtenir une rétroaction sur le rendement, l'évaluer et en discuter avec le chef de la direction. Le Bulletin de Sport Canada recommande que le conseil d'administration documente clairement les rôles et les responsabilités entre le conseil et la direction de l'organisation, mais aussi qu'il y ait un processus établi pour gérer leurs relations[741]. Il recommande également que le rendement du plus haut cadre supérieur de l'organisation soit surveillé et maintenu régulièrement grâce à l'élaboration et au suivi continu des indicateurs de rendement clés[742].

[737] SPORT CANADA, *Bulletin sur la gouvernance, phase 2, matrices et glossaire*, Gouvernement du Canada, (sans date), § 2.5.2.
[738] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 61; Voir aussi : BUSINESS ROUNDTABLE, « Principles of Corporate Governance », *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*, 8 septembre 2016, en ligne : <https://corpgov.law.harvard.edu/2016/09/08/principles-of-corporate-governance/>.
[739] COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, p. 4, art. B.4, en ligne : <https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien>; Voir aussi : Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 61-66; Voir aussi : BUSINESS ROUNDTABLE, « Principles of Corporate Governance », *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*, 8 septembre 2016, en ligne : <https://corpgov.law.harvard.edu/2016/09/08/principles-of-corporate-governance/>.
[740] SPORT CANADA, *S'employer à exercer une gouvernance efficace au sein de la communauté sportive nationale du Canada*, Gouvernement du Canada, novembre 2011, p. 7.
[741] SPORT CANADA, *Bulletin sur la gouvernance, phase 2, matrices et glossaire*, Gouvernement du Canada, (sans date), § 2.3.2.
[742] SPORT CANADA, *Bulletin sur la gouvernance, phase 2, matrices et glossaire*, Gouvernement du Canada, (sans date), § 2.3.2.

Fonction principale	Description
Surveiller les relations avec les parties prenantes	Le conseil doit veiller à ce que l'organisation « entretienne des relations efficaces avec les parties prenantes, de manière à avoir leur soutien dans la poursuite de ses objectifs » [743] [traduction]. Les différentes parties prenantes ont un intérêt dans les activités de l'organisation et peuvent avoir un impact sur le bien-être de l'organisation[744]. Le conseil a donc avantage à élaborer un cadre et un plan pour gérer les relations avec les parties prenantes – « une orientation de politique générale pour s'acquitter de ses obligations redditionnelles vis-à-vis des parties prenantes et pour ses efforts d'implication et de communication avec les parties prenantes » [745] [traduction]. En règle générale, le conseil ne donne que des politiques d'orientation concernant les relations avec les parties prenantes[746]. La direction et le conseil mettent en œuvre ces orientations[747]. Généralement, le président du conseil joue le rôle de porte-parole du conseil auprès de l'extérieur et partage, avec le chef de la direction, la responsabilité d'impliquer les parties prenantes externes[748]. Tous deux doivent travailler en étroite collaboration pour maintenir un message cohérent[749]. Le conseil a aussi avantage à recevoir des rapports réguliers sur les relations avec les parties prenantes, de manière à pouvoir surveiller l'état de ces relations[750]. Certains conseils choisissent de faire appel à des comités (p. ex. comité des relations avec la collectivité ou comité de communication) pour leur prêter assistance dans cette fonction[751]. Compte tenu de la situation actuelle, le conseil devrait prêter une grande attention à ses relations avec les parties prenantes. Il ne devrait pas négliger l'importance de rebâtir les relations existantes. À l'heure où il apporte les changements nécessaires à sa structure, sa finalité et son fonctionnement, le conseil devrait travailler avec la haute direction pour rechercher de nouveaux

[743] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 67.
[744] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 67.
[745] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 68.
[746] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 69.
[747] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 69.
[748] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 69.
[749] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 69.
[750] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 69.
[751] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 69.

Fonction principale	Description
	partenariats conformes et impulsant les valeurs que Hockey Canada compte afficher au cœur de sa vision stratégique.
Gérer la propre gouvernance du conseil	En plus de choisir son modèle de gouvernance et de définir clairement son rôle et ses fonctions, le conseil d'administration devrait établir des politiques et des pratiques pour « promouvoir un conseil de qualité » [traduction] et définir la structure et les procédures régissant la manière dont il doit exécuter son travail[752]. Il devrait aussi concevoir un mécanisme pour évaluer sa propre efficacité et la pertinence de son approche en matière de gouvernance[753].

Outre le fait de concevoir un énoncé de son rôle et de ses politiques, le conseil d'administration doit gérer activement et renforcer la frontière entre le conseil d'administration et la direction, grâce à une communication claire et cohérente avec la haute direction[754]. Cela peut aussi être fait au moyen de formations et d'orientations approfondies. De fait, après le dernier cycle électoral, le conseil d'administration de Hockey Canada a reçu des orientations détaillées distinguant clairement les rôles du conseil d'administration et de la haute direction[755]. Nous recommandons à Hockey Canada de continuer cette pratique, en particulier à l'heure où le conseil réévalue sa structure de gouvernance et ses relations avec la haute direction.

C. La structure actuelle du conseil d'administration, qui consiste en des administrateurs bénévoles chargés de superviser l'organisation, est-elle adéquate et dans l'intérêt fondamental du hockey au Canada?

Pratiquement toutes les organisations à but non lucratif au Canada fonctionnent très bien avec un conseil d'administration bénévole. Néanmoins, nos discussions avec Hockey Canada ont révélé que le conseil demande aux administrateurs un temps considérable, voire déraisonnable, et que ce problème doit absolument être résolu si l'on veut garantir qu'un conseil d'administration bénévole est la bonne formule pour Hockey Canada. De plus, le conseil devrait clarifier son rôle et celui de la haute direction et il devrait reconsidérer à quelle fréquence et dans quelle mesure il s'investit dans les activités opérationnelles au lieu de s'en remettre au personnel rémunéré.

[752] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 70.
[753] Anne CORBETT et James M. MACKAY, Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, (septembre 2013), p. 70-71.
[754] Anne CORBETT et James M. MACKAY, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2e éd., Toronto, Governance Centre of Excellence, septembre 2013, p. 35.
[755] Cette présentation expliquait par exemple qu'une « distinction claire entre les rôles/responsabilités du conseil et ceux de la haute direction devrait être établie par écrit (c.-à-d. dans les mandats) » [traduction], que le « rôle du conseil consiste à gouverner l'organisation, pas à la gérer » [traduction] et que « les administrateurs devraient rester concentrés sur la gouvernance stratégique et non sur la gestion et les activités opérationnelles » [traduction]. HOCKEY CANADA, *Board of Directors Orientation Sessions*, (21 novembre 2020).

i. Réduire le temps investi par les administrateurs de Hockey Canada

Les associations de référence ont estimé que chacun de leurs administrateurs consacrait entre 150 et 200 heures environ par an à leur organisation[756]. Par contre, les administrateurs de Hockey Canada ont indiqué qu'ils consacraient entre 400 et 500 heures par an aux travaux du conseil[757] et qu'ils pouvaient passer jusqu'à 80 jours hors de chez eux, en plus des dizaines d'heures investies dans le cadre de divers comités[758].

Plusieurs administrateurs ont indiqué que cet investissement conséquent en termes de temps empêche Hockey Canada d'attirer un plus large éventail d'administrateurs compétents. Ces engagements de temps empêchent toutes les personnes qui travaillent à temps plein et qui n'ont pas des horaires flexibles de postuler, et constituent un obstacle potentiel à l'obtention d'une plus grande diversité au sein du conseil.

Nous formulons deux remarques sur ce qui peut contribuer au temps considérable investi par les administrateurs de Hockey Canada. Premièrement, comme décrit plus haut, la plus grande implication du conseil dans les activités opérationnelles quotidiennes ajoute une charge de travail superflue, qui pourrait être assumée par le personnel et la haute direction.

Deuxièmement, les réunions et procédures du conseil pourraient gagner en efficience. Les administrateurs ont révélé que durant les réunions du conseil, un temps considérable est consacré à des tâches de routine, comme l'approbation des procès-verbaux des réunions précédentes. Le conseil aurait avantage à réexaminer ses procédures et la manière dont il mène ses réunions afin de limiter le temps inutilement consacré à des tâches simples ou de routine. Canada Soccer, par exemple, a intégré dans ses Politiques de gouvernance le principe de résolutions en bloc, qui permet aux administrateurs d'approuver en bloc les éléments de routine ou qui ne prêtent pas à controverse, sans discussion ou motions individuelles, dégageant ainsi plus de temps pour les enjeux stratégiques que le conseil doit traiter[759]. Le même principe s'applique aux comités de Hockey Canada : les membres auraient avantage à rationaliser les participations aux comités et leurs processus, de manière à ce que le temps consacré aux questions traitées par les comités ne dépasse pas ce qui est raisonnablement nécessaire.

---

[756] La National Association of Corporate Directors a déterminé que les administrateurs d'organisations à but non lucratif consacrent environ 166 heures par an aux travaux du conseil, pour le National Center for Nonprofit Boards, ce chiffre est en moyenne de 120 heures par an : Chris TAYLOR, « Votre argent : Pourquoi vous avez besoin de temps, d'argent pour siéger à un conseil d'administration bénévole », *Banques Reuteurs*, 26 juillet 2017, ligne : <https://www.reuters.com/article/us-money-volunteer-board-idUSKBN1AB2J5>. BOARDSOURCE, « Nonprofit Governance Index 2007 », 2007, p. 10, en ligne : <https://leadingwithintent.org/wp-content/uploads/2017/09/Governance-Index_2007.pdf>.

[757] Plusieurs administrateurs ont indiqué que leur poste d'administrateur était presque aussi exigeant, si ce n'est plus exigeant encore, qu'un poste à temps plein, en termes d'heures de travail.

[758] Par exemple, un administrateur a cité le fait qu'ils s'étaient réunis 27 fois en l'espace de deux mois et demi pour traiter un sujet précis, et que chacune de ces réunions avait duré plusieurs heures.

[759] *Politiques de gouvernance*, Soccer Canada, à jour en janvier 2022, p. 9.

À notre avis, le conseil d'administration de Hockey Canada peut gagner en efficience et en efficacité en adoptant les mesures suivantes :

- Clarifier son modèle de gouvernance et clarifier les rôles et responsabilités du conseil, du personnel et des comités;

- Augmenter le nombre d'administrateurs au sein du conseil d'administration (comme évoqué au chapitre VII);

- Réduire l'implication des administrateurs dans les questions d'ordre opérationnel qui ne nécessitent pas de participation du conseil; et

- Rationaliser les processus du conseil et des comités afin de réduire le temps consacré aux questions de routine ou ne prêtant pas à controverse (p. ex. en exigeant que toutes les questions à l'ordre du jour des réunions du conseil aient un lien avec un ou plusieurs des buts/objectifs de Hockey Canada, ou en exigeant que chaque question à l'ordre du jour réponde au critère d'« action requise »).

En adoptant ces mesures, Hockey Canada réduira le temps à investir par ses administrateurs, ce qui augmentera la probabilité d'attirer et de retenir des administrateurs ayant les compétences et la diversité souhaitées. Hockey Canada réduira ainsi également les chevauchements inutiles entre plusieurs fonctions et assurera que les personnes appropriées réalisent le travail approprié pour faire avancer les objectifs de l'organisation, améliorant ainsi la qualité de son travail.

ii. Le conseil d'administration de Hockey Canada devrait rester un conseil bénévole

En vertu de la Loi BNL, les administrateurs d'une organisation à but non lucratif peuvent percevoir une « juste rémunération », à condition que cette rémunération soit autorisée par les statuts, les règlements administratifs et toute convention unanime des membres[760]. Cependant, ce sont des conseils bénévoles qui gouvernent la quasi-totalité des organisations à but non lucratif canadiennes –y compris Hockey Canada. Les règlements administratifs et les statuts de prorogation de Hockey Canada disposent que les administrateurs ne reçoivent aucune rémunération pour leurs services et leur interdisent de recevoir de quelconques bénéfices reliés à leur poste[761].

Généralement, ce sont les ressources limitées des organisations à but non lucratif qui font que le recours à des conseils d'administration bénévoles constitue non seulement une pratique habituelle, mais aussi une pratique servant au mieux les intérêts de l'organisation, car ces ressources peuvent être consacrées à la poursuite des objectifs de l'organisation plutôt qu'à la rémunération des administrateurs[762]. De fait, le Code COC indique que « [l]es administrateurs ne peuvent pas être

[760] *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, chap. 23, art. 143 (1).
[761] *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, chap. 23, art. 143 (1); HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, règlements et historique*, mai 2022, art. 39.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf> ; *Statuts de prorogation de l'Association Hockey Canada*, Industrie Canada, 10 juin 2014.
[762] Carol HANSELL, *Corporate Governance for Directors*, Toronto, Thomson Reuters Canada, 2019, p. 38.

rémunérés pour leur fonction d'administrateur »[763], et toutes les associations de référence ont un conseil d'administration bénévole.

Nous ne recommandons pas de passer à un conseil d'administration rémunéré.

