

Rapport intermédiaire - Révision de la gouvernance de Hockey Canada

L'honorable Thomas Cromwell, C.C.

30 septembre 2022

TABLE DES MATIÈRES

I. INTRODUCTION	1
A. 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?	2
i. Y a-t-il une surveillance appropriée des paiements effectués par le fonds national de capitaux propres?	2
ii. L'utilisation du fonds national de capitaux propres est-elle suffisamment transparente au sein de l'organisation et dans les rapports remis aux parties prenantes?	2
B. 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?	3
i. Compte tenu de la composition actuelle du conseil d'administration, 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?	3
ii. Les mandats actuels et leurs limites sont-ils conformes aux pratiques exemplaires?...	3
iii. Le processus de mise en candidature doit-il être modifié?	4
C. La structure des différents comités permanents et diverses équipes de travail, y compris leurs mandats et mécanismes de reddition de comptes au conseil d'administration, est-elle adéquate?	5
II. CONTEXTE DE HOCKEY CANADA	6
A. Introduction.....	6
B. Historique	7
C. Mission, vision et valeurs.....	8
D. Objectifs	9
E. Activités et secteurs d'activité principaux	10
i. Réglementation du hockey amateur au Canada	10
ii. Essor et développement du sport du hockey.....	11
iii. Représentation du Canada sur la scène internationale	12
iv. Développement des affaires	12
F. Organisation du hockey au Canada	13
III. CADRE RÉGLEMENTAIRE DE HOCKEY CANADA.....	15
A. Le cadre réglementaire du point de vue de la gouvernance.....	15
i. Introduction.....	15
ii. Association canadienne enregistrée de sport amateur en vertu de la Loi de l'impôt sur le revenu.....	15
iii. Organisation à but non lucratif en vertu de la Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif	16

B. Cadre réglementaire et de politique générale propre aux organismes nationaux de sport.....	16
i. Introduction.....	16
ii. Législation.....	18
iii. Politiques applicables.....	19
1. La Politique canadienne du sport.....	19
2. Le Cadre de financement et de responsabilité en matière de sport.....	20
3. Entente de contribution	21
4. Le Code de gouvernance du sport canadien	24
5. Le Code de conduite universel pour prévenir et contrer la maltraitance dans le sport	26
iv. À nous le podium	27
IV. LA GOUVERNANCE DES ORGANISATIONS À BUT NON LUCRATIF	29
A. Qu’entend-on par « gouvernance »?	29
B. Un cadre pour une bonne gouvernance	29
i. Principe 1 – Rôle, obligations et fonctions du conseil.....	30
1. Obligation légale de gérer ou surveiller la gestion de l’organisation et autres obligations légales générales.....	30
2. Le conseil assume la responsabilité de sa propre gouvernance	31
3. Responsabilités et fonctions du conseil	32
4. Obligation fiduciaire et autres obligations individuelles des administrateurs	36
5. Les administrateurs peuvent s’appuyer sur des informations fournies par la direction, des professionnels et autres.....	40
6. Rôles respectifs du conseil et de la direction	41
7. Rôles respectifs du conseil et des membres de l’organisation.....	42
ii. Principe 2 – Qualité du conseil	43
1. Taille du conseil.....	43
2. Composition du conseil : compétences, expérience, diversité (groupe en quête d’équité) et qualités personnelles.....	44
3. Procédures de recrutement, de nomination et d’élection	45
4. Durée et renouvellement des mandats et restrictions.....	47
5. Formation/Éducation du conseil	48
6. Évaluation du conseil.....	48
iii. Principe 3 – Structure du conseil et procédures.....	48
1. Dirigeants/Leadership du conseil.....	48
2. Comités du conseil.....	49

3. Processus et procédures pour les réunions du conseil	50
C. Relations et redditions de comptes	50
i. Sources des obligations redditionnelles et de la transparence	50
ii. Importance de relations saines	53
V. LA GOUVERNANCE DANS LE MONDE DU SPORT ET DE HOCKEY CANADA.....	55
A. Définition des « pratiques exemplaires » pour les organismes nationaux de sport ..	55
i. S’employer à exercer une gouvernance efficace au sein de la communauté sportive nationale du Canada.....	55
ii. Le Code de gouvernance du sport canadien du COC	56
iii. Associations de référence	57
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?	58
i. Composition du conseil d’administration actuel de Hockey Canada (compétences, expérience et diversité) et observations sur sa conformité aux pratiques exemplaires	58
1. Pourquoi la diversité est un aspect important	58
2. Taille du conseil d’administration de Hockey Canada	59
3. Diversité du conseil de Hockey Canada	61
4. Matrice des compétences et de l’expertise du conseil d’administration.....	65
5. Identité sexuelle	67
6. Représentants des athlètes.....	68
ii. Mandat et limites des mandats des administrateurs de Hockey Canada et observations sur leur alignement avec les pratiques exemplaires	69
1. Mandat des administrateurs	69
1.1 Administrateurs élus.....	69
1.2 Mandats échelonnés pour les administrateurs élus	71
1.3 Administrateurs nommés.....	72
2. Limites de mandat.....	73
2.1 Administrateurs élus.....	74
2.2 Président du conseil d’administration	75
iii. Le processus de mise en candidature de Hockey Canada et observations sur son alignement avec les pratiques exemplaires?	76
1. Le processus de mise en candidature	76
2. Observations sur le processus de mise en candidature	80
3. Observations sur les mises en candidature et l’élection du président.....	84
4. Recommandations préliminaires concernant le processus de mise en candidature	85

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.....	89
1. Structure des comités	90
2. Observations préliminaires	92
C. Conclusion et résumé des recommandations à la lumière des observations et des pratiques exemplaires.....	92
VI. LE FONDS NATIONAL DE CAPITAUX PROPRES A-T-IL ÉTÉ UTILISÉ JUDICIEUSEMENT?.....	96
A. Création, objectifs et financement du fonds national de capitaux propres	96
i. Introduction.....	96
ii. 1986-1995 : Phase d'auto-assurance.....	97
iii. 1995-2016 : Phase initiale d'assurance commerciale	99
1. Souscription d'une police d'assurance contre l'inconduite sexuelle	100
2. Fonds des legs fiduciaires des participants	100
3. Transferts vers les fonds Pillar.....	101
4. Suppression des fonds de réserve des états financiers et des transferts d'excédent	102
iv. 2016 à aujourd'hui : La phase actuelle	104
1. Fonds reçus et fonds versés par le FNCP.....	105
B. Observations clés sur le FNCP et son rôle dans la matrice de gestion des risques. 109	
C. Transparence du FNCP envers les membres, les joueurs et le public	111
i. Informations fournies aux membres	111
1. Hockey Canada doit fournir aux membres une mise à jour sur le FNCP lors de son assemblée annuelle.....	111
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.	112
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.	112
ii. Perception des membres	113
iii. Information divulguée aux joueurs et au public	114
D. Pratiques exemplaires en matière de gestion des risques et des fonds de réserve ..	114
E. Conclusion	118

I. INTRODUCTION

J'ai été mandaté le 3 août 2022 par Hockey Canada pour réaliser une révision indépendante et impartiale de sa gouvernance, conformément au mandat qui a été rendu public¹. Ainsi que l'exige ma mission, je propose aujourd'hui mon rapport intermédiaire, en anglais et en français, de mes réponses aux deux premières questions formulées dans le mandat.

Les délais fixés pour cette révision – et surtout pour ce rapport intermédiaire – sont particulièrement serrés. Néanmoins, la réactivité et la pleine coopération des personnes à qui j'ai fait appel pour obtenir des renseignements et de l'assistance, mais aussi le dévouement de l'équipe qui m'a épaulé, m'ont permis de préparer ce rapport intermédiaire. Je peux également confirmer que je suis sur la bonne voie pour terminer mon rapport final d'ici la fin du mois d'octobre, ainsi que l'exige ma mission.

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, Julie Peacock-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, ce qui m'a permis de la réaliser en temps opportun et avec grande minutie.

Pour donner un aperçu de l'ampleur de cette mission, l'équipe de révision et moi-même avons, à ce jour :

- interrogé plus de 65 personnes, donnant lieu à plus de 40 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 ;
- adressé formellement six demandes de renseignements à Hockey Canada et plusieurs dizaines de demandes complémentaires, ce qui nous a permis d'obtenir près de 1 155 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), ainsi que des états financiers et divers autres registres

¹ Hockey Canada, « Mandat de la révision indépendante de la gouvernance », 4 août 2022, <<https://www.hockeycanada.ca/fr-ca/news/thomas-cromwell-to-lead-hockey-canada-governance-review-corp-2022>>.

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 les meilleures pratiques en matière de gouvernance et de fonds de réserve, dans le secteur du sport ;
- examiné les observations écrites de membres de Hockey Canada et d'autres parties prenantes ;
- préparé ce rapport intermédiaire.

Le présent rapport intermédiaire décrit les objectifs et les activités opérationnelles de Hockey Canada, détaille le cadre réglementaire dans lequel il doit opérer, puis propose une analyse détaillée des deux premières questions formulées dans mon Mandat.

Voici un bref récapitulatif de mes conclusions et recommandations intermédiaires en lien avec ces deux sujets.

A. 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 pas l'avoir 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. Je n'adresserai aucun cas en particulier, puisque cette révision de gouvernance, en vertu de mon mandat, n'est pas une évaluation de la réponse de Hockey Canada face à des incidents ou à des enjeux particuliers.

i. 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, son objectif convenu est indiqué 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 par le conseil d'administration.

ii. L'utilisation du fonds national de capitaux propres est-elle suffisamment transparente au sein de l'organisation et dans les rapports remis aux 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 réclamations et les montants des règlements. Hockey Canada soutient que les membres discutent et ont l'occasion de poser des questions sur le FNCP et son financement des réclamations sous-assurées et non assurées. Cependant, ces discussions ont eu lieu à huis clos, et notre revue des procès-verbaux des réunions de membres au cours desquelles les règlements, les transferts inter-fonds et les états financiers ont été discutés ne fournit aucune clarté sur la nature, la portée et la fréquence de ces 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 impliquant des personnes autres que les auteurs nommés et explicitement exclus de la couverture d'assurance responsabilité. 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.

B. 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 j'ai 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 et Canada Soccer). Cependant, comme indiqué ci-dessous et plus largement détaillé dans le corps du présent rapport, je recommande plusieurs changements.

- i. *Compte tenu de la composition actuelle du conseil d'administration, 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?*

Voir les recommandations sous le point « 3 » (ci-dessous) concernant le processus de mise en candidature.

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

Même si les mandats actuels et leurs limites s'inscrivent dans ce que préconisent les pratiques exemplaires, je recommande ce qui suit :

- Modifier les statuts de l'organisation pour faire passer le nombre maximum d'administrateurs de neuf à treize ;
- Augmenter la durée du mandat des administrateurs de deux à trois ans ;
- 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 des administrateurs de huit à neuf années consécutives ; et

- Augmenter la limite de mandat du président du conseil d'administration de quatre à six années consécutives afin de s'aligner sur le mandat suggéré de trois ans pour les administrateurs.

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

Oui. Je recommande ce qui suit :

- Modifier les règlements administratifs afin de prévoir qu'au plus 60 % des administrateurs soient du même sexe, afin que Hockey Canada soit en conformité avec le Code de gouvernance du sport canadien du COC ;
- Sous réserve de mon rapport final, mettre à jour ou remplacer le mandat du comité des candidatures afin de réviser la composition du comité des candidatures et le mode de nomination des membres de ce comité et de mieux définir son rôle et ses fonctions ;
- Réviser et, au besoin, 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 ;
- 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 ;
- Confirmer et documenter l'engagement des membres à ne pas proposer de candidatures aux postes d'administrateurs pour l'élection de 2022 et permettre que toutes les candidatures aux postes d'administrateurs et de président du conseil d'administration soient soumises via le processus du président du comité des candidatures. Le comité des candidatures pourrait et devrait s'en tenir à sa pratique antérieure d'examen et d'évaluation de toutes les candidatures ainsi reçues, et créer une liste de candidats externes présélectionnés de la même manière qu'il l'a fait dans le cadre de l'appel de candidatures de 2020. Ce processus d'évaluation devrait être effectué en tenant compte de la matrice du conseil. Je recommande d'appliquer cette approche pour le cycle électoral en cours ;
- Sous réserve de commentaires additionnels dans mon rapport final, je suis d'avis, à l'heure actuelle, que cela devrait constituer la pratique normale du comité des candidatures à l'avenir, et que son pouvoir de présélectionner les candidats (y compris les candidats proposés par les membres) et de proposer la liste définitive des candidats figurant sur le bulletin de vote devrait être expressément formulé dans le mandat du comité des candidatures et les règlements administratifs de l'organisation ;
- Réviser et mettre à jour le « mandat du président du conseil d'administration » actuel pour s'assurer qu'il reflète les besoins actuels de Hockey Canada et qu'il comprend une liste des qualités et des compétences minimales requises pour le président ;

- Modifier et supprimer toute formulation dans les règlements administratifs qui stipule ou suggère que toutes les candidatures proposées par les membres doivent être incluses sur le bulletin de vote définitif de l'élection des administrateurs et du président ; et
- Modifier les 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 organisations à but non lucratif*, L.R.C. 2009, c. 23, plutôt que de limiter cette possibilité à un seul administrateur supplémentaire.

C. La structure des différents comités permanents et diverses équipes de travail, y compris leurs mandats et mécanismes de reddition de comptes au conseil d'administration, est-elle adéquate?

L'approche de Hockey Canada à l'égard de la structure de ses comités permanents est généralement conforme aux pratiques exemplaires, sous réserve de quelques exceptions, que j'examinerai plus en détail dans mon rapport final. Je n'ai pas terminé mon étude sur la pertinence du mandat des comités permanents et des équipes de travail qui, elle aussi, sera examinée plus en détail dans mon rapport final.

Il appartient bien sûr à Hockey Canada et à ses membres de décider de la façon de procéder à la lumière de ce rapport intermédiaire. Ma révision est toujours en cours et, tel qu'indiqué ci-dessus, je remettrai à la fin du mois d'octobre mon rapport final, qui traitera des questions restantes dans le mandat de ma mission et comprendra toute recommandation/observation supplémentaire sur les deux questions ci-dessus. Par conséquent, mes recommandations en matière de gouvernance seront mieux considérées à la lumière de l'ensemble des recommandations de mon rapport final. Cependant, je recommande que l'organisation aille de l'avant avec l'élection des Administrateurs et du président du conseil qui se tiendra en 2022 conformément aux changements au processus de mise en candidature décrits plus loin à la page 85, auxquels je comprends que les membres ont consenti et auxquels j'adhère. Je recommande également que Hockey Canada et ses membres reçoivent mon rapport final à la fin du mois d'octobre avant d'envisager d'autres changements de gouvernance, y compris des modifications aux Règlements administratifs.

II. 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. 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 (5^e supp.)².

Hockey Canada est l'organisation nationale autonome régissant le hockey amateur, y compris le hockey masculin, le hockey féminin et le para-hockey masculin, partout au pays³. 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 »⁴. D'autre part, Hockey Canada est la porte-parole du Canada au sein de la Fédération internationale de hockey sur glace (la « **FIHG** »)⁵.

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 membres⁶, 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 »⁷. 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

² Le statut de Hockey Canada, en sa qualité d'ACESA, sera expliqué en détail au chapitre III.

³ Hockey Canada, *Rapport annuel de Hockey Canada 2020-2021*, (dernière consultation en ligne en date du 21 août 2022), p. 5, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2020-21-annual-report-f.pdf>>; Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 2.2, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

⁴ Hockey Canada, *Rapport annuel de Hockey Canada 2020-2021*, (dernière consultation en ligne en date du 21 août 2022), p. 5, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2020-21-annual-report-f.pdf>>.

⁵ Hockey Canada, *Rapport annuel de Hockey Canada 2020-2021*, (dernière consultation en ligne en date du 21 août 2022), p. 5, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2020-21-annual-report-f.pdf>>; Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 2.3, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

⁶ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 9.1, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

⁷ Hockey Canada, *Rapport annuel de Hockey Canada 2020-2021*, (dernière consultation en ligne en date du 21 août 2022), p. 5, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2020-21-annual-report-f.pdf>>; Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 2.3, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

l'Ontario, Hockey Québec, Hockey Nouveau-Brunswick, Hockey Î.-P.-É., Hockey Nouvelle-Écosse, Hockey Terre-Neuve-et-Labrador et Hockey Nord.

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 rémunération⁸.

En dernier lieu, les dirigeants de Hockey Canada incluent le chef de la direction, le président et chef de l'exploitation, le chef des services financiers 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 dirigeants⁹.

B. Historique

Un retour sur quelques dates charnières de l'histoire 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 a vu le jour avec le mandat de « superviser le hockey amateur à l'échelle nationale » ¹⁰ . De 1914 à 1997, les associations locales de hockey se sont constituées membres de l'association nationale ¹¹ .
1969	En 1969, Hockey Canada a vu le jour, sous l'impulsion du gouvernement fédéral, à la suite d'une recommandation formulée dans le <i>Rapport du Comité d'étude sur les sports au Canada</i> , sa mission étant d'organiser et de développer la représentation du Canada dans les compétitions internationales ¹² .
1981	Le 1 ^{er} mai 1981, une demande de se constituer en société, sous le nom d'Association canadienne de hockey amateur, a été présentée au titre de la partie 2 de la <i>Loi sur les corporations canadiennes</i> . Des lettres patentes ont été émises en conséquence ¹³ .

⁸ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 39.1, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

⁹ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 40.11, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

¹⁰ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), p. 166, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>; Hockey Canada, « Histoire de Hockey Canada », (consulté en ligne le 21 août 2022), disponible en ligne : Hockey Canada <www.hockeycanada.ca/fr-ca/corporate/history>.

