

CANADA SOCCER
RAPPORT FINAL D'EXAMEN DE LA GOUVERNANCE



Préparé par Me Benoit Girardin,
Conseiller juridique et en matière de gouvernance chez LBB Strategies
www.lbbstrategies.com
benoit@lbbstrategies.com
3 mai 2024

TABLE DES MATIÈRES

Résumé	3
Chapitre 1 - À propos de cet examen et méthodologie	5
Chapitre 2 - À propos de la bonne gouvernance	10
Chapitre 3 - Cadre légal et de gouvernance de CS	16
Chapitre 4 - Analyse de la gouvernance de CS	26
Chapitre 5 - Recommandations	48
Conclusion	53
Annexes	54

RÉSUMÉ

La ministre des sports du Canada et Sport Canada ont demandé cet examen indépendant de la gouvernance. Afin d'améliorer continuellement son organisme, Canada Soccer (CS) a profité de l'occasion pour demander un examen complet de sa gouvernance. Notre cabinet, LBB Strategies, qui a réalisé des examens similaires de la gouvernance et de la stratégie pour de nombreuses organisations, a mené son examen entre septembre 2023 et avril 2024 (la période d'examen).

Le **chapitre 1** présente l'étendue de l'examen et la méthodologie que nous avons adoptée pour le réaliser. L'examen comprenait une étude complète des documents de gouvernance de CS, tels que les législations applicables, les documents applicables des *Statuts* de la FIFA (ci-après, les « statuts de la FIFA ») et une consultation approfondie des parties prenantes.

Le **chapitre 2** présente les éléments essentiels en matière de bonne gouvernance avec des références pertinentes.

Le **chapitre 3** décrit le cadre légal et de gouvernance auquel CS est soumis. D'une manière générale, CS doit se conformer à la Loi, à ses propres règlements administratifs et politiques, aux statuts de la FIFA et, en tant que condition au financement fédéral, au *Code de gouvernance du sport canadien* (le « Code de gouvernance du sport canadien » ou « CGSC ») (tel qu'il peut être modifié de temps à autre). CS doit aussi être guidé et inspiré par les pratiques de gouvernance exemplaires fournies par les ressources internationales de gouvernance développées par des organisations sportives telles que le CIO et d'autres organisations citées dans ce chapitre.

Le **chapitre 4** se concentre sur l'analyse de la gouvernance de CS. Il analyse la conformité de CS avec le CGSC, des enjeux relatifs à ses propres *Règlements administratifs* (les « règlements administratifs ») et politiques, la transparence financière, l'implication des parties prenantes, la sécurité dans le sport et l'EDI (équité, diversité et inclusion) ainsi que d'autres aspects importants de la bonne gouvernance. D'une manière générale, l'analyse conclut que la gouvernance de CS présente de nombreux points forts qui doivent être maintenus et exploités, mais aussi d'importantes lacunes qui nécessiteront modernisation, innovation et changement. CS a démontré qu'il disposait d'un cadre de politiques solide, ainsi que de pratiques exemplaires en matière de sécurité dans le sport et d'EDI. Le conseil d'administration de CS a fait preuve d'une diligence et d'une administration adéquates au cours de la période examinée. Il faut reconnaître que le conseil d'administration se trouvait dans une situation difficile, car il devait gérer l'organisme sans chef de la direction tout en essayant de faire face à une crise liée au contrat de Canadian Soccer Business (CSB) et à la négociation des conventions collectives des équipes nationales.

De nombreux enjeux ont été identifiés en ce qui concerne les règlements administratifs, tels que la composition et l'indépendance du conseil d'administration, l'élection du (ou de la) président(e) et du (ou de la) vice-président(e), le rôle (ou l'absence de rôle) du comité de mise en candidature, le nombre d'années pendant lesquelles un administrateur peut siéger au conseil d'administration, le déséquilibre de la structure de vote des membres et le rôle du conseil des membres, pour n'en citer que quelques-uns. L'absence de plan stratégique adopté par les

parties prenantes, la faiblesse de la communication et le manque de transparence financière ont aussi été identifiés comme des problèmes importants. Toutes ces questions ont donné lieu à une série de recommandations.

Le **cinquième et dernier chapitre** propose huit recommandations principales issues de l'analyse et des pratiques et normes exemplaires en matière de gouvernance. La recommandation 1 concerne la modernisation des règlements administratifs. La recommandation 2 concerne l'implication des athlètes. La recommandation 3 concerne l'amélioration des comités permanents de CS. La recommandation 4 concerne la matrice d'évaluation et de compétences du conseil d'administration. La recommandation 5 concerne l'orientation et la formation du conseil d'administration en matière de bonne gouvernance. La recommandation 6 concerne la planification stratégique. La recommandation 7 concerne les enjeux de transparence et d'implication. Enfin, la recommandation 8 porte sur l'élaboration d'une stratégie d'harmonisation en matière d'EDI et de sécurité dans le sport.

La première recommandation principale est de moderniser les règlements administratifs de CS et de créer un groupe de travail consultatif d'experts en gouvernance pour aider CS à améliorer ses règlements administratifs relativement à des enjeux tels que la structure de vote des membres de CS, la composition du conseil, le nombre d'années passées à siéger au conseil, l'indépendance des administrateurs, le rôle du comité de mise en candidature ainsi que le rôle du chef de la direction dans le recrutement des entraîneurs des équipes nationales. Il est aussi recommandé de simplifier ou de rationaliser les règlements administratifs, notamment en ce qui concerne les articles relatifs à la procédure et au comité de mise en candidature et au conseil des membres. Parmi les autres recommandations figurent l'importance de consulter activement les athlètes et de favoriser leur implication, le renforcement des responsabilités des comités, le développement d'un plan stratégique stimulant créé en consultation avec les parties prenantes de CS, un registre complet des risques, un programme plus robuste d'intégration et de formation à la gouvernance, une stratégie et une politique de communication organisationnelle ainsi qu'un plan en matière d'EDI et de sécurité dans le sport à l'échelle du système.

L'examen conclut que bon nombre de ces recommandations sont réalisables, certaines étant plus faciles à mettre en œuvre que d'autres. L'enjeu critique et le plus urgent est la modernisation de la structure de vote des membres, qui nécessitera de l'innovation, de la confiance, de l'ouverture et de la simplification. Nous tenons à souligner que le conseil et le nouveau chef de direction ont fait des efforts importants en 2024 pour moderniser la gouvernance de CS.

1. CHAPITRE 1 : À PROPOS DE CET EXAMEN ET MÉTHODOLOGIE

1.1. Contexte

Canada Soccer (« CS ») est une organisation à but non lucratif régie par la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C. 2009, ch. 23 (la « LCON »). CS est aussi une association canadienne enregistrée de sport amateur (une « ACESA »), une désignation en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu* (L.R.C. (1985), ch. 1 (5e suppl.)). CS, en tant qu'organisme directeur officiel du soccer au Canada, en partenariat avec ses membres et les parties prenantes, promeut la croissance et le développement du soccer au Canada, des niveaux de base aux niveaux de haute performance et ce, à l'échelle nationale. Le soccer est le sport le plus pratiqué au Canada et est considéré comme le sport qui connaît la plus forte croissance dans le pays. Le Canada compte près de 1 000 000 de participants actifs inscrits à CS au sein de 1200 clubs fonctionnant dans 13 associations membres provinciales/territoriales (« AMPT »). Le siège de CS se trouve à Ottawa et l'entreprise compte environ 60 employés dans tout le pays. CS est affilié à la Fédération internationale de football association (la « FIFA »), à la Confédération de football d'Amérique du Nord, d'Amérique centrale et des Caraïbes (la « Concacaf »), au Comité olympique canadien (le « COC ») et au gouvernement du Canada (ministère du Patrimoine canadien, Sport Canada), et il est l'organisme de régie du sport reconnu par ces instances pour le Canada.

En mai 2023, le ministère du Patrimoine canadien (gouvernement du Canada) a demandé à CS d'embaucher une tierce partie totalement indépendante pour effectuer un examen de la gouvernance. L'examen doit comprendre un examen complet des structures, des systèmes et des processus de gouvernance de CS, y compris la prise de décision financière et la transparence, en tenant compte des dispositions du CGSC et des exigences légales et de gouvernance.

CS, souhaitant répondre à la demande d'examen de sa gouvernance formulée par le ministère du Patrimoine canadien et améliorer sa gouvernance, a fait appel aux services de gouvernance de notre cabinet de conseil juridique et stratégique LBB Stratégies (www.lbbstrategies.com).

Dans le cadre de nos mandats d'amélioration organisationnelle, nous avons aidé de nombreux organismes sportifs provinciaux et nationaux et de nombreuses organisations internationales à évoluer et se transformer, notamment en les aidant à évaluer leur rendement et leurs capacités organisationnelles (notamment dans les domaines de la gouvernance, de la conformité légale, de l'excellence du fonctionnement, des finances, des programmes et services, du développement du sport et de la haute performance) et à prendre des décisions stratégiques ciblées pour optimiser une croissance durable et l'excellence organisationnelle.