D. Y a-t-il un processus clairement défini qui consigne les responsabilités du personnel en matière de reddition de comptes envers le conseil d'administration (sur le plan des politiques et des activités opérationnelles)?

i. Pratiques exemplaires pour les rapports faits au conseil d'administration par la haute direction

Pour s'acquitter de son rôle efficacement, un conseil d'administration doit recevoir des informations précises, pertinentes et suffisantes, communiquées en temps utile[764]. Mais il n'est pas ici uniquement question d'efficacité; un conseil a besoin d'informations clés pour honorer ses obligations fiduciaires liées aux activités qu'il délègue à la direction[765]. Par conséquent, un conseil doit indiquer clairement à la haute direction les informations dont il a besoin. Une manière efficace de le faire consiste à établir des politiques et procédures claires concernant la reddition de compte par la haute direction, qui détaillent divers aspects, notamment :

- le format des rapports (p. ex. écrits ou à l'oral);
- quand et à quelle fréquence les rapports doivent être soumis;
- qui est responsable de quel sujet (p. ex. chef de la direction, chef finances, président et chef de l'exploitation, membres du personnel);
- quels sujets les rapports doivent aborder[766]; et
- comment la haute direction réalisera le suivi des mesures à prendre.

En créant des politiques claires relatives à la reddition de comptes, le conseil a l'assurance d'obtenir les informations requises en temps utile, ce qui favorise une prise de décisions efficace et efficiente. Inversement, toute lacune dans les informations clés soumises par la direction entrave la capacité du conseil à éviter ou à résoudre des problèmes en bout de chaîne et rend plus difficile l'adaptation de l'organisation à l'évolution des circonstances. Il en va de même lorsque les rapports sont excessivement longs et remplis de détails opérationnels inutiles, qui peuvent brouiller et même occulter les informations sur lesquelles le conseil doit véritablement se pencher.

---

[763] COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, p. 6, art. B.14, en ligne : <https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>.
[764] Carol HANSELL, *Corporate Governance for Directors*, Toronto, Thomson Reuters Canada, 2019, p. 49, 130.
[765] Carol HANSELL, *Corporate Governance for Directors*, Toronto, Thomson Reuters Canada, 2019, p. 49.
[766] Par exemple les questions qui nécessitent l'approbation du conseil; les mises à jour relatives aux risques et à la conformité; l'état d'avancement dans l'atteinte des objectifs/dans l'application du plan stratégique; le rendement de l'organisation; les réalisations clés; les points de situation concernant la gestion financière; et le roulement du personnel et des informations sur le moral du personnel.

Non seulement la clarté des comptes rendus de la haute direction soumis au conseil améliore le rendement organisationnel, mais cela peut aussi contribuer à des réunions du conseil et à des prises de décision plus efficientes. Par exemple, la communication de rapports écrits, sur des sujets particuliers, en amont des réunions du conseil, peut permettre à ce dernier de se préparer pour chaque réunion, en réfléchissant aux questions à poser à la haute direction, économisant ainsi un temps qui aurait autrement été perdu si l'on avait opté pour des comptes rendus oraux. Le Code COC cite comme pratique exemplaire le fait de soumettre par écrit tous les trimestres des rapports comprenant les éléments suivants :

- une attestation que tous les versements requis ont été effectués et que tous les autres paiements pour lesquels les administrateurs sont personnellement responsables ont été effectués;

- une description de toute violation d'un accord d'importance et du statut de toute réclamation ou poursuite envisagée ou engagée contre l'ONS, y compris une mise à jour du statut de chacune, le cas échéant;

- une confirmation que toutes les polices d'assurance approuvées par le conseil sont en vigueur et que toutes les primes de ces polices ont été payées ; et

- une description de tout risque d'importance (financier ou autre) pour l'ONS[767].

Afin de remplir son obligation de supervision des activités de la haute direction, le conseil peut également décider d'exiger que la haute direction soumette des rapports sur d'autres sujets tous les trimestres, ou d'exiger des rapports plus fréquents concernant les questions répertoriées ci-dessus. Hockey Canada nous a indiqué que le comité de la vérification et des finances présente actuellement des rapports trimestriels au conseil par rapport aux versements requis et tous les autres paiements pour lesquels les administrateurs sont personnellement responsables qui ont été payés. Également, elle nous a indiqué que le conseil reçoit un rapport financier formel à chacune de ses réunions. Nous recommandons au conseil d'évaluer ses besoins par rapport à chaque secteur de la haute direction et d'instaurer une pratique en matière de rapports proportionnelle à la quantité et au type d'information dont il a besoin de chaque secteur.

Enfin, Hockey Canada a fait valoir que l'adjointe exécutive du conseil conserve une liste des mesures à prendre signalées découlant des réunions du conseil. En effet, il est essential d'avoir une procédure concernant les mesures à prendre signalées liées aux rapports de la haute direction. Nous recommandons au conseil qu'il poursuive cette pratique et qu'il instaure une pratique ou une procédure afin de maintenir un suivi régulier des mesures à prendre (p. ex., en notant les mesures à prendre, identifiées à l'occasion d'une réunion du conseil, directement à l'ordre du jour de la réunion suivante).

ii. Pratiques redditionnelles

Certaines associations de référence ont des politiques qui régissent les obligations redditionnelles de la haute direction envers le conseil, même s'il n'existe pas de pratique standard. La politique

[767] COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN, *Code de gouvernance du sport canadien*, 2021, p. 8-9, art. E.4, en ligne : <https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>.

sur la délégation de pouvoirs de Curling Canada souligne l'importance de soumettre au conseil d'administration des rapports adéquats et opportuns sur l'utilisation par le chef de la direction du pouvoir délégué, en particulier tout pouvoir non budgété ou discrétionnaire[768].

Parmi d'autres types d'obligations redditionnelles définies dans les politiques des associations de référence, nous pouvons citer les exemples suivants :

- exiger que les rapports au conseil d'administration concernant des « questions de politique importantes » soient présentés par écrit et qu'ils contiennent des renseignements généraux et une description des questions à discuter[769];

- définir les éléments précis que la haute direction doit présenter lors de toutes les réunions ordinaires du conseil[770];

- créer des obligations redditionnelles spécifiques pour le chef de la direction en cas d'infraction au pouvoir délégué[771];

- exiger que la gestion du risque soit un sujet inclus à l'ordre du jour de toutes les réunions ordinaires du conseil, afin que les membres du personnel (le cas échéant) puissent donner des mises à jour lorsque cela est nécessaire[772]; et

- définir des obligations redditionnelles pour les comités opérationnels (qui disposent par ailleurs d'un mandat), qui leur imposent de soumettre des rapports deux fois l'an dans le cadre du rapport du chef de la direction devant le conseil d'administration[773].

Même si les associations de référence n'ont pas toutes de politiques et procédures exhaustives en matière redditionnelle, les politiques évoquées ci-dessus sont conformes aux pratiques exemplaires mentionnées à la section précédente de ce chapitre.

En ce qui concerne Hockey Canada, ses règlements administratifs exigent ce qui suit :

- le chef de la direction « fera rapport au conseil d'administration et sera responsable devant celui-ci par l'entremise du président du conseil d'administration »[774] et « [sera responsable] de faire rapport des résultats opérationnels au conseil d'administration »[775];

---

[768] *Politique sur la délégation de pouvoirs*, Curling Canada, Manuel de politiques, à jour en mai 2021, p. 30.
[769] *Politiques de gouvernance*, Soccer Canada, à jour en janvier 2022, p. 8.
[770] *Politiques de gouvernance*, Soccer Canada, à jour en janvier 2022, p. 8.
[771] *Politique sur la délégation de pouvoirs*, Curling Canada, Manuel de politiques, mis à jour en mai 2021, p. 33.
[772] *Politique de gestion du risque de Canada Basketball*, Basketball Canada, art. 20, en ligne : <https://assets.website-files.com/5d24fc966ad064837947a33b/5e25f686345c1e54e9347d08_Risk%20Management%20Policy%20-%20FRE.pdf>.
[773] ATHLÉTISME CANADA, *Athletics Canada Bylaws*, 2022, art. 113, en ligne: <https://athletics.ca/wp-content/uploads/2022/01/Athletics-Canada-Bylaws-January-2022.pdf>.
[774] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, règlements et historique*, mai 2022, art. 40.2, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.
[775] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, règlements et historique*, mai 2022, art. 40.3(c), en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.

- le chef des finances « devra rendre compte de toutes les opérations et de la condition financière de Hockey Canada au conseil d'administration et au président et chef de l'exploitation à tout autre moment, à la demande du conseil d'administration et du président et chef de l'exploitation »[776]; et

- le chef des finances préparera un rapport annuel sur la situation financière de Hockey Canada, rapport qui devra être présenté à l'assemblée annuelle, sauf en cas d'indication contraire du conseil d'administration[777]; ce rapport devra inclure la liste complète des membres du conseil d'administration (ou autre corps dirigeant similaire) de tous les membres, qui est soumise chaque année au chef des finances de Hockey Canada[778].

Dans la pratique, ces exigences ne donnent que peu ou pas d'instructions à la haute direction sur ce qu'elle doit rapporter au conseil ni quand et comment elle doit le faire. De fait, alors que la haute direction de Hockey Canada nous a informés que le conseil lui avait donné pour consigne de soumettre des rapports écrits, les administrateurs nous ont expliqué qu'il était courant que la haute direction fasse des rapports oraux lors de la plupart des réunions du conseil. Les administrateurs ont également indiqué qu'ils souhaiteraient recevoir des rapports écrits avant les réunions.

Généralement, le chef de la direction et le président et chef de l'exploitation soumettent des rapports distincts à l'oral lors des réunions du conseil, qui couvrent une variété de sujets. Ces rapports peuvent parfois être appuyés par des rapports écrits. The chef des finances fournit invariablement des rapports à l'oral accompagnés de rapports écrits. Néanmoins, ces rapports n'invitent pas nécessairement au dialogue entre le conseil et les personnes qui les présentent. De plus, les administrateurs nous ont informés que la présentation de ces rapports peut prendre plusieurs heures à compléter, avec un trop grand degré de détail ou des informations trop orientées sur les questions opérationnelles.

Il serait donc dans l'intérêt de Hockey Canada que son conseil d'administration adopte une politique plus détaillée concernant les relations entre la haute direction et le conseil, qui identifierait les informations clés dont le conseil a besoin pour superviser la vision stratégique et le succès de l'organisation. Et ceci, comme nous le verrons ci-dessous, joue, en fin de compte, sur l'efficacité et l'efficience du conseil et sur la qualité de son travail.

Nous observons que Hockey Canada a commencé à mettre en place des outils clés d'orientation pour les discussions avec le conseil, ainsi que pour les rapports qui lui sont faits, notamment le Système de suivi des initiatives (« Initiative Tracker »), le calendrier des engagements (« Calendar of Commitments »), et la fiche de rendement de Hockey Canada (« Hockey Canada Scorecard » - pour suivre les progrès de l'organisation dans tous les secteurs d'activité, y compris le développement organisationnel, la stabilité financière continue et l'engagement des membres)[779].

---

[776] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, règlements et historique*, mai 2022, mai 2022, art. 40.9, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.
[777] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, règlements et historique*, mai 2022, art. 40.9, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.
[778] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, règlements et historique*, mai 2022, art. 11.2, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>.
[779] HOCKEY CANADA, « The A,B,C's - Three Leadership Processes Focusing on Results », 28 janvier 2021, p. 13-18.

Nous observons également que Hockey Canada a créé divers modèles pour les rapports destinés au conseil, notamment l'affrètement des initiatives (« Initiative Charter » - toutes les initiatives doivent être affrétées et approuvées), un modèle approuvé pour les présentations PowerPoint, des modèles approuvés pour les équipes et les groupes de travail, et un modèle Word imminent[780]. Nous recommandons à Hockey Canada qu'elle continue de développer et de se servir de ces types d'outils pour améliorer le flux d'informations clés au conseil de tous les secteurs. De plus, nous recommandons au conseil de se servir de ces outils à l'échelle de l'organisation (p. e.x. avec un politique) pour rendre plus cohérents les rapports au conseil, qui sont intimement liés à la prise de décision transparente, efficace et efficiente.

E. La structure de reddition de compte à l'égard du conseil d'administration (personnel et comités) est-elle suffisamment exhaustive pour veiller à ce que le travail de Hockey Canada soit efficient, efficace et de la plus haute qualité possible?

Non. Comme nous l'avons vu plus haut, il manque à Hockey Canada une structure de reddition de compte clairement définie, ce qui conduit parfois le conseil à se pencher sur des questions opérationnelles qui devraient être traitées par la haute direction. De plus, la haute direction n'a pas assez d'indications sur le type d'informations dont le conseil a besoin, le moment où il en a besoin et sous quel format elles devraient être présentées. Et cela peut inutilement rallonger les réunions et rendre la tâche du conseil plus difficile pour cibler les informations qui touchent directement aux objectifs stratégiques. En d'autres termes, l'arbre peut cacher la forêt aux yeux du conseil.

Par ailleurs, le conseil et les comités du conseil travaillent souvent inefficacement, ce qui suppose une utilisation inutile de temps et de ressources (p. ex. réunions trop fréquentes, trop de temps consacré aux réunions portant sur des questions de routine).

Ces deux aspects s'ajoutent au temps considérable consacré par les administrateurs, qui peut constituer une entrave au recrutement et à la rétention des candidats compétents et diversifiés aux postes d'administrateurs.

[780] HOCKEY CANADA, « The A,B,C's - Three Leadership Processes Focusing on Results », 28 janvier 2021, p. 19.