¹¹ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), p. 168, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

¹² John Barnes, *Sports and The Law in Canada*, 2^e éd., (Toronto et Vancouver : Butterworths Canada Ltd, 1987), p. 34.

¹³ Consommation et Affaires commerciales Canada, *Lettres patentes de l'Association canadienne de hockey amateur*, (1^{er} mai 1981).

1995	Le 1 ^{er} février 1995, des lettres patentes supplémentaires ont été délivrées à l'Association canadienne de hockey amateur. Le nom de l'organisation est alors devenu l'Association canadienne de hockey ¹⁴ .
1998	En 1998, l'Association canadienne de hockey amateur 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 » ¹⁵ .
2014	Le 10 juin 2014, suite à l'entrée en vigueur de la <i>Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif</i> , Hockey Canada s'est vue prorogée en vertu de cette loi, par des Statuts de prorogation ¹⁶ .

C. Mission, vision et valeurs

« Diriger, développer et promouvoir des expériences enrichissantes au hockey », tel est l'énoncé de mission de Hockey Canada¹⁷. Sa vision est d'être des « chefs de file mondiaux du sport »¹⁸. 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 »¹⁹. 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.

¹⁴ Industrie Canada, *Lettres patentes supplémentaires de l'Association canadienne de hockey amateur*, (1^{er} février 1995).

¹⁵ Hockey Canada, « Histoire de Hockey Canada », (consulté en ligne le 21 août 2022), disponible en ligne : Hockey Canada <www.hockeycanada.ca/fr-ca/corporate/history>.

¹⁶ Industrie Canada, *Articles de prorogation de l'Association Hockey Canada*, (10 juin 2014).

¹⁷ Hockey Canada, « Mandat et Mission – Qui est Hockey Canada? », (consulté en ligne le 21 août 2022), disponible en ligne : Hockey Canada <www.hockeycanada.ca/fr-ca/corporate/about/mandate-mission>.

¹⁸ Hockey Canada, « Mandat et Mission – Qui est Hockey Canada? », (consulté en ligne le 21 août 2022), disponible en ligne : Hockey Canada <www.hockeycanada.ca/fr-ca/corporate/about/mandate-mission>.

¹⁹ Hockey Canada, *Rapport annuel de Hockey Canada 2020-2021*, (dernière consultation en ligne en date du 21 août 2022), p. 8, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2020-21-annual-report-f.pdf>>.

- 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 la société 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 physique²⁰.

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;
- (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;

²⁰ Hockey Canada, « Mandat et Mission – Qui est Hockey Canada? », (consulté en ligne le 21 août 2022), disponible en ligne : Hockey Canada <www.hockeycanada.ca/fr-ca/corporate/about/mandate-mission>.

- (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 Membres²¹.

E. Activités et secteurs d'activité principaux

Les activités de Hockey Canada consistent essentiellement à régir tous les aspects du « hockey organisé »²². 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 activités 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 règlements, les règles de jeu, les politiques et les décisions connexes de Hockey Canada, le non-respect pouvant entraîner la résiliation du statut de membre²³. Hockey Canada exige aussi de ses membres qu'ils dirigent le hockey et le régissent de la même manière dans leur région géographique²⁴. 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

²¹ Industrie Canada, *Statuts de prorogation de l'Association Hockey Canada*, (10 juin 2014); Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 4.1, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

²² Hockey Canada, *Rapport annuel de Hockey Canada 2020-2021*, (dernière consultation en ligne en date du 21 août 2022), p. 3, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2020-21-annual-report-f.pdf>>.

²³ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 7.1, 9.2 et 18.1, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

²⁴ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 11.1, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

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 membres²⁵.

Tel que 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. Hockey Canada espère ainsi amener des athlètes prometteurs de l'échelle locale aux échelles nationale et internationale.

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, 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 du hockey, Rêves devenus réalité, Découvrez le hockey avec Esso et Première présence, qui servent tous « de catalyseur à l'essor du hockey »²⁶.

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,

²⁵ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 14.1 et 14.2, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

²⁶ Hockey Canada, *Rapport annuel de Hockey Canada 2020-2021*, (dernière consultation en ligne en date du 21 août 2022), p. 21, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2020-21-annual-report-f.pdf>>.

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.

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 »²⁷ [traduction].

²⁷ Entrevue avec Brian Cairo (30 août 2022); Entrevue avec Dana Gladstone (7 septembre 2022).

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 »²⁸.

Pour l'exercice clos le 30 juin 2021, Hockey Canada a réalisé un chiffre d'affaires total de 64,285 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.

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 109,819 M\$. Nous y reviendrons plus en détail plus tard.

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

F. Organisation du hockey au Canada

Comme il en sera question au chapitre III, 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 fédéral²⁹.

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

²⁸ Hockey Canada, *Rapport annuel de Hockey Canada 2020-2021*, (dernière consultation en ligne en date du 21 août 2022), p. 26, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2020-21-annual-report-f.pdf>>.

²⁹ Lucie Thibault et Jean Harvey, *Sport Policy in Canada* (University of Ottawa Press, 2013) p. 46.

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'autre³⁰. Ces associations regroupent diverses équipes elles-mêmes composées de joueurs, d'entraîneurs et de personnel de soutien. De même, au Canada, le hockey est structuré en plusieurs niveaux : le hockey junior, lui-même divisé en quatre niveaux (junior majeur régi par la Ligue canadienne de hockey (« **LCH** »), junior A, junior B et junior C), le hockey mineur (organisé par groupes d'âge allant de M7 à M21), et le hockey sénior.

Les chiffres qui suivent illustrent le nombre de parties prenantes impliquées auprès de Hockey Canada³¹. 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.

³⁰ Hockey Canada, *Rapport annuel de Hockey Canada 2020-2021*, (dernière consultation en ligne en date du 21 août 2022), p. 19, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2020-21-annual-report-f.pdf>>.

³¹ 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.

III. 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 IV. 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 révoqué³². Selon la définition donnée dans la *Loi de l'impôt sur le revenu*, L.R.C. 1985, c. 1 (5^e 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 fonction³³.

³² Gouvernement du Canada, *Loi de l'impôt sur le revenu*, L.R.C. 1985, c. 1, art. 248(1) « association canadienne enregistrée de sport amateur ».

³³ Gouvernement du Canada, *Loi de l'impôt sur le revenu*, L.R.C. 1985, c. 1, art. 149.1(1) « association canadienne de sport amateur ».

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 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 »³⁴. Elle énonce également les fonctions et les droits des membres. L'ensemble de ces fonctions et droits est examiné plus en détail au chapitre IV.

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 financier³⁵. 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 BNL³⁶.

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

³⁴ Gouvernement du Canada, *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 124.

³⁵ Gouvernement du Canada, *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 2(5.1); [DORS/2011-223](#), art. 16(d).

³⁶ Voir p. ex. *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 125, par. 170(1), 176(1) et 179; 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) », (dernière consultation le 13 septembre 2022), disponible en ligne : Gouvernement du Canada <<https://www.ic.gc.ca/eic/site/cd-dgc.nsf/fra/cs05011.html>>.

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;
- 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 »³⁷.

Un ONS n'a pas de statut particulier à moins d'être reconnu par Sport Canada³⁸ en vertu d'une entente de contribution³⁹. 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 sans but 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 Canada⁴⁰. 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 transparente⁴¹. De plus, en raison de la place exclusive qu'occupe l'ONS au sein de son sport, il

³⁷ Patrimoine canadien. « Organismes nationaux de sport », (dernière consultation le 13 septembre 2022), disponible en ligne : Gouvernement du Canada <<https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/organismes-sportifs/nationaux.html>>.

³⁸ 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.

³⁹ Marianne Saroli et Patrice Brunet, *Le Droit du Sport au Québec et au Canada*, Montréal, Éditions Yvon Blais, 2018, p. 30.

⁴⁰ Patrimoine canadien. « Cadre de financement en matière de sport », (dernière consultation le 20 septembre 2022), disponible en ligne : Gouvernement du Canada <<https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/financement/soutien-sport/cadre-responsabilite.html>>.

⁴¹ Marianne Saroli et Patrice Brunet, *Le Droit du Sport au Québec et au Canada*, Montréal, Éditions Yvon Blais, 2018, p. 31.

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 primordiale⁴².

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 de 1867*⁴³ ne mentionne pas précisément les sports. Ainsi, chaque ordre de gouvernement a adopté une législation propre à son autorité constitutionnelle⁴⁴. 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*⁴⁵. 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 similaires⁴⁶. 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 compétence⁴⁷.

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 »⁴⁸ [traduction].

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

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

⁴² Marianne Saroli et Patrice Brunet, *Le Droit du Sport au Québec et au Canada*, Montréal, Éditions Yvon Blais, 2018, p. 31.

⁴³ 30 & 31 Vict., c. 3 (R.-U.), art 91.

⁴⁴ John Barnes, *The Law of Hockey*, Markham, LexisNexis Canada, 2010, p. 24.

⁴⁵ John Barnes, *The Law of Hockey*, Markham, LexisNexis Canada, 2010, p. 24.

⁴⁶ John Barnes, *The Law of Hockey*, Markham, LexisNexis Canada, 2010, p. 30; voir aussi la *Loi de 1999 sur la Société des loteries et des jeux de l'Ontario*, L.C. 2003, c. 2, art. 9 à 35, qui prévoit que certaines recettes tirées des billets de loterie soient affectées par la province à des objectifs de promotion des sports et d'activités culturelles et caritatives.

⁴⁷ 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.

⁴⁸ John Barnes, *The Law of Hockey*, Markham, LexisNexis Canada, 2010, p. 23.

(b) de développer la compétence du système sportif canadien⁴⁹.

Le rôle de Sport Canada repose sur ces deux objectifs⁵⁰.

iii. *Politiques applicables*

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

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 (la « **PCS 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 2012⁵¹. Cette PCS 2012 fixe les orientations pour la période 2012-2022 et doit être renouvelée en février 2023⁵².

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 Canada⁵³. 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 »⁵⁴.

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

⁴⁹ Gouvernement du Canada, *Loi sur l'activité physique et le sport*, L.C. 2003, c. 2, art. 4(1); voir aussi John Barnes, *The Law of Hockey*, Markham, LexisNexis Canada, 2010, p. 23.

⁵⁰ Entrevue avec Sport Canada (15 Septembre 2022).

⁵¹ Gouvernement du Canada, *Politique canadienne du sport 2012*, (27 juin 2012), disponible en ligne en format pdf : Centre de documentation pour le sport <https://sirc.ca/wp-content/uploads/2020/01/csp2012_fr.pdf>.

⁵² Gouvernement du Canada, « Le renouvellement de la Politique canadienne du sport (2023-2033) », disponible en ligne : Centre de documentation pour le sport <<https://sirc.ca/fr/canadian-sport-policies/>>.

⁵³ Gouvernement du Canada, Service d'information et de recherche parlementaires, *Sport Canada et l'encadrement public de la participation et de l'excellence sportives*, publication n° 2020-12-E, (23 janvier 2020), p. 2.

⁵⁴ Gouvernement du Canada, Service d'information et de recherche parlementaires, *Sport Canada et l'encadrement public de la participation et de l'excellence sportives*, publication n° 2020-12-E, (23 janvier 2020), p. 2.

- 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 sportive⁵⁵.

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 financement⁵⁶. 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], 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 »⁵⁷.

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 »⁵⁸ [traduction]. En d'autres termes, le CFRS permet au gouvernement fédéral 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 sport⁵⁹.

Sport Canada procède ensuite à l'évaluation des 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

⁵⁵ Gouvernement du Canada, *Politique canadienne du sport 2012*, (27 juin 2012), p. 11 à 13, disponible en ligne en format PDF : Centre de documentation pour le sport <https://sirc.ca/wp-content/uploads/2020/01/csp2012_fr.pdf>.

⁵⁶ Ils sont le Programme d'aide aux athlètes, le Programme d'accueil et le Programme de soutien au sport.

⁵⁷ Gouvernement du Canada, Service d'information et de recherche parlementaires, *Sport Canada et l'encadrement public de la participation et de l'excellence sportives*, publication n° 2020-12-E, (23 janvier 2020), p. 5.

⁵⁸ Lucie Thibault et Jean Harvey, *Sport Policy in Canada*, Ottawa, Presses de l'Université d'Ottawa, 2013, p. 109.

⁵⁹ Patrimoine canadien, *Cadre de financement en matière de sport*, (dernière modification en date du 14 juillet 2022), disponible en ligne : Gouvernement du Canada <<https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/financement/soutien-sport/cadre-responsabilite.html>>.

de l'évaluation des demandes, Sport Canada fournit aux organismes leur note finale qui déterminera leur niveau de référence en vue de financement⁶⁰.

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 notamment le système de bulletin de gouvernance de Sport Canada⁶¹. 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 Canada⁶².

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 objectif⁶³.

3. 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 la société et du gouvernement du Canada⁶⁴.

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

⁶⁰ Patrimoine canadien, *Cadre de financement en matière de sport*, (dernière modification en date du 14 juillet 2022), disponible en ligne : Gouvernement du Canada <<https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/financement/soutien-sport/cadre-responsabilite.html>>.

⁶¹ 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.

⁶² Patrimoine canadien, *Cadre de financement en matière de sport*, (dernière modification en date du 14 juillet 2022), disponible en ligne : Gouvernement du Canada <<https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/financement/soutien-sport/cadre-responsabilite.html>>.

⁶³ 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.

⁶⁴ Entrevue avec Sport Canada (15 septembre 2022).

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 fédéral⁶⁵ :

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 \$

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 ONS⁶⁶, 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

⁶⁵ Voir Hockey Canada, « Entente de contribution », (2020-2021).

⁶⁶ Chambre des communes, Comité permanent du patrimoine canadien, *Témoignages*, 44-1, n° 38, 20 juin 2022, 1855 (l'hon. Pascale St-Onge); Entrevue avec Sport Canada (15 septembre 2022).

- 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 2018⁶⁷, 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 compétentes⁶⁸.

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
- Un **rapport final** est soumis à la fin du projet et expose les résultats des activités entreprises par l'ONS pendant la durée du projet⁶⁹.

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 1^{er} 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 sécuritaire⁷⁰.

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

⁶⁷ Janyce McGregor, « Hockey Canada clarifies incidents reported to Sport Canada after discrepancy at committee », 8 août 2022, disponible en ligne : CBC News <<https://www.cbc.ca/news/politics/hockey-canada-reported-incidents-discrepancy-1.6544543>>.

⁶⁸ Chambre des communes, Comité permanent du patrimoine canadien, *Témoignages*, 44-1, n° 38, 20 juin 2022, 1820 (l'hon. Pascale St-Onge).

⁶⁹ Patrimoine canadien, *Lignes directrices sur la présentation des demandes – Organismes nationaux de sport*, (dernière modification en date du 12 juillet 2022), disponible en ligne : Gouvernement du Canada <<https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/financement/soutien-sport/organismes-nationaux/lignes-directrices.html>>; voir aussi « Exigences en matière de rapports » pour Hockey Canada, « Entente de contribution » (30 mars 2020), Annexe D.

⁷⁰ Patrimoine canadien, Communiqué de presse, « Le gouvernement du Canada fait le point et annonce des mesures en matière de sport sécuritaire », 12 juin 2022, disponible en ligne : Gouvernement du Canada <<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>>.

de sport adhérent 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 CCUMS⁷¹.

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 remplies⁷². 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 conformité⁷³.

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 Hockey Canada devra divulguer les recommandations d'amélioration tel que mentionné ci-haut, mais devra également devenir signataire du BCIS⁷⁴.

4. 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 sportif⁷⁵. 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 canadien⁷⁶.

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.

⁷¹ Chambre des communes, Comité permanent du patrimoine canadien, *Témoignages*, 44-1, n° 38, 20 juin 2022, 1835 (l'hon. Pascale St-Onge).

⁷² Entrevue avec Sport Canada, réponses écrites reçues par l'équipe de revue le 16 septembre 2022.

⁷³ Lettre de Vicky Walker (directrice générale, Sport Canada) destinée à Tom Renney (chef de la direction, Hockey Canada) (16 juin 2022).

⁷⁴ Rick Westhead, "Federal government freezing Hockey Canada's funding", 22 juin 2022, disponible en ligne : <https://www.tsn.ca/federal-government-freezing-hockey-canada-s-funding-1.1816169>>.

⁷⁵ Patrimoine canadien, *Stratégie canadienne du sport de haut niveau 2019*, (dernière modification en date du 27 mai 2019), p. 18, disponible en ligne en format pdf : Gouvernement du Canada <<https://www.canada.ca/content/dam/pch/documents/services/sport-policies-acts-regulations/HighPerfSportStrat-fra.pdf>>.

⁷⁶ Comité olympique canadien, *Code de gouvernance du sport canadien*, (1^{er} septembre 2021), disponible en ligne : Comité olympique canadien – Carrefour des ressources des ONS <<https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>>.

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 »⁷⁷. 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 »⁷⁸.

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 ONS⁷⁹. 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 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 déboursier 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

⁷⁷ Comité olympique canadien, *Code de gouvernance du sport canadien*, (1^{er} septembre 2021), disponible en ligne : Comité olympique canadien – Carrefour des ressources des ONS <<https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>>.

⁷⁸ Comité olympique canadien, *Code de gouvernance du sport canadien*, (1^{er} septembre 2021), p. 9, art. G.2, disponible en ligne : Comité olympique canadien – Carrefour des ressources des ONS <<https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>>.