1.2. Portée de l'examen

L'objectif principal de l'examen est d'évaluer de manière critique la gouvernance de CS et de fournir des recommandations significatives et progressives visant à améliorer sa gouvernance afin que CS puisse continuer à s'efforcer d'être un organisme de premier ordre. Les résultats souhaités par CS et ses attentes dans le cadre de cet examen sont notamment d'évaluer et de répondre aux questions et enjeux suivants :

- *Les règlements administratifs de CS et ses structures, processus et politiques de gouvernance (y compris ceux liés aux finances) sont-ils conformes aux pratiques exemplaires actuelles et aux exigences du Code de gouvernance du sport canadien?*
- *Les processus de prise de décision financière sont-ils transparents et cohérents avec la mission et les valeurs de CS?*
- *Le conseil d'administration de CS exerce-t-il une supervision appropriée de la haute direction?*
- *La haute direction est-elle correctement structurée et constituée, avec des rôles clairement définis, pour superviser le fonctionnement de CS, des niveaux de base aux niveaux de haute performance?*
- *Les politiques et pratiques actuelles de CS garantissent-elles la transparence de son processus décisionnel?*
- *Sur la base de ses structures, politiques et processus, CS s'assure-t-il que ses parties prenantes et ses membres sont effectivement représentés et qu'ils adhèrent aux principes d'équité, de diversité et d'inclusion?*
- *Les membres de CS connaissent-ils les mesures de sécurité dans le sport telles que le Bureau du commissaire à l'intégrité dans le sport (le « BCIS »), le programme Sport sans abus et le Code de conduite universel pour prévenir et contrer la maltraitance dans le sport (le « CCUMS »)?*
- *Dans le domaine de la gouvernance, y a-t-il d'autres mesures que le conseil d'administration et la haute direction pourraient prendre pour améliorer la confiance des Canadiens en CS?*

En plus de ces questions et enjeux, les enjeux essentiels de gouvernance suivants ont été identifiés par les parties prenantes de CS à l'occasion de la séance de génération d'idées stratégiques sur l'avenir du soccer qui s'est tenue dans le cadre de l'assemblée générale annuelle des membres (l'« AGA ») de 2023 :

- *Gouvernance. Il est nécessaire d'améliorer la gouvernance et les processus de prise de décision, y compris l'intégration des parties prenantes et la correction des déséquilibres de pouvoir. Une communication transparente, la responsabilisation et l'harmonisation entre les organismes directeurs et les parties prenantes sont essentielles pour améliorer l'efficacité globale du système.*
- *EDI. Des problèmes persistent au sein du soccer canadien, allant de pratiques et de préjugés potentiellement discriminatoires à des disparités dans les parcours des joueurs et les postes de direction. L'adoption d'initiatives d'EDI est essentielle pour créer un environnement plus inclusif et plus équitable pour tous les participants.*

Ce qui n'est pas couvert par cet examen

Il est entendu que cet examen n'est pas destiné à être un audit financier ou de la gouvernance ou une enquête sur la gouvernance de CS, y compris les enjeux révélés au cours de l'examen, telles que le contrat de Canada Soccer Business (« CSB »), les conventions collectives des équipes nationales et d'autres enjeux de conformité légale, et ne couvre pas non plus l'évaluation des questions historiques ou des faits liés à la gouvernance, y compris les faits qui ont conduit au changement de direction de CS dans le cadre de l'AGA 2023 (à la fois pour le président et le secrétaire général).

L'examen se fonde uniquement sur les faits, situations et événements liés à la gouvernance et contemporains de la période d'examen (septembre 2023 à avril 2024), évalués et éclairés par le biais des documents directeurs et de gouvernance qui ont été mis à notre disposition et des commentaires et opinions reçus d'un large éventail de parties prenantes. Bien que nous ayons reçu de nombreux avis concernant des enjeux opérationnels, l'examen ne comporte pas d'analyse du rendement ou de l'efficacité opérationnelle ou de la gestion, sauf quand les enjeux de gouvernance sont liés à la gestion ou aux opérations. Enfin, cette étude ne constitue ni un examen complet des règlements administratifs ou des politiques ni un avis juridique sur les enjeux de gouvernance, même si nous nous référons à plusieurs règlements administratifs, politiques et à la législation en général dans le présent rapport. Toutes les considérations et recommandations contenues dans ce rapport devront être validées par le conseiller juridique de CS, LBB et Benoit Girardin n'assumant aucune responsabilité légale quant au contenu de ce rapport.

Contextuellement, il est important de noter que pendant la période d'examen (de septembre 2023 à mai 2024), CS a eu un secrétaire général (« SG ») intérimaire jusqu'en décembre 2023, a mené une recherche de cadres qui a abouti à la sélection, en janvier 2024, d'une SG qui a immédiatement retiré sa candidature après avoir été sélectionnée (et annoncée) et a finalement embauché son nouveau SG en février 2024 (qui est entré en fonctions à la mi-mars 2024).

En réalité, le conseil d'administration a dû gérer une transition en matière de gouvernance et de direction après l'AGA 2023, tout en s'occupant de questions urgentes telles que le présent examen, le CSB, les conventions collectives des équipes nationales et la situation financière, en assurant la poursuite des activités et du fonctionnement quotidiennes avec un SG intérimaire et en menant en même temps un processus de recherche de cadres. C'est pourquoi nous maintenons, malgré les critiques que nous avons entendues, que ce conseil a été diligent et a agi aussi rapidement que possible dans les circonstances, et ce, dans l'intérêt supérieur de CS.

Cela dit, il nous a été difficile d'obtenir toutes les informations nécessaires pour procéder à un examen approfondi. Nous recevions encore des informations à ce stade final de l'examen. Encore une fois, nous avons basé cet examen uniquement sur les informations que nous avons obtenues et analysées au cours de la période d'examen.

Nous tenons à remercier les membres du conseil d'administration et des comités de CS, le chef de la direction et le chef de l'exploitation de CS, les employés et les membres de CS pour leur entière collaboration, leur ouverture et leur soutien tout au long du processus d'examen.

1.3. Méthodologie

Pour atteindre les résultats souhaités par CS et réaliser cet examen de la gouvernance, nous avons déployé une méthodologie divisée en deux étapes, qui ont débuté en septembre 2023 et se sont terminées par la présentation du rapport final dans le cadre de l'AGA 2024 en mai 2024. Les étapes sont décrites comme suit :

Étape préliminaire : réunion de démarrage (septembre 2023)

Cette étape préliminaire a consisté à convenir de la portée de l'examen et des résultats souhaités, des étapes principales du projet, de l'inventaire des documents, de la portée de la consultation et du choix des personnes à passer en entretien, du mécanisme de signalement, du contenu du rapport final et des considérations administratives.

Étape 1 : analyse de la situation actuelle et analyse documentaire et consultation des parties prenantes (septembre 2023 à avril 2024)

Premièrement, cette étape s'est concentrée sur la réalisation d'une analyse complète des principaux documents organisationnels, de gouvernance, de fonctionnement et de conformité légale de CS (règlements administratifs, documents légaux principaux, politiques, mandats des comités, procès-verbaux du conseil d'administration et des comités, bulletin sur la gouvernance de Sport Canada, plans de fonctionnement et stratégique, plans de développement du sport et de la HP, rapports annuels et états financiers audités, modèles et pratiques budgétaires, organigramme des RH et descriptions des principaux postes, documents officiels et statuts de la FIFA et de la Concacaf, etc.) et d'autres documents applicables, tels que les procès-verbaux du Comité permanent du patrimoine canadien et le Rapport McLaren.

Deuxièmement, informée par l'examen documentaire, LBB a planifié et mené un processus d'implication et de consultation des parties prenantes comprenant des informations recueillies par le biais de questionnaires et d'entretiens individuels et collectifs avec des parties prenantes principales telles que les athlètes, les représentants, les entraîneurs, le personnel de CS, les membres du conseil d'administration et des comités de CS, les membres votants de CS (associations provinciales ou territoriales membres, ligues, clubs professionnels, officiels, entraîneurs), les entrepreneurs de CS et d'autres parties prenantes ciblées. La liste des parties prenantes consultées dans le cadre de ce processus figure à l'annexe 1.

Nous avons mené plus de 40 entretiens individuels et huit entretiens de groupe avec les parties prenantes de CS et reçu 20 questionnaires supplémentaires qui représentent le point de vue de chaque personne, interprété à travers une lentille personnelle d'expérience, de connaissances et de valeurs. Nous avons remarqué que les parties prenantes n'étaient pas toutes expérimentées, bien informées et versées dans la gouvernance, ce qui a parfois influencé la qualité et la pertinence des avis. En plus de répondre aux questions et problèmes ciblés de l'examen, les résultats des entretiens comprennent un éventail de perspectives actuelles et parfois historiques et contradictoires. Même si les personnes passées en entretien avaient des points de vue divergents quant à certains enjeux particuliers, des thèmes communs relatifs à la gouvernance ont émergé et sont abordés dans ce rapport. Dans l'ensemble, les résultats des entretiens nous ont donné une bonne idée du point de vue des parties prenantes quant à la gouvernance de CS. Leur point de vue est très important dans le cadre d'un tel examen, étant donné qu'une bonne gouvernance exige une implication optimale des parties prenantes et une transparence avec les parties prenantes concernées par la gouvernance. Les entretiens ont porté sur les enjeux principaux de gouvernance abordés et analysés dans le présent rapport. Vous trouverez à l'annexe 2 les enjeux principaux et les points abordés avec les personnes passées en entretien.