F. Conclusion et résumé des recommandations à la lumière des observations et des pratiques exemplaires

Question en lien avec le mandat	Réponse
3. Le conseil d'administration exerce-t-il un degré approprié de supervision de la haute direction comparativement à des organisations semblables?	- Non. Les rôles de la haute direction et du conseil ne sont pas clairement définis ni clairement différenciés. Cela amène parfois le conseil à trop s'impliquer dans les activités opérationnelles quotidiennes. De plus, les relations redditionnelles, notamment en ce qui concerne la communication des informations clés, sont informelles et non structurées. Le conseil d'administration devrait suivre l'exemple des associations de référence, en mettant en place des politiques pour formaliser et combler ces lacunes, et il devrait veiller à améliorer l'efficience de ses procédures et de celles des comités.
a. La structure actuelle du conseil d'administration, qui consiste en des administrateurs bénévoles chargés de superviser l'organisation, est-elle adéquate et dans l'intérêt fondamental du hockey au Canada?	Oui et non. Le recours à un conseil d'administration bénévole (par opposition à un conseil d'administration rémunéré) est une pratique courante dans le secteur des organisations à but non lucratif. - La meilleure définition des rôles et des fonctions, l'amélioration de l'efficience des procédures pour le conseil et pour les comités et l'augmentation du nombre d'administrateurs siégeant au conseil, permettraient à Hockey Canada de réduire l'investissement en temps demandé à ses administrateurs, et ainsi d'attirer des candidats encore plus qualifiés et diversifiés. Cela aiderait par ailleurs Hockey Canada à maintenir et à poursuivre sa vision stratégique. - Nous recommandons que les processus de formation du conseil traitent de la

Question en lien avec le mandat	Réponse
	distinction entre le rôle du conseil et celui de la direction, en mettant l'accent sur le mode de gouvernance adopté par le conseil et en donnant des exemples de ce que cela signifie dans la pratique.
b. Y a-t-il un processus clairement défini qui consigne les responsabilités du personnel en matière de reddition de comptes envers le conseil d'administration (sur le plan des politiques et des activités opérationnelles)?	- Non. Hockey Canada n'a pas de politiques ou de procédures qui définissent quels rapports la haute direction doit soumettre au conseil, quand elle doit les soumettre et sous quel format. Le conseil devrait œuvrer pour créer des directives et politiques claires en matière de reddition de compte, de manière à garantir une communication ascendante des informations qui lui sont essentielles pour remplir son rôle, en éliminant les informations de nature opérationnelle.
c. La structure de reddition de compte à l'égard du conseil d'administration (personnel et comités) est-elle suffisamment exhaustive pour veiller à ce que le travail de Hockey Canada soit efficient, efficace et de la plus haute qualité possible?	- Non. Voir plus haut, le point « b. » qui évoque la nécessité d'élaborer une politique en matière de reddition de compte.
d. Quel rôle le conseil doit-il jouer en matière de politiques et de stratégie?	- Le conseil doit choisir un modèle de gouvernance qui permette à l'organisation de mettre en œuvre son plan stratégique. Même si le modèle de gouvernance le plus adapté à Hockey Canada peut changer au fil du temps, et même s'il appartient au conseil de déterminer quel modèle fonctionne le mieux pour l'organisation, nous recommandons, pour l'heure, un modèle situé entre une gouvernance de gestion et une gouvernance par politiques.

Question en lien avec le mandat	Réponse
	- Le conseil doit régulièrement réévaluer son modèle de gouvernance afin de veiller à ce qu'il reste le plus efficace possible pour mettre en œuvre la vision stratégique de l'organisation. Dans ce cadre, il doit renforcer les rôles de la direction et du conseil au moyen de la communication, par des politiques et par des processus de formation/d'orientation.

X. STRUCTURE DE LA HAUTE DIRECTION DE HOCKEY CANADA

Le quatrième point du mandat pose la question suivante : « l'équipe de la haute direction est-elle dotée d'une structure et du personnel adéquats pour permettre la supervision du fonctionnement de Hockey Canada, des programmes locaux à ceux de la haute performance? »

A. Critères d'évaluation et pratiques exemplaires

L'équipe de la haute direction d'une organisation veille à la bonne exécution des activités de l'organisation conformément au plan stratégique approuvé par le conseil d'administration. Dans cette optique, nous avons établi les critères suivants afin d'évaluer la structure et la composition actuelles de la haute direction de Hockey Canada :

i) Les rôles et les responsabilités de l'équipe de la haute direction, ainsi que les attentes à l'égard de celle-ci, sont-ils clairement définis?

ii) La structure de la haute direction est-elle conforme aux règlements administratifs de Hockey Canada?

iii) L'arrimage est-il adéquat entre les objectifs et le plan stratégique de Hockey Canada et les ressources en matière de leadership consacrées à leur réalisation, de même qu'entre celles consacrées à la résolution des principaux défis que doit relever l'organisation?

Dans l'analyse de ces critères, nous avons pris en compte ce que nous avons appris lors de nos entrevues, de nos autres recherches et de notre étude des pratiques des associations de référence.

B. Structure et composition actuelles de l'équipe de direction de Hockey Canada

À l'heure actuelle, la direction de Hockey Canada se divise en deux niveaux : (i) l'équipe de direction exécutive, et (ii) l'équipe de direction principale.

i. L'équipe de direction exécutive

L'équipe de direction exécutive se compose du président et chef de la direction (« **président/CD** »), du chef des finances (« **CF** »), du premier vice-président, Activités hockey et développement (« **PVP, Activités hockey et développement** »), du premier vice-président, Affaires juridiques/avocat principal (« **avocat principal** ») et du vice-président, Personnel, culture et inclusion (« **VP, PCI** »).

Nous constatons que l'organigramme actuel de Hockey Canada ne reflète pas ce que les règlements administratifs prévoient relativement à la composition des dirigeants de l'organisation. Selon les règlements administratifs, les dirigeants de Hockey Canada comprennent le chef de la direction, le président et chef de l'exploitation, le chef des finances et le chef du développement des

affaires[781]. De plus, le terme « président » est défini comme « le président et le chef de l'exploitation de Hockey Canada »[782].

Hockey Canada nous a indiqué que le poste de chef du développement des affaires est devenu vacant au printemps 2020 et que le chef de la direction et le président et chef de l'exploitation avaient pris à ce moment-là la décision de ne pas le combler.

Pour ce qui est du chef de l'exploitation, ce poste n'a pas été pourvu depuis le 1er juillet 2022. En effet, lorsque l'ancien chef de la direction a pris sa retraite, le 1er juillet 2022, il a été remplacé par la personne qui portait alors le titre de président et chef de l'exploitation, et les deux rôles ont été fusionnés en celui de président et chef de la direction. Nous comprenons qu'il ne s'agissait peut-être que d'une mesure transitoire, car il était prévu de pourvoir le poste de chef de l'exploitation.

Vous trouverez ci-dessous une description de l'équipe de direction exécutive actuelle, fondée sur les descriptions de poste et les renseignements fournis par Hockey Canada.

1. Président et chef de la direction

Les fonctions et responsabilités du chef de la direction sont déterminées dans les règlements administratifs, qui prévoient notamment que « le chef de la direction de Hockey Canada sera, sous la surveillance du conseil d'administration, responsable de la supervision et la direction générales de l'activité commerciale et des affaires internes de Hockey Canada »[783]. Quant au président, il est responsable « de la gestion générale des affaires courantes de Hockey Canada, sous la surveillance du chef de la direction et du conseil d'administration, et il exercera toute autorité supplémentaire qui pourra lui être conférée, de temps à autre, par le chef de la direction »[784].

Le dernier contrat d'emploi applicable au président et chef de la direction de Hockey Canada ne prévoyait pas de fonctions précises autres que « se conformer aux directives du conseil d'administration et [...] assumer les titres et les responsabilités que le conseil d'administration peut lui confier à l'égard de toute filiale ou société affiliée de [Hockey Canada] » [traduction]. De plus, le contrat prévoyait que le président et chef de la direction « assume les fonctions et les responsabilités générales des précédents chefs de la direction de [Hockey Canada] et toute autre fonction déterminée le cas échéant par le conseil d'administration, au mieux de ses capacités » [traduction].

2. Chef des finances

Le chef des finances est responsable de l'élaboration d'une stratégie financière et des mesures qui y sont associées, ainsi que de la mise au point et de la surveillance continue des systèmes de contrôle conçus pour préserver les actifs de l'organisation et présenter des résultats financiers

[781] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, règlements et historique*, mai 2022, art. 40.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-e.pdf>.
[782] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, règlements et historique*, mai 2022, art. 1(v), en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-e.pdf>.
[783] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, règlements et historique*, mai 2022, art. 40.3, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-e.pdf>.
[784] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, règlements et historique*, mai 2022, art. 40.7, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-e.pdf>.

exacts. Il a également la responsabilité principale de la planification, de la mise en œuvre, de la gestion et du contrôle de toutes les activités liées aux finances[785].

3. Premier vice-président, Activités hockey et développement

Le PVP, Activités hockey et développement, est responsable de deux secteurs principaux : les équipes nationales et le développement[786]. En ce qui concerne le premier secteur, le PVP, Activités hockey et développement, dirige la planification, la préparation et l'organisation des équipes nationales de hockey féminin, masculin et du para-hockey et assure la représentation professionnelle de Hockey Canada à tous les événements internationaux[787]. Pour ce qui est du deuxième secteur, il veille à faire progresser la vision et l'orientation stratégique de Hockey Canada, y compris la planification, la coordination et la reddition de comptes en ce qui concerne le contenu du développement du hockey dans les domaines de l'entraînement, de l'arbitrage et des joueurs[788].

Il y avait auparavant deux postes pour ces domaines : un premier vice-président, Équipes nationales, et un vice-président, Développement du hockey. Lorsque ce dernier poste est devenu vacant en septembre 2020, les deux domaines ont été placés sous la responsabilité d'un seul premier vice-président.

Trois directeurs relèvent du premier vice-président, Activités hockey et développement : le directeur, Équipe nationale féminine; le directeur, Équipe nationale masculine; et le directeur, Programmes de développement du hockey.

4. Premier vice-président, Affaires juridiques/avocat principal

L'avocat principal est le principal conseiller juridique chargé de diriger toutes les actions juridiques de l'organisation et de fournir des conseils juridiques au leadership de direction et à la haute direction ainsi qu'au conseil d'administration sur les questions commerciales, tel que requis[789].

La description de postes associée à ce poste prévoit que l'avocat principal supervise et assure l'identification et la gestion des risques assurables ou des risques dangereux, produit des rapports et des plans pour le personnel des différents départements, analyse les questions d'assurance/de gestion des risques, et contribue à définir et à superviser les solutions aux risques.

---

[785] HOCKEY CANADA, Description de poste, Chef des finances (CF) de Hockey Canada, novembre 2020.

[786] Hockey Canada n'a actuellement aucune description de poste associée au poste de PVP, Activités hockey et développement. Ce poste a été créé lorsque le PVP, Équipes nationales, qui a repris les tâches du vice-président, Développement du hockey, lorsque ce poste est devenu vacant, a été promu au poste de PVP, Activités hockey et développement. Comme ce rôle est une combinaison de ces deux autres postes, nous nous sommes appuyés sur leur description de poste.

[787] HOCKEY CANADA, Description de poste, Premier vice-président, Équipes nationales de Hockey Canada, décembre 2018.

[788] HOCKEY CANADA, Description de poste, Vice-président, Développement du hockey de Hockey Canada, décembre 2018.

[789] HOCKEY CANADA, Description de poste, Premier vice-président légal/Conseiller générale, Affaires juridiques/avocat principal de Hockey Canada, janvier 2022.

Trois employés relèvent de l'avocat principal : deux avocats-conseils (l'un soutenant le comité national d'appel, l'autre s'occupant des dossiers d'assurance et de litige général), et le vice-président, Sécurité dans le sport (tel que décrit ci-dessous).

5. Vice-président, Personnel, culture et inclusion

Le VP, PCI, est à la tête du service des ressources humaines. En tant que membre de l'équipe de direction exécutive, le titulaire de ce poste travaille à l'élaboration et à la mise en œuvre de stratégies globales de talent de la main-d'œuvre conçues pour positionner Hockey Canada comme un chef de file du sport. Selon la description du poste, il est chargé de jouer un rôle clé dans l'arrimage des stratégies de recrutement et d'attraction des talents avec la stratégie de l'organisation. Le titulaire de ce poste est notamment chargé de garantir un lieu de travail favorable à la diversité et à l'inclusion[790].

ii. L'équipe de direction principale

L'équipe de direction principale est composée du directeur administratif, Fondation Hockey Canada (« **DA FHC** »), du vice-président, Développement des affaires et partenariats (« **VP, DAP** »), du directeur, Finances (« **directeur financier** »), du vice-président, Événements et propriétés (« **VP, Événements et propriétés** »), du premier vice-président, Stratégie, fonctionnement et marque (« **PVP, Fonctionnement** »), du vice-président, Mobilisation des membres (« **VP, Mobilisation des membres** ») et du vice-président, Sport sécuritaire (« **VP, Sport sécuritaire** »). Vous trouverez ci-dessous une description de l'équipe de direction principale actuelle, d'après les descriptions de poste et les renseignements fournis par Hockey Canada.

1. Relevant du président et chef de la direction

1.1 Vice-président, Événements et propriétés

Le rôle et la responsabilité du VP, Événements et propriétés, consistent à promouvoir Hockey Canada dans les communautés dans le cadre d'événements d'envergure mondiale. Pour ce faire, il dirige le processus de mise en candidature visant à répertorier les communautés canadiennes susceptibles d'accueillir les événements de la Fédération internationale de hockey sur glace (FIHG) et de Hockey Canada au pays, et il développe des relations clés avec les membres et une compréhension approfondie de leurs stratégies et besoins en matière d'accueil[791].