⁷⁹ Voir également Hockey Canada, Conseil d'administration, *Procès-verbal de réunion* du 25-27 mars 2021; Voir également Hockey Canada, Conseil d'administration, *Procès-verbal de réunion* du 4 mai 2021. Procès-verbal du conseil du 25-27 mars 2021 et procès-verbal du conseil du 4 mai 2021.

référence dont nous discutons ci-dessous⁸⁰, 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.

5. 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 »⁸¹. 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 1^{er} avril 2021.

Dans ce cadre, Hockey Canada a 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 2022⁸². Hockey Canada a l'intention d'adopter cette nouvelle version du CCUMS⁸³.

Le CCUMS s'applique à tous les *participants*, selon ce qui est établi par l'*organisme ayant adopté le CCUMS*⁸⁴. Le CCUMS définit un « organisme ayant adopté le CCUMS » comme un organisme qui a adopté la version actuelle du CCUMS, avec ses modifications⁸⁵. Les « 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 CCUMS⁸⁶.

⁸⁰ Tel que discuté ci-dessous, 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.

⁸¹ Bureau du Commissaire à l'intégrité dans le sport, « Le CCUMS », disponible en ligne : Bureau du Commissaire à l'intégrité dans le sport <<https://commissaireintegritesport.ca/ccums>>.

⁸² Bureau du Commissaire à l'intégrité dans le sport, « Le CCUMS », disponible en ligne : Bureau du Commissaire à l'intégrité dans le sport <<https://commissaireintegritesport.ca/ccums>>.

⁸³ Hockey Canada, *Plan d'action pour améliorer le hockey au Canada*, disponible en ligne : Hockey Canada <<https://www.hockeycanada.ca/fr-ca/corporate/about/action-plan>>.

⁸⁴ 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)*, (31 mai 2022), s. 4.1, disponible en ligne en format pdf : Bureau du Commissaire à l'intégrité dans le sport <<https://commissaireintegritesport.ca/files/CCUMS-v6.0-20220531.pdf>>.

⁸⁵ 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)*, (31 mai 2022), Annexe I, disponible en ligne en format pdf : Bureau du Commissaire à l'intégrité dans le sport <<https://commissaireintegritesport.ca/files/CCUMS-v6.0-20220531.pdf>>.

⁸⁶ 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)*, (31 mai 2022), Annexe I, disponible en ligne en format pdf : Bureau du Commissaire à l'intégrité dans le sport <<https://commissaireintegritesport.ca/files/CCUMS-v6.0-20220531.pdf>>.

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. La section 5.5 du CCUMS porte sur les maltraitements sexuels, y compris les agressions sexuelles, commises par des participants. Les participants ont également l'obligation de signaler les cas de maltraitance (voir section 5.11). Le CCUMS prévoit différentes sanctions, dont des excuses, des avertissements, des formations, une probation, une suspension, des restrictions de l'admissibilité, la suspension permanente et d'autres sanctions discrétionnaires (voir section 7.2).

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.

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 »⁸⁷. En d'autres termes, ANP présente des recommandations spécialisées à Sport Canada⁸⁸ 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 paralympiques⁸⁹.

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

⁸⁷ À nous le podium, « Financement », disponible en ligne : À nous le podium <<https://www.anouslepodium.org/fr-ca/Financement>>.

⁸⁸ Dans les ententes de contribution entre les ONS et Sport Canada, le financement fondé sur les recommandations formulées par ANP est appelé « excellence accrue ».

⁸⁹ Patrimoine canadien, « Faire avancer le système sportif », (dernière modification en date du 20 avril 2021), en ligne : Gouvernement du Canada <<https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/role-sport-canada/avancer-systeme-sportif.html>>.

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.

IV. LA GOUVERNANCE DES ORGANISATIONS À BUT NON LUCRATIF

A. Qu'entend-on par « gouvernance »?

Le terme « gouvernance » possède une myriade 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 opérationnelles⁹⁰. 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 »⁹¹. 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 »⁹². 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 »⁹³.

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 suivants⁹⁴ :

⁹⁰ C. Sorokin et al., *Nonprofit Governance and Management*, 3^e éd., Chicago, American Bar Association, 2011.

⁹¹ *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 124.

⁹² Sport Canada, *S'employer à exercer une gouvernance efficace au sein de la communauté sportive nationale du Canada*, (novembre 2011), p. 1.

⁹³ Sport Canada, *S'employer à exercer une gouvernance efficace au sein de la communauté sportive nationale du Canada*, (novembre 2011), p. 1.

⁹⁴ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 2-3

- (i) **Rôle du conseil** : L'organisation définit et communique clairement le rôle, les obligations et les fonctions du conseil, en tant que corps dirigeant⁹⁵.
- (ii) **Qualité du conseil** : 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 conseil⁹⁶.
- (iii) **Structure du conseil et procédures** : 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 réunions⁹⁷.

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. Les différents aspects du rôle d'administrateur sont traités dans le détail aux paragraphes suivants.

1. **Obligation légale de gérer ou surveiller la gestion de l'organisation et autres obligations légales générales**

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 »⁹⁸.

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

⁹⁵ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 2-3

⁹⁶ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 2-3

⁹⁷ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 2-3

⁹⁸ [Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif](#), L.C. 2009, c. 23, art. 2 (1).

assurer la représentation publique de l'organisation »⁹⁹ [traduction]. Parmi les autres obligations du conseil d'administration définies en vertu de la Loi BNL figurent celles-ci : élire et nommer les dirigeants, approuver les états financiers, rendre compte aux membres en convoquant et tenant des assemblées annuelles et adopter des règlements administratifs sous réserve de l'approbation des membres.

Les administrateurs ont la possibilité de surveiller la gestion de l'organisation, plutôt que de la gérer par eux-mêmes, car « de nombreuses organisations sont trop grandes et complexes pour que les administrateurs puissent gérer les activités quotidiennes de l'organisation »¹⁰⁰ [traduction]. L'ampleur des fonctions déléguées par les administrateurs dépend souvent du modèle de gouvernance privilégié et de la structure organisationnelle spécifique à l'organisation. Mais le pouvoir de délégation dont dispose le conseil est soumis à des restrictions en vertu de la Loi BNL. Par exemple, conformément au paragraphe 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 financiers, instituer, modifier ou révoquer des règlements administratifs, ni déterminer la contribution ou la cotisation annuelle des membres.

2. Le conseil assume la responsabilité de sa propre gouvernance

Le but fondamental de gouvernance du conseil d'administration consiste à « guider l'organisation dans l'accomplissement de ses objets »¹⁰¹ [traduction]. Les administrateurs sont donc responsables de déterminer comment ils vont gouverner et comment ils vont gérer/surveiller la gestion de l'organisation à but non lucratif. Ce faisant, ils doivent choisir le modèle de gouvernance adéquat pour leur organisation, en tenant compte de ses buts, objectifs et ressources, des besoins de ses différentes parties prenantes, etc.

Pour bien établir et appliquer le modèle de gouvernance, les administrateurs se doivent de définir clairement le rôle et les fonctions du conseil, de clarifier les relations entre le conseil et la direction, d'établir des politiques et des pratiques pour promouvoir un conseil de qualité, de définir la structure et les procédures régissant la manière dont le conseil doit exécuter son travail, et d'adopter un mécanisme d'évaluation de l'efficacité¹⁰².

Un conseil peut choisir parmi de nombreux styles de gouvernance différents. Par exemple, dans un modèle de « gouvernance opérationnelle », le conseil assiste souvent le personnel et participe

⁹⁹ Burke-Robertson, Carter et Man, *Corporate and Practice Manual for Charities and Not-for-Profit Corporations*, Toronto, Thomson Reuters Canada, 2022, feuilles mobiles, § 9:10.

¹⁰⁰ Donald J. Bourgeois, *The Law of Charitable and Not-for-Profit Organizations*, 5^e éd., Toronto, LexisNexis Canada, 2016, p. 32.

¹⁰¹ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 70.

¹⁰² Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 70.

aux activités quotidiennes de l'organisation. Dans ce cas, il n'y a pas de réelle distinction entre le personnel et le conseil. Ce modèle est le plus souvent rencontré au stade de démarrage d'une organisation à but non lucratif¹⁰³. Un autre modèle, dit de « gouvernance par politiques », consiste à donner aux administrateurs un rôle principalement axé sur « les questions plus larges, qui influencent la réussite de l'organisation et sa durabilité »¹⁰⁴ [traduction], tandis que le personnel s'occupe des activités opérationnelles. Un conseil de ce type définira « les buts de l'organisation (vision, mission et valeurs), dressera des politiques générales d'orientation et des plans stratégiques »¹⁰⁵ [traduction] et fera un suivi du rendement. Ce modèle est souvent désigné sous l'expression « modèle de gouvernance de Carver ». Généralement, c'est ce modèle de gouvernance par politiques qui est privilégié pour les grandes organisations à but non lucratif, puisque ce modèle prévoit « des politiques très élaborées et la présentation d'informations sur le rendement opérationnel, accompagnées d'un personnel professionnel et spécialisé »¹⁰⁶ [traduction]. Par conséquent, le conseil se concentre alors avant tout sur « les enjeux importants, en agissant de manière à empiéter le moins possible sur le rôle de gestion des activités opérationnelles qui incombe au directeur général »¹⁰⁷ [traduction].

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. Elles sont brièvement décrites ci-dessous.

Approuver un plan stratégique

Chaque organisation à but non lucratif a un but, une mission, une vision et des valeurs 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 faire¹⁰⁸. De là découle l'importance de la conception et de l'approbation d'un plan

¹⁰³ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 33.

¹⁰⁴ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 33.

¹⁰⁵ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 34.

¹⁰⁶ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 34.

¹⁰⁷ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 34.

¹⁰⁸ Sport Canada, *S'employer à exercer une gouvernance efficace au sein de la communauté sportive nationale du Canada*, (novembre 2011), p. 4.

stratégique par les conseils d'administration, soit le « document de base qui oriente l'organisation »¹⁰⁹ [traduction] afin qu'elle atteigne des objectifs précis dans un délai précis¹¹⁰.

Surveiller le rendement opérationnel

Dans le cadre de leur obligation fiduciaire envers l'organisation, les administrateurs doivent surveiller son rendement opérationnel. « Déterminer comment un organisme va mesurer sa réussite est une composante essentielle d'une gouvernance efficace »¹¹¹. 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 général¹¹². 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 réalisations, la santé financière et les résultats financiers, l'engagement auprès de la collectivité, le développement de l'organisation, etc.¹¹³

De plus, ce système de compte rendu du rendement 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 »¹¹⁴ [traduction]. À partir d'un tel système d'information sur le rendement, le personnel rend régulièrement compte de ses résultats au conseil, 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 particulière¹¹⁵.

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 convenable¹¹⁶.

¹⁰⁹ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 38.

¹¹⁰ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 39; Voir également : Business Roundtable, « Principles of Corporate Governance », (8 septembre 2016), disponible en ligne : <https://corpgov.law.harvard.edu/2016/09/08/principles-of-corporate-governance/>.

¹¹¹ Sport Canada, *S'employer à exercer une gouvernance efficace au sein de la communauté sportive nationale du Canada*, (novembre 2011), p. 3.

¹¹² Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 47.

¹¹³ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 47-48.

¹¹⁴ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 47; Voir également : Sport Canada, *S'employer à exercer une gouvernance efficace au sein de la communauté sportive nationale du Canada*, (novembre 2011), p. 3.

¹¹⁵ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 47-48.

¹¹⁶ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 51.

Surveiller les actifs financiers et les ressources financières

Un autre rôle du conseil d'administration consiste à pérenniser la réussite de l'organisation à but non lucratif en garantissant sa viabilité continue, ce qui implique notamment d'assurer la mise à disposition des fonds et ressources nécessaires à l'exécution de sa mission et de protéger ses actifs face aux risques¹¹⁷. Pour ce faire, les administrateurs devraient surveiller le rendement financier et la viabilité financière de l'organisation à but non lucratif. Ils devraient également veiller à ce que les ressources et les actifs soient disponibles et utilisés de manière efficace, en plus de surveiller les risques¹¹⁸.

Dans le cadre de la surveillance des ressources et actifs financiers de l'organisation, le conseil ne doit pas s'impliquer excessivement dans les prises de décisions opérationnelles, mais 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 informations¹¹⁹ et veiller à ce que la gestion financière soit conforme aux principes comptables généralement reconnus¹²⁰. De plus, un conseil « doit s'assurer lui-même que les programmes d'assurance sont appropriés [...] et maintenus à des niveaux adéquats »¹²¹ [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'investissement¹²².

Afin de bien remplir son rôle de surveillance des ressources et actifs financiers, les administrateurs doivent « obtenir le soutien d'un ou de plusieurs comités »¹²³ [traduction], tel un comité des finances, ce qui permet également d'assurer un niveau adéquat de contrôle¹²⁴.

Il est important de préciser que, même si « [d]e nombreux administrateurs n'ont pas suffisamment de connaissances spécialisées pour exercer une supervision significative du domaine financier

¹¹⁷ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 53; Voir également : Sport Canada, *S'employer à exercer une gouvernance efficace au sein de la communauté sportive nationale du Canada*, (novembre 2011), p. 9.

¹¹⁸ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 53.

¹¹⁹ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 54-55; Voir également : Business Roundtable, « Principles of Corporate Governance », (8 septembre 2016), disponible en ligne : [Harvard Law School Forum on Corporate Governance <https://corpgov.law.harvard.edu/2016/09/08/principles-of-corporate-governance/>](https://corpgov.law.harvard.edu/2016/09/08/principles-of-corporate-governance/).

¹²⁰ Sport Canada, *S'employer à exercer une gouvernance efficace au sein de la communauté sportive nationale du Canada*, (novembre 2011), p. 9.

¹²¹ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 55.

¹²² Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 55-56.

¹²³ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 56.

¹²⁴ Sport Canada, *S'employer à exercer une gouvernance efficace au sein de la communauté sportive nationale du Canada*, (novembre 2011), p. 9.

[...], [l]es [administrateurs] ont tous la responsabilité légale et morale de superviser les finances »¹²⁵. Par conséquent, les programmes d'orientation destinés aux administrateurs « devrai[en]t inclure une formation de base aux finances [...] et la] rédaction des comptes rendus financiers doit être simple et claire »¹²⁶.

Définir la tolérance de l'organisation en matière de risques et encadrer le processus de gestion des risques

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 réputation¹²⁷. Le conseil 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 »¹²⁸ [traduction]. Le conseil doit également bien définir sa tolérance au risque¹²⁹. Le conseil doit s'assurer que l'organisation prend 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 contingence¹³⁰. Également, 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 »¹³¹ [traduction].

Étant donné que « les risques ont tendance à être liés à d'autres disciplines, il peut s'avérer judicieux que les comités permanents existants, parallèlement à leurs autres responsabilités, s'occupent des aspects du risque qui relèvent de leur domaine »¹³² [traduction]. Néanmoins, certains conseils préféreront « 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 »¹³³ [traduction].

¹²⁵ Sport Canada, *S'employer à exercer une gouvernance efficace au sein de la communauté sportive nationale du Canada*, (novembre 2011), p. 9.

¹²⁶ Sport Canada, *S'employer à exercer une gouvernance efficace au sein de la communauté sportive nationale du Canada*, (novembre 2011), p. 9.

¹²⁷ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 57.

¹²⁸ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 59.

¹²⁹ Business Roundtable, « Principles of Corporate Governance », (8 septembre 2016), disponible en ligne : <https://corpgov.law.harvard.edu/2016/09/08/principles-of-corporate-governance/> .

¹³⁰ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 59.

¹³¹ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 59.

¹³² Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 60.

¹³³ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 61.

Recruter le chef de la direction et surveiller son rendement

Le chef de la direction est le plus haut dirigeant redevable au conseil d'administration. Le conseil a la responsabilité de recruter le chef de la direction et de surveiller son rendement afin « de garantir qu'un leadership efficace est en place pour gérer l'organisation »¹³⁴ [traduction]. Pour cela, 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 direction¹³⁵. Il est très important que le conseil établisse et entretienne « une relation fonctionnelle constructive avec le chef de la direction »¹³⁶.

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 service¹³⁷. 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 implique que le fiduciaire (en l'occurrence, l'administrateur) doit agir avec 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, que les administrateurs doivent honorer.

¹³⁴ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 61; Voir également : Business Roundtable, « Principles of Corporate Governance », (8 septembre 2016), disponible en ligne : [Harvard Law School Forum on Corporate Governance <https://corpgov.law.harvard.edu/2016/09/08/principles-of-corporate-governance/>](https://corpgov.law.harvard.edu/2016/09/08/principles-of-corporate-governance/) .

¹³⁵ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 61; Voir également : Business Roundtable, « Principles of Corporate Governance », (8 septembre 2016), disponible en ligne : [Harvard Law School Forum on Corporate Governance <https://corpgov.law.harvard.edu/2016/09/08/principles-of-corporate-governance/>](https://corpgov.law.harvard.edu/2016/09/08/principles-of-corporate-governance/) .

¹³⁶ Sport Canada, *S'employer à exercer une gouvernance efficace au sein de la communauté sportive nationale du Canada*, (novembre 2011), p. 7.

¹³⁷ *Canadian Aero Service Ltd. c. O'Malley*, [1974] R.C.S. 592; *London Humane Society (Re)*, 2010 ONSC 5775.

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 objective¹³⁸, 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 »¹³⁹ [traduction].

Dans le même ordre d'idées, la règle de l'appréciation commerciale est née dans le contexte des sociétés à but lucratif, mais elle est aussi appliquée aux organisations à but non lucratif¹⁴⁰. « 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 »¹⁴¹ [traduction]. Pour résumer, « la règle de l'appréciation commerciale établit qu'un administrateur ne peut pas être tenu responsable pour des erreurs effectuées après une estimation honnête et de bonne foi de la décision en cause »¹⁴² [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 déclarations¹⁴³. 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 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 »¹⁴⁴.