Troisièmement, LBB a étudié et pris en compte les modèles de gouvernance exemplaires d'autres organismes sportifs. Quand cela est pertinent, nous nous référons à ces modèles dans le rapport. La liste des modèles comparables comprend ceux de Natation Canada, Rugby Canada, Canada Équestre, Basketball Canada et Golf Canada (voir annexe 3).

Étape 2 : rapport d'examen de la gouvernance (mars à mai 2024)

En raison de l'indisponibilité de quelques personnes que nous souhaitions passer en entretien, nous avons dû prolonger la période d'entretien jusqu'en avril 2024, ce qui a entraîné un certain retard dans la rédaction du rapport. Cela dit, nous avons pu présenter le rapport final à l'AGA. Cette étape s'est concentrée sur la rédaction du rapport final qui comprend un résumé, l'analyse de la situation, les résultats de la consultation et les recommandations d'amélioration de la gouvernance adaptées à la réalité de CS et inspirées par les principes et les normes de l'EDI, de la sécurité dans le sport, du Code de gouvernance du sport canadien et des pratiques exemplaires modernes en matière de gouvernance. Le rapport final a d'abord été présenté au conseil d'administration et au chef de la direction de CS, puis aux membres dans le cadre de l'assemblée générale annuelle de CS en mai 2024 (présentation PowerPoint).

2. CHAPITRE 2 : À PROPOS DE LA BONNE GOUVERNANCE

Une bonne gouvernance n'est pas une garantie de succès, mais une mauvaise gouvernance garantit l'échec.

Le monde du sport en est à modifier ses structures de gouvernance contemporaines et les organismes sportifs devraient régulièrement examiner la façon dont leurs structures de gouvernance leur permettent d'atteindre au mieux leur objectif, de relever les défis d'un environnement en évolution et de faire face aux comportements contraires à l'éthique qui menacent le sport en général¹. La gouvernance n'est pas statique et doit constamment progresser et s'adapter à l'évolution du sport et aux changements sociétaux tout en étant progressive. Nous constatons que Canada Soccer se trouve actuellement dans une étape de réforme et de modernisation de sa gouvernance.

Les participants, les parties prenantes et le public s'attendent à ce que les personnes responsables de diriger l'organisme et habilitées à le faire respectent les normes les plus strictes en matière de bonne gouvernance. Afin de réduire les conséquences d'une mauvaise gouvernance, la bonne gouvernance est désormais la norme et constitue une exigence de nombreux organismes de financement ou organismes directeurs internationaux. En procédant à cet examen et en voulant améliorer sa gouvernance, Canada Soccer fait le nécessaire pour servir au mieux les intérêts de ses parties prenantes et du soccer au Canada.

La gouvernance fait référence aux structures et aux processus utilisés pour diriger et gérer le fonctionnement et les activités de l'organisme. Il définit la répartition des pouvoirs et des rôles et établit des mécanismes de responsabilisation entre les parties prenantes, le conseil d'administration et la direction. Les *systèmes de bonne gouvernance* sont conçus pour aider les organisations à se concentrer sur leur finalité et sur les activités qui contribuent le plus à leurs objectifs généraux, à l'utilisation efficace de leurs ressources et à s'assurer qu'elles sont gérées dans l'intérêt supérieur de leurs parties prenantes².

La gouvernance peut être résumée en trois composantes : **structure, personnes et culture**.

La Structure signifie que l'organisation a adopté un règlement administratif, des politiques, des procédures et des systèmes pour assurer une bonne gouvernance.

Les Personnes signifient que ceux et celles qui ont un rôle décisionnel dans l'organisation doivent agir avec intégrité dans le respect de la Loi et des règles de gouvernance de l'organisme, répondre aux normes de bonne gouvernance et agir dans l'intérêt supérieur du soccer au Canada et de CS. Les personnes doivent clairement comprendre et accepter le rôle qu'ils ou elles jouent dans la structure de l'organisation.

La Culture se réfère aux valeurs des *personnes* et à ses comportements et intérêts liés à la gouvernance. L'organisation, ses *personnes* et parties prenantes doivent accepter et soutenir

¹ Principes de gouvernance du sport. Commission australienne des sports (gouvernement australien) (connus en anglais sous la dénomination « Sport governance principles », par la « Australian Sports Commission »), mars 2020

² L'efficacité du conseil d'administration d'un OBNL : un catalyseur de valeur (Deloitte)

une culture saine et fondée sur des valeurs en matière de bonne gouvernance et de sport, dans laquelle l'intégrité et les intérêts de CS et de ses parties prenantes doivent prévaloir.

Dans la plupart des examens de la gouvernance que nous réalisons, y compris celui-ci, les problèmes proviennent souvent d'un dysfonctionnement de la structure, des personnes ou de la culture de l'organisation. Ces thèmes sont abordés dans le présent rapport.

La gouvernance, ramenée à l'essentiel, nécessite une orientation stratégique, une supervision et un contrôle, ainsi qu'une responsabilisation de la part d'un organisme directeur de premier plan. Une gouvernance bonne ou efficace doit viser à :

- *clarifier l'objectif et les valeurs de l'organisation en consultation avec ses parties prenantes et avec ceux au nom desquels elle existe;*
- *identifier les risques internes et externes liés à la réalisation de l'objectif en accord avec ses valeurs;*
- *diriger et contrôler l'organisation d'une manière qui lui permet de faire rapport de façon adéquate;*
- *être intégrée dans un système unique, holistique, ouvert, tourné vers l'avenir, efficace, efficient et habilitant qui commence et se termine par la responsabilisation.*

La bonne gouvernance exige une délimitation claire, une compréhension et une acceptation du rôle et des responsabilités entre les **membres votants, le conseil d'administration et les comités tels que le conseil des membres et le chef de la direction**. Toutes les parties doivent comprendre et accepter leur rôle. En règle générale, un membre ne doit pas interférer avec les décisions du conseil d'administration et du chef de la direction. Le conseil d'administration ne doit ni interférer avec les opérations ni les gérer, et le chef de la direction ne doit pas agir comme s'il était un administrateur ou un membre. Si toutes les parties comprennent et acceptent de jouer leur rôle respectif en matière de gouvernance, une culture de bonne gouvernance émergera.

Les **membres votants** sont responsables du règlement administratif et élisent, démocratiquement et dans le respect de la Loi et des règlements administratifs, le conseil d'administration et s'acquittent des autres tâches prévues par la LCON, y compris l'approbation, par résolution spéciale (2/3), de toute modification de structure (conformément à l'article 197 de la LCON). Une fois que les membres votants ont élu le conseil d'administration, ils doivent accepter de lui déléguer le pouvoir et l'habiliter à gérer les affaires de l'organisme et à s'acquitter de sa responsabilité fiduciaire dans l'intérêt supérieur de l'organisation. Les membres ne doivent pas intervenir dans les décisions du conseil d'administration ou du chef de la direction, sauf dans des circonstances exceptionnelles autorisées par la LCON. Si des membres participent à des comités tels que le conseil des membres, ils doivent agir en tant que conseillers et soutenir le conseil d'administration ou du chef de la direction, et non comme s'ils exerçaient leurs droits en tant que membres en vertu des règlements administratifs. Ce double rôle est souvent source de confusion, les membres pensant que, parce qu'ils sont aussi les membres votants, ils devraient être impliqués dans les décisions du chef de la direction et du conseil d'administration. Ces deux rôles doivent être clairement définis dans les politiques et les règlements administratifs de CS et une formation continue est nécessaire.

Essentiellement, comme le prescrit la LCON, les membres décident, par le biais de l'adoption des règlements administratifs, d'enjeux tels que :

- l'adhésion (types de membres, droits des membres, cotisations, mode de sélection des membres);
- les assemblées générales annuelles des membres, les règles de vote, les procédures de vote (y compris par voie électronique, par courrier électronique, par téléconférence ou par procuration) et la révocation de l'adhésion;
- le conseil d'administration (composition, rôle, candidatures et révocation);
- la nomination d'un auditeur externe;
- la dissolution de l'organisation et la cession de ses actifs;
- toute modification de structure telle que définie à l'article 197 de la LCON.

Les règlements administratifs doivent respecter les exigences du Code de gouvernance du sport canadien, de la LCON et de la bonne gouvernance en général. Il incombe à l'organisation d'informer ses membres quant aux exigences et aux normes de la Loi, de la FIFA et de la gouvernance en général afin de leur permettre d'adopter efficacement des règlements administratifs modernisés.