1.2 Premier vice-président, Stratégie, fonctionnement et marque

Le PVP, Fonctionnement, est responsable de deux secteurs principaux : les opérations et le marketing[792]. D'abord, ce titulaire est responsable de faire progresser la vision et l'orientation stratégique de Hockey Canada, notamment la planification, la coordination et la reddition de

[790] HOCKEY CANADA, Description de poste, VP, Personnel, culture et inclusion de Hockey Canada, août 2019.
[791] HOCKEY CANADA, Description de poste, Vice-président, Événements et propriétés de Hockey Canada, novembre 2016.
[792] Hockey Canada n'a actuellement aucune description de poste associée au poste de PVP, Fonctionnement. Ce poste a été créé lorsque le vice-président, Fonctionnement, qui a repris les tâches du vice-président, Marketing et communications, lorsque ce poste est devenu vacant, a été promu au poste de PVP, Fonctionnement. Comme ce rôle est une combinaison de ces deux autres postes, nous nous sommes appuyés sur leur description de poste.

comptes à l'égard des stratégies opérationnelles d'ensemble[793]. Ensuite, le PVP, Fonctionnement, se charge de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie de communication de Hockey Canada, notamment les relations avec les médias et le marketing de la marque[794].

Hockey Canada nous a informés que même si le PVP, Fonctionnement figure dans l'équipe de direction principale de l'organigramme, cette personne fait partie intégrante de l'équipe de direction exécutive. En effet, en raison de la pandémie COVID-19, le PVP, Fonctionnement a été invité à se joindre aux réunions de l'équipe de direction exécutive afin de recevoir les mises à jour qui pourraient affecter ses responsabilités. Cela a évolué au fil du temps, et maintenant le PVP, Fonctionnement assiste à toutes les réunions, y compris aux discussions à huis clos[795].

1.3 Vice-président, Mobilisation des membres

Le VP, Mobilisation des membres, est le principal agent de liaison entre Hockey Canada et les membres en ce qui concerne la réalisation de leurs objectifs stratégiques dans le but d'assurer la création et le maintien efficaces de relations professionnelles solides, dynamiques et à long terme à tous les niveaux du hockey et dans tous les secteurs de Hockey Canada[796].

Huit employés relèvent directement du VP, Mobilisation des membres : les quatre directeurs régionaux (Ouest, Ontario, Québec et région de l'Atlantique); un directeur, Hockey féminin (« **Directeur, Hockey féminin** »); et trois coordonnateurs[797]. Nous abordons ci-dessous le rôle du directeur, Hockey féminin.

Tout comme le PVP, Fonctionnement, le VP, Mobilisation des membres a été invité à participer aux réunions de l'équipe de direction exécutive en raison des répercussions de la pandémie COVID-19. Cependant, nous avons été informés que, contrairement au PVP, Fonctionnement, le VP Mobilisation des membres n'assiste pas à l'entièreté des réunions[798].

2. Relevant du chef des finances

2.1 Directeur administratif, Fondation Hockey Canada

Le DA FHC est le cadre supérieur de la Fondation Hockey Canada chargé de superviser les activités de la Fondation[799]. Puisque la présente révision ne porte pas sur le rôle ou le fonctionnement de la Fondation Hockey Canada, nous n'examinerons pas les fonctions et les tâches associées à ce poste.

---

[793] HOCKEY CANADA, Description de poste, Vice-président, Fonctionnement de Hockey Canada, juin 2018.
[794] HOCKEY CANADA, Description de poste, Vice-président, Marketing et communications de Hockey Canada, novembre 2016.
[795] Courriel de Denise Pattyn, 24 octobre 2022.
[796] HOCKEY CANADA, Description de poste, Vice-président, Mobilisation des membres de Hockey Canada, juin 2018.
[797] L'organigramme montre que, bien qu'il y ait cinq postes de coordonnateurs, deux d'entre eux sont actuellement vacants; Voir aussi: HOCKEY CANADA, *Organigramme – Mobilisation des membres*, juin 2022.
[798] Courriel de Denise Pattyn, 24 octobre 2022.
[799] HOCKEY CANADA, Description de poste, Directeur administratif, Fondation Hockey Canada de Hockey Canada novembre 2016.

2.2 Vice-président, Développement des affaires et partenariats

Le VP, DAP est responsable de la croissance et de la maximisation des revenus de Hockey Canada par l'entremise de sources nouvelles et existantes, y compris les commandites, les actifs numériques, les événements et les licences, ainsi que de l'établissement de relations clés avec les membres et d'une compréhension approfondie de leurs stratégies et possibilités de commandite[800].

2.3 Directeur, Finances

Les fonctions et les tâches du directeur financier comprennent la supervision de l'ensemble des questions financières de Hockey Canada (y compris les opérations, la fiducie de prestations-maladie, le fonds national de capitaux propres, les fonds Pillar et la Fondation Hockey Canada) et l'élaboration et la vérification des politiques et procédures financières[801].

3. Relevant de l'avocat principal

3.1 Vice-président, Sport sécuritaire

Le VP, Sport sécuritaire, est un poste nouvellement créé qui a été pourvu pour la première fois en mai 2022. La personne occupant ce poste offre un leadership et une expertise en ce qui concerne le respect des pratiques exemplaires et les considérations de gestion des risques dans l'écosystème du hockey en participant à l'élaboration de stratégies de sport sécuritaire de qualité qui garantissent la conformité de l'organisation à ses politiques et protocoles de sport sécuritaire et aux lois pertinentes, et en dirigeant ces stratégies. Le VP, Sport sécuritaire, répond aux besoins des membres en déterminant et en fournissant de la formation, des politiques et des processus en matière de sport sécuritaire afin de favoriser un environnement sécuritaire au sein duquel les participants et toutes les personnes concernées vivent des expériences enrichissantes au hockey[802].

C. Évaluation de la structure et de la composition de l'équipe de la haute direction de Hockey Canada

i. Les rôles et responsabilités de l'équipe de la haute direction et les attentes à l'égard de celle-ci sont-ils clairement définis?

1. Commentaires d'ordre général

À l'exception des rôles et responsabilités du président et chef de la direction, dont il est question ci-dessous, nous croyons que ceux de l'équipe de la haute direction sont généralement bien définis. Cela dit, nous avons noté quelques incohérences dans les descriptions de poste qui nous ont été fournies.

Certains documents ne sont pas finalisés (c.-à-d. qu'ils sont encore au stade de projet) ou n'ont pas été récemment mis à jour pour refléter la structure de gestion actuelle. Par exemple, comme nous l'avons vu en détail ci-dessus, Hockey Canada n'a actuellement aucune description de poste

[800] HOCKEY CANADA, Description de poste, Vice-président, Développement des affaires et partenariats de Hockey Canada, novembre 2016.
[801] HOCKEY CANADA, Description de poste, Directeur, Finances de Hockey Canada. septembre 2022.
[802] HOCKEY CANADA, Description de poste, Vice-président, Sport sécuritaire de Hockey Canada, octobre 2021.

associée au PVP, Activités hockey et développement; cette personne doit s'appuyer sur la description de poste des anciens rôles de PVP, Équipes nationales et de VP, Développement du hockey, qui ont été fusionnés. Certaines descriptions de poste font encore référence au chef du développement des affaires, alors que ce poste n'existe plus.

Comme les organisations telles que Hockey Canada évoluent continuellement, nous recommandons que les descriptions de poste soient mises à jour périodiquement et que les membres de l'équipe de la haute direction se voient rappeler leurs rôles et responsabilités régulièrement. De plus, ces rôles et responsabilités doivent être correctement compris au niveau du conseil d'administration pour permettre à ce dernier d'assurer une surveillance appropriée des affaires et des activités de l'organisation par l'entremise de sa supervision du chef de la direction, comme indiqué au chapitre IX.

En outre, comme nous l'ont suggéré d'anciens cadres supérieurs, il conviendrait de veiller à ce que, au fur et à mesure que le personnel est embauché, il reçoive une intégration adéquate. Nous comprenons que Hockey Canada est une organisation complexe dont certains aspects peuvent être très techniques. C'est pourquoi nous pensons que, pour que le personnel comprenne bien son rôle et ses responsabilités, il doit acquérir des connaissances générales plus vastes sur l'organisation dès son arrivée au sein de celle-ci.

2. Président et chef de la direction

La définition des exigences de l'organisation en matière de leadership est une première étape importante dans le processus de sélection d'un nouveau chef de la direction[803]. On attend du président d'une organisation qu'il possède des qualités essentielles comme le leadership, la conscience de soi et l'influence. D'autres qualités et compétences particulières doivent être déterminées en fonction des besoins actuels et futurs de l'organisation. En effet, ces qualités et compétences varieront probablement au fil du temps.

Cet exercice de détermination des compétences, des aptitudes, des attributs et de l'expérience recherchés chez un nouveau chef de la direction est « une responsabilité clé du conseil qui ne doit pas être déléguée au service des ressources humaines de l'organisme ni à des consultants externes (même si ceux-ci peuvent fournir des conseils utiles) »[804]. Lors de l'élaboration du profil de leadership du nouveau chef de la direction, le conseil d'administration devrait :

- « tenir compte de la stratégie, des défis stratégiques, du stade de développement, du réservoir de talents, de l'historique, des parties prenantes et de la culture de l'OSBL;

[803] Dr. Peter STEPHENSON et Dr. Guy BEAUDIN, *20 questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif (OSBL) devraient poser sur la relève du chef de la direction*, *Comptables professionnels agréés du Canada*, 2016, p. 7, en ligne : https://www.cpacanada.ca/en/business-and-accounting-resources/strategy-risk-and-governance/not-for-profit-governance/publications/nfp-directors-20-questions-on-ceo-succcession.

[804] Dr. Peter STEPHENSON et Dr. Guy BEAUDIN, *20 questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif (OSBL) devraient poser sur la relève du chef de la direction*, *Comptables professionnels agréés du Canada*, 2016, p. 7, en ligne : https://www.cpacanada.ca/en/business-and-accounting-resources/strategy-risk-and-governance/not-for-profit-governance/publications/nfp-directors-20-questions-on-ceo-succcession.

- analyser de façon explicite l'incidence du style et de l'héritage du chef de la direction en poste;

- envisager de confier à des permanents le mandat de rehausser le moral du personnel afin qu'il donne son appui au prochain chef de la direction (en demandant aux employés leurs opinions sur la situation actuelle de l'OSBL et les caractéristiques que doit avoir le prochain chef de la direction) »[805].

À la lumière de ce qui précède, le conseil d'administration de Hockey Canada devrait déterminer ce qui est important pour l'organisation ainsi que les compétences et les qualités que le président et chef de la direction doit posséder pour mener à bien ces grandes questions. Cet exercice revêt une importance particulière dans le contexte actuel. Il est très important que Hockey Canada regagne la confiance de ses parties prenantes et du grand public et elle a besoin d'un chef de la direction qui peut diriger avec succès les efforts de l'organisation pour y parvenir.

Le chef de la direction doit-il posséder une solide expérience du hockey? Les trois derniers chefs de la direction possédaient une telle expérience, et c'est sans doute l'une des compétences qui seraient utiles au chef de la direction de Hockey Canada. Toutefois, nous avons observé que d'autres ONS, comme Tennis Canada, ont des chefs de la direction qui n'ont pas d'antécédents dans le sport, mais qui mettent à profit d'autres aptitudes et qualités pertinentes pour ce rôle. Selon nous, une expérience significative dans le sport constitue une qualité souhaitable, mais pas nécessaire, pour le poste.

Nous savons également que la culture de l'organisation commence au sommet. Non seulement le chef de la direction doit-il montrer l'exemple, mais il doit aussi avoir le courage et la détermination nécessaires pour orienter l'organisation dans une nouvelle direction si le conseil d'administration le juge nécessaire.

Enfin, nous pensons que les devoirs et les responsabilités liés au rôle devraient être mieux définis et communiqués dans la description du poste et le contrat de travail. Cela sera utile pour le recrutement, pour guider le chef de la direction quant aux principales responsabilités de son rôle, et pour l'évaluation du rendement par le conseil d'administration.

ii. La structure de la haute direction est-elle conforme aux règlements administratifs de Hockey Canada?

Comme nous l'avons vu en détail ci-dessus, la structure de la haute direction de Hockey Canada n'est pas conforme aux règlements administratifs, qui prévoient que les dirigeants de Hockey Canada comprennent le chef de la direction, le chef de l'exploitation, le chef des finances et le chef du développement des affaires[806], mais en fait, les postes de chef de l'exploitation et de chef du développement des affaires ne figurent pas actuellement dans la structure de direction. Par

[805] Dr. Peter STEPHENSON et Dr. Guy BEAUDIN, *20 questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif (OSBL) devraient poser sur la relève du chef de la direction*, *Comptables professionnels agréés du Canada*, 2016, p. 8, en ligne : https://www.cpacanada.ca/en/business-and-accounting-resources/strategy-risk-and-governance/not-for-profit-governance/publications/nfp-directors-20-questions-on-ceo-succcession.

[806] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, règlements et historique*, mai 2022, art. 40.1, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-e.pdf>.

conséquent, nous recommandons que les règlements administratifs soient modifiés de manière à supprimer la référence à ces deux postes.