¹³⁸ Burke-Robertson, Carter et Man, [Corporate and Practice Manual for Charities and Not-for-Profit Corporations](#), Toronto, Thomson Reuters Canada, 2022, feuilles mobiles, § 9:3.

¹³⁹ Burke-Robertson, Carter et Man, [Corporate and Practice Manual for Charities and Not-for-Profit Corporations](#), Toronto, Thomson Reuters Canada, 2022, feuilles mobiles, § 9:15.

¹⁴⁰ Burke-Robertson, Carter et Man, [Corporate and Practice Manual for Charities and Not-for-Profit Corporations](#), Toronto, Thomson Reuters Canada, 2022, feuilles mobiles, § 9:9; *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.

¹⁴¹ Burke-Robertson, Carter et Man, [Corporate and Practice Manual for Charities and Not-for-Profit Corporations](#), Toronto, Thomson Reuters Canada, 2022, feuilles mobiles, § 9:9.

¹⁴² Burke-Robertson, Carter et Man, [Corporate and Practice Manual for Charities and Not-for-Profit Corporations](#), Toronto, Thomson Reuters Canada, 2022, feuilles mobiles, § 9:9.

¹⁴³ *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 149 (1).

¹⁴⁴ [BCE Inc. c. Détenteurs de débentures de 1976](#), 2008 CSC 69, par. 83-84.

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'organisation¹⁴⁵, 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 BNL¹⁴⁶.

Obligation d'agir avec intégrité et de bonne foi

Les administrateurs sont tenus d'agir à tout moment avec intégrité et de bonne foi¹⁴⁷. 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 »¹⁴⁸ [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 »¹⁴⁹ [traduction] et « ce faisant, ils doivent prendre en considération tous les facteurs pertinents »¹⁵⁰ [traduction].

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 »¹⁵¹ [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 »¹⁵²

¹⁴⁵ *London Humane Society (Re)*, 2010 ONSC 5775, par. 20.

¹⁴⁶ Burke-Robertson, Carter et Man, [Corporate and Practice Manual for Charities and Not-for-Profit Corporations](#), Toronto, Thomson Reuters Canada, 2022, feuilles mobiles, § 9:10.

¹⁴⁷ *London Humane Society (Re)*, 2010 ONSC 5775, par. 18.

¹⁴⁸ Burke-Robertson, Carter et Man, [Corporate and Practice Manual for Charities and Not-for-Profit Corporations](#), Toronto, Thomson Reuters Canada, 2022, feuilles mobiles, § 9:13.

¹⁴⁹ Burke-Robertson, Carter et Man, [Corporate and Practice Manual for Charities and Not-for-Profit Corporations](#), Toronto, Thomson Reuters Canada, 2022, feuilles mobiles, § 9:13.

¹⁵⁰ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 91.

¹⁵¹ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 10.

¹⁵² Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 10; Voir également : Peter Dey et Sarah Kaplan, « 360° Governance: Where are the

[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 »¹⁵³ [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 »¹⁵⁴. Il est vraisemblablement dans le meilleur intérêt de l'organisation de promouvoir des relations saines et de confiance avec les différentes parties prenantes¹⁵⁵.

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 »¹⁵⁶ [traduction].

Directors in a World in Crisis? », 2021, p. 30, disponible en ligne en format pdf : *Rotman School of Management, University of Toronto*
<<https://www.rotman.utoronto.ca/FacultyAndResearch/ResearchCentres/LeeChinInstitute/Sustainability-Research-Resources/360-Governance-Report>> .

¹⁵³ Peter Dey et Sarah Kaplan, « 360° Governance: Where are the Directors in a World in Crisis? », 2021, p. 30, disponible en ligne en format pdf : *Rotman School of Management University of Toronto*
<<https://www.rotman.utoronto.ca/FacultyAndResearch/ResearchCentres/LeeChinInstitute/Sustainability-Research-Resources/360-Governance-Report>> ; Voir également : *BCE Inc. c. Détenteurs de débentures de 1976*, 2008 CSC 69, par. 84.

¹⁵⁴ *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.

¹⁵⁵ Voir p. ex. : Peter Dey et Sarah Kaplan, « 360° Governance: Where are the Directors in a World in Crisis? », 2021, p. 11, disponible en ligne en format pdf : *Rotman School of Management, University of Toronto*
<<https://www.rotman.utoronto.ca/FacultyAndResearch/ResearchCentres/LeeChinInstitute/Sustainability-Research-Resources/360-Governance-Report>> .

¹⁵⁶ *The Campaign for the Inclusion of People who are Deaf and Hard of Hearing v. Canadian Hearing Society*, 2018 ONSC 5445, par. 34.

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 »¹⁵⁷ [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 »¹⁵⁸ [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'organisation¹⁵⁹. 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 »¹⁶⁰ [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 des personnes dont la profession permet d'ajouter foi à leurs déclarations »¹⁶¹. l'administrateur doit s'appuyer sur ces ressources de bonne foi¹⁶². Dit autrement, les administrateurs « sont

¹⁵⁷ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 91.

¹⁵⁸ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 91.

¹⁵⁹ Burke-Robertson, Carter et Man, [*Corporate and Practice Manual for Charities and Not-for-Profit Corporations*](#), Toronto, Thomson Reuters Canada, 2022, feuilles mobiles, § 9:16.

¹⁶⁰ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 92.

¹⁶¹ [Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif](#), L.C. 2009, c. 23, art. 149 (1).

¹⁶² [Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif](#), L.C. 2009, c. 23, art. 149 (2).

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 »¹⁶³ [traduction].

6. Rôles respectifs du conseil et de la direction

Normalement, un conseil d'administration délègue « la supervision quotidienne des affaires internes de l'organisation » au chef de la direction et au personnel, même si le conseil est systématiquement tenu de « s'assurer que les tâches déléguées sont correctement exécutées »¹⁶⁴ [traduction]. 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 »¹⁶⁵ [traduction] au moyen d'énoncés écrits. Les administrateurs, tout comme la direction, doivent posséder une parfaite connaissance de leur rôle respectif et des structures et procédures de gouvernance en place¹⁶⁶. Les « limites entre les activités de gouvernance et les activités de direction » peuvent souvent être floues, notamment parce que « les administrateurs se doivent de questionner et d'examiner les activités opérationnelles jusqu'à un certain point »¹⁶⁷ [traduction] pour s'acquitter de leurs obligations de surveillance. Les administrateurs doivent toutefois « veiller à éviter de donner des conseils opérationnels dans des secteurs où ils n'ont pas d'expertise »¹⁶⁸ [traduction]. En matière de délimitation des rôles, une certaine souplesse et une certaine latitude d'appréciation sont de rigueur¹⁶⁹.

Mais surtout, le président du conseil et le chef de la direction « doivent collaborer étroitement pour préserver une réelle différenciation entre le rôle de la direction et celui du conseil »¹⁷⁰ [traduction].

¹⁶³ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 93.

¹⁶⁴ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 34.

¹⁶⁵ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 34.

¹⁶⁶ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 70.

¹⁶⁷ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 35.

¹⁶⁸ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 35.

¹⁶⁹ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 35.

¹⁷⁰ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 36.

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 dirigeants¹⁷¹, mais leur rôle est néanmoins concret et puissant¹⁷². 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 »¹⁷³ [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 et d'y 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 »¹⁷⁴ [traduction]. Ce droit découle du fait

¹⁷¹ [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].

¹⁷² Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 10.

¹⁷³ [The Campaign for the Inclusion of People who are Deaf and Hard of Hearing v. Canadian Hearing Society](#), 2018 ONSC 5445, par. 35.

¹⁷⁴ Burke-Robertson, Carter et Man, [Corporate and Practice Manual for Charities and Not-for-Profit Corporations](#), Toronto, Thomson Reuters Canada, 2022, feuilles mobiles, § 7:16.

que les relations entre les administrateurs et les membres d'une organisation à but non lucratif sont « de nature contractuelle »¹⁷⁵ [traduction]. Cette relation contractuelle est définie et régie par les actes constitutifs de l'organisation¹⁷⁶. 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 »¹⁷⁷ [traduction], c'est-à-dire de respecter tous les documents constitutifs et règlements administratifs de l'organisation¹⁷⁸.

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 influencer 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 groupe¹⁷⁹. 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 importants¹⁸⁰.

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'administration¹⁸¹.

¹⁷⁵ Donald J. Bourgeois, *The Law of Charitable and Not-for-Profit Organizations*, 5^e éd., Toronto, LexisNexis Canada, 2016, p. 232; *Senez c. Chambre d'Immeuble de Montréal*, [1980] 2 RCS 555, p. 566.

¹⁷⁶ Donald J. Bourgeois, *The Law of Charitable and Not-for-Profit Organizations*, 5^e éd., Toronto, LexisNexis Canada, 2016, p. 234.

¹⁷⁷ Donald J. Bourgeois, *The Law of Charitable and Not-for-Profit Organizations*, 5^e éd., Toronto, LexisNexis Canada, 2016, p. 251.

¹⁷⁸ *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 148 (2).

¹⁷⁹ *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 125.

¹⁸⁰ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 118.

¹⁸¹ Burke-Robertson, Carter et Man, *Corporate and Practice Manual for Charities and Not-for-Profit Corporations*, Toronto, Thomson Reuters Canada, 2022, feuilles mobiles, § 8:13.

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 objets¹⁸². 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 conseil¹⁸³.

Certaines compétences fondamentales, notamment en matière financière, juridique et d'expérience de gouvernance, sont indispensables pour un conseil d'administration¹⁸⁴. 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 importantes¹⁸⁵.

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 foi¹⁸⁶. 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 efficacement¹⁸⁷.

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

¹⁸² Donald J. Bourgeois, [*The Law of Charitable and Not-for-Profit Organizations*](#), 5^e éd., Toronto, LexisNexis Canada, 2016, p. 163.

¹⁸³ Donald J. Bourgeois, [*The Law of Charitable and Not-for-Profit Organizations*](#), 5^e éd., Toronto, LexisNexis Canada, 2016, p. 163.

¹⁸⁴ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 3^e éd., (septembre 2013), p. 127.

¹⁸⁵ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 3^e éd., (septembre 2013), p. 127.

¹⁸⁶ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 3^e éd., (septembre 2013), p. 137.

¹⁸⁷ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 3^e éd., (septembre 2013), p. 137.

termes démographiques, culturels, linguistiques, économiques, géographiques, ethniques et de genre¹⁸⁸. Les études démontrent souvent « qu’une plus grande diversité dans les conseils d’administration apporte de la valeur aux sociétés, notamment en augmentant la diversité des expériences et en améliorant le travail de vérification de ce conseil »¹⁸⁹ [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 conseil¹⁹⁰. 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 »¹⁹¹ [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 compléter la diversité pour aider le conseil à atteindre ses objectifs¹⁹².

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 compléter 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 qualifié¹⁹³.

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’élection¹⁹⁴. Néanmoins, les processus précis selon lesquels les administrateurs sont nommés

¹⁸⁸ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 3^e éd., (septembre 2013), p. 127.

¹⁸⁹ Peter Dey et Sarah Kaplan, « 360° Governance: Where are the Directors in a World in Crisis? », 2021, p. 35, disponible en ligne en format pdf : Rotman School of Management, University of Toronto <<https://www.rotman.utoronto.ca/FacultyAndResearch/ResearchCentres/LeeChinInstitute/Sustainability-Research-Resources/360-Governance-Report>> .

¹⁹⁰ Stephanie J. Creary et al., « When and Why Diversity Improves Your Board’s Performance », (27 mars 2019), disponible en ligne : *Harvard Business Review* <<https://hbr.org/2019/03/when-and-why-diversity-improves-your-boards-performance>>.

¹⁹¹ Jared Landaw, « Maximizing the Benefits of Board Diversity: Lessons Learned From Activist Investing », 2020, disponible en ligne : *Harvard Law School Forum on Corporate Governance* <<https://corpgov.law.harvard.edu/>>.

¹⁹² Stephanie J. Creary et al., « When and Why Diversity Improves Your Board’s Performance », (27 mars 2019), disponible en ligne : *Harvard Business Review* <<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 », 2020, disponible en ligne : *Harvard Law School Forum on Corporate Governance* <<https://corpgov.law.harvard.edu/>>.

¹⁹³ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 3^e éd., (septembre 2013), p. 140.

¹⁹⁴ Burke-Robertson, Carter et Man, *Corporate and Practice Manual for Charities and Not-for-Profit Corporations*, Toronto, Thomson Reuters Canada, 2022, feuilles mobiles, § 8:16.

peuvent varier largement. Il est donc très important de rester attentif aux 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 loi¹⁹⁵. Par exemple, la Loi BNL stipule que les membres doivent élire les administrateurs par résolution ordinaire¹⁹⁶. 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 annuelle¹⁹⁷. D'autre part, une personne peut uniquement occuper un poste d'administrateur si : étant présente à l'assemblée qui l'élit ou la nomme administrateur, 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 nomination¹⁹⁸.

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 irréparable¹⁹⁹.

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 un rôle approprié dans sa relève et dans le processus de recrutement des administrateurs²⁰⁰. 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 nom²⁰¹. De plus, il doit avoir pour priorité la définition de critères d'éligibilité et la création d'une matrice des compétences/expériences/diversités, définie 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

¹⁹⁵ Burke-Robertson, Carter et Man, *Corporate and Practice Manual for Charities and Not-for-Profit Corporations*, Toronto, Thomson Reuters Canada, 2022, feuilles mobiles, § 08:16.

¹⁹⁶ *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 128 (3).

¹⁹⁷ *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 128 (8).

¹⁹⁸ *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 128 (9).

¹⁹⁹ Burke-Robertson, Carter et Man, *Corporate and Practice Manual for Charities and Not-for-Profit Corporations*, Toronto, Thomson Reuters Canada, 2022, feuilles mobiles, § 8:16; Voir p. ex. : *Bose v. Bangiya Parishad Toronto*, 2019 ONSC 5625 (C div).

²⁰⁰ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 3^e éd., (septembre 2013), p. 140-141.

²⁰¹ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 3^e éd., (septembre 2013), p. 141.

renouvellement de leur mandat, et prendre en considération les résultats des évaluations du conseil et de chacun de ses membres²⁰².

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'élection²⁰³.

Les organisations doivent également veiller à ce que soient respectées les qualifications minimales prévues par la législation applicable pour les administrateurs²⁰⁴. 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 failli²⁰⁵.

4. Durée et renouvellement des mandats et restrictions

La Loi BNL prévoit que les administrateurs soient élus pour un mandat n'excédant pas quatre (4) ans²⁰⁶, 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 conseil) afin de garantir un renouvellement des points de vue et des idées dans le travail et les débats du conseil²⁰⁷. 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'organisation²⁰⁸.

²⁰² Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 3^e éd., (septembre 2013), p. 141.

²⁰³ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 3^e éd., (septembre 2013), p. 141.

²⁰⁴ Burke-Robertson, Carter et Man, [*Corporate and Practice Manual for Charities and Not-for-Profit Corporations*](#), Toronto, Thomson Reuters Canada, 2022, feuilles mobiles, § 8:8.

²⁰⁵ *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 126 (1).

²⁰⁶ *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).

²⁰⁷ Sport Canada, *S'employer à exercer une gouvernance efficace au sein de la communauté sportive nationale du Canada*, (novembre 2011), p. 11.

²⁰⁸ Sport Canada, *S'employer à exercer une gouvernance efficace au sein de la communauté sportive nationale du Canada*, (novembre 2011), p. 11.

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 conseil²⁰⁹. 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'administration²¹⁰. 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 rôle²¹¹. 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.

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 exploités²¹². 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 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 choses²¹³.

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 créer des postes de dirigeants, y nommer des personnes, préciser leurs fonctions et leur déléguer le pouvoir de gérer les activités et les affaires internes de l'organisation, sous réserve de certaines exceptions »²¹⁴

²⁰⁹ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 3^e éd., (septembre 2013), p. 142.

²¹⁰ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 3^e éd., (septembre 2013), p. 142.

²¹¹ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 3^e éd., (septembre 2013), p. 142.

²¹² Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 3^e éd., (septembre 2013), p. 142.

²¹³ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 3^e éd., (septembre 2013), p. 142.

²¹⁴ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 156.

[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 »²¹⁵ [traduction].

Il est aussi très important d'assurer une séparation entre le rôle de chef de la direction et le rôle de président du conseil²¹⁶. 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 public²¹⁷. 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 automatique²¹⁸.

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 »²¹⁹ [traduction].

À l'exception des comités de vérification²²⁰, la Loi BNL ne définit aucune règle concernant les comités. Par conséquent, le nombre de comités, les modalités de leurs fonctions ainsi que leur mandat sont fixés à l'entière discrétion du conseil²²¹. 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 administratifs²²².

²¹⁵ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 156.

²¹⁶ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 157.

²¹⁷ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 158.

²¹⁸ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 157.

²¹⁹ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 159-161; Voir également : Business Roundtable, « Principles of Corporate Governance », (8 septembre 2016), disponible en ligne : [Harvard Law School Forum on Corporate Governance <https://corpgov.law.harvard.edu/2016/09/08/principles-of-corporate-governance/>](https://corpgov.law.harvard.edu/2016/09/08/principles-of-corporate-governance/).

²²⁰ *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 194.

²²¹ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 160.

²²² Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 160.

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 »²²³ [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 conseil²²⁴.

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 lucratif²²⁵.

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 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

²²³ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 162.

²²⁴ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 162.