Le **conseil d'administration**, une fois élu par les membres, doit s'acquitter de ses obligations fiduciaires conformément aux dispositions de la LCON et des règlements administratifs. Le conseil d'administration est l'ultime responsable et le responsable en matière légale devant ses membres et les parties prenantes, y compris le grand public. Un bon conseil d'administration se concentre sur la gouvernance, la stratégie, la gestion et le contrôle des risques, la responsabilisation et la supervision générale des finances et de la gestion.

Outre leurs obligations légales, les administrateurs doivent constamment trouver un équilibre entre leur devoir de supervision fiduciaire indépendante et leur rôle, qui consiste à offrir une valeur ajoutée et un soutien aux parties prenantes et à l'équipe de la haute direction. La clé d'une meilleure gouvernance réside dans les relations de travail entre le conseil d'administration et les gestionnaires, dans la dynamique sociale de l'interaction entre les membres du conseil d'administration et dans la compétence, l'intégrité et l'implication constructive des administrateurs individuels³.

Comme l'a suggéré le D^r Elspeth Murray, qui a enseigné la série sur la gouvernance du COC et de l'école de commerce Smith, un bon conseil d'administration :

- *fait une distinction claire entre les rôles et les responsabilités du conseil d'administration et de la direction;*
- *établit des fondements adéquats (taille du conseil d'administration, utilisation des comités);*
- *assure une supervision appropriée;*
 - *planification, stratégie, gestion des risques;*
 - *processus de supervision/rapport (bulletin);*
 - *gestion des risques (registre des risques, plans d'urgence);*
- *recrute le personnel le plus compétent et fait en sorte qu'il n'y a pas de lacunes (matrice des compétences/aptitudes);*

³ David A Nadler, « Building Better Boards », Harvard Business Review, 82(5), 2004.

- assure une bonne communication de groupe (au sein du conseil d'administration, entre le conseil d'administration et la direction) et des processus adéquats de prise de décision afin de permettre aux personnes compétentes de prendre des décisions intelligentes;
 - normes de comportement des administrateurs et du conseil d'administration (établies, respectées);
 - utilisation appropriée des comités pour conseiller et informer le conseil.

Le D^r Murray nous rappelle aussi les principales responsabilités du conseil d'administration, qui sont les suivantes :

- définir la mission de l'organisation et veiller à ce que la stratégie de l'organisation permette d'atteindre cette mission;
- contrôler le rendement de l'organisation et demander des comptes à la direction;
- sélectionner, évaluer, soutenir et, si nécessaire, remplacer le chef de la direction/directeur général;
- développer, protéger et conserver les ressources de l'organisation (fonds et installations) et évaluer les risques susceptibles de leur nuire;
- servir de pont/tampon entre l'organisation et son environnement.

Individuellement, les administrateurs ont des obligations légales et fiduciaires :

- assister à l'ensemble des réunions et rassemblements du conseil d'administration et des comités;
- rester informé de la mission, des services, des politiques et des programmes de l'organisation;
- examiner (approuver) l'ordre du jour et les documents avant les réunions du conseil d'administration et des comités;
- faire partie de comités ou de groupes de travail et accepter des affectations spéciales;
- respecter le rôle du personnel et ne pas interférer avec le fonctionnement, sauf si la gestion des risques ou les responsabilités fiduciaires le justifient;
- assister le conseil d'administration dans l'exercice de ses responsabilités fiduciaires;
- éviter les situations de conflits;
- respecter les règlements administratifs de l'organisation, les politiques et la législation;
- veiller au respect de la confidentialité et à l'équilibre avec la transparence;
- soutenir et appuyer les décisions prises par le conseil d'administration, même en cas d'opinion divergente.

Comme le prescrivent ou le suggèrent la législation et les pratiques exemplaires en matière de gouvernance, les responsabilités et les devoirs des administrateurs sont les suivants :

FIDUCIE	Un administrateur occupe une position de confiance et doit agir honnêtement, en toute bonne foi et dans l'intérêt supérieur de l'organisation. Un administrateur a l'obligation de loyauté et le devoir de préserver l'intégrité de l'organisme.
COMPÉTENCE ET PRUDENCE	Un administrateur doit faire preuve du degré de compétence et de prudence que l'on peut raisonnablement attendre d'une personne ayant ses connaissances et son expertise.
DEVOIR DE DILIGENCE	Un administrateur a le devoir d'être informé de l'état des activités et des affaires de l'organisation. Cette responsabilité consiste notamment à veiller à ce que l'organisation soit correctement gérée et à ce que ses biens et ses actifs soient convenablement entretenus.

CONFLIT D'INTÉRÊTS	Un administrateur ne doit pas laisser ses intérêts personnels ou ceux d'un tiers entrer en conflit avec ceux de l'organisation. En cas de conflit, l'administrateur n'a pas le droit d'exploiter sa position et doit se récuser. Un administrateur ne doit pas permettre que sa conduite en tant qu'administrateur serve des objectifs personnels. Un administrateur qui est, de quelque manière que ce soit, directement ou indirectement, intéressé par un contrat ou un accord de l'organisation doit déclarer son intérêt dans le cadre d'une réunion du conseil d'administration et s'abstenir par la suite de toute participation aux décisions relatives à ce contrat ou cet accord.
CONFIDENTIALITÉ	Les administrateurs ne sont pas autorisés, que ce soit pendant ou après leur mandat, à utiliser des informations jugées confidentielles par l'organisation.

Les rôles et responsabilités sont bien définis dans les politiques de gouvernance de CS (janvier 2022).

Le rôle du **président** du conseil d'administration est de diriger les activités et les réunions du conseil, et non d'orienter la stratégie et de prendre des décisions relatives au fonctionnement. Le conseil d'administration (et non le président) fixe les orientations et le chef de la direction élabore et met en œuvre la stratégie nécessaire pour les atteindre. Comme le dispose l'article 8.02 des règlements administratifs de CS, « *Le président représente Canada Soccer et parle au nom du conseil d'administration, veillant à ce que la mission, la direction stratégique, les politiques et les valeurs de Canada Soccer, telles que définies par le conseil d'administration, soient protégées et respectées.* »

Le rôle du chef de la direction, qui est responsable devant le conseil d'administration, est :

- « *de gérer le fonctionnement quotidien;*
- *d'élaborer et mettre en œuvre la stratégie pour réaliser la mission et la vision;*
- *de veiller à ce que les politiques soient respectées;*
- *d'élaborer un registre des risques et de tenir le conseil d'administration informé des risques;*
- *de soutenir le conseil d'administration dans ses décisions, son contrôle général et sa responsabilité.* »

Le tableau suivant résume bien la délimitation des rôles entre le conseil d'administration et le chef de la direction⁴.

Gouvernance : fournit le cadre	Gestion : exécute le travail
Met l'accent sur la vision, les valeurs et la vigilance	Met en œuvre de la vision dans le cadre des ressources/conditions associées
Définit la destination	Choisit un parcours/stratégie pour arriver à destination
Assure une transparence fiduciaire	Veille à l'utilisation efficace des ressources
Contrôle le rendement de l'organisation et du chef de la direction	Détermine si la stratégie actuelle permet d'atteindre les résultats souhaités et l'adapte en conséquence; évalue le rendement du personnel.
Veille à la responsabilisation	Fait rapport sur les étapes et les progrès accomplis

Adapté de l'atelier de la Série sur la gouvernance du COC/de la Smith School of Business par la D^{re} Elspeth Murray

Il est donc primordial qu'un ONS tel que CS fasse la promotion et adopte une culture et des pratiques de bonne gouvernance au sein de son organisme et de son écosystème. CS doit fournir à ses membres et à son conseil d'administration des informations, une formation et un enseignement continu sur la bonne gouvernance, en particulier sur le partage des rôles et des responsabilités et sur les conflits d'intérêts.

3. CHAPITRE 3 : CADRE LÉGAL ET DE GOUVERNANCE DE CS

Pour réaliser un examen approfondi de la gouvernance, le lecteur doit comprendre le cadre légal, sportif et de gouvernance auquel CS est soumis. Ce chapitre met en évidence les principales considérations légales et de gouvernance pertinentes pour le présent examen.

3.1. Cadre législatif

En tant qu'organisme fédéral à but non lucratif, CS est soumis à la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif* (L.C. 2009, ch. 23) (la « LCON ») et à la *Loi de l'impôt sur le revenu* en tant qu'association canadienne enregistrée de sport amateur (une « ACESA ») ainsi qu'à toutes les lois fédérales applicables. Étant donné que CS a son siège en Ontario et que ses employés et ses activités se déroulent dans tout le Canada, CS est soumis aux lois de l'Ontario et d'autres provinces/territoires. CS doit aussi respecter ses propres statuts, règlements administratifs et politiques, les statuts de la FIFA et de la Concacaf ainsi que les dispositions élaborées par les tribunaux.

3.1.1. Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif (« LCON »)

La LCON fournit les règles de base pour toutes les organisations sportives constituées en personne morale telles que CS. En particulier, la LCON établit les principales fonctions et responsabilités des administrateurs et les droits des membres votants. La principale responsabilité légale des administrateurs élus en vertu de la LCON est de « *gérer les activités et les affaires internes de l'organisation ou en surveiller la gestion* » et de remplir leur devoir fiduciaire de diligence et de conformité en toute honnêteté et bonne foi, en plaçant toujours les intérêts de l'organisation (CS) au centre de leurs décisions et de leurs actions.