Nous estimons que les règlements administratifs, tels que modifiés, donneront au chef de la direction et au conseil d'administration la flexibilité d'ajouter ou d'éliminer les postes de chef de l'exploitation et de chef du développement des affaires (ou tout autre poste de direction) s'ils le jugent nécessaire. En fait, dans leur version actuelle, les règlements administratifs prévoient que les dirigeants de Hockey Canada comprennent « toute autre personne occupant un poste de dirigeant créé en vertu du règlement administratif 40.11 ». Le règlement 40.11 stipule que « [le] chef de la direction, avec l'approbation du conseil d'administration, peut créer des postes de dirigeants supplémentaires pour s'acquitter de tâches et jouir de pouvoirs dont le chef de la direction et le conseil d'administration ont mutuellement convenu »[807].

Nous sommes d'avis que la nécessité de certains postes de direction, comme celui de chef de l'exploitation, peut dépendre des circonstances (telles que les personnes déjà en place dans l'organisation, ou les besoins de l'organisation à un moment donné) et que les règlements administratifs ne devraient pas restreindre l'organisation à cet égard. Pour cette raison, et compte tenu notamment du fait qu'un nouveau chef de la direction n'a pas encore été nommé au moment de la remise du présent rapport, nous sommes d'avis que la détermination des postes de dirigeant appropriés est une décision qui doit être prise par l'organisation une fois qu'un chef de la direction est en place.

Les règlements administratifs devraient être modifiés de façon à ce que le terme « président » soit défini comme étant « le président et chef de la direction de Hockey Canada ».

iii. L'arrimage est-il adéquat entre les objectifs et le plan stratégique de Hockey Canada et les ressources en matière de leadership consacrées à leur réalisation, de même qu'entre celles consacrées à la résolution des principaux défis que doit relever l'organisation?

Comme il a été mentionné précédemment au chapitre IV, les principales opérations et secteurs d'activité de Hockey Canada se divisent en quatre catégories : la réglementation du hockey amateur au Canada, l'essor et le développement du sport du hockey, la représentation du Canada sur la scène internationale, et le développement des affaires. L'énoncé de mission de Hockey Canada est de : « diriger, développer et promouvoir des expériences enrichissantes au hockey » et sa vision est d'être des « chefs de file mondiaux du sport »[808]. Les valeurs de Hockey Canada consistent, entre autres, à « donner une dimension qui va bien au-delà du simple fait de marquer des buts et de gagner des matchs »[809].

Au cours de notre révision, nous avons entendu à plusieurs reprises que l'équipe de la haute direction de Hockey Canada bénéficierait de l'ajout de postes supplémentaires, notamment un vice-président, Hockey féminin et un vice-président, Développement du hockey. Ces suggestions

[807] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, règlements et historique*, mai 2022, art. 40.1 et 40.11, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-e.pdf>.
[808] HOCKEY CANADA, *Mandat et mission*, en ligne : <www.hockeycanada.ca/fr-ca/corporate/about/mandate-mission>.
[809] HOCKEY CANADA, *Rapport annuel 2020-2021 de Hockey Canada*, p. 8, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2020-21-annual-report-f.pdf>.

sont appuyées par le plan stratégique 2022-2026 de Hockey Canada, qui énonce des initiatives relatives à la mise en œuvre d'un plan de hockey féminin, au soutien du hockey local de diverses façons, et à l'expansion vers de nouveaux publics[810]. Chacune de ces initiatives bénéficierait d'un leadership accru au niveau de la haute direction de Hockey Canada. Nous soutenons l'ajout de ces vice-présidences; chacune d'entre elles aiderait Hockey Canada à réaliser sa mission qui consiste à « diriger, développer et promouvoir des expériences enrichissantes au hockey »[811]. Ces deux postes de haute direction agiraient de pair, étant donné que l'objectif de Hockey Canada est de relier les programmes locaux à l'équipe nationale, d'inspirer la jeune génération et de susciter chez elle le sentiment d'appartenir à quelque chose de plus grand que soi[812].

Les titulaires de ces postes de vice-président auront besoin d'assistance pour remplir leurs mandats. Toutefois, il ne nous a pas été demandé de nous prononcer sur la dotation en personnel au-dessous du niveau de l'équipe de la haute direction et nous avons donc concentré nos recommandations sur ce niveau.

1. Vice-président, Hockey féminin

Le hockey féminin forme un élément essentiel du mandat de Hockey Canada.

Comme indiqué au chapitre VII, le comité de la politique du hockey féminin (« **comité PHF** »), qui a été créé en 2019, est notamment chargé de suivre les besoins des joueuses de hockey. Nos discussions avec les membres du comité PHF ont souligné que le comité s'intéresse aux femmes dans le hockey, pas seulement au hockey féminin, mais aussi au hockey mixte. L'un de ses principaux thèmes est l'importance de la représentation, dans tous les rôles et à tous les niveaux, et le fait que Hockey Canada devrait prendre l'initiative à cet égard. L'un des objectifs du comité PHF est d'éliminer les obstacles empêchant une expérience positive pour les femmes dans ce sport. Cela comprend l'examen du leadership tant à Hockey Canada qu'au sein des membres. Bien que le comité PHF ait travaillé avec diligence, comme nous l'avons vu au chapitre VII, il y a des limites à ce qu'il peut accomplir à titre de comité composé de bénévoles.

À peu près au même moment où Hockey Canada a créé le comité PHF, elle a également créé le poste de directeur, Hockey féminin, décrit ci-dessus. Cette décision a été prise en partie en réponse à des observations soumises par des parties prenantes ainsi qu'à l'analyse interne de Hockey Canada[813]. Le directeur, Hockey féminin, est chargé de diriger la réalisation des objectifs stratégiques de recrutement et de rétention, ainsi que la durabilité et la croissance continues des programmes de hockey féminin à l'échelle nationale. Ce poste permet de mettre en place une approche collaborative au sein de l'écosystème du hockey pour la promotion des femmes dans des rôles clés (joueurs, entraîneurs, arbitres et dirigeants). Le directeur, Hockey féminin, doit travailler en étroite collaboration avec les autres personnes au sein de Hockey Canada, ses membres et les parties prenantes externes afin d'aider à comprendre l'environnement existant et les obstacles à la participation et de faire des recommandations pour créer un espace plus inclusif. De plus, le

[810] HOCKEY CANADA, *Plan stratégique 2022-2026*, p. 21 et 22.
[811] HOCKEY CANADA, *Mandat et mission*, en ligne : <www.hockeycanada.ca/fr-ca/corporate/about/mandate-mission>.
[812] Entrevue avec des cadres supérieurs de Hockey Canada (Pat McLaughlin, Darren Cossar, Dana Gladstone, Natasha Johnston, Scott Salmond, et Sean Kelley), 7 septembre 2022.
[813] Entrevue avec le comité de la politique du hockey féminin (Stephanie White, présidente du comité, et Barry Reynard, agent de liaison avec le conseil d'administration), 17 octobre 2022.

directeur est chargé d'intégrer les recommandations du comité d'orientation du hockey féminin et de l'équipe de travail du Modèle canadien du développement (MCD) féminin[814].

D'après nos entrevues, nous comprenons que l'intention était de faire en sorte que le poste de directeur, Hockey féminin, appartienne à la haute direction lorsque le moment serait venu[815]. D'après nos conversations avec les parties prenantes, y compris le personnel et les anciens employés de Hockey Canada, les membres du comité PHF, les administrateurs et d'autres parties prenantes, ce moment est venu.

La présence d'une personne attitrée à cette fonction à la table de la haute direction améliorerait les possibilités et la croissance future. Cela enverrait également un puissant message à tous les participants sur l'importance du hockey féminin. La création du poste de directeur, Hockey féminin, a été le premier pas dans cette direction. Nous constatons qu'au moins deux associations de référence, à savoir Tennis Canada et Canada Basketball, ont au sein de leur haute direction un responsable chargé strictement du sport féminin. Cette étape reflète aussi le plan stratégique 2022-2026, qui comprend des suggestions visant à accroître la visibilité et la croissance du hockey féminin.

Nous recommandons donc que le poste de directeur, Hockey féminin, devienne un poste de vice-présidence, au sein de l'équipe de direction, sous la responsabilité du président et chef de la direction.

2. Vice-président, Développement du hockey

Comme nous l'avons indiqué au chapitre IV, nous avons entendu dans plusieurs entrevues que Hockey Canada doit se concentrer à la fois sur la haute performance et sur le hockey local. De nombreuses parties prenantes ont eu l'impression que le hockey local ne reçoit pas suffisamment d'attention.

Historiquement, Hockey Canada a séparé le rôle de vice-président lié au développement du hockey, avec un accent sur le hockey local, et le rôle de vice-président lié aux activités hockey. Comme indiqué ci-dessus, ces rôles ont été fusionnés en 2020. PVP, Activités hockey et développement, est actuellement responsable des équipes nationales (et donc de la représentation du Canada sur la scène mondiale) et du développement du hockey. À l'heure actuelle, les fonctions qui seraient assumées par un nouveau poste de vice-président, Développement du hockey, sont réparties entre les départements de la mobilisation des membres et des activités hockey. Ces dispositions contribuent à un manque de cohérence dans l'attention accordée au hockey local. Nous pensons que la création d'un poste dédié au développement du hockey à l'échelle locale au sein de l'équipe de la haute direction serait une étape importante pour rectifier cette situation. Ce poste viendrait renforcer les ressources de gestion consacrées à un objectif essentiel de Hockey Canada : « l'essor et le développement du sport du hockey ». Le plan stratégique 2022-2026 souligne la nécessité d'une approche axée sur la clientèle et le soutien au hockey local.

Le nouveau vice-président, Développement du hockey, devrait continuer à travailler en étroite collaboration avec le département de la mobilisation des membres, étant donné que l'échange de

[814] HOCKEY CANADA, Description de poste, Directeur, Hockey féminin, Hockey Canada, février 2022.
[815] Entrevue avec Tom Renney, ancien chef de la direction de Hockey Canada de 2014 à juillet 2022, 20 octobre 2022.

renseignements et la mise en œuvre des programmes de hockey local se font par l'intermédiaire des membres.

Nous constatons que presque toutes les associations de référence ont, au sein de leur haute direction, une personne dont le mandat principal touche le développement des joueurs et des programmes ou les programmes locaux.

D. Conclusion

L'équipe de la haute direction est-elle dotée d'une structure et du personnel adéquats pour permettre la supervision du fonctionnement de Hockey Canada, des programmes locaux à ceux de la haute performance?

Nous estimons que certains changements sont nécessaires. Nous recommandons que :

- Les descriptions de poste soient régulièrement mises à jour de manière à refléter la structure de direction actuelle, et que l'on rappelle régulièrement à chaque membre de l'équipe de la haute direction ses rôles et responsabilités;

- Lors du recrutement du chef de la direction, le conseil d'administration détermine les besoins les plus importants de l'organisation afin d'engager un président et chef de la direction capable de mener à bien ces questions;

- Les devoirs et responsabilités associés au rôle de président et chef de la direction soient mieux définis;

- Les règlements administratifs soient modifiés afin de supprimer la référence aux postes de chef de l'exploitation et de chef du développement des affaires, et de modifier la définition de président;

- Hockey Canada remplace le poste de directeur, Hockey féminin, par un poste de haute direction qui serait responsable du hockey féminin (VP, Hockey féminin); et

- Hockey Canada divise le poste de PVP, Activités hockey et développement, afin d'avoir un poste responsable du développement du hockey (VP, Développement du hockey) et une personne responsable des équipes nationales (VP, Activités hockey).

XI. LA GOUVERNANCE AFIN D'AMÉLIORER LA CONFIANCE

Le cinquième élément du mandat demande de formuler toute autre recommandation quant aux mesures que pourraient prendre le conseil d'administration et la haute direction en matière de gouvernance afin d'améliorer la confiance de la population canadienne envers Hockey Canada. Cela ouvre la porte à une évaluation du lien entre la gouvernance de l'organisation et la confiance de ses parties prenantes. Une telle évaluation, à son tour, soulève plusieurs questions :

a. Qu'est-ce que la « confiance »? Et quel est son lien avec une saine gouvernance?

b. Quel est le niveau de confiance actuel envers Hockey Canada?

c. Quelles mesures en matière de gouvernance permettraient d'améliorer le niveau de confiance tout en garantissant la mise en place d'une gouvernance continue et efficace?

Nous aborderons ces questions une à une.

A. Qu'est-ce que la « confiance » et quel est son lien avec une saine gouvernance?

La confiance et la saine gouvernance sont directement liées; elles revêtent toutes deux une importance fondamentale dans le succès d'une organisation. La confiance des parties prenantes – c'est-à-dire le fait de croire aux pouvoirs, au sérieux et à la fiabilité d'une organisation – est essentielle pour la capacité d'une organisation à poursuivre sa vision et à atteindre ses objectifs. C'est particulièrement le cas lorsqu'il est question des organisations à but non lucratif, comme Hockey Canada, ayant un important mandat de protection de l'intérêt public. Une saine gouvernance permet d'établir et de renforcer la confiance des parties prenantes, car c'est cette confiance qui contribue à garantir que l'organisation s'acquitte de son mandat de protection de l'intérêt public.

L'importance de la confiance est reflétée dans les objectifs des lois régissant l'organisation et dans les principes clés de la gouvernance saine. La Loi BNL fournit un cadre pour une gouvernance imputable et transparente. Ces éléments sont particulièrement importants pour les organisations qui œuvrent dans le secteur à but non lucratif, parce que celles-ci doivent établir et maintenir un niveau élevé de confiance de la part du public afin de connaître du succès. Il va de soi que l'imputabilité et la transparence ne sont pas seulement importantes dans la gouvernance interne de l'organisation; elles représentent aussi des éléments clés de la relation qu'entretient une organisation avec ses parties prenantes et avec le public en général. Elles incluent la responsabilité de comprendre les besoins de la communauté et d'être efficace pour répondre à ces besoins, c'est-à-dire les besoins qui justifient l'existence de l'organisation.