²²⁵ Grace Bugg et Sue Dallhoff, « National Study of Board Governance Practices in the Non-Profit and Voluntary Sector in Canada », 2006, p. 26, disponible en ligne en format pdf : *Strategic Leverage Partners Inc., & Centre for Voluntary Sector Research and Development* <http://www.strategicleveragepartners.com/bhg768kjmhgvyxxyzwq/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 », 2021, p. 33, disponible en ligne en format pdf : *BoardSource* <<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 », 2007, p. 1, disponible en ligne en format pdf : *Bohse & Associates Inc.* <http://bohse.com/images/file/Board_of_Director_Series/Non-Profit_Board_Statistics.pdf>.

répondre aux attentes du public canadien »²²⁶. À cette occasion, elle a reconnu qu'il était devenu de plus en plus important pour les organisations sans but 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 »²²⁷. 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 »²²⁸.

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 membres²²⁹. La Loi BNL prévoit aussi une voie de recours en cas d'abus²³⁰ et un recours similaire à l'action oblique²³¹. 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 III, 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 revenu²³².

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

²²⁶ PL C-4, *Loi régissant les organisations à but non lucratif et certaines personnes morales*, 2^e session, 40^e parl., 2009, (deuxième lecture le 4 février 2009) *Débats de la Chambre des communes*, p.1810 (L'hon. Diane Ablonczy) [traduction].

²²⁷ PL C-4, *Loi régissant les organisations à but non lucratif et certaines personnes morales*, 2^e session, 40^e parl., 2009, (deuxième lecture le 4 février 2009) *Débats de la Chambre des communes*, p.1815 (L'hon. Diane Ablonczy) [traduction].

²²⁸ PL C-4, *Loi régissant les organisations à but non lucratif et certaines personnes morales*, 2^e session, 40^e parl., 2009, (deuxième lecture le 4 février 2009) *Débats de la Chambre des communes*, p. 1815 (L'hon. Diane Ablonczy) [traduction].

²²⁹ 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.

²³⁰ *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 253 (1).

²³¹ *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 251 (1).

²³² Voir p. ex. : *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 125, 170 (1), 176 (1), 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) », (dernière modification en date du 8 novembre 2012), disponible en ligne : *Gouvernement du Canada* <<https://www.ic.gc.ca/eic/site/cd-dgc.nsf/fra/cs05011.html>>.

qualifications, la personne doit être indépendante²³³. 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 XXI^e siècle »²³⁴ [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 »²³⁵ [traduction]. Le XXI^e 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 »²³⁶ [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 »²³⁷ [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 leadership²³⁸.

²³³ Donald J. Bourgeois, *The Law of Charitable and Not-for-Profit Organizations*, 5^e éd., Toronto, LexisNexis Canada, 2016, p. 41.

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

²³⁵ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 10; Voir également : Keith Steel, *Management of Nonprofit and Charitable Organizations in Canada*, 4^e éd., Toronto, LexisNexis Canada, 2018, p. 686, disponible en ligne : <<https://lexisdl.com/library/blgllp/title/6059949>>.

²³⁶ Donald J. Bourgeois, *The Law of Charitable and Not-for-Profit Organizations*, 5^e éd., Toronto, LexisNexis Canada, 2016, p. 152; Voir également : Peter Dey et Sarah Kaplan, « 360° Governance: Where are the Directors in a World in Crisis? », 2021, p. 21, disponible en ligne en format pdf : *Rotman School of Management University of Toronto* <<https://www.rotman.utoronto.ca/FacultyAndResearch/ResearchCentres/LeeChinInstitute/Sustainability-Research-Resources/360-Governance-Report>>; Voir également : Keith Steel, *Management of Nonprofit and Charitable Organizations in Canada*, 4^e éd., Toronto, LexisNexis Canada, 2018, p. 686, disponible en ligne : <<https://lexisdl.com/library/blgllp/title/6059949>>.

²³⁷ Donald J. Bourgeois, *The Law of Charitable and Not-for-Profit Organizations*, 5^e éd., Toronto, LexisNexis Canada, 2016, p. 157; Voir également : Leading Governance, « Good Governance: A Code for the Voluntary and Community Sector », octobre 2010, p. 22, disponible en ligne en format pdf : *Leading Governance* <<https://leadinggovernance.com/wp-content/uploads/2020/08/Code-of-Governance-Full1.pdf>>.

²³⁸ Donald J. Bourgeois, *The Law of Charitable and Not-for-Profit Organizations*, 5^e éd., Toronto, LexisNexis Canada, 2016, p. 162.

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 à avoir du soutien dans la poursuite de ses objectifs²³⁹. Les membres, les différentes parties prenantes et le public ont « le potentiel d'influer positivement ou négativement sur le bien-être de l'organisation »²⁴⁰ [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 réputation²⁴¹.

« 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 »²⁴² [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 »²⁴³ [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 ses relations avec eux²⁴⁴. Certaines exigences de base pour gérer ces relations comprennent la définition d'un cadre et d'un plan, au moyen de plusieurs outils²⁴⁵. En d'autres termes, un conseil « doit valider une orientation de politique générale pour s'acquitter de ses obligations redditionnelles et pour ses efforts

²³⁹ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 67.

²⁴⁰ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 67.

²⁴¹ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 58.

²⁴² Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 67.

²⁴³ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 68.

²⁴⁴ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 68.

²⁴⁵ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 68.

d'implication et de communication »²⁴⁶ [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 relation²⁴⁷. Enfin, le conseil d'administration doit faire un suivi de l'état de ses relations, éventuellement au moyen de rapports rédigés par le personnel.

²⁴⁶ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 68.

²⁴⁷ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 68.

V. 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 »²⁴⁸. 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 d'un organisme national 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 Canada²⁴⁹;
- (ii) le Code de gouvernance du sport canadien; et
- (iii) 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.

Dans notre rapport final, nous évaluerons le système de bulletin de gouvernance de Sport Canada comme source d'information sur les pratiques exemplaires.

- 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 financés²⁵⁰. 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:

²⁴⁸ Hockey Canada, « L'ancien juge de la Cour suprême Thomas Cromwell mènera la révision de la gouvernance de Hockey Canada », 4 août 2022.

²⁴⁹ Sport Canada, *S'employer à exercer une gouvernance efficace au sein de la communauté sportive nationale du Canada* (novembre 2011).

²⁵⁰ Sport Canada, *S'employer à exercer une gouvernance efficace au sein de la communauté sportive nationale du Canada* (novembre 2011).

1. Engagement à l'égard d'une vision, d'une mission et de valeurs, et respect d'un plan stratégique
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 organisme²⁵¹.

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

En novembre 2020, le Comité olympique canadien (« **COC** ») a présenté le Code de gouvernance du sport canadien (le « **Code du COC** ») à la communauté sportive canadienne. Ce dernier s'applique à tous les ONS représentant des sports au sein du programme olympique²⁵².

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 »²⁵³. 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.

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

²⁵¹ Sport Canada, *S'employer à exercer une gouvernance efficace au sein de la communauté sportive nationale du Canada*, novembre 2011, p. 2.

²⁵² Comité olympique canadien, *Code de gouvernance du sport canadien*, (1^{er} septembre 2021), p. 1, disponible en ligne : Comité olympique canadien – Carrefour des ressources des ONS <<https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>>.

²⁵³ Comité olympique canadien, *Code de gouvernance du sport canadien*, (1^{er} septembre 2021), p.1, disponible en ligne : Comité olympique canadien – Carrefour des ressources des ONS <<https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>>.

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 COC²⁵⁴. En outre, le COC a publié le *Cadre 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 »²⁵⁵.

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'appui²⁵⁶ 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 quatre 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 de ces associations a indiqué considérer le Code du COC comme obligatoire.

iii. Associations de référence

Hockey Canada a identifié les associations de référence suivantes, soit quatre 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** ») est 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** ») est l'organisme national de régie du basketball au Canada.
3. L'Association canadienne de curling (« **Curling Canada** ») est l'organisme national de régie du curling au Canada.

²⁵⁴ Goodmans LLP, « Mandat du comité des candidatures », dans *Code de gouvernance du sport canadien : ressources d'appui* (27 avril 2021).

²⁵⁵ Comité olympique canadien, *Cadre pour une bonne gouvernance – Un guide à la mise en œuvre du Code de gouvernance du sport canadien* (23 septembre 2021), p. 1, disponible en ligne : <https://ons.olympique.ca/wp-content/uploads/2021/09/Good-Governance-Framework_FRC.pdf>.

²⁵⁶ Goodmans LLP, « Mandat du comité des candidatures », dans *Code de gouvernance du sport canadien : ressources d'appui* (27 avril 2021).

4. The Canadian Soccer Association Incorporated L'Association canadienne de soccer incorporée (« **Canada Soccer** ») est l'organisme national de régie du soccer 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. Pour les fins de notre rapport final, il est possible que nous considérions d'autres ONS en tant qu'associations de référence.

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 quatre associations de référence.

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 capacités, l'âge, la langue officielle parlée du Canada, la religion et l'éducation »²⁵⁷. 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

²⁵⁷ Comité olympique canadien, *Code de gouvernance du sport canadien*, (1^{er} septembre 2021), art. B.5, p. 4, disponible en ligne : Comité olympique canadien – Carrefour des ressources des ONS <<https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>>.

groupe »²⁵⁸ [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 différente²⁵⁹.

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.

Les statuts et les règlements administratifs de Hockey Canada imposent 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 administrateurs²⁶⁰. 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 les administrateurs élus²⁶¹. Au moment de la rédaction du présent rapport, le conseil d'administration était composé de huit administrateurs élus. Un poste d'administrateur élu était vacant 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. 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.

²⁵⁸ Yaron Nili, « Beyond the Numbers: Substantive Gender Diversity in Boardrooms », *Ind. LJ*, 2019, vol. 94:145, p. 162-3.

²⁵⁹ Comité olympique canadien, *Cadre pour une bonne gouvernance – Un guide à la mise en œuvre du Code de gouvernance du sport canadien*, (23 septembre 2021), p. 3, disponible en ligne : <https://ons.olympique.ca/wp-content/uploads/2021/09/Good-Governance-Framework_FRC.pdf>.

²⁶⁰ Industrie Canada, *Articles de prorogation de l'Association Hockey Canada*, (10 juin 2014).

²⁶¹ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 26.1, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

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 est l’association dont le conseil d’administration est le plus grand parmi toutes les associations de référence, avec un nombre fixe de 14 administrateurs. 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 »²⁶².

La taille du conseil de Hockey Canada est généralement conforme au Code du COC et des associations de référence, bien que nous soyons 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.

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 neuf à treize (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

²⁶² Comité olympique canadien, *Code de gouvernance du sport canadien*, (1^{er} septembre 2021), art. B.1, p. 3, disponible en ligne : Comité olympique canadien – Carrefour des ressources des ONS <<https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>>.

administrateurs supplémentaires dans les limites légales imposées par la *Loi canadienne sur les 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 particulière 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 stratégique²⁶³. Tel qu'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'âge²⁶⁴.

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 »²⁶⁵.

²⁶³ Deloitte, *Diversity in the Boardroom, Practices and Perspective*, (2015), p. 3, disponible en ligne : <https://www2.deloitte.com/za/en/pages/governance-risk-and-compliance/articles/diversity_in_the_boardroom.html>.

²⁶⁴ Yaron Nili, « Beyond the Numbers: Substantive Gender Diversity in Boardrooms », *Ind. LJ*, 2019, vol. 94:145, p. 162-3.

²⁶⁵ Comité olympique canadien, *Code de gouvernance du sport canadien*, (1^{er} septembre 2021), art. B.5, p. 4, disponible en ligne : Comité olympique canadien – Carrefour des ressources des ONS <<https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>>.

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 classe sociale, les moyens économiques, les capacités, l'âge, la langue officielle parlée du Canada, la religion et l'éducation »²⁶⁶.

Ce qui suit est un résumé de nos observations sur la composition actuelle du conseil de Hockey Canada. 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; immédiatement avant la démission de l'ancien président du conseil d'administration (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;
- 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

²⁶⁶ Comité olympique canadien, *Code de gouvernance du sport canadien*, (1^{er} septembre 2021), art. B.5, p. 4, disponible en ligne : Comité olympique canadien – Carrefour des ressources des ONS <<https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>>.

personnel de soutien, bénévoles pour des événements, membres d'équipes de travail ou de comités) à divers niveaux du hockey;

- 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 »²⁶⁷.

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

²⁶⁷ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 48.1, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

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 conseil²⁶⁸ :

- 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.
- 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.
- 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 suivantes²⁶⁹ :

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

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 »²⁷⁰. Nous constatons un certain chevauchement ou double emploi entre les

²⁶⁸ Hockey Canada, « *Equity, Diversity and Inclusion Policy* » (version anglaise approuvée par le conseil en mai 2019), p. 1.

²⁶⁹ Hockey Canada, *Mandats de Hockey Canada* (version révisée au 18 novembre 2021), article 5.4 « Candidatures », p. 37.

²⁷⁰ Hockey Canada, *Mandats de Hockey Canada* (version révisée au 18 novembre 2021), article 5.5 « Gouvernance », p. 39.

fonctions du comité de gouvernance et du comité des candidatures, qui sera examiné plus en détail dans notre rapport final.

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** »)²⁷¹. 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(e) 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

²⁷¹ Hockey Canada, *Matrice des compétences et de l'expertise du conseil d'administration de Hockey Canada*, version anglaise fournie par Michael Bruni, président du comité des candidatures (18 août 2022).

Engagement organisationnel	Maladie liée à l'âge
Volonté d'agir	

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(e). 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** »)²⁷².

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 »²⁷³. Chacune des associations de référence dispose également d'une matrice des compétences.

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 »²⁷⁴. 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.

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

²⁷² *Matrice des compétences et de l'expertise du conseil d'administration de Hockey Canada* (mise à jour le 4 août 2022).

²⁷³ Comité olympique canadien, *Code de gouvernance du sport canadien*, (1^{er} septembre 2021), art. B.7, p. 5, disponible en ligne : Comité olympique canadien – Carrefour des ressources des ONS <<https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>>.

²⁷⁴ Comité olympique canadien, *Code de gouvernance du sport canadien*, (1^{er} septembre 2021), art. B.7, p. 5, disponible en ligne : Comité olympique canadien – Carrefour des ressources des ONS <<https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>>.

Hockey Canada compte depuis 2014 et jusqu'au moment de la démission de son ancien président, des représentants des Maritimes, du Québec, de l'Ontario et des provinces de l'Ouest²⁷⁵. 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 »²⁷⁶.

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 gouverneurs²⁷⁷. Les règlements administratifs de Canada Soccer stipulent que pas plus de 60 % des administrateurs doivent être du même sexe²⁷⁸, 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 directeurs des athlètes, avec un minimum d'un de chaque genre »²⁷⁹ [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 »²⁸⁰ et qu'elle « exigera que le groupe d'athlètes nomme trois directeurs qui les représentent, notamment avec la nomination d'au moins un(e) athlète de chaque genre et d'au moins un(e) para-athlète »²⁸¹..

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

²⁷⁵ Sean Kelly, « Courriel à Victoria Prince » (13 septembre 2022, 17:35).

²⁷⁶ Hockey Canada, *Mandats de Hockey Canada* (version révisée au 18 novembre 2021), article 5.4 « Candidatures », p. 37.

²⁷⁷ Curling Canada, *Règlements généraux de l'Association canadienne de Curling*, (5 décembre 2018), section VIII, article 3.

²⁷⁸ Canada Soccer, *Règlements administratifs de Canada Soccer*, (mai 2022), art. 6.02(v).

²⁷⁹ Athlétisme Canada, *Règlements d'Athlétisme Canada*, (juillet 2020), art. 5.1(d).

²⁸⁰ Athlétisme Canada, *Politique sur la diversité, l'équité et l'inclusion*, (juillet 2020), art. 6, disponible en ligne : Athlétisme Canada <<https://athletics.ca/wp-content/uploads/2021/07/PGRL5.pdf>>.

²⁸¹ Athlétisme Canada, *Politique sur la diversité, l'équité et l'inclusion*, (juillet 2020), art. 7, disponible en ligne : Athlétisme Canada <<https://athletics.ca/wp-content/uploads/2021/07/PGRL5.pdf>>.

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 »²⁸². 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 sexe²⁸³.

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 »²⁸⁴ [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.

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 »²⁸⁵. 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

²⁸² Canada Basketball, *Politique d'équité et d'inclusion de Canada Basketball*, art. 4, disponible en ligne : Canada Basketball <https://assets.website-files.com/5d24fc966ad064837947a33b/5e25f68410cddb5f9ffaf3_Equity%20and%20Inclusion%20Policy%20-%20FRE.pdf>; Athlétisme Canada, *Politique sur la diversité, l'équité et l'inclusion*, (juillet 2020), art. 5, disponible en ligne : Athlétisme Canada <<https://athletics.ca/wp-content/uploads/2021/07/PGRL5.pdf>>.

²⁸³ Comité olympique canadien, *Code de gouvernance du sport canadien*, (1^{er} septembre 2021), art. B.5, p. 4, disponible en ligne : Comité olympique canadien – Carrefour des ressources des ONS <<https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>>.

²⁸⁴ Hockey Canada, *Equity, Diversity and Inclusion Policy* (version anglaise approuvée par le conseil en mai 2019), p. 1.

²⁸⁵ Comité olympique canadien, *Code de gouvernance du sport canadien*, (1^{er} septembre 2021), art. B.6, p. 4, disponible en ligne : Comité olympique canadien – Carrefour des ressources des ONS <<https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>>.

comprend une participation significative des athlètes de ce sport²⁸⁶. 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 »²⁸⁷.