En tant qu'organisation ayant recours à la sollicitation au sens de la LCON (c'est-à-dire une organisation qui reçoit plus de 10 000 dollars de revenus de sources publiques au cours d'un seul exercice financier), CS doit se conformer à des exigences supplémentaires pour assurer une transparence et une responsabilisation suffisantes pour ces revenus, notamment en se conformant aux exigences particulières relatives aux experts-comptables et à l'examen financier et en envoyant les états financiers et le rapport de l'expert-comptable à l'administrateur nommé par le ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique conformément à la LCON.

De nombreuses références à la LCON sont faites tout au long de ce rapport.

3.1.2. Association canadienne enregistrée de sport amateur (« ACESA ») en vertu de la Loi de l'impôt sur le revenu

CS est une ACESA qui a demandé son enregistrement à l'Agence du revenu du Canada, qui a été enregistrée et dont l'enregistrement n'a pas été révoqué. En vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, (L.R.C. (1985), ch. 1 (5e suppl.)), une association canadienne de sport amateur est une « *association à l'égard de laquelle les faits ci-après se vérifient* :

- (a) elle a été constituée sous le régime d'une loi en vigueur au Canada;
- (b) elle réside au Canada;
- (c) aucune partie de son 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) elle a pour but exclusif et fonction exclusive la promotion du sport amateur au Canada à l'échelle nationale;
(e) elle consacre l'ensemble de ses ressources à la poursuite de ces but et fonction. »

3.2. Règlements administratifs et politiques de gouvernance de CS⁵

3.2.1. Règlements administratifs de CS (mai 2023)

Les règlements administratifs de CS constituent le fondement de la gouvernance que CS et ses membres doivent respecter en tout temps. En particulier, les règlements administratifs de CS fournissent le cadre de gouvernance pour les droits et obligations des membres, la structure des membres votants, l'éligibilité des administrateurs et la composition du conseil d'administration, le rôle et les responsabilités des administrateurs élus, des comités permanents et des organes juridictionnels. De nombreux enjeux relatifs aux règlements administratifs sont abordés et traités dans le présent rapport.

3.2.2. Politiques de gouvernance de CS

En plus de ses règlements administratifs, CS a adopté les politiques et documents de gouvernance suivants, qui doivent être respectés par le conseil d'administration et les membres de CS. Les principaux documents et politiques sont les suivants :

- **Politiques de gouvernance (janvier 2024).** « *Ce document énonce les principales politiques de gouvernance de l'Association canadienne de soccer incorporée (« Canada Soccer ») et définit les rôles, les responsabilités et les relations entre le conseil d'administration et ses administrateurs, dirigeants et comités » Une bonne gouvernance d'entreprise est essentielle au fonctionnement efficace de Canada Soccer. Cela implique l'établissement, le maintien et l'amélioration de structures et de processus pour atteindre la responsabilisation, la transparence, la diversité, l'équité, l'inclusion, la poursuite d'objectifs stratégiques et des normes élevées de comportement éthique. »*
- **Principes de base de la gouvernance (septembre 2023).** Ce document présente les normes et principes de gouvernance dans les domaines de la responsabilité, de l'équité et de l'inclusion, de la séparation des pouvoirs, de la démocratie représentative et de l'affirmation et de la protection des valeurs positives.
- **Guide d'accessibilité et d'inclusion de Soccer Canada.** « *Le Guide pour l'accessibilité et l'inclusion de Canada Soccer (le Guide), en tant qu'élément du programme de reconnaissance de clubs de Canada Soccer, présente des renseignements, des ressources et une orientation afin de soutenir le développement d'environnements de soccer accessibles, inclusifs et accueillants. « Devenir une organisation diversifiée et inclusive est un processus continu qui vise à développer la capacité de devenir encore plus diversifié et inclusif, ce qui contribuera à garantir que les questions d'inclusivité sont examinées régulièrement. »*
- **Politique de gestion des risques de CS** (mars 2018). « *Canada Soccer reconnaît les risques inhérents à tous les aspects de notre gouvernance, de la prestation de nos programmes et de nos activités commerciales. Canada Soccer s'engage à gérer les risques pour l'organisation. »*

⁵ Les politiques et les règlements administratifs de CS peuvent être consultés à l'adresse suivante : <https://canadasoccer.com/fr/apropos-page-de-destination/a-propos-ressources/>.

- **Code disciplinaire de CS (le « CDCS ») (janvier 2020).** « Le CDCS : 1. définit l'organisation, les procédures et les fonctions des instances judiciaires de Canada Soccer; 2. décrit les processus disciplinaires que respecte Canada Soccer en cas d'infraction aux Lois du jeu de la FIFA, au Code de conduite et de déontologie de Canada Soccer, au Règlement de Canada Soccer, au Programme canadien antidopage (PCA), au Règlement antidopage de la FIFA et aux Règlements pour les compétitions de Canada Soccer; 3. Définit les mesures disciplinaires ou les sanctions pouvant être appliquées. Le CSDC s'applique à toutes les catégories de membres décrites à l'article 2.01A des Statuts de Canada Soccer, ainsi qu'aux officiels, aux joueurs et aux personnes employées ou embauchées par Canada Soccer. En outre, il s'applique aux administrateurs des associations membres, aux clubs professionnels membres, aux ligues membres et à tout autre particulier qui exerce des fonctions au nom de ces membres quand ces derniers participent à des activités liées au soccer sanctionnées par Canada Soccer, que ces activités se déroulent ou non sur le terrain. »
- **Politique sur les lanceurs d'alerte de CS (septembre 2023).** L'objectif de cette politique est d'encourager et de permettre aux individus de signaler en toute sécurité des allégations d'actes répréhensibles réels ou potentiels sans crainte de représailles.
- **Principes et processus de budget de CS (novembre 2019).** « Le budget est un moyen clé par lequel Canada Soccer établit des critères financiers pour son rendement. « Le processus par lequel le budget est formulé et approuvé découle de la reconnaissance du fait que le rôle du conseil d'administration est de gouverner et que celui de la direction est de gérer le fonctionnement. Plus précisément, le conseil est responsable d'approuver le budget, tandis que le rôle de la direction est de concevoir et de préparer un budget à soumettre pour approbation par le conseil. »
- **Politique sur les conflits d'intérêts de CS (novembre 2020).** L'objectif de cette politique est de « 1. Protéger Canada Soccer contre les conduites contraires à l'éthique et les éventuelles activités criminelles qui peuvent commencer par une situation de conflit d'intérêts. 2. Protéger les administrateurs et les membres des comités en établissant un processus de divulgation des conflits d'intérêts. 3. Éliminer toute possibilité de favoritisme, de copinage, de népotisme et d'avantages injustes, ou toute perception de ces avantages, dans les opérations impliquant Canada Soccer. Le conseil d'administration est responsable d'adopter des mesures garantissant l'existence d'un cadre de politique et d'une culture efficace concernant les situations de conflits d'intérêts réels, perçus et potentiels. La politique sur les conflits d'intérêts s'applique au conseil d'administration et à ses comités. On s'attend à ce que tous les administrateurs et les membres des comités s'acquittent de leurs fonctions et organisent leurs affaires personnelles de manière à maintenir en tout temps la confiance envers l'intégrité, l'objectivité et l'impartialité de Canada Soccer. Ils doivent faire preuve de la plus grande prudence afin d'éviter non seulement les situations de conflits d'intérêts réels, mais aussi l'apparence de tels conflits. La politique complète les lois et règlements fédéraux, provinciaux, ou territoriaux applicables en matière de conflits d'intérêts, mais ne les remplace pas. »
- **Limites imposées aux cadres supérieurs (novembre 2020).** « La politique sur les limites imposées aux cadres supérieurs décrit les limites du secrétaire général établies par le conseil d'administration de Canada Soccer. Les limites imposées aux cadres supérieurs sont orientées par les principes de gouvernance suivants :
 - Le conseil d'administration doit assurer une surveillance des activités internes, car celui-ci est tenu responsable de toutes les activités de l'organisation; toutefois, il n'a pas à s'occuper des questions de nature opérationnelle puisqu'il doit accomplir ses propres tâches.