Les administrateurs d'une organisation à but non lucratif ont par conséquent des responsabilités qui transcendent la surveillance des opérations quotidiennes de l'organisation. Ils doivent également s'assurer que l'organisation entretienne des relations efficaces avec ses parties prenantes afin obtenir leur soutien envers les objectifs de l'organisation. Les conseils d'administration doivent prendre en considération l'imputabilité, la transparence et l'engagement, parce que c'est sur la base de ces éléments que peuvent se bâtir et se maintenir des relations saines et productives avec les parties prenantes. Le but ultime de tout ce processus est de s'assurer que

l'organisation s'acquitte, et soit perçue comme s'acquittant, de ses responsabilités sociales de protection de l'intérêt public.

Compte tenu des appels forts et répétés pour un changement de culture drastique dans le monde du hockey, ces qualités d'imputabilité, de transparence et d'engagement et ces relations saines et productives avec les parties prenantes sont particulièrement importantes pour Hockey Canada. Comme l'a indiqué la ministre Pascale St-Onge, il existe un problème systémique de violence sexuelle et de masculinité toxique dans la culture du hockey au Canada[816]. En tant qu'organisme national de régie du hockey au Canada, on s'attend avec raison à ce que Hockey Canada joue un rôle important pour contribuer à changer cette culture. Hockey Canada doit donc s'assurer de disposer des connaissances, des compétences et des ressources nécessaires pour y arriver. L'organisation devra aussi faire preuve du type d'imputabilité et de transparence qui favorisent des relations saines et productives avec les parties prenantes[817]. Ces relations doivent pouvoir s'appuyer sur la confiance envers la capacité de Hockey Canada à mener ce changement.

Il est question ici d'une confiance qui doit exister tant dans la réalité que dans la perception raisonnable. À cet égard, il existe un parallèle utile entre la confiance et l'impartialité. L'impartialité, comme la confiance, n'existe pas uniquement dans un état d'esprit, mais aussi dans la perception d'une personne raisonnable et dûment informée. Les décideurs, par exemple, ne doivent pas être simplement impartiaux. Ils doivent également être *perçus* comme étant impartiaux par des gens raisonnables et dûment informés. De la même façon, on ne doit pas seulement retrouver la confiance dans les faits, mais aussi dans la perception.

B. Quel est le niveau de confiance actuel envers Hockey Canada?

La confiance est une qualité intangible qui fluctue constamment. Par conséquent, évaluer l'étendue de la confiance que les gens ont envers les organisations ou institutions est une tâche manifestement difficile. Cependant, il ne fait aucun doute que le niveau de confiance envers Hockey Canada qu'affichent le gouvernement, les commanditaires, certains de ses membres et le public en général a chuté à des niveaux dangereusement bas. Le leadership de l'organisation a perdu la confiance d'importantes parties prenantes. Des représentants élus, y compris le premier ministre du Canada, la ministre des Sports et certains parlementaires, de même que des commanditaires et plusieurs autres parties, ont appelé à un changement complet au niveau du leadership[818]. Le nombre, la portée et l'intensité de ces appels sont tels qu'il est irréaliste de penser

---

[816] Ashley BURKE, « Hockey culture suffers from a 'systemic problem' of sexual violence, minister says », *CBC*, 29 septembre 2022, en ligne : <https://www.cbc.ca/news/politics/hockey-culture-systemic-problem-minister-of-sport-says-1.6601431>.

[817] Voir le chapitre VI du présent rapport.

[818] Graeme BRUCE, « Tracking the fallout of the Hockey Canada scandal », *CBC*, 8 octobre 2022, en ligne : <https://www.cbc.ca/news/canada/hockey-canada-leadership-change-pressure-1.6608506>; Voir aussi: The ATHLETIC STAFF, « Canadian Tire ends Hockey Canada partnership; PM Justin Trudeau suggests starting a new federation », *The Athletic*, 6 octobre 2022, en ligne : <https://theathletic.com/3664547/2022/10/06/canadian-tire-hockey-canada-sponsorship/>; CTV News STAFF, « Which corporate sponsors have paused or pulled their support for Hockey Canada? », *CTV News*, 12 octobre 2022, en ligne : <https://www.ctvnews.ca/sports/which-corporate-sponsors-have-paused-or-pulled-their-support-for-hockey-canada-1.6098822>; Sportsnet STAFF, « Nike suspending sponsorship relationship with Hockey Canada », *Sportsnet*, 7 octobre 2022, en ligne : <https://www.sportsnet.ca/hockey/article/nike-suspending-sponsorship-relationship-with-hockey-canada/>; Globe STAFF, « A list of the Hockey Canada sponsors pulling their support », *The Globe and Mail*, 11 octobre 2022, en

qu'ils ne constituent qu'un battage médiatique temporaire. Pour assurer une gouvernance efficace et continue, ces appels ne doivent pas être ignorés.

Que les préoccupations concernant le leadership actuel soient objectivement justifiées ou non n'est pas ce qui importe, et s'attarder sur cette question ne relève pas de mon mandat. Il ne fait aucun doute que Hockey Canada a été compté sur des administrateurs qui ont une passion pour le hockey, qui affichent un profond dévouement envers la mission, la vision et les valeurs de l'organisation, et qui consacrent beaucoup de temps et d'énergie – souvent en quantité démesurée – envers la gouvernance de l'organisation. Or, la confiance n'est pas qu'un enjeu de faits objectifs, mais aussi un enjeu de perception raisonnable. La perception, chez bon nombre de parties prenantes, est que le leadership de Hockey Canada ne mérite pas cette confiance.

C. Quelles mesures devraient être prises pour regagner la confiance?

i. Renonciation des administrateurs actuels à se présenter aux élections

Il est facile de demander un changement important, mais beaucoup plus difficile de réaliser ce changement. Il est encore plus difficile de le faire d'une manière ordonnée et réfléchie qui permet à l'organisation d'opérer pendant que ce changement important se produit. De notre point de vue, Hockey Canada doit apporter des changements importants à la composition de son conseil d'administration et aux processus de recrutement au sein de ce conseil, changements que nous avons abordés en détail précédemment dans ce rapport. Ces changements, cependant, exigeront du temps, puisqu'ils nécessiteront des discussions et réflexions approfondies de la part des membres de Hockey Canada et de son conseil d'administration, de même qu'un certain nombre d'étapes techniques, avant de pouvoir être mis en œuvre.

C'est pour cette raison que, le 10 octobre 2022, nous avons publié un nouveau rapport intérimaire, sous la forme d'une note de service au conseil d'administration de Hockey Canada, contenant les recommandations suivantes :

> Il n'est pas réaliste de penser que ces types de changements peuvent être correctement pris en considération et mis en œuvre au cours des prochaines semaines. Le besoin de changement, par contre, est urgent. Pour cette raison, je recommande que Hockey Canada, dans le cadre de son cycle électoral actuel et avec l'appui du comité des candidatures, se dote d'un conseil d'administration et d'un président du conseil qui acceptent de siéger pour un an seulement. L'idée est que ces nouveaux administrateurs siégeront à titre de conseil de transition. Ils auront quatre tâches principales à accomplir durant leur mandat d'un an. Premièrement, ils devront répondre, conjointement avec les membres de Hockey Canada, à l'ensemble des changements en matière de gouvernance que je recommanderai dans mon rapport final. Deuxièmement, ils devront traiter des nombreuses préoccupations publiques concernant la haute direction de l'organisation. Troisièmement, ils devront commencer à rétablir les relations fragmentées avec les parties prenantes. Enfin, ils devront assurer à l'organisation

ligne : <https://www.theglobeandmail.com/canada/article-hockey-canada-sponsors/>; Bianca BHARTI, « Canadian Tire permanently cuts ties with Hockey Canada over sexual assault allegations », *Financial Post*, 6 octobre 2022, en ligne : <https://financialpost.com/news/retail-marketing/canadian-tire-cuts-ties-hockey-canada>.

une stabilité sur le plan opérationnel. Bien que je reconnaisse le dévouement et le travail acharné des membres actuels du conseil d'administration, mon opinion est que les intérêts de Hockey Canada seraient mieux servis si tous les administrateurs se retiraient de leur poste au terme de leur mandat, à l'assemblée annuelle des membres du 17 décembre, et ne sollicitaient pas un nouveau mandat. Je ne recommande pas que tous les administrateurs démissionnent immédiatement pour les raisons suivantes. L'organisation ne serait pas en mesure d'opérer sans un conseil d'administration. La démission immédiate déclencherait également les dispositions concernant les postes vacants prévues dans les règlements administratifs de Hockey Canada et la Loi BNL, qui prévoient un processus qui nécessiterait tout de même du temps à mettre en œuvre; en d'autres mots, une telle démission n'offrirait pas une manière plus rapide de nommer ou d'élire de nouvelles personnes au conseil d'administration. De plus, le prochain cycle d'élections et de recrutement d'administrateurs est déjà enclenché, permettant ainsi au comité des candidatures d'identifier dès maintenant des candidats propices en vue des élections du 17 décembre.

Les nouveaux administrateurs et les membres de Hockey Canada devraient, dès que possible, revoir la structure du conseil d'administration et le processus de mise en candidature conformément à mes recommandations afin que la nouvelle structure soit en place pour le cycle électoral de 2023. Dans le cadre de ce processus, le conseil devrait faire appel aux services d'une firme réputée spécialisée dans le recrutement d'administrateurs. Cette firme pourra appuyer Hockey Canada dans la révision de la matrice des compétences pour les administrateurs et le président du conseil, ainsi que dans le remaniement de la constitution et du mode de nomination pour le comité des candidatures. De plus, la firme retenue pourra soutenir le processus de nomination ou d'élection des membres du comité des candidatures et du conseil d'administration. Tout cela devra être mis en œuvre à temps pour les élections de 2023, qui serviront à pourvoir l'ensemble du conseil d'administration et le poste de président du conseil d'administration. En tant que première étape visant à rebâtir la confiance envers Hockey Canada, il sera crucial pour le conseil de transition de mener le processus de recrutement des nouveaux administrateurs de manière transparente et indépendante.

Le 11 octobre 2022, le conseil d'administration de Hockey Canada a annoncé des changements importants au niveau du leadership de Hockey Canada. Il a annoncé qu'aucun des administrateurs actuels ne briguerait un nouveau mandat, ce qui permettra d'élire un conseil d'administration entièrement renouvelé lors des prochaines élections du 17 décembre 2022.

Après une réunion des membres, qui s'est tenue le 11 octobre 2022, Hockey Canada a demandé des précisions sur les points suivants :

1. Le comité des candidatures doit-il soumettre aux membres un nombre de candidats égal au nombre de postes d'administrateurs à pourvoir, ou doit-il fournir une liste comprenant plus de candidats que de postes à pourvoir afin que les membres puissent choisir parmi les candidats présélectionnés?

2. Votre recommandation appelant à ce que les règlements administratifs prévoient qu'au plus 60 % des administrateurs soient du même sexe relève-t-elle des changements de « processus » mentionnés dans votre rapport qui doivent être appliqués immédiatement, ou s'agit-il d'une recommandation qui doit être étudiée par les membres après la réception de votre rapport final?

Nos recommandations ont été les suivantes :

1. Même s'il s'agit d'une question qui doit être traitée par les membres, nous émettons des opinions. Il serait utile que le comité des candidatures sélectionne et soumette une liste de neuf candidats recommandés seulement, sur laquelle les membres seraient ensuite appelés à voter ou à donner leur approbation dans le cadre du processus électoral. Nous recommanderons que l'organisation fasse appel aux services d'une firme spécialisée dans le recrutement d'administrateurs pour les élections de 2023 et les élections suivantes (et nous recommanderions de faire appel à une telle firme pour appuyer le cycle électoral actuel si le temps le permet), firme qui travaillera bien sûr avec la matrice définie par les membres. Le comité des candidatures, en collaboration avec cette firme, devrait ensuite proposer des candidats de haute qualité. Notre préoccupation tient au fait que, en particulier dans le contexte actuel, nombre des administrateurs dont a besoin l'organisation risquent de refuser de siéger au conseil d'administration s'ils ne savent pas qui seront les autres administrateurs. De même, ils ne voudront peut-être pas prendre le risque de ne pas être élu si les membres ont la possibilité de sélectionner les administrateurs parmi une liste comprenant plus de candidats que de postes d'administrateurs à pourvoir. Nous souhaitons donc que les membres aient suffisamment confiance dans le processus de mise en candidature pour qu'une liste de candidats de haute qualité, recommandés par le comité des candidatures, puisse être approuvée.

2. Nous pensons toutefois que cette approche devrait être mise en œuvre avec discernement et en consultation avec les membres. Le comité des candidatures devrait réfléchir à la manière d'affiner la liste des compétences, aptitudes et qualités qui sont actuellement nécessaires pour le conseil d'administration et communiquer cette liste aux membres afin de recueillir leurs commentaires à ce sujet; la liste ainsi obtenue serait plus complète que celle figurant actuellement dans l'appel de candidatures. Nous croyons fermement que les membres devraient participer et être consultés dans le cadre du processus actuel de mise en candidature, non seulement parce qu'il existe une demande pour plus de participation et de transparence, mais aussi parce que l'organisation et le processus de recrutement des administrateurs et de mise en candidature doivent commencer à regagner la confiance des membres et du grand public.