Les règlements administratifs de Hockey Canada ne comportent aucune exigence expresse concernant la représentation des athlètes au sein du conseil, même si la matrice 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. Nous constatons que trois des administrateurs actuels de Hockey Canada sont des anciens joueurs de hockey qui ont participé à des compétitions au niveau universitaire, bien que cela remonte à plus de huit ans. Aucun administrateur actuel ne fait partie ou n’a fait partie d’une équipe nationale ou d’une autre équipe participant à des compétitions internationales. Si on examine les associations de référence, on constate qu’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) »²⁸⁸. Les règlements administratifs d’Athlétisme Canada stipulent que son conseil d’administration est constitué de « trois directeurs des athlètes, un minimum d’un(e) para-athlète et un(e) 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 »²⁸⁹.

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 ans²⁹⁰. Le mandat de chaque administrateur commence à la date de son élection et se termine

²⁸⁶ Comité olympique canadien, *Code de gouvernance du sport canadien*, (1^{er} septembre 2021), art. B.6, p. 4, disponible en ligne : Comité olympique canadien – Carrefour des ressources des ONS <<https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>>.

²⁸⁷ Comité olympique canadien, *Code de gouvernance du sport canadien*, (1^{er} septembre 2021), art. B.6, p. 5, disponible en ligne : Comité olympique canadien – Carrefour des ressources des ONS <<https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>>.

²⁸⁸ Canada Soccer, *Règlements administratifs de Canada Soccer*, (mai 2022), art. 6.02(iv).

²⁸⁹ Athlétisme Canada, *Règlements d’Athlétisme Canada*, (juillet 2020), art. 5.1(d).

²⁹⁰ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 30.1, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

à la deuxième assemblée annuelle des membres qui suit l'élection. Comme Hockey Canada n'organise une élection des administrateurs que lors des années paires²⁹¹, 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 élu²⁹². 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 »²⁹³.

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 et Canada Basketball prescrivent toutes deux 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 ans²⁹⁴ et les administrateurs de Canada Soccer ont un mandat de trois ans²⁹⁵. En outre, le Code du COC prévoit que le mandat unique d'un administrateur d'un ONS ne doit pas « excéder quatre ans »²⁹⁶.

En ce qui concerne les normes dans le secteur à but non lucratif au sens large, une étude réalisée en 2021 par BoardSource (la principale organisation 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 mandat²⁹⁷. La structure de mandat la plus courante pour les membres du conseil est un mandat de trois ans, avec un maximum de deux mandats²⁹⁸. 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 ans²⁹⁹. De plus, 48 % des répondants ont indiqué que les membres des conseils

²⁹¹ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 28.1, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

²⁹² *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).

²⁹³ *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 128(3).

²⁹⁴ Curling Canada, *Règlements généraux de l'Association canadienne de Curling*, (5 décembre 2018), section VIII, article 2(b).

²⁹⁵ Canada Soccer, *Règlements administratifs de Canada Soccer*, (mai 2022), art. 6.03(A)(i).

²⁹⁶ Comité olympique canadien, *Code de gouvernance du sport canadien*, (1^{er} septembre 2021), art. B.10, p. 5, disponible en ligne : Comité olympique canadien – Carrefour des ressources des ONS <<https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>>.

²⁹⁷ BoardSource, « *Leading with Intent: BoardSource Index of Nonprofit Board Practices* », 2021, p. 33, disponible en ligne en format pdf : BoardSource <<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>>.

²⁹⁸ BoardSource, « *Leading with Intent: BoardSource Index of Nonprofit Board Practices* », 2021, p. 33, disponible en ligne en format pdf : BoardSource <<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>>.

²⁹⁹ Grace Bugg et Sue Dallhoff, « *National Study of Board Governance Practices in the Non-Profit and Voluntary Sector in Canada* », 2006, p. 26, disponible en ligne en format pdf:

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 termes 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 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 »³⁰⁰.

Nous constatons qu'au moins trois des quatre 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 impaires³⁰¹. Par ailleurs, les règlements administratifs d'Athlétisme Canada³⁰² et de Curling Canada³⁰³ 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

<http://www.strategicleveragepartners.com/bhg768kjmhgvyxxzwwq/National_Study_of_Board_Governance_Practices_in_the_Non-Profit_and_Voluntary_Sector_in_Canada.PDF>

³⁰⁰ Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif, L.C. 2009, c. 23, art. 128(4).

³⁰¹ Canada Basketball, « Bylaw #1 Canada Basketball » (25 mai 2014), art. 3.11.

³⁰² Athlétisme Canada, *Règlements d'Athlétisme Canada*, (juillet 2020), art. 5.5.

³⁰³ Curling Canada, *Règlements généraux de l'Association canadienne de Curling*, (5 décembre 2018), article 4 et « Règlement général provisoire – modification de la constitution – mai 2017 » qui y est annexé.

postes de quatre administrateurs (à l'exception du vice-président et du président) doivent être comblés à 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.

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 puissent 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.

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 Canada³⁰⁴. 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 membres³⁰⁵. La Loi BNL permet une telle pratique et prescrit que le mandat de tout

³⁰⁴ Industrie Canada, *Articles de prorogation de l'Association Hockey Canada*, (10 juin 2014), Annexe B; Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 26.1(b), disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

³⁰⁵ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 30.2, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

administrateur ainsi nommé « expirera au plus tard à la clôture de la prochaine assemblée annuelle »³⁰⁶. 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 »³⁰⁷.

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.

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'indépendance³⁰⁸ 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

³⁰⁶ *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 128(8).

³⁰⁷ *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 128(8).

³⁰⁸ 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, disponible en ligne: <https://www.rotman.utoronto.ca/FacultyAndResearch/ResearchCentres/LeeChinInstitute/Sustainability-Research-Resources/360-Governance-Report>.

consécutifs de deux ans (c.-à-d. huit ans)³⁰⁹. 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 administrateur³¹⁰.

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

Nul ne peut compléter plus de deux mandats consécutifs de deux ans en tant que président du conseil d'administration³¹¹.

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 ans³¹², Curling Canada prescrit une limite de dix ans³¹³ (qui ne doivent pas nécessairement être consécutifs), tandis que Canada Soccer impose un maximum de neuf ans³¹⁴. Il n'est pas clair si les limites de mandat prévues par les règlements 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) »³¹⁵. 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 ans³¹⁶.

³⁰⁹ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 30.3, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

³¹⁰ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 30.3, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

³¹¹ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 31.6, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

³¹² Athlétisme Canada, *Règlements d'Athlétisme Canada*, (juillet 2020), art. 5.1(c).

³¹³ Curling Canada, *Règlements généraux de l'Association canadienne de Curling*, (5 décembre 2018), article 2(b)ii).

³¹⁴ Canada Soccer, *Règlements administratifs de Canada Soccer*, (mai 2022), art. 6.03(A)(ii).

³¹⁵ Comité olympique canadien, *Code de gouvernance du sport canadien*, (1^{er} septembre 2021), art. B.10, p. 5, disponible en ligne : Comité olympique canadien – Carrefour des ressources des ONS <<https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>>.

³¹⁶ Comité olympique canadien, *Code de gouvernance du sport canadien*, (1^{er} septembre 2021), art. B.10, p. 5, disponible en ligne : Comité olympique canadien – Carrefour des ressources des ONS <<https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>>.

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 »³¹⁷ [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)³¹⁸. 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 conseil³¹⁹. Athlétisme Canada et Canada Soccer prescrivent chacune une limite au nombre d’années pendant lesquelles une personne peut occuper le poste de président, qui est respectivement de six³²⁰ et huit ans³²¹. En outre, le Code du COC prévoit qu’un président du conseil d’administration « ne peut pas occuper le poste de président du conseil d’administration pendant plus de six ans »³²².

³¹⁷ Burke-Robertson, Carter et Man, *Corporate and Practice Manual for Charities and Not-for-Profit Corporations*, Toronto, Thomson Reuters Canada, 2022, feuilles mobiles, par. 7C.6.

³¹⁸ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 31.6, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

³¹⁹ 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, disponible en ligne : Rotman School of Management University of Toronto <<https://www.rotman.utoronto.ca/FacultyAndResearch/ResearchCentres/LeeChinInstitute/Sustainability-Research-Resources/360-Governance-Report>>.

³²⁰ Athlétisme Canada, *Règlements d’Athlétisme Canada*, (juillet 2020), art. 5.1(a).

³²¹ Canada Soccer, *Règlements administratifs de Canada Soccer*, (mai 2022), art. 6.03(A)(iv).

³²² Comité olympique canadien, *Code de gouvernance du sport canadien*, (1^{er} septembre 2021), art. B.10(i), p. 5, disponible en ligne : Comité olympique canadien – Carrefour des ressources des ONS <<https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>>.

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 administrateurs a lieu à chaque assemblée annuelle lors des années paires³²³. L'élection des administrateurs comprend l'élection du président du conseil d'administration³²⁴.

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 :

³²³ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 28.1, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

³²⁴ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 31.1, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

1. Environ cinq mois³²⁵ 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 pourvoir³²⁶. 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 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'administrateur³²⁷.

³²⁵ 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.

³²⁶ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 27.1, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

³²⁷ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 27.2, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

6. Tout candidat à un poste d'administrateur élu était admissible à se porter candidat au poste de président du conseil d'administration³²⁸. 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'administration³²⁹.
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 »³³⁰. 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 vitae³³¹.
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 proposées par le président du comité des candidatures. Chaque candidat était prié de produire une courte vidéo³³².
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 l'assemblée annuelle³³³. 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

³²⁸ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 31.2, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

³²⁹ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 31.3, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

³³⁰ Hockey Canada, *Mises en candidature pour l'élection du conseil d'administration de Hockey Canada*, (2020) p. 2.

³³¹ Hockey Canada, *Mises en candidature pour l'élection du conseil d'administration de Hockey Canada*, (2020) p. 2.

³³² Hockey Canada, *Mises en candidature pour l'élection du conseil d'administration de Hockey Canada*, (2020) p. 2.

³³³ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 27.2 et 31.3, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

règlements administratifs, les mises en candidature au cours de l'assemblée annuelle ne furent pas permises³³⁴.

11. L'élection des administrateurs et du président du conseil d'administration a eu lieu à l'assemblée annuelle conformément aux règlements administratifs, lesquels prévoient (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 annuelle³³⁵.
 - b. Le nom de toutes les personnes mises en candidature pour les postes d'administrateurs pourvus par élection est inscrit sur le bulletin de vote³³⁶. 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'exprimer³³⁷.
 - 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 voix³³⁸.
 - 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 administratifs³³⁹.

³³⁴ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 27.3, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

³³⁵ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 8.1 et 31.1, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

³³⁶ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 28.1, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

³³⁷ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 28.2, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

³³⁸ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 31.4, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

³³⁹ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 31.5, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

Tel que noté ci-haut, les règlements administratifs prévoient que le conseil d'administration peut nommer jusqu'à un administrateur³⁴⁰. 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 nomination³⁴¹. 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 pourvoient ces postes³⁴².
3. Les administrateurs élus peuvent, par résolution spéciale³⁴³, nommer un candidat recommandé au poste d'administrateur nommé³⁴⁴.

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

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 Canada³⁴⁵. 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,

³⁴¹ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 29.2, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

³⁴² Hockey Canada, *Mandats de Hockey Canada* (version révisée au 18 novembre 2021), article 5.4 « Candidatures », p. 37.

³⁴³ « 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*, (mai 2022), s. 1(x), disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

³⁴⁴ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 29.3, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

³⁴⁵ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 48.1, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<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 processus³⁴⁶. 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 communication³⁴⁷.

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.

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 »³⁴⁸. 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

³⁴⁶ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 48.3, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

³⁴⁷ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 48.4, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

³⁴⁸ Hockey Canada, *Mises en candidature pour l'élection du conseil d'administration de Hockey Canada*, (2020), p. 1.

engagement envers les valeurs et la mission de Hockey Canada qui inspirent tous les Canadiens et leur permettent d'apprécier le hockey »³⁴⁹. 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 établir les critères d'admissibilité des futurs administrateurs en fonction des besoins du conseil et de la responsabilité des parties prenantes³⁵⁰. 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 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 »³⁵¹, 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 comme des conditions d'admissibilité.

Conformément aux règlements administratifs de Hockey Canada³⁵², « le comité des candidatures doit transmettre toutes les candidatures aux membres au moins trente (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

³⁴⁹ Hockey Canada, *Mises en candidature pour l'élection du conseil d'administration de Hockey Canada*, (2020), p. 2.

³⁵⁰ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 122.

³⁵¹ Hockey Canada, *Mises en candidature pour l'élection du conseil d'administration de Hockey Canada*, (2020), p. 1.

³⁵² Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 27.2, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

bulletin de vote »³⁵³. 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 membres³⁵⁴, 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 est distribuée aux membres avant l'assemblée annuelle. 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 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 pourvoir³⁵⁵. Les 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 la liste définitive des candidats figurant sur le bulletin de vote.

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 des candidats sans obligation de tenir compte de la matrice et à permettre à tous les candidats ainsi proposés d'être inclus dans le bulletin de vote définitif est, à notre avis, problématique et pourrait constituer un obstacle

³⁵³ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 28.1, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

³⁵⁴ Hockey Canada, *Mises en candidature pour l'élection du conseil d'administration de Hockey Canada*, (2020), p. 2.

³⁵⁵ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 27.1, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

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 »³⁵⁶. Cependant, la capacité de ce comité de s'acquitter de ce mandat efficacement 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, et qu'ils 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.

3. Observations sur les mises en candidature et l'élection du président

Le président du conseil d'administration de Hockey Canada est élu par les membres³⁵⁷, qui ont aussi le pouvoir de le démettre de ses fonctions³⁵⁸. 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 dirigeants³⁵⁹. 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 élevée³⁶⁰, telles que les ONS. Par exemple, le président d'Athlétisme Canada est également élu par ses membres³⁶¹. 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 annuelle³⁶². Cependant, les administrateurs de Canada Basketball³⁶³ et de Curling Canada³⁶⁴ élisent leur président du conseil d'administration sur une base annuelle. De même, le Code du COC prévoit que le président du

³⁵⁶ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 48.1, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

³⁵⁷ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 31.1, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

³⁵⁸ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 34.1, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

³⁵⁹ *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, c. 23, art. 142.

³⁶⁰ Burke-Robertson, Carter et Man, *Corporate and Practice Manual for Charities and Not-for-Profit Corporations*, Toronto, Thomson Reuters Canada, 2022, feuilles mobiles, § 7D.3.

³⁶¹ Athlétisme Canada, *Règlements d'Athlétisme Canada*, (juillet 2020), art. 5.1(a).

³⁶² Canada Soccer, *Règlements administratifs de Canada Soccer*, (mai 2022), art. 6.03(C)(vii) et 8.01(i).

³⁶³ Canada Basketball, « *Bylaw #1 Canada Basketball* » (25 mai 2014), art. 3.26.

³⁶⁴ Curling Canada, *Règlements généraux de l'Association canadienne de Curling*, (5 décembre 2018), section IX, art. 2.

conseil d'un ONS devrait être élu par les administrateurs³⁶⁵ et devrait être un administrateur indépendant³⁶⁶.

Ainsi, l'élection du président du conseil d'administration par les membres est conforme à la plupart des points de référence que nous avons examinés. Toutefois, aucune condition d'admissibilité ni aucun processus de sélection clairement défini ne semble avoir 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 »³⁶⁷ et que « toute personne [ainsi 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 »³⁶⁸. 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. Recommandations préliminaires concernant le processus de mise en candidature

Compte tenu de nos observations ci-dessus, nous sommes d'avis que Hockey Canada devrait apporter un certain nombre de changements à son processus actuel de mise en candidature des

³⁶⁵ Comité olympique canadien, *Code de gouvernance du sport canadien*, (1^{er} septembre 2021), art. B.8, p. 5, disponible en ligne : Comité olympique canadien – Carrefour des ressources des ONS <<https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>>.

³⁶⁶ Comité olympique canadien, *Code de gouvernance du sport canadien*, (1^{er} septembre 2021), art. B.9, p. 5, disponible en ligne : Comité olympique canadien – Carrefour des ressources des ONS <<https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>>.

³⁶⁷ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 31.2, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

³⁶⁸ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 31.3, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

administrateurs en vue d'accroître la diversité au sein du conseil de Hockey Canada. Voici quelques-unes de nos recommandations préliminaires :

1. Comme mentionné ci-dessus, modifier les règlements administratifs afin de prévoir qu'un maximum de 60 % des administrateurs soient du même sexe, conformément au Code du COC.
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.
 - La mise en œuvre de cette recommandation ne nécessite pas de modification aux règlements administratifs et peut être effectuée immédiatement. 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 engagées à fournir une gouvernance efficace à Hockey Canada, tel que stipulé dans son mandat et ses règlements administratifs³⁶⁹.
 - 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 années³⁷⁰.
 - La matrice devrait tenir compte de la représentation régionale des membres de Hockey Canada plutôt que de la seule « géographie »³⁷¹.
 - La matrice devrait être revue au moins une fois par an, ou périodiquement si les circonstances l'exigent, et révisée au besoin³⁷².
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'administration³⁷³.

³⁶⁹ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 48.1, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

³⁷⁰ 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 ».

³⁷¹ 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 ».

³⁷² Goodmans LLP, « Mandat du comité des candidatures », dans *Code de gouvernance du sport canadien : ressources d'appui* (27 avril 2021), art. 1.1, p. 70.

³⁷³ 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 ».