- *Par l'entremise de la politique sur les limites imposées aux cadres supérieurs, le conseil d'administration établit les limites concernant l'autorité du secrétaire général, puis confère à celui-ci une certaine latitude quant au recours à tout moyen raisonnable, prudent et éthique de mener à bien les responsabilités de son poste.*
- *Le conseil d'administration se réserve le droit de modifier les limites imposées aux cadres supérieurs de temps à autre, et il doit consulter le secrétaire général afin de le faire. »*
- **Code de conduite et de déontologie de CS (2016).** *« L'objectif du Code de conduite et de déontologie de Canada Soccer (ci-après désigné le Code) consiste à garantir un climat positif et sécuritaire (au sein des programmes, activités et événements de Canada Soccer) en informant les individus de l'existence d'une exigence valable en tout temps, à savoir afficher un comportement approprié et conforme aux valeurs fondamentales de Canada Soccer. Canada Soccer soutient l'égalité des chances, interdit les pratiques discriminatoires et s'engage à fournir un environnement dans lequel tous les individus sont traités avec respect. Le présent Code s'applique aux officiels, aux athlètes membres, aux membres à vie, aux joueurs et aux individus employés ou engagés par Canada Soccer. En outre, il s'applique aux administrateurs des associations provinciales ou territoriales membres, aux clubs professionnels membres, aux ligues membres et à tout autre individu qui exerce des fonctions au nom de ces membres quand ceux-ci participent à des activités liées au soccer sanctionnées par Canada Soccer. Ce Code aborde la conduite des actions sur le terrain de jeu et à l'extérieur du terrain de jeu. Tout manquement au présent Code sera traité conformément aux dispositions du Code disciplinaire de Canada Soccer. »*

3.3. Statuts de la Fédération internationale de football association (la « FIFA ») et de la Confédération de football d'Amérique du Nord, d'Amérique centrale et des Caraïbes (la « Concacaf »)

En tant qu'association membre du Canada dûment reconnue par la FIFA, CS est soumis aux statuts de la FIFA et doit s'y conformer, y compris les directives sur les questions de gouvernance émises par la FIFA et la Concacaf de temps à autre. CS doit s'assurer que la FIFA ou la Concacaf sont consultées et approuvent les changements apportés à ses règlements administratifs. Les statuts de la FIFA contiennent diverses dispositions relatives à la gouvernance. En particulier, l'article 14 des statuts de la FIFA dispose que les associations membres ont les obligations suivantes :

- « (a) *observer en tout temps les Statuts, règlements, directives et décisions des organes de la FIFA ainsi que celles du Tribunal Arbitral du Sport (TAS) prises en appel sur la base de l'art. 57, al. 1 des Statuts de la FIFA ;*
- (b) *participer aux compétitions organisées par la FIFA ;*
- (c) *payer leurs cotisations ;*
- (d) *amener leurs propres membres à respecter les Statuts, règlements, directives et décisions des organes de la FIFA ;*
- (e) *réunir leur organe législatif et instance suprême à intervalles réguliers, et ce au moins tous les deux ans ;*
- (f) *de ratifier des statuts conformes aux exigences des Statuts standard de la FIFA ;*
- (g) *créer une commission des arbitres directement subordonnée à l'association membre concernée ;*
- (h) *de respecter les Lois du Jeu ;*

- (i) *diriger leurs affaires en toute indépendance et veiller à ce qu'aucun tiers ne s'y immisce, conformément à l'art. 19 des présents Statuts ;*
- (j) *observer toutes les autres obligations découlant des présents Statuts et autres règlements. »*

Conformément à l'article 15 des statuts de la FIFA concernant les statuts des associations membres, les statuts (ou règlements administratifs) des associations membres doivent être conformes aux principes de bonne gouvernance et doivent notamment contenir, au minimum, des dispositions relatives aux questions suivantes :

- « (a) *rester neutre en matière de politique et de religion ;*
- (b) *interdire toute forme de discrimination ;*
- (c) *garantir l'indépendance et éviter toute forme d'interférence politique ;*
- (d) *s'assurer que les organes juridictionnels sont indépendants (séparation des pouvoirs) ;*
- (e) *tous les acteurs doivent observer les Lois du Jeu, les principes de loyauté, d'intégrité, de sportivité et de fair-play ainsi que les Statuts, règlements et décisions de la FIFA et de la confédération concernée ;*
- (f) *tous les acteurs doivent explicitement reconnaître la juridiction et l'autorité du Tribunal Arbitral du Sport et donner autorité à l'arbitrage comme moyen de résolution des litiges ;*
- (g) *l'association membre a la responsabilité première de régir les questions concernant l'arbitrage, la lutte contre le dopage, l'enregistrement des joueurs et l'octroi de licences aux clubs, et d'imposer des mesures disciplinaires notamment pour mauvaise conduite éthique et des mesures visant à protéger l'intégrité des compétitions*
- (h) *définir les compétences des organes décisionnels ;*
- (i) *éviter les conflits d'intérêts dans toute prise en décision ;*
- (j) *les organes législatifs doivent être constitués conformément aux principes de démocratie représentative et en prenant en compte l'importance de l'égalité des sexes dans le football ;*
- (k) *prévoir que des audits indépendants des comptes soient effectués annuellement. »*

Dans sa lettre à CS datée du 11 juillet 2023, la FIFA se réfère à l'article 14.1 f) de ses statuts, qui dispose que CS a l'obligation de ratifier les statuts qui sont conformes aux exigences des *Statuts standard* de la FIFA (les « statuts standard de la FIFA »). Dans sa lettre datée du 16 avril 2024, la FIFA a demandé à ce que CS n'apporte aucune modification à ses règlements administratifs dans une année d'élection présidentielle. La FIFA a rappelé à CS de se conformer à cette directive conformément à l'article 14.1 a) des statuts de la FIFA.

Nous n'avons pas trouvé dans les statuts de la FIFA de précisions ou d'articles justifiant une telle directive de la FIFA. Il sera donc essentiel que le conseiller juridique de CS fournisse un avis au conseil d'administration quant aux exigences contenues dans les statuts standard de la FIFA et les règlements de la Concacaf, à la lumière des lois canadiennes et des exigences de financement, avant de moderniser les règlements administratifs de CS.

À juste titre, CS a décidé de ne pas risquer son statut de membre de la FIFA et de ne pas demander à ses membres d'approuver les changements aux règlements administratifs à l'AGA de cette année (2024), même si ces changements étaient mineurs. Le SG a déjà élaboré un plan visant à impliquer la FIFA dans la modernisation des règlements administratifs de CS, notamment en ce qui concerne la structure de vote des membres.

D'une manière générale, les statuts de la FIFA sont cohérents et compatibles avec les principes de bonne gouvernance contenus dans la LCON, le CGSC, les principes universels de base de bonne gouvernance du CIO et les documents et politiques de gouvernance de CS. Étant donné que CS doit se conformer aux statuts de la FIFA ainsi qu'aux lois canadiennes et aux exigences de Sport Canada en matière de financement, il s'agira d'un exercice d'équilibre permanent pour CS, en particulier si des conflits de compétence surviennent. Outre les statuts de la FIFA, CS est aussi soumis aux règlements et politiques de la Concacaf, le cas échéant. Ceci étant dit, nous ne discutons pas des règles de gouvernance de la Concacaf dans ce rapport.

3.4. Exigences et cadre de financement de Sport Canada

Sport Canada finance de nombreux organismes qui composent le système sportif canadien au niveau national par le biais du *Programme de soutien au sport* (le « PSS »). Pour être admissible au financement, l'organisme doit être un organisme national de sport qui a satisfait aux critères d'admissibilité du *Cadre de financement en matière de sport* (le « CFS »).

Les organismes qui remplissent les conditions d'admissibilité sont invités à élaborer une demande de financement pluriannuelle fondée sur les besoins, conformément aux lignes directrices relatives aux contributions pour les organismes nationaux de sport. Sport Canada s'attend à ce que les organismes financés satisfassent de plus en plus à des critères essentiels en matière de gouvernance, de sécurité dans le sport et dans d'autres domaines, dans le cadre de la surveillance et de l'évaluation renforcées de Sport Canada.

En tant que seul organisme national de sport pour le soccer reconnu par Sport Canada, le COC et la FIFA, CS est donc en droit de recevoir un financement fédéral pour soutenir son organisme et ses équipes nationales. Avant que CS ne commence à recevoir du financement, il doit signer un accord de contribution qui définit les rôles et les responsabilités de chaque partie. Une fois financé, CS reste responsable devant Sport Canada et doit se conformer aux normes de *bonne gouvernance*, de sécurité dans le sport et d'autres domaines. L'accord contient des exigences et des conditions obligatoires, notamment l'adoption du *Code universel de conduite pour prévenir et contrer la maltraitance dans le sport* (le « CCUMS »), de la *Politique canadienne contre le dopage dans le sport* et, au plus tard en avril 2025, du *Code de gouvernance du sport canadien* (« CGSC »). Un bulletin sur la gouvernance de Sport Canada est en cours de préparation pour évaluer les pratiques de bonne gouvernance des ONS. Le dernier bulletin sur la gouvernance date de 2021 et est analysé dans le présent rapport.