3. Nous confirmons que la règle prévoyant qu'aucun sexe ne devrait représenter plus de 60 % au sein du conseil d'administration s'inscrivait dans le cadre de recommandations à plus long terme. Cela dit, dans la mesure où Hockey Canada prend un nouveau départ, nous espérons que le processus d'examen du comité des candidatures inclura une plus grande diversité dans toutes ses formes.

Le 15 octobre 2022, au cours d'une réunion extraordinaire, les membres ont adopté des modifications aux règlements administratifs donnant au comité des candidatures le pouvoir d'évaluer tous les candidats proposés et d'établir une liste de candidats présélectionnés sur la base de leurs compétences et aptitudes et des besoins actuels du conseil d'administration[819]. Ils ont également adopté les modifications suivantes aux règlements administratifs :

> 27.2 Toutes les candidatures à un poste d'administrateur élu doivent être soumises au président du comité des candidatures, au moins soixante (60) jours avant le début de l'assemblée annuelle, et doivent inclure un curriculum vitae du candidat, ainsi qu'une déclaration écrite de ce dernier exprimant sa volonté de remplir les fonctions d'administrateur. Le comité des candidatures transmettra les documents de tous les candidats présélectionnés aux membres au moins trente (30) jours avant le début de l'assemblée annuelle. Pour les élections de 2022 uniquement, les délais indiqués ci-dessus seront réduits à respectivement trente-sept (37) jours et dix-neuf (19) jours.
>
> 30.1 Les administrateurs élus exercent des mandats de deux (2) ans sauf indication contraire dans les présents règlements administratifs. Leur mandat débute à la fin de l'assemblée générale où ils ont été élus, et se termine à la fin de l'assemblée générale tenue environ deux (2) ans plus tard. Les administrateurs élus à l'assemblée annuelle de 2022 exercent un mandat d'un (1) an, qui se termine à la fin de l'assemblée annuelle tenue environ un (1) an plus tard.
>
> 31.1 Les membres élisent un président du conseil d'administration pour un mandat de deux (2) ans à chaque assemblée annuelle où ont lieu les élections en ayant recours à la procédure décrite de manière générale au règlement administratif 28. Pour les élections de 2022 uniquement, le président exerce un mandat d'un (1) an, qui se termine à la fin de l'assemblée annuelle tenue environ un (1) an plus tard.
>
> 31.2 Les candidatures au poste de président du conseil d'administration doivent être soumises au comité des candidatures, lequel créera une liste de candidats présélectionnés qui figureront sur le bulletin de vote pour le poste de président du conseil d'administration.
>
> 31.3 Le comité des candidatures doit envoyer aux membres la liste des candidats présélectionnés au poste de président du conseil d'administration au moins trente (30) jours avant le début de l'assemblée annuelle. Pour les élections de 2022 uniquement, cette liste de candidats présélectionnés sera fournie aux membres au moins dix-neuf (19) jours avant le début de l'assemblée annuelle.
>
> 31.5 Après l'élection du président du conseil d'administration à l'assemblée annuelle, les élections aux autres postes d'administrateurs à pourvoir se tiendront, en ayant recours à la procédure mentionnée de manière générale au règlement administratif 28. Les noms des candidats qui ont brigué sans succès le poste de

[819] HOCKEY CANADA, « Approved By-Law Changes (October 2022 Special Meeting) ».

président du conseil d'administration mais qui ont été présélectionnés par le comité des candidatures conformément au règlement administratif 27 seront inscrits sur le bulletin de vote pour ces postes à pourvoir.

Nous saluons ces modifications. Nous soulignons que la disposition relative au mandat d'un an pour le cycle électoral actuel n'empêche pas le président du conseil d'administration et les administrateurs élus cette année d'être candidats et élus lors du prochain cycle électoral, à condition qu'ils répondent aux besoins et aux critères de sélection définis par le comité des candidatures pour le cycle électoral de 2023.

ii. Modification de la structure de vote

Au cours de notre révision, plusieurs membres et parties prenantes ont également appelé à modifier la structure de vote des membres.

Hockey Canada possède depuis un certain temps un système de vote pondéré pour ses membres, qui confère à Hockey Québec et à la FHO plus de voix qu'aux autres membres. Nous savons qu'historiquement, cela visait à refléter le nombre de participants inscrits auprès de chaque membre. Le rapport annuel 2020-2021 de Hockey Canada[820] fournit les informations suivantes sur le nombre de joueurs[821] à l'échelle nationale ; les pourcentages ont été calculés à partir de ces informations :

Membre	**Nombre de joueurs**	**% du nombre total de joueurs**	**Voix dans le système actuel[822]**
Hockey Nord	3 474	0,90	2
Hockey Nord-Ouest de l'Ontario	4 418	1,08	2
Hockey Î.-P.-É.	5 557	1,45	2
Hockey Terre-Neuve-et-Labrador	10 052	2,62	2
Hockey Nouveau-Brunswick	14 418	3,75	2
Hockey Nouvelle-Écosse	15 751	4,10	2
Hockey Est de l'Ontario	19 285	5,02	2
Hockey Manitoba	20 910	5,44	2
Hockey Saskatchewan	27 134	7,06	2
Hockey C.-B.	39 056	10,17	2

[820] HOCKEY CANADA, *Rapport annuel de Hockey Canada 2020-2021*, p. 25, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2020-21-annual-report-f.pdf>

[821] Une analyse du nombre de participants par membre pourrait également être effectuée.

[822] Deux voix représentent environ 6 % du nombre total de voix; cinq voix représentent environ 16 % du nombre total de voix.

Membre	Nombre de joueurs	% du nombre total de joueurs	Voix dans le système actuel[822]
Hockey Québec	39 265	10,22	5
Hockey Alberta	62 778	16,34	2
Fédération de hockey de l'Ontario	122 383	31,85	5
Total	**384 211**	**[100 %]**	**32**

Actuellement, en supposant que tous les 32 votes sont exprimés une réunion, une résolution votée à la majorité simple a besoin d'au moins 17 voix sur 32 pour être adoptée[823].

Pendant la période 2011-2012, Hockey Canada a adopté plusieurs mesures pour mettre l'organisation en conformité avec les nouvelles exigences de la Loi BNL. Dans le cadre de ce processus, le comité de gouvernance de Hockey Canada a passé en revue les droits de vote des membres. En novembre 2012, le comité a demandé au conseil, qui, à l'époque comprenait les 13 présidents des membres, de compléter un sondage portant sur divers sujets liés à la réforme de la gouvernance, notamment les droits de vote. On a présenté au conseil des options incluant le système de droit de vote égal, le système de vote pondéré (le statu quo), et le système de vote pondéré selon l'enregistrement[824]. Les résultats du sondage étaient partagés à quasi égalité entre le droit de vote égal et le droit de vote pondéré (le statu quo). Suite à d'autres discussions auprès du conseil lors de la rencontre semi-annuelle[825], la question a été présentée lors d'une réunion du conseil en avril 2013 pour rendre une décision finale, auquel moment le conseil a décidé de maintenir le système de vote pondéré (c.-à-d. cinq voix pour Hockey Québec et la FHO, et deux voix pour les autres membres)[826].

Cette structure de vote apparaît encore aujourd'hui dans les statuts de prorogation, qui disposent ce qui suit : « Hockey Québec et la Fédération de hockey de l'Ontario ont droit à cinq voix chacune aux réunions des membres et les autres membres ont droit à deux voix chacun à ces réunions »[827] [traduction]. Les règlements administratifs de Hockey Canada disposent que Hockey Québec et la FHO ont droit à cinq voix chacune « sur toutes les questions » sur lesquelles les membres ont droit de vote[828].

---

[823] Aux termes de la Loi BNL, une résolution ordinaire désigne une résolution adoptée à la majorité des votes exprimés. Si tous les membres ne sont pas présents à une réunion, l'adoption d'une résolution ordinaire nécessite une majorité des voix exprimées par les membres effectivement présents à la réunion.

[824] La possibilité que les cinq ligues nationales deviennent membres et que chacune d'elles ait une voix a également été envisagée : HOCKEY CANADA, *Rapport du comité de gouvernance*, septembre 2012 (PowerPoint).

[825] Recommandations du rapport du comité de gouvernance, novembre 2012; Rapport du comité de gouvernance de Hockey Canada et recommandations sur la structure de gouvernance, 16 novembre 2022.

[826] HOCKEY CANADA, *Résumé final de la réunion du conseil d'administration*, 7 avril 2013.

[827] INDUSTRIE CANADA, *Articles de prorogation de l'Association Hockey Canada*, 10 juin 2014.

[828] HOCKEY CANADA, *Règlements administratifs, règlements et historique*, mai 2022, art. 24.2, en ligne : <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-e.pdf>.

Certains membres ont souligné que, avec trois membres de la province de l'Ontario, dont la FHO, l'Ontario disposait potentiellement de neuf voix. Comme mentionné ci-dessus, Hockey Québec a cinq voix et chaque autre membre a deux voix. Nous avons cependant été informés au cours de nos entrevues que les trois membres de l'Ontario ne votaient habituellement pas en bloc.

Comme indiqué plus haut, le nombre total de voix dans le système actuel est de 32. Pour prendre un exemple concret des implications de ce système, si Hockey Québec et les 3 membres de l'Ontario votent de la même façon, ils peuvent collectivement réunir 14 voix au total, soit seulement 3 voix de moins que la majorité[829]. Il suffit alors que seulement 2 autres membres votent avec ce groupe (soit 6 membres au total) pour obtenir une majorité simple. Autre exemple : si les 3 membres de l'Ontario et Hockey Québec ne votent pas en faveur d'une résolution, l'obtention d'une majorité simple nécessite que tous les autres membres (9) votent en faveur de celle-ci. De même, si la FHO et Hockey Québec ne votent pas en faveur d'une résolution, l'obtention d'une majorité simple nécessite que 9 des membres restants votent en faveur de celle-ci. Ceci a pour conséquence de conférer, en théorie au moins, un pouvoir important à deux provinces seulement.

À l'inverse, si chaque membre disposait du même nombre de voix, en supposant là encore que tous les membres ont voté à une réunion, il suffirait que sept membres votent en faveur d'une résolution pour qu'elle soit adoptée à la majorité simple.

Durant nos entrevues, certains membres ont exprimé leur préoccupation quant aux conséquences du vote pondéré, particulièrement en ce qui concerne l'élection des administrateurs. Ils ont souligné l'influence notable que la FHO et Hockey Québec peuvent exercer et ont indiqué que le système actuel a peut-être empêché d'introduire les changements au niveau du leadership du conseil d'administration qui sont nécessaires pour l'organisation.

La Loi BNL dispose que « sauf disposition contraire des statuts, le membre dispose d'une voix lors de l'assemblée »[830]. S'il est vrai que le vote pondéré est autorisé lorsque les statuts le prévoient, la règle par défaut en vertu de la Loi BNL suggère que le vote pondéré est destiné à être l'exception à la règle.

Les points de vue divergent sur ce qui constitue les pratiques exemplaires en matière de vote des membres, certains défendant un vote pondéré, d'autres un vote égalitaire et d'autres encore une combinaison des deux. De fait, ces différences se retrouvent chez les associations de comparaison, qui possèdent une grande variété de structures de vote. Curling Canada fonctionne selon le principe d'un membre égale une voix. Athlétisme Canada a un système de vote pondéré selon la population de chaque province/territoire et le nombre de personnes inscrites auprès de chaque membre, sauf pour l'élection des administrateurs, où chaque membre dispose d'une seule voix. Canada Basketball, qui compte plusieurs catégories de membres, a un système de vote pondéré pour les associations membres en fonction du nombre de personnes inscrites auprès de chaque association. Tennis Canada a également un système de vote pondéré selon le pourcentage que représente la population du membre par rapport à la population totale du Canada. Canada Soccer possède également un système de vote pondéré, où certaines associations membres (telles que l'Ontario et le Québec) disposent de plus de voix que d'autres.

[829] Les exemples supposent que tous les Membres votent lors de la réunion en question.
[830] *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 154(5).

Comme cela a été relevé par certains auteurs, la préoccupation des ONS tient à ce que leurs affaires ne devraient pas être contrôlées par un ou deux organismes provinciaux seulement. Dans presque tous les sports, les capacités et les tailles diffèrent d'une province et d'un territoire à l'autre. Selon le sport, l'Ontario, le Québec, la Colombie-Britannique et, parfois, l'Alberta comptent souvent le plus grand nombre de participants. Il convient de veiller à ce qu'ils n'aient pas la capacité, par l'entremise de la structure de vote, de dominer les activités de l'organisme national[831].

La décision de donner ou non le même nombre de voix à tous les membres est essentiellement d'ordre politique ou philosophique : le modèle de vote répond-il à un principe de proportionnalité lié aux cotisations, aux joueurs ou aux participants, ou est-il guidé par l'intérêt de l'organisme national et sa mission? La réponse dépendra de l'organisation et de sa situation particulière. Dans un même temps, dans une organisation telle que Hockey Canada, il est souhaitable que le système de vote des membres permette à tous les groupes de faire entendre leur voix dans le fonctionnement de l'organisation parapluie[832].

Nous pensons que, compte tenu des récents événements au sein de Hockey Canada, passer à un modèle où chaque membre dispose du même nombre de voix, au moins pour l'élection des administrateurs, aidera à restaurer la confiance du public et des parties prenantes envers Hockey Canada pour les raisons énoncées ci-dessous.