- La mise en œuvre de cette recommandation ne nécessite pas de modification aux règlements administratifs et peut être effectuée pour le prochain cycle électoral. 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 »³⁷⁴.
 - 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 administrateurs en poste et leur combinaison optimale »³⁷⁵ [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.
4. Confirmer et documenter l'engagement des membres à ne pas proposer de candidatures aux postes d'administrateurs et de président du conseil d'administration pour l'élection de 2022. Nous avons été informés que les membres ont accepté de demander à toute personne qu'ils sont susceptibles de vouloir proposer la candidature de se porter candidat par l'intermédiaire du président du comité des candidatures. En tant que tel, le comité des candidatures peut s'appuyer sur sa pratique antérieure consistant à examiner et à évaluer toutes les candidatures ainsi reçues, et à créer une liste de candidats externes présélectionnés de la même manière qu'il l'a fait pour l'appel de candidatures de 2020. Ce processus d'évaluation devrait être effectué en tenant compte de la matrice du conseil. Nous recommandons d'appliquer cette approche pour le cycle électoral en cours.
 5. Sous réserve de commentaires additionnels dans notre rapport final, réviser et mettre à jour le « mandat du président du conseil d'administration » actuel pour s'assurer qu'il est à jour et qu'il reflète les besoins actuels de Hockey Canada. En plus de la description actuelle du rôle du président énoncée dans ce mandat, modifier le « mandat du président du conseil d'administration » pour inclure une liste des qualités et des compétences minimales requises pour le président.
 - Utiliser la liste des qualités et compétences définies pour appuyer l'appel de candidatures pour le poste de président. Elle doit également servir de base à l'évaluation et à la sélection des candidats qui soumettent leur candidature au

³⁷⁴ Hockey Canada, *Mandats de Hockey Canada* (version révisée au 18 novembre 2021), article 5.4 « Candidatures », p. 37.

³⁷⁵ Deloitte, « *Diversity in the Boardroom, Practices and Perspective* », (2015), p. 13, disponible en ligne : <https://www2.deloitte.com/za/en/pages/governance-risk-and-compliance/articles/diversity_in_the_boardroom.html>.

poste de président. Voici quelques qualités et compétences à prendre en compte³⁷⁶ :

- 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 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.
6. Modifier et supprimer toute formulation dans les règlements administratifs qui stipule ou suggère que toutes les mises en candidature proposées par les membres doivent être incluses sur le bulletin de vote définitif de l'élection des administrateurs et du président du conseil d'administration.
7. Sous réserve de notre rapport final, mettre à jour ou remplacer le mandat du comité des candidatures afin de réviser sa composition et le mode de nomination de ses membres, et mieux définir le rôle et les fonctions du comité des candidatures, notamment en ce qui concerne le processus et les règles de mise en candidature des personnes aux postes d'administrateurs et de président du conseil d'administration.
- Nous prévoyons faire des recommandations supplémentaires dans notre rapport final prévu pour la fin du mois d'octobre.
 - Nous sommes actuellement d'avis, par exemple, que le comité des candidatures devrait examiner et passer en revue toutes les candidatures reçues, incluant celles de la part des membres, et s'assurer que tous les candidats répondent aux critères ciblés de la matrice du conseil d'administration concernant les

³⁷⁶ Anne Corbett et James M. Mackay, *Guide to Good Governance: Not-for-Profit and Charitable Organizations*, 2^e éd., (septembre 2013), p. 122.

candidats. Après évaluation, le comité des candidatures devrait également avoir le pouvoir de présélectionner les candidats (même ceux proposés par les membres) et de présenter une liste définitive de candidats à inclure dans le bulletin de vote. Ce pouvoir du comité des candidatures devrait être expressément stipulé dans le mandat du comité des candidatures et les règlements administratifs.

- Nous sommes également d'accord avec l'approche selon laquelle certains membres du comité de nomination sont indépendants du conseil d'administration, mais nous étudierons également la question de savoir si certains administrateurs devraient également faire partie du comité, et s'il convient de demander aux membres d'approuver un processus de mise en candidature révisé pour les membres du comité de nomination et nous effectuerons un travail supplémentaire pour déterminer si cela représente une pratique exemplaire.
 - Nous avons également noté certains doubles emplois ou chevauchements entre les fonctions du comité de gouvernance et celles du comité des candidatures, qui seront examinés davantage dans notre rapport final.
8. 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 accomplir ses tâches et responsabilités. Les comités constituent un élément très 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 »³⁷⁷ [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]³⁷⁸.

³⁷⁷ Deloitte, « Board committees », (2014), p. 1.

³⁷⁸ Deloitte, « Board committees », (2014), p. 1.

1. Structure des comités

Conformément à ses règlements administratifs, la structure des comités de Hockey Canada est composée de sept comités permanents et de diverses équipes de travail. Un comité permanent est une instance permanente, tandis qu'une équipe de travail est temporaire.

Comités permanents

Les sept comités permanents de Hockey Canada sont les suivants :

- Vérification et finances
- Politique de hockey féminin
- Gouvernance
- Ressources humaines
- Candidatures
- Normes visant les programmes
- Gestion du risque³⁷⁹

Tous les comités permanents rendent compte au conseil d'administration. Ils doivent tenir des procès-verbaux de leurs réunions et les mettre à la disposition du conseil³⁸⁰.

Équipes de travail

Le président du conseil d'administration (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 déterminé³⁸¹. 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 projet³⁸².

³⁷⁹ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 44.1, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>> (À noter toutefois que le comité de politique de hockey féminin n'est pas mentionné dans les règlements).

³⁸⁰ Hockey Canada, *Mandats de Hockey Canada* (version révisée au 18 novembre 2021), article 5.0 « Comités permanents », p. 27.

³⁸¹ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 51.1, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

³⁸² Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 51.1, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

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'administration³⁸³. Chaque comité permanent doit être composé de quatre à huit membres, dont le président du comité³⁸⁴. À l'exception du comité des candidatures, le président du conseil d'administration (en consultation avec le conseil) détermine la composition de chaque comité permanent³⁸⁵. Une personne-ressource du personnel siège également au sein de chaque comité (sans droit de vote)³⁸⁶.

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 suite³⁸⁷. 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'administration³⁸⁸.

Chaque président d'une équipe de travail est nommé par le président du conseil d'administration. Les équipes de travail comprennent également un administrateur, nommé par le 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. Les membres des équipes de travail sont nommés par le président du 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. À titre provisoire, les équipes de travail peuvent comprendre jusqu'à 14 membres³⁸⁹.

Chaque comité permanent possède son propre mandat, mais tous les comités permanents révisent les politiques dont ils sont responsables, ainsi que leur mandat, au moins tous les deux ans³⁹⁰. Le mandat des comités permanents est défini dans les politiques établies par le conseil d'administration. Les comités permanents peuvent proposer au conseil d'administration des

³⁸³ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 44.2, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

³⁸⁴ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 44.3, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

³⁸⁵ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 44.3, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

³⁸⁶ Hockey Canada, *Mandats de Hockey Canada* (version révisée au 18 novembre 2021), article 5.0 « Comités permanents », p. 27.

³⁸⁷ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 44.4, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

³⁸⁸ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 44.8, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

³⁸⁹ Hockey Canada, *Mandats de Hockey Canada* (version révisée au 18 novembre 2021), article 6.0 « Équipes de travail », p. 43.

³⁹⁰ Hockey Canada, *Mandats de Hockey Canada* (version révisée au 18 novembre 2021), article 5.0 « Comités permanents », p. 27.

modifications à leur mandat³⁹¹. Ces mandats seront examinés plus en détail dans notre rapport final.

Les équipes de travail ont également leurs propres mandats, qui seront examinés et étudiés dans notre rapport final.

2. Observations préliminaires

Les comités permanents de Hockey Canada comprennent des comités du conseil d'administration qu'une organisation à but non lucratif d'envergure possède habituellement, comme le comité de 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 remplit des fonctions qui sont liées aux fonctions et responsabilités essentielles des administrateurs. Nous relevons que le Code du COC stipule que le conseil d'administration d'un ONS devrait disposer de comités axés sur les candidatures, la gouvernance et l'éthique, la vérification et les finances, la rémunération et les ressources humaines³⁹².

Bien que l'approche de Hockey Canada à l'égard de la structure de ses comités permanents soit généralement conforme aux pratiques exemplaires, nous avons noté quelques exceptions qui seront examinées plus en détail dans notre rapport final. Nous n'avons pas encore terminé notre étude sur la pertinence du mandat des comités et des équipes de travail, qui sera examinée plus en profondeur dans notre rapport final.

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	- 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 et Canada Soccer).

³⁹¹ Hockey Canada, *Règlements administratifs, Règlements et Historique*, (mai 2022), s. 44.5, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Corporate/About/Downloads/2022-23-bylaws-f.pdf>>.

³⁹² Comité olympique canadien, *Code de gouvernance du sport canadien*, (1^{er} septembre 2021), article C.1., p. 7, disponible en ligne : Comité olympique canadien – Carrefour des ressources des ONS <<https://ons.olympique.ca/code-de-gouvernance-du-sport-canadien/>>.

appropriés ou doivent-ils être modifiés?	- 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. Voir ci-dessous sous « c. » concernant le processus de mise en candidature.
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 : - Modifier les statuts de l'organisation pour faire passer le nombre maximum d'administrateurs de neuf à treize ; - 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 ; - 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.
c. Le processus de mise en candidature doit-il être modifié?	- Oui. - Modifier les règlements administratifs afin de prévoir qu'au plus 60 % des administrateurs soient du même sexe, pour rendre cet aspect conforme au Code de gouvernance du sport canadien du COC. - 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. - Confirmer et documenter l'engagement des membres à ne pas proposer de candidatures aux postes d'administrateurs et de président du conseil d'administration pour l'élection de 2022 et permettre que toutes les candidatures soient soumises via le processus du président du comité des candidatures. Le comité des candidatures peut et devrait s'en tenir à sa pratique antérieure d'examen et d'évaluation de toutes les candidatures ainsi reçues, et créer une liste de candidats externes présélectionnés de la même manière qu'il l'a fait dans le cadre de l'appel de candidatures de 2020. Ce processus d'évaluation devrait être effectué en tenant compte de la matrice du conseil. Nous recommandons d'appliquer cette approche pour le cycle électoral en cours. - Sous réserve de commentaires additionnels dans notre rapport final, nous sommes actuellement d'avis que cette pratique devrait constituer la pratique normale du comité des candidatures à l'avenir, et que son pouvoir de présélectionner les candidats (y compris les candidats proposés par les membres) et de proposer la liste définitive des candidats figurant sur le bulletin de vote devrait être expressément formulé dans le mandat du comité des candidatures et les règlements administratifs de l'organisation. - Réviser et mettre à jour le « mandat du président du conseil d'administration » actuel pour s'assurer qu'il est à jour et qu'il comprend une liste des qualités et des compétences minimales requises pour le président du conseil d'administration. - Modifier et supprimer toute formulation dans les règlements administratifs qui stipule ou suggère que toutes les candidatures proposées par les membres
--	---

	doivent être incluses sur le bulletin de vote définitif de l'élection des administrateurs et du président du conseil d'administration. - Sous réserve de notre rapport final, mettre à jour ou remplacer le mandat du comité des candidatures afin de réviser sa composition et le mode de nomination de ses membres, et de mieux définir le rôle et les fonctions du comité. - Modifier les 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 BNL, plutôt que de limiter cette possibilité à un seul administrateur supplémentaire. - Nous prévoyons faire des recommandations supplémentaires dans notre rapport final prévu pour la fin du mois d'octobre.
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?	- Notre travail préliminaire a permis de déterminer que l'approche de Hockey Canada à l'égard de la structure de ses comités permanents est généralement conforme aux pratiques exemplaires, sous réserve de quelques exceptions, que nous examinerons plus en détail dans notre rapport final. - Nous n'avons pas terminé notre étude sur la pertinence du mandat des comités permanents et des équipes de travail qui, elle aussi, sera examinée plus en détail dans notre rapport final.

VI. 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 1986³⁹³, mais ses objectifs ont évolué 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** ») 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 mandants³⁹⁴. 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

³⁹³ 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*.

³⁹⁴ Hockey Canada, Rapport annuel 2020-2021 (dernière consultation en ligne le 21 août 2022 à 17 h), disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<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, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<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** »)³⁹⁵. 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 membre³⁹⁶. 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 »³⁹⁷. 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 1^{er} septembre 1993 et le 31 août 1995³⁹⁸. Hockey Nord (qui a actuellement compétence sur les Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut) n'était pas membre contributeur³⁹⁹.

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

³⁹⁵ Voir Association canadienne de hockey, *Trust Agreement*, 1^{er} juin 1999; Voir aussi Association canadienne de hockey amateur, *General Liability Fund and Excess Insurance Plus Comprehensive Accident Insurance Brochure*, saison 1986-1987.

³⁹⁶ The Alexander Consulting Group, *Summary of Insurance*, 31 mai 1989, article I.

³⁹⁷ Hockey Canada, *History of the National Equity Fund*, p. 1.

³⁹⁸ Association canadienne de hockey, *Trust Agreement*, 1^{er} juin 1999; Entrevue avec Brian Cairo, chef des services financiers 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 1^{er} septembre 1993 et le 31 août 1995.

³⁹⁹ À l'époque, les membres contributeurs 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* (1^{er} juin 1999), art. 1; Voir aussi Hockey Canada, *Règlements administratifs, règlements et historique*, mai 2022, art. 9.1, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <<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)⁴⁰⁰.

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 1988⁴⁰¹. 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 réclamations⁴⁰². 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 Programme⁴⁰³. 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 donné⁴⁰⁴. 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 invoquée⁴⁰⁵. 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 réclamations⁴⁰⁶.

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 1987-1988⁴⁰⁷. 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 »⁴⁰⁸. L'état dispose que le solde du FNCP a été accumulé par mesure de précaution en vue des réclamations actuelles et futures

⁴⁰⁰ Association canadienne de hockey amateur, *General Liability Fund and Excess Insurance Plus Comprehensive Accident Insurance Brochure*, saison 1986-1987, p. 2-4; The Alexander Consulting Group, *Summary of Insurance*, 31 mai 1989, p. 1-7.

⁴⁰¹ Association canadienne de hockey amateur et Cooperators General Insurance Company, *Agreement*, 1^{er} septembre 1993, alinéa 3.7 : remplaçant l'accord entre les parties daté du 1^{er} septembre 1988; Voir aussi police d'assurance de Cooperators General Insurance Company n° 1135073 (1^{er} septembre 1988).

⁴⁰² Association canadienne de hockey amateur et Cooperators General Insurance Company, *Agreement*, 1^{er} septembre 1993, alinéa 3.7 : remplaçant l'accord entre les parties daté du 1^{er} septembre 1988.

⁴⁰³ Entrevue avec Sam Ciccolini, conseiller du comité de la gestion du risque de Hockey Canada (24 août 2022).

⁴⁰⁴ Entrevue avec Sam Ciccolini, conseiller du comité de la gestion du risque de Hockey Canada (24 août 2022).

⁴⁰⁵ Entrevue avec Sam Ciccolini, conseiller du comité de la gestion du risque de Hockey Canada (24 août 2022).

⁴⁰⁶ Association canadienne de hockey amateur et Cooperators General Insurance Company, *Agreement*, (1^{er} septembre 1993), alinéa 3.7 : remplaçant l'accord entre les parties daté du 1^{er} septembre 1988.

⁴⁰⁷ Association canadienne de hockey amateur, *État financier vérifié pour l'exercice 1987-1988*.

⁴⁰⁸ Association canadienne de hockey amateur, *État financier vérifié pour l'exercice 1987-1988*, p. 9.

potentielles contre l'ACHA, les membres et les participants⁴⁰⁹. En 1987, le FNCP avait un solde de 445 117 \$, qui est passé à 981 435 \$ en 1988⁴¹⁰.

Le 1^{er} 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-maladie⁴¹¹.

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 hockey⁴¹². Le procès-verbal indique que les modalités et le montant du règlement n'ont pas été divulgués en raison d'exigences de confidentialité⁴¹³.

Hockey Canada a indiqué que le FNCP était à l'origine un mécanisme pour recevoir des primes des participants pour financer le Programme⁴¹⁴. 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 membre⁴¹⁵. 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 participants⁴¹⁶.

Le programme a continué de fonctionner jusqu'en 1995.

iii. 1995-2016 : Phase initiale d'assurance commerciale

Le 1^{er} 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 hockey⁴¹⁷. 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 1^{er} 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 frais médicaux, à l'ACHA, à ses membres et à tous les participants⁴¹⁸. 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

⁴⁰⁹ Association canadienne de hockey amateur, *État financier vérifié pour l'exercice 1987-1988*, p. 9.

⁴¹⁰ Association canadienne de hockey amateur, *État financier vérifié pour l'exercice 1987-1988*, p. 9.

⁴¹¹ Association canadienne de hockey amateur, *État financier vérifié pour l'exercice 1987-1988*, p. 9.

⁴¹² Hockey Canada, Conseil d'administration, *Procès-verbal de la réunion*, tenue du 1^{er} au 3 décembre 1989, p. 240.

⁴¹³ Hockey Canada, Conseil d'administration, *Procès-verbal de la réunion*, tenue du 1^{er} au 3 décembre 1989, p. 240.

⁴¹⁴ Entrevue avec Glen McCurdie, ancien vice-président des assurances et de la gestion du risque, Hockey Canada, 31 août 2022.

⁴¹⁵ 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.

⁴¹⁶ Entrevue avec Glen McCurdie, ancien vice-président des assurances et de la gestion du risque, Hockey Canada, 31 août 2022.

⁴¹⁷ Industrie Canada, Canadian Amateur Hockey Association, *Supplementary Letters Patent*, 1^{er} février 1995.

⁴¹⁸ Entrevue avec Barry Lorenzetti, conseiller de Hockey Canada, 24 août 2022, BFL.

demeurée et a crû dans le FNCP pour couvrir les primes de l'assurance commerciale, les franchises et les réclamations non assurées ou sous-assurées⁴¹⁹.