3.4.1. Le Code de gouvernance du sport canadien

La bonne gouvernance est une condition du financement fédéral des organismes nationaux de sport

En mai 2023, l'honorable Pascale St-Onge, ministre des Sports et ministre responsable de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec à l'époque, a annoncé de nouvelles mesures prises par le gouvernement du Canada pour *améliorer la*

gouvernance des organismes de sport financés par le gouvernement fédéral, renforcer les pratiques de sécurité dans le sport et amplifier le rôle des athlètes dans la prise de décision.⁶

Les mesures de gouvernance renforcées font partie d'un processus continu visant à rendre le système sportif plus responsable et plus sûr, en accordant la priorité au bien-être des participants au sport. En ce qui concerne la bonne gouvernance, elle a déclaré que : « *Les pratiques de bonne gouvernance sont une condition nécessaire pour assurer des environnements sportifs sains, sûrs et inclusifs* »

À cette fin, elle a annoncé que, pour recevoir un financement fédéral, tous les organismes nationaux de sport (les « ONS ») comme CS seront tenus *d'adopter pleinement les principes fondamentaux de gouvernance* disposés par le CGSC d'ici avril 2025. Ces principes comprennent des objectifs précis en matière de diversité et de représentation des athlètes au sein des conseils d'administration, des paramètres relatifs à l'indépendance des conseils d'administration et à la limitation des mandats, une formation adéquate pour les membres des conseils d'administration, ainsi que diverses exigences en matière de transparence. Le CGSC sera évolutif et mis à jour dans le contexte des changements sportifs ou sociétaux. Il est à noter qu'au moment de la rédaction du présent rapport, le CGSC faisait l'objet d'un examen par Sport Canada et que certains des principes administrateurs pourraient être modifiés à l'issue de cet examen. Le 20 avril 2024, l'honorable Carla Qualtrough, ministre des Sports du Canada, a annoncé que, compte tenu du fait que le CGSC est en cours de révision, les besoins de financement associés au CGSC révisé seraient connus plus tard en 2024. Cela dit, même si le CGSC peut changer et que Sport Canada n'exige pas que le CGSC complet soit adopté comme condition de financement, nous croyons que les principes et les pratiques de bonne gouvernance contenus dans le CGSC actuel doivent guider et inspirer CS.

Application et objectif du CGSC

Le CGSC s'applique à tous les ONS représentant des sports du programme olympique, tels que CS pour le sport du soccer. L'objectif du CGSC est d'améliorer le rendement organisationnel en encourageant les ONS à améliorer leurs pratiques de gouvernance par l'adoption ou la révision de leurs règlements administratifs et d'autres mécanismes structurels. Par conséquent, l'adoption du CGSC par un ONS :

- *« Mettra en place une gouvernance indépendante, transparente et responsable.*
- *Améliorera les pratiques de gouvernance, ce qui permettra d'optimiser le rendement du conseil d'administration et de renforcer les performances de l'organisme.*
- *Facilitera le recrutement de personnes qualifiées pour qu'elles siègent au conseil d'administration de l'ONS. »*

Pour atteindre cet objectif, le CGSC dispose que :

- *« Les membres du conseil d'administration se verront offrir des possibilités de formation initiale et continue afin de les aider à comprendre ce que signifie la bonne gouvernance et pourquoi celle-ci est fondamentale à un rendement organisationnel optimal.*
- *La composition du conseil doit être basée sur les compétences et les conseils doivent exercer des rôles d'élaboration des politiques et d'évaluation des risques avec une*

⁶ <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/nouvelles/2023/05/la-ministre-st-onge-annonce-de-nouvelles-mesures-pour-ameliorer-la-reddition-de-comptes-et-favoriser-un-changement-de-culture-securitaire-et-durabl.html>

indépendance appropriée face à la direction. Inversement, le CA n'est donc pas en mesure d'assumer des rôles relatifs au fonctionnement de l'organisation.

- *Des mécanismes structurels seront mis en place pour favoriser une bonne gouvernance. »*

Le CGSC définit les pratiques exemplaires à respecter, fournissant ainsi une norme objective à laquelle les sources de financement et les autres parties prenantes peuvent se référer. On s'attend à ce que les divers organismes de financement souhaitant protéger et maximiser leur investissement dans le sport s'attendent à ce que tout ONS cherchant à obtenir un financement soit tenu de confirmer qu'il respecte le CGSC.

3.5. Autres règlements et références en matière de *bonne gouvernance*

Compétences provinciales et territoriales

Outre le CGSC, la bonne gouvernance est demandée ou fortement recommandée par de nombreux gouvernements provinciaux et territoriaux comme condition de reconnaissance, de financement ou comme pratique exemplaire et culture recommandées pour les organismes sportifs. Par exemple, le *Code de gouvernance des organismes à but non lucratif québécois de sport et de loisir* est l'une des exigences de financement et de reconnaissance du secteur du sport et du loisir du ministère de l'Éducation pour les organismes sportifs provinciaux. Par conséquent, pour assurer une harmonisation optimale avec une bonne gouvernance, CS doit connaître les exigences en matière de gouvernance auxquelles sont soumises leurs associations sportives provinciales et territoriales.

Cadre international en matière de bonne gouvernance et comparaisons

Au niveau international, le Comité international olympique (le « CIO ») a élaboré sept principes universels de base de bonne gouvernance dans le cadre de son Code d'éthique⁷, pratiques et principes qui sont fortement recommandés aux fédérations internationales (les « FI ») telles que la FIFA et les comités nationaux olympiques (les « CNO ») qui font partie intégrante du Mouvement olympique. Même si le Code d'éthique du CIO ne s'applique pas directement à CS, CS est un membre national du Mouvement olympique en tant qu'association membre de la FIFA et un sport olympique reconnu par le COC et doit ainsi être inspiré et guidé par ces principes fondamentaux de bonne gouvernance.

Ces principes de *bonne gouvernance* sont les suivants :

- *le principe 1 dispose que toutes les organisations sportives doivent avoir une vision, une mission et une stratégie audacieuses et stimulantes;*
- *le principe 2 dispose que les organisations sportives doivent mettre en place des structures de gouvernance solides et mener leurs activités conformément aux règles applicables du Mouvement olympique et de ses FI (la FIFA dans le cas de CS), à leurs statuts et règlements respectifs et aux lois en vigueur;*
- *le principe 3 dispose que les organisations sportives doivent adopter des principes et des règles éthiques, conformément au code d'éthique du CIO;*
- *le principe 4 dispose que les comptes sont établis conformément à la législation applicable et au principe de l'« image fidèle ». Toutes les organisations sportives doivent*

⁷ <https://olympics.com/cio/integrite/principes-universels-d-integrite>

adopter des principes comptables (par exemple NIIF/PCGR) pour la préparation de leurs états financiers;

- *le principe 5 dispose que des mesures appropriées devraient être prises pour adopter et mettre en œuvre la Déclaration sur les droits et responsabilités des athlètes. Le droit des athlètes à participer à des compétitions sportives dans le cadre des règles applicables (y compris les lois sur les compétitions) est protégé;*
- *le principe 6 dispose que, par principe, les recettes financières provenant du sport doivent être affectées au sport, en particulier au développement du sport et au soutien direct ou indirect des athlètes;*
- *le principe 7 dispose que les organisations sportives devraient préserver leur autonomie et leur neutralité politique dans leur fonctionnement et leur gouvernance, et devraient rejeter toute forme de pression politique, religieuse ou économique qui pourrait les empêcher de se conformer à la Charte olympique.*

Partenariat international contre la corruption dans le sport (connu en anglais sous la dénomination « International Partnership against Corruption in Sport » ou « IPACS »)

Le Partenariat international contre la corruption dans le sport (l'« IPACS ») joue aussi un rôle important dans la promotion de la *bonne gouvernance* dans le sport. L'IPACS est une initiative multipartite réunissant des organisations sportives des gouvernements et des organisations intergouvernementales afin d'unir leurs efforts pour lutter contre la corruption dans le sport par la promotion et l'adoption de pratiques de bonne gouvernance. Le concept de *bonne gouvernance dans le sport* s'inspire des cadres de gouvernance d'entreprise et de gouvernance publique.

Les principes recommandés de *bonne gouvernance* sont *la transparence, l'intégrité, la démocratie, le développement, la solidarité et les mécanismes de pouvoirs et de contre-pouvoirs* et devraient s'appliquer à la fois aux autorités gouvernementales responsables du sport et aux organisations sportives. La promotion et la mise en œuvre de la *bonne gouvernance* dans les organisations sportives à tous les niveaux sont considérées comme essentielles pour prévenir, traiter et gérer les risques liés à la protection et à l'intégrité, à la mauvaise gestion, à la réputation, aux finances et à la corruption. Cependant, les avantages de la *bonne gouvernance* contribuent à rendre les organisations efficaces, fiables et responsables devant leurs membres et à gagner la confiance de leurs partenaires et du public. De même, un nombre croissant de fédérations internationales transmettent en cascade les principes et les exigences de *bonne gouvernance* à leurs associations régionales et à leurs organismes nationaux (tels que CS), et ces organismes nationaux à leurs organismes provinciaux ou territoriaux et à leurs clubs locaux. Reconnaissant que le sport s'inscrit dans le cadre de la société, y compris les obligations légales, les organisations sportives ont des droits et des obligations d'autonomie, qui comprennent l'établissement et le contrôle libres des règles du sport, la détermination de la structure et de la gouvernance de leurs organisations, le droit à des élections libres de toute influence extérieure et la responsabilité de veiller à ce que les *principes de bonne gouvernance* soient appliqués.