Premièrement, un système dans lequel chaque membre d'une organisation a le même nombre de voix garantit que les décisions sont prises au profit de tous les membres et donc de tous les participants, et pas uniquement au bénéfice des membres les plus grands. Cela revêt une importance particulière pour l'élection des administrateurs de Hockey Canada, laquelle nécessite, comme nous l'avons vu précédemment, une refonte majeure pour garantir que Hockey Canada pourra opérer le changement nécessaire. À l'inverse, le système de vote pondéré pour l'élection des administrateurs encourage les grands membres à former des coalitions en vue de contrôler le conseil d'administration. Lorsqu'une telle coalition réussit, il existe un risque réel que les personnes élues au conseil d'administration prennent des décisions qui favorisent les membres ayant participé à cette coalition plutôt que les intérêts de l'organisation. Nous déconseillons toute structure de vote qui aurait pour effet, dans la pratique, d'entraver l'exercice de l'obligation qui est faite aux administrateurs d'agir dans l'intérêt de l'organisation dans son ensemble.

Deuxièmement, le fait de permettre aux grands membres d'avoir plus de pouvoir sur les élections au conseil d'administration fragilise le consensus entre les membres et crée un obstacle potentiel à la mise au point de nouvelles solutions pour résoudre les problèmes.

Troisièmement, chaque membre disposerait d'une voix égale et assumerait, à parts égales avec les autres membres, la responsabilité de la qualité et de la diversité des administrateurs élus. Chaque administrateur a la même obligation fiduciaire d'agir au mieux des intérêts de l'organisation dans son ensemble. Les prises de décisions doivent être effectuées sous ce prisme, et non pour satisfaire un membre ou une « clientèle » en particulier. Le fait que tous les membres disposent des mêmes

---

[831] Rachel CORBETT et Kevin LAWRIE, « Snapshot of Voting Structures of National Sport Organizations », *Sport Law*, 9 mai 2012, en ligne : https://sportlaw.ca/snapshot-of-voting-structures-of-national-sport-organizations/

[832] Jane BURKE-ROBERTSON, Terrance S. CARTER et Theresa L.M. MAN, *Corporate and Practice Manual for Charities and Not-for-Profit Corporations*, § 7:11, Toronto, Thomson Reuters Canada, 2022, feuilles mobiles, à jour octobre 2021.

droits de vote pour l'élection des administrateurs diminue le risque qu'un administrateur se sente redevable envers un membre précis ou un groupe de membres. Ce risque est encore réduit par la mise en œuvre du processus de mise en candidature mentionné plus haut dans le rapport.

Enfin, comme mentionné ci-dessus, il est important de garantir une perception d'équité et de cohérence pour restaurer la confiance envers Hockey Canada. Le système actuel de vote pondéré et le processus actuel de mise en candidature n'ont pas produit le type de conseil d'administration dont Hockey Canada a besoin. De plus, comme le démontre le tableau ci-dessus, la structure de vote actuelle ne semble pas être fondée sur un facteur tel que le nombre de joueurs. Nous pensons que la mise en place d'un système où chaque membre a le même nombre de voix pour l'élection des administrateurs, conjuguée aux changements du processus de mise en candidature que nous recommandons, est la voie la plus à même de conduire à un changement significatif. Cela nécessitera d'obtenir l'approbation à la fois du conseil d'administration et des membres lors d'assemblées dûment constituées, de déposer des statuts de modification et de réviser les règlements administratifs. Nous appelons par conséquent le conseil d'administration à recommander aux membres d'adopter cette modification à la structure de vote et, si les modifications sont approuvées, à apporter par la suite les modifications nécessaires aux documents qui régissent l'organisation.

iii. Gestion des risques

La gestion des risques est un autre facteur clé pour rétablir la confiance envers Hockey Canada en tant qu'organisme national de régie du hockey amateur. Toutes les organisations, y compris les organisations à but non lucratif, comprennent des risques. Certains risques se concrétisent, d'autres non : ceci est inévitable. Il est indispensable que toute organisation confrontée à des risques comprenne parfaitement ce qui constitue des risques, d'où ils viennent et – c'est peut-être là le point plus important – ce qui peut être fait pour atténuer les répercussions potentielles des risques.

La gestion des risques est une fonction essentielle du conseil d'administration. Ce dernier se concentre habituellement sur les risques pour l'organisation, c'est-à-dire les risques qui découlent directement des activités de l'organisation proprement dite. Nous estimons toutefois que cette approche seule est insuffisante pour une organisation telle que Hockey Canada, qui est l'organisation parapluie du hockey amateur canadien. En plus de se préoccuper des risques découlant de ses propres activités, Hockey Canada doit soutenir et améliorer la gestion des risques, ainsi que la prévention et l'éducation de l'ensemble des organisations et participants sous son égide. De la même façon qu'elle joue un rôle important pour garantir que les organisations locales et les participants ont une couverture d'assurance, Hockey Canada doit également contribuer à garantir que les organisations mettent en place des pratiques robustes en matière de gestion des risques et des programmes adaptés pour éduquer les participants et prévenir les risques, particulièrement en ce qui concerne les types de comportements qui sont omniprésents dans le discours public actuel sur le hockey.

Nous croyons que ce rôle devrait relever autant du conseil, avec l'appui du comité de gestion des risques, et du vice-président des Services juridiques et avocat général. L'acquisition d'une meilleure compréhension de la gestion des risques et l'amélioration significative de la capacité de gestion des risques et de l'orientation du conseil d'administration de Hockey Canada constituent une nouvelle étape sur la voie de la restauration de la confiance envers l'organisation en tant

qu’organisme national de régie du hockey. Au chapitre VII, nous avons soulevé le rôle important du comité de gestion des risques. Le comité devrait percevoir la gestion des risques de façon plus générale, non seulement en ce qui concerne l’organisation, mais aussi le sport du hockey, et comment il peut collaborer avec les membres et les participants pour en faire une priorité, et par rapport auquel il présentera des rapports au Conseil. Au chapitre X, nous avons discuté du fait que le vice-président des Services juridiques et avocat général a la responsabilité d’identifier les facteurs de risque et de les gérer. Nous recommandons à Hockey Canada qu’elle pense à élargir les fonctions du vice-président des Services juridiques et avocat général afin qu’elles incluent celles d’un chef de la gestion des risques, à qui serait aussi confié la tâche d’identifier, d’évaluer et d’aider à minimiser les risques auxquels l’organisation et le sport du hockey font face.

ANNEXE "A" - LISTE DES PERSONNES/ORGANISATIONS INTERROGÉES[833]

Marianne Bolhuis, avocate générale et secrétaire organisationnelle, Comité olympique canadien

Michael Brind'Amour, ancien président du conseil d'administration et administrateur, Hockey Canada

Mike Bruni, président du comité des candidatures de Hockey Canada; ancien président du conseil (2011-2013), Hockey Canada

Jared Butler, vice-président et médecin en chef, Hockey Terre-Neuve-et-Labrador

Brian Cairo, chef des finances de Hockey Canada

Sam Ciccolini, conseiller du comité de la gestion du risque de Hockey Canada

Earl Cochrane, secrétaire général, Canada Soccer

Darren Cossar, vice-président, Mobilisation des membres, Hockey Canada

Geoff Courtnall, ancien joueur de la LNH; entraîneur-chef, Grizzlies de Victoria, LHCB; entraîneur-chef, Vikes de Victoria, BCIHL

Gilles de Blois, vice-président du conseil d'administration, Hockey Québec

Paul Delparte, ancien chef des finances, Hockey Canada

Michael Downey, président et chef de la direction, Tennis Canada

Joe Drago, ancien président du conseil d'administration (2014-2018), Hockey Canada

Terry Engen, administrateur, Hockey Canada

Tony Foresi, ancien président/président du conseil d'administration, Fédération de hockey de l'Ontario

Claude Fortin, président du conseil d'administration, Hockey Québec

Graham Fraser, président du conseil d'administration, Ligue de hockey de la Colombie-Britannique

Normand Gascon, vice-président du conseil d'administration, Hockey Québec

Mathieu Gentès, chef de la direction, Athlétisme Canada

Karen Gibb, vice-présidente principale, Alliance Hockey

Jeannot Gilbert, vice-président et secrétaire du conseil d'administration, Hockey Québec

Benoit Girardin, avocat, propriétaire, LBB Sport

[833] Cette liste est classée par ordre alphabétique. Elle n'inclut pas les individus qui ont demandé que leur identité reste confidentielle. Certaines de ces personnes ont été interrogées en groupe et non de façon individuelle, et plusieurs d'entre elles ont été interrogées plusieurs fois. Plusieurs de ces personnes nous ont transmis d'autres informations et documents, qui ont été pris en compte au cours de l'examen. De plus, nous avons aussi tenu compte des soumissions provenant d'autres individus ou entités qui nous les ont fait parvenir, mais avec qui nous n'avons pas tenu d'entrevue.

Dana Gladstone, vice-présidente, Stratégie de partenariat et octroi de licences, Hockey Canada

Amanda Harbus, première responsable, Finances, Hockey Canada

Chris Hebb, commissaire et chef de la direction, Ligue de hockey de la Colombie-Britannique

Katherine Henderson, chef de la direction, Curling Canada

Victor Henriquez, membre coopté du conseil d'administration, Hockey Québec

Marin Hickox, directrice du hockey féminin, Hockey Canada

Nic Jansen, directeur administratif, Hockey Nouveau-Brunswick

Natasha Johnston, vice-présidente, Sécurité dans le sport, Hockey Canada

John Kastner, président du conseil d'administration, Fédération de hockey de l'Ontario

Sean Kelly, avocat principal de Hockey Canada

Arnold Kelly, président, Hockey Terre-Neuve-et-Labrador

Adam Klevinas, avocat, Sportlex

Christian Labbé, vice-président du conseil d'administration, Hockey Québec

Kirk Lamb, administrateur, Hockey Canada

Craig Lane, président, Association de hockey mineur de l'Ontario

Daniel Lanteigne, BNP Performance philanthropique

Dave Leger, directeur exécutif, Association de hockey de l'Ontario

Justin Lemay, vice-président et trésorier du conseil d'administration, Hockey Québec

Barry Lorenzetti, président, chef de la direction et fondateur, BFL Canada

Helen Manning, présidente du conseil d'administration, Athlétisme Canada

Jason Marchand, directeur général, Association de hockey du Nord de l'Ontario

Tony Martindale, directeur exécutif, Alliance Hockey

Glen McCurdie, ancien vice-président des assurances et de la gestion du risque, Hockey Canada

Phil McKee, directeur administratif, Fédération de hockey de l'Ontario

Richard McLaren, Richard H. McLaren, Innovative Dispute Resolution Ltd.

Pat McLaughlin, vice-président, Stratégie, fonctionnement et marque, Hockey Canada

Marc Mercier, président du conseil d'administration, Association de hockey de l'Ontario

Will Metske, directeur des opérations, Fédération de hockey de l'Ontario

JD Miller, président et cofondateur, B2ten

Isabelle Mondou, sous-ministre du Patrimoine canadien, Sport Canada

Eric Myles, chef du Sport, Comité olympique canadien

John Neville, administrateur, Hockey Canada

Pat Nicholls, directrice des opérations, Association de hockey féminin de l'Ontario

Bob Nicholson, ancien président et chef de la direction (1998-2014), Hockey Canada

Scott Oakman, directeur général et chef de l'exploitation, Ligue de hockey du Grand Toronto

Geneviève Paquette, membre cooptée du conseil d'administration, Hockey Québec

Linda Plumpton, Torys LLP

Todd Pye, président, Hockey Nouveau-Brunswick

Alain Régnier, vice-président du conseil d'administration, Hockey Québec

Tom Renney, ancien chef de la direction (2014-2022), Hockey Canada

Barry Reynard, administrateur, Hockey Canada

Fran Rider, président et chef de la direction, Association de hockey féminin de l'Ontario

Michel Ruest, directeur principal, Programmes, Sport Canada

Will Russell, avocat, Sport Law

Bobby Sahni, administrateur, Hockey Canada

Emmanuelle Sajous, sous-ministre adjointe, Sport, événements majeurs et commémorations, Sport Canada

Scott Salmond, premier vice-président des activités hockey et des équipes nationales, Hockey Canada

Stephen J. Shamie, avocat chez Hicks Morley, avocat de Tennis Canada

Sue Shepherdson, présidente, Association de hockey du Nord de l'Ontario

David Shoemaker, chef de la direction, Comité olympique canadien

Andrea Skinner, ancienne présidente du conseil par intérim et ancienne administratrice, Hockey Canada

Scott Smith, président et chef de la direction, Hockey Canada

Eric Sorensen, ancien dirigeant et consultant en gouvernance

Tim Sothern, associé, BDO

Jeff Stewart, directeur technique, Fédération de hockey de l'Ontario

Ian Taylor, directeur général, Association de hockey mineur de l'Ontario

Jocelyn Thibault, directeur général, Hockey Québec

Craig Tulk, directeur administratif, Hockey Terre-Neuve-et-Labrador

Mary Anne Veroba, administratrice, Hockey Canada

Vicki Walker, directrice générale, Sport Canada

Don West, président, Ligue de hockey du Grand Toronto, associé chez Aird & Berlis LLP

Stephanie White, présidente du conseil d’administration, Hockey C.-B.; présidente, comité de la politique de hockey féminin de Hockey Canada

Goops Wooldridge, administrateur, Hockey Canada