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'international⁴²⁰.

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 participants⁴²¹. Mais 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)⁴²². 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 sexuelle⁴²³. 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 couverture⁴²⁴. Il demeurerait 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 1^{er} juin 1999, Hockey Canada a signé un accord de fiducie pour régler 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'événements survenus avant le 1^{er} septembre 1995, si le solde du FNCP

⁴¹⁹ Entrevue avec Glen McCurdie, ancien vice-président des assurances et de la gestion du risque, Hockey Canada, 24 août 2022.

⁴²⁰ Pour en savoir plus sur l'histoire de Hockey Canada (dernière consultation en ligne le 21 août 2022) : Hockey Canada <<https://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.

⁴²¹ 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.

⁴²² Entrevue avec Sam Ciccolini, conseiller du comité de la gestion du risque de Hockey Canada, 24 août 2022.

⁴²³ AIG, Compagnie d'assurance du Canada, *Endorsement No 21: Sexual Misconduct Liability Endorsement*, en vigueur depuis le 1^{er} septembre 2020; Entrevue avec Sam Ciccolini, conseiller du comité de la gestion du risque de Hockey Canada, 24 août 2022.

⁴²⁴ Entrevue avec Sam Ciccolini, conseiller du comité de la gestion du risque de Hockey Canada, 24 août 2022.

était insuffisant⁴²⁵. Environ 7,1 millions de dollars ont été transférés du FNCP au profit des membres qui avaient contribué à l'ancien Programme⁴²⁶. 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 1995⁴²⁷. Hockey Canada n'est pas un bénéficiaire du fonds des legs fiduciaires. Ces distributions annuelles ne portent pas sur le potentiel de financement ou les responsabilités réelles ni sur 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 1995⁴²⁸. Hockey Canada elle-même ne reçoit pas de distributions annuelles du fonds des legs fiduciaires.

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 FNCP⁴²⁹. 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. 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 2039⁴³⁰. Le fonds des legs fiduciaires n'a financé aucun règlement⁴³¹.

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, tel que 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** »)⁴³².

⁴²⁵ Hockey Canada, *États financiers*, fin de l'exercice 30 juin 2000, note 9.

⁴²⁶ Association canadienne de hockey, *Trust Agreement*, 1^{er} juin 1999.

⁴²⁷ Association canadienne de hockey, *Trust Agreement*, 1^{er} juin 1999, a été renouvelé jusqu'au 15 mai 2039. Aucune modification n'a été apportée à l'accord de fiducie, à l'exception de la révision de la date de conclusion.

⁴²⁸ Association canadienne de hockey, *Trust Agreement*, 1^{er} juin 1999, Article V, article 5.1(e).

⁴²⁹ Association canadienne de hockey, *Accord de garantie subséquente*, 24 mai 1999, alinéas 1-2.

⁴³⁰ Entrevue avec Brian Cairo, chef des services financiers de Hockey Canada, 6 septembre 2022.

⁴³¹ Entrevue avec Sam Ciccolini, conseiller du comité de la gestion du risque de Hockey Canada, 24 août 2022.

⁴³² Hockey Canada, *État financier vérifié*, juin 2007 et 2008, p. 13; 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.

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 2007–2008⁴³³, le fonds STA sert de tampon contre les augmentations futures des tarifs d'assurance, comme l'indiquent les états financiers vérifiés de Hockey Canada⁴³⁴. Comme discuté ci-dessous, il est évident que le fonds STA est maintenant aussi utilisé comme fonds de réserve, ce qui n'est pas 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 STA⁴³⁵. 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 politique⁴³⁶. 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

⁴³³ Hockey Canada, *État financier vérifié*, juin 2007-2008, p. 13.

⁴³⁴ Hockey Canada, *État financier vérifié*, juin 2007-2008, p. 13.

⁴³⁵ Voir Hockey Canada, *État financier vérifié*, juin 2015-2016, 2016-2017, 2017-2018, 2018-2019, 2019-2020.

⁴³⁶ Hockey Canada, *Ébauche de politique sur les fonds Pillar*, 2022.

générales pour les commotions cérébrales et les abus sexuels »⁴³⁷ [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 précédents⁴³⁸. 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 changement de présentation a diminué le passif déclaré au bilan de Hockey Canada et augmenté le solde déclaré du FNCP de plusieurs millions de dollars⁴³⁹. 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 2015–2016⁴⁴⁰. Les vérificateurs nous ont informés que, à leur avis, Hockey Canada avait surestimé son passif pendant cette période⁴⁴¹. 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.

Hockey Canada s’est alors inquiétée du fait que ce changement aux états financiers gonflait artificiellement le solde du FNCP, ce qui pourrait indiquer une grande réserve de fonds mis de côté pour les réclamations potentielles et ainsi augmenter la probabilité de demandes de règlements supplémentaires⁴⁴². 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 »⁴⁴³ [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 »⁴⁴⁴ [traduction]. Ce but élargi n’était et n’est toujours pas reflété dans les états financiers vérifiés, qui présentent le fonds STA comme un fonds d’amortissement 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 »⁴⁴⁵ [traduction].

De 2016 à aujourd’hui, tout excédent généré par les placements dans le FNCP a été transféré au fonds STA⁴⁴⁶. 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

⁴³⁷ Hockey Canada, *History of the National Equity Fund*, p. 1.

⁴³⁸ Entrevue avec Tim Sothorn, représentant de BDO, 24 août 2022.

⁴³⁹ Entrevue avec Tim Sothorn, représentant de BDO, 24 août 2022; Entrevue avec Brian Cairo, chef des services financiers de Hockey Canada (24 août 2022); Voir aussi Hockey Canada, *État financier vérifié*, 2015-2016.

⁴⁴⁰ Hockey Canada, *État financier vérifié*, 2015-2016, p. 18.

⁴⁴¹ Entrevue avec Tim Sothorn, représentant de BDO, 24 août 2022.

⁴⁴² Entrevue avec Brian Cairo, chef des services financiers de Hockey Canada, 6 septembre 2022.

⁴⁴³ Hockey Canada, Conseil d’administration, *Procès-verbal de la réunion*, tenue le 17 décembre 2016, p. 4, point 5.4.

⁴⁴⁴ Hockey Canada, Conseil d’administration, *Procès-verbal de la réunion*, tenue le 17 décembre 2016.

⁴⁴⁵ Hockey Canada, Congrès d’hiver, *Résumé de l’assemblée annuelle*, tenue le 19 novembre 2016.

⁴⁴⁶ Entrevue avec Brian Cairo, chef des services financiers de Hockey Canada, 24 août 2022.

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'exploitation⁴⁴⁷. Ni les notes de l'assemblée annuelle de 2017 (18 novembre 2018) ni celles 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 2016–2017⁴⁴⁸.

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-fonds⁴⁴⁹. 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 membres⁴⁵⁰.

Jusqu'en décembre 2021, le vice-président des risques et de la gestion des risques de Hockey Canada gérait le FNCP. Depuis, par contre, la responsabilité de gérer le FNCP semble être entrée dans une phase de transition. On nous a d'abord indiqué que le CSF était impliqué dans la gestion du FNCP. Par la suite, Hockey Canada nous a indiqué que la directrice de la sécurité sportive 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 CSF 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 des avocats. 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 est composé CSF, d'autres membres du personnel et de membres de Hockey Canada. Hockey Canada a également un comité de la gestion des risques, qui comprend plusieurs membres et employés. Les 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 participants⁴⁵¹.

⁴⁴⁷ Hockey Canada, Conseil d'administration, *Procès-verbal de la réunion*, tenue le 16 novembre 2017, p. 8.

⁴⁴⁸ Voir Hockey Canada, *État financier vérifié*, 2016-2017, 2017-2018.

⁴⁴⁹ Entrevue avec Brian Cairo, chef des services financiers de Hockey Canada, 6 septembre 2022.

⁴⁵⁰ Entrevue avec Brian Cairo, chef des services financiers de Hockey Canada, 6 septembre 2022.

⁴⁵¹ Entrevue avec Glen McCurdie, ancien vice-président des assurances et de la gestion du risque, Hockey Canada, 31 août 2022.

Le conseil d'administration 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 2023⁴⁵². À l'avenir, Hockey Canada devra prendre des décisions importantes quant à la façon dont elle 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)⁴⁵³.

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 \$* ⁴⁵⁴
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 \$

⁴⁵² Hockey Canada, *Présentation PowerPoint sur l'examen du budget 2022-2023*, avril 2022.

⁴⁵³ Nous comprenons que certains participants doivent payer des frais administratifs supplémentaires à leur association locale ou à leur Membre.

⁴⁵⁴ 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; Questions répondues par Brian Cairo, chef des services financiers de Hockey Canada, 26 août 2022.

	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 participant⁴⁵⁵. 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 : un travail d'équipe – la sécurité pour tous – Frais liés à la gestion du risque et aux assurances*⁴⁵⁶. 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 1987⁴⁵⁷.

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 FNCP⁴⁵⁸.

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 d'exiger aux participants de payer l'assurance des administrateurs et des dirigeants alors qu'auparavant cette dépense était assumée par Hockey Canada elle-même⁴⁵⁹.

Hockey Canada a récemment fait savoir aux membres 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 joueurs⁴⁶⁰. Hockey Canada insiste qu'elle passe en revue les objets du FNCP avec les membres sur une base annuelle depuis longtemps. Hockey Canada a indiqué

⁴⁵⁵ Entrevue avec Brian Cairo, chef des services financiers de Hockey Canada, 24 août 2022.

⁴⁵⁶ Hockey Canada, « La sécurité : un travail d'équipe – la sécurité pour tous » (révisé 2021-2022), p. 64, disponible en ligne en format pdf : Hockey Canada <https://cdn.hockeycanada.ca/hockey-canada/Hockey-Programs/Safety/Insurance/Downloads/safety_teamwork_f.pdf>.

⁴⁵⁷ The Alexander Consulting Group, *Summary of Insurance*, 31 mai 1989, art. II; Association canadienne de hockey amateur, *General Liability Fund and Excess Insurance Plus Comprehensive Accident Insurance Brochure*, saison 1986-1987.

⁴⁵⁸ Entrevue avec Brian Cairo, chef des services financiers de Hockey Canada, 13 septembre 2022.

⁴⁵⁹ Entrevue avec Brian Cairo, chef des services financiers de Hockey Canada, 13 septembre 2022.

⁴⁶⁰ Brian Cairo, *Memo to Members: Message from Hockey Canada regarding National Equity Fund*, juillet 2022.

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 général⁴⁶¹. 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 FNCP avec les membres depuis longtemps.

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 %

⁴⁶¹ Entrevue avec Brian Cairo, chef des services financiers de Hockey Canada, 13 septembre 2022.

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 %
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-assurées⁴⁶². 10 de ces 21 règlements concernaient des blessures et des accidents pour lesquels les réclamations dépassaient la couverture d'assurance disponible et comprenaient des

⁴⁶² Documentation fournie par Brian Cairo, chef des services financiers de Hockey Canada, 2 septembre 2022.

réclamations liées à des plaintes déposées auprès du Tribunal des droits de la personne de l'Ontario⁴⁶³.

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 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 intentées⁴⁶⁴. 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-même⁴⁶⁵.

Certains des 21 règlements sont assujettis à des accords de non-divulgence. Par conséquent, les conditions et montants convenus restent confidentiels. Bien que controversés depuis un certain temps, l'utilisation d'accords de non-divulgence 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-divulgence du montant)⁴⁶⁶.

B. 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.

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

⁴⁶³ Entrevue avec Glen McCurdie, ancien vice-président des assurances et de la gestion du risque, Hockey Canada, 12 septembre 2022.

⁴⁶⁴ Entrevue avec Brian Cairo, chef des services financiers de Hockey Canada, 6 septembre 2022.

⁴⁶⁵ AIG, *Courriel à BFL*, 11 mai 2022.

⁴⁶⁶ Hockey Canada, Brian Cairo, *Courriel à Mathieu Dompierre*, 14 septembre 2022, 16 h 26.

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.

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 doit peut-être demeurer confidentielle, les décisions finales du conseil devraient être enregistrées, même si les procès-verbaux ne divulguent aucun détail. 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.

C. 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 FNCP⁴⁶⁷.

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 jour⁴⁶⁸. 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 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

⁴⁶⁷ Association canadienne de hockey, *Accord de garantie subséquente*, 24 mai 1999, art. 2.

⁴⁶⁸ Hockey Canada, *Supplément aux états financiers vérifiés 2020-2021*.

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 réunions⁴⁶⁹.

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 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

⁴⁶⁹ Entrevue avec Brian Cairo, chef des services financiers de Hockey Canada, 13 septembre 2022.

supplémentaires au FNCP pour assurer un financement adéquat des réclamations, tel qu'évalué de façon actuarielle de temps à autre⁴⁷⁰.

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 interrogés 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-divulgaration ont été conclus. 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

⁴⁷⁰ Association canadienne de hockey, *Accord de garantie subséquente*, 24 mai 1999, art. 2.

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 sexuelle⁴⁷¹. 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 garantie⁴⁷². 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.

D. 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 risques⁴⁷³. 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

⁴⁷¹ Pour en savoir plus sur le programme d'assurances de Hockey Canada, voir en ligne : Hockey Canada <<https://hockeycanada.ca/fr-ca/hockey-programs/safety/essentials/insurance>>.

⁴⁷² Brian Cairo, *Memo to Members: Message from Hockey Canada regarding National Equity Fund*, juillet 2022.

⁴⁷³ Hugh Lindsay, FCA, CIP, *Ce que les administrateurs des organismes sans but lucratif devraient savoir sur les risques*, 2009, Comptables professionnels agréés du Canada, p. 4.

stratégie de gestion des risques⁴⁷⁴. Ce point de vue n'est pas controversé et est soutenu par la doctrine⁴⁷⁵.

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 sectoriels⁴⁷⁶. Les fonds de réserve peuvent être « non affectés », ce qui signifie qu'ils ne doivent pas être « affectés » à un usage particulier⁴⁷⁷. Le FNCP est un fonds de réserve non affecté, contrairement aux fonds Pillar de Hockey Canada, qui sont affectés en interne à des fins précises⁴⁷⁸. 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 viable⁴⁷⁹.

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 d'une organisation devrait plutôt être une masse distincte d'actifs nets que l'organisation gère pour atteindre un ensemble d'objectifs précis⁴⁸⁰.

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

⁴⁷⁴ Entrevue avec le représentant de Masters Insurance, 24 août 2022; Entrevue avec le représentant de BDO, 24 août 2022; Entrevue avec BFL, 24 août 2022.

⁴⁷⁵ 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 Miare 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, disponible en ligne : <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0899764020964584>>; Voir également Hugh Lindsay, FCA, CIP, *Ce que les administrateurs des organismes sans but lucratif devraient savoir sur les risques*, 2009, Comptables professionnels agréés du Canada, 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. ».

⁴⁷⁶ Grant Thornton, *Planning ahead: Improving financial health with reserves planning*, 13 décembre 2017.

⁴⁷⁷ Propel Nonprofits, *Operating Reserves and Policy Examples*, disponible en ligne : Propel Nonprofits <<https://www.propelnonprofits.org/resources/nonprofit-operating-reserves-policy-examples/>>.

⁴⁷⁸ 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*).

⁴⁷⁹ Propel Nonprofits, *Operating Reserves and Policy Examples*, disponible en ligne : Propel Nonprofits <<https://www.propelnonprofits.org/resources/nonprofit-operating-reserves-policy-examples/>>.

⁴⁸⁰ Grant Thornton, *Planning ahead : Improving financial health with reserves planning*, 13 décembre 2017.

avec l'organisation⁴⁸¹. 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 fonds⁴⁸².

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. »⁴⁸³ [traduction]
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 termes 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 »⁴⁸⁴ [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

⁴⁸¹ Grant Thornton, *Planning ahead : Improving financial health with reserves planning*, 13 décembre 2017; Hugh Lindsay, FCA, CIP, *Ce que les administrateurs des organismes sans but lucratif devraient savoir sur les risques*, (2009) Comptables professionnels agréés du Canada.

⁴⁸² Propel Nonprofits, *Operating Reserves and Policy Examples*, disponible en ligne : Propel Nonprofits <<https://www.propelnonprofits.org/resources/nonprofit-operating-reserves-policy-examples/>>.

⁴⁸³ Grant Thornton, *Planning ahead: Improving financial health with reserves planning*, 13 décembre 2017.

⁴⁸⁴ Grant Thornton, *Planning ahead: Improving financial health with reserves planning*, 13 décembre 2017.

réserve cible au conseil d'administration et déterminer son approche pour accumuler ou mettre de côté des fonds pour atteindre le montant approuvé⁴⁸⁵.

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** »)⁴⁸⁶ 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 révisé 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.

La Ontario Artistic Swimming (« **OAS** ») dispose d'une courte politique sur les fonds de réserve dans sa politique financière⁴⁸⁷. 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 NOCA⁴⁸⁸ 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

⁴⁸⁵ Grant Thornton, *Planning ahead: Improving financial health with reserves planning*, 13 décembre 2017.

⁴⁸⁶ Fédération de tir du Canada, *Manuel des politiques et des procédures*, 11 septembre 2020, p. 162-163.

⁴⁸⁷ Ontario Artistic Swimming, *Finance Policy*, novembre 2021, p. 3.

⁴⁸⁸ Northern Ontario Curling Association, *Operating Reserve Policy*, 4 août 2016, dans *Policy Directory*, p. 32-33.

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 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.

E. 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 financer une vaste gamme d'initiatives en matière de sécurité, de bien-être et de mieux-être à Hockey Canada et auprès de ses membres. Il est également le principal actif utilisé pour régler les 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.