Commission australienne des sports (gouvernement australien)

La Commission australienne des sports (gouvernement australien)⁸, en tant que modèle national exemplaire de bonne gouvernance, a aussi élaboré 9 principes de gouvernance du sport (mars 2020). Ces principes sont les suivants :

- *Principe 1. L'esprit du jeu : une culture et des comportements fondés sur des valeurs.* La culture et les comportements d'une organisation doivent être étayés par des valeurs démontrées par le conseil d'administration et intégrées dans ses décisions et actions.
- *Principe 2. L'équipe : un sport harmonisé grâce à une gouvernance collaborative.* Dans l'ensemble d'un sport, les conseils d'administration devraient travailler ensemble pour gouverner en collaboration et créer une harmonisation afin de maximiser l'utilisation efficace des ressources et de mettre en œuvre des plans pour l'ensemble du sport.
- *Principe 3. Le plan de match : une vision claire qui éclaire la stratégie.* Le conseil d'administration est responsable de superviser l'élaboration de la vision et de la stratégie de l'organisation et de déterminer ce qu'est la réussite.
- *Principe 4. Les joueurs : un conseil diversifié pour permettre une prise de décision réfléchie.* Un conseil d'administration doit être composé d'un groupe diversifié de personnes qui, collectivement, apportent des perspectives et des expériences différentes afin de faciliter une prise de décision plus réfléchie.
- *Principe 5. Le livre des règlements : les documents qui décrivent les fonctions, les pouvoirs, les rôles et les responsabilités.* Une organisation doit clairement définir et documenter sa structure ainsi que les devoirs, responsabilités et pouvoirs des membres, des administrateurs, des comités et de la direction.
- *Principe 6. Lignes directrices : des procédures du conseil d'administration qui garantissent la responsabilité et la transparence* Grâce à des processus efficaces et à un examen continu de son rendement, le conseil d'administration est en mesure de faire preuve de responsabilité et de transparence à l'égard de ses membres et des parties prenantes.
- *Principe 7. La défense : un système qui protège l'organisation.* Pour protéger l'organisation de manière proactive, le conseil d'administration veille à ce que l'organisme dispose de processus systématiques de gestion des risques et les maintienne.
- *Principe 8. Les meilleurs et les plus justes : un système pour garantir l'intégrité.* Une organisation doit disposer de mesures et de protocoles visant à garantir l'intégrité du sport et à protéger ses participants.
- *Principe 9. Bulletin : des systèmes intégrés d'évaluation interne pour favoriser l'amélioration continue.* Le conseil d'administration doit disposer d'un système de contrôle interne approprié lui permettant de contrôler le rendement, de suivre les progrès réalisés par rapport à la stratégie et de traiter les questions préoccupantes.

Tous ces principes directeurs de bonne gouvernance sont des pratiques exemplaires qui doivent inspirer et guider CS dans la modernisation de sa propre gouvernance. Enfin, outre ces références à la gouvernance dans le domaine du sport, la littérature sur la gouvernance d'entreprise est immense et se reflète dans les codes de gouvernance de ces sports ainsi que dans les principes recommandés et les pratiques exemplaires. Bien que les organisations sportives soient soumises à des exigences législatives et réglementaires différentes qui influent sur la manière dont ils sont gouvernés, les principes généraux de gouvernance qui s'appliquent d'un secteur ou d'une industrie à l'autre sont fondamentalement les mêmes (du niveau provincial au niveau international).

⁸ <https://www.sportaus.gov.au/governance/principles>

4. CHAPITRE 4 : ANALYSE DE LA GOUVERNANCE DE SC

Ce chapitre présente une analyse des principaux problèmes de gouvernance décrits dans le cadre de cette étude, sur la base d'une analyse documentaire, ainsi que des résultats et des conclusions des consultations avec les parties prenantes. Les recommandations relatives à l'amélioration de la gouvernance sont présentées dans le chapitre suivant.

Cette analyse conclut que CS respecte en général de nombreuses normes et principes de bonne gouvernance, et qu'il est même en avance à certains égards. Un bon exemple des efforts de CS en matière de bonne gouvernance est son ensemble complet de politiques de gouvernance et la récente nomination d'un secrétaire du conseil d'administration dont le rôle est de soutenir le conseil d'administration en matière de bonne gouvernance. D'autres actions de bonne gouvernance sont mentionnées dans ce chapitre.

Cela dit, nous avons aussi constaté des lacunes importantes dans la structure et la culture de la gouvernance de CS, qui nécessiteront du courage, de l'innovation, de l'ouverture et une volonté de changement. D'importants problèmes existent relativement aux règlements administratifs, notamment en ce qui concerne la structure de vote, la composition du conseil d'administration, le rôle du secrétaire général et d'autres questions. C'est pourquoi nous recommandons de réformer et de moderniser les règlements administratifs de CS afin d'adopter des normes de gouvernance exemplaires. Nous pensons, en raison de l'histoire, de la culture de gouvernance passée et de la résistance au changement, que des experts externes en gouvernance doivent conseiller et soutenir CS dans la modernisation de ses règlements administratifs, notamment, en priorité, dans l'adoption d'une structure de vote des membres plus démocratique et plus équilibrée.

Nous avons relevé des faiblesses ou des problèmes qui nécessiteront des changements culturels importants, mais qui constituent des possibilités d'amélioration ou de renforcement. Un moment décisif pour CS.

Les pages suivantes présentent les principaux problèmes et questions de gouvernance analysés dans le cadre de ce rapport.

4.1. Enjeu 1. Les règlements administratifs de CS et ses structures, processus et politiques de gouvernance (y compris ceux liés aux finances) sont-ils conformes aux pratiques exemplaires actuelles et aux exigences du Code de gouvernance du sport canadien?

L'un des objectifs de cet examen est d'évaluer la gouvernance de CS à la lumière des exigences de la LCON, des pratiques exemplaires en matière de gouvernance recommandées dans le CGSC, des documents relatifs à la gouvernance de CS et de la bonne gouvernance en général. Veuillez noter qu'au moment où nous rédigeons ce rapport, le CGSC est en cours de révision par Sport Canada, ce qui pourrait entraîner une révision du CGSC après la publication de ce rapport. Par conséquent, le présent examen se fonde sur le CGSC tel qu'il a été publié à ce jour.

4.1.1. Règlements et politiques

Nous avons noté que CS a modernisé ses règlements administratifs au fil du temps, passant d'un conseil représentatif à un conseil plus diversifié, indépendant et axé sur les compétences. L'inclusion de six (6) administrateurs indépendants fondés sur les compétences, l'amélioration de la diversité et la présence d'un représentant des athlètes témoignent de cette évolution. Une évolution qui va dans le sens des recommandations du CGSC. CS a aussi développé un ensemble complet de politiques sur la bonne gouvernance, ce qui fait de CS, à notre avis et par rapport à d'autres ONS et organismes de services multisports (OSM) de premier plan, un leader en matière de développement de politiques.

D'une manière générale, nous pensons que CS a adopté des politiques et des règlements administratifs appropriés, conformes à la LCON, au CGSC et aux principes exemplaires de bonne gouvernance. Cela dit, des améliorations des règlements administratifs et de la structure de gouvernance sont encore nécessaires et sont recommandées dans les sections suivantes.

4.1.2. Composition du conseil d'administration

Cette section traite de la composition du conseil d'administration en tenant compte des pratiques exemplaires et des recommandations du CGSC.

Nombre d'administrateurs

Le CGSC dispose 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* » L'examen d'ONS comparables indique qu'un conseil d'administration composé de 9 à 11 administrateurs est la norme moyenne et la pratique exemplaire.

L'article 6.01 des règlements administratifs de CS dispose que le conseil d'administration doit être composé de quatorze (14) administrateurs, dont deux (2) dirigeants (président et vice-président), six (6) administrateurs régionaux et six (6) administrateurs indépendants, et qu'il doit comprendre un (1) ancien athlète (article 6.02 iv des règlements administratifs)). Le conseil d'administration de CS est donc proche de la limite maximale (15) recommandée par le CGSC.

Nous estimons que cette taille (14) peut entraîner des problèmes éventuels tels que l'efficacité du conseil d'administration dans la prise de décision et l'implication des administrateurs, mais qu'elle permet en même temps une plus grande diversité et une variété d'aptitudes et de compétences. Un conseil d'administration de cette taille pourrait avoir une incidence sur l'agilité de l'organisme, sa réactivité, l'implication des administrateurs, ainsi que sur la transparence et la communication en général. Selon nous, un conseil d'administration plus petit et plus indépendant, composé de 9 ou 11 administrateurs, serait préférable et conforme aux modèles efficaces des ONS comparables que nous avons étudiés et aux pratiques modernes de gouvernance qui sont recommandées.

Indépendance et diversité du conseil d'administration

Le CGSC dispose que « *pas moins de 40 % des administrateurs doivent être indépendants* ». Selon les règlements administratifs actuels, si l'on inclut le président et le vice-président, huit (8)

administrateurs sont indépendants, ce qui représente cinquante-sept (57) pour cent des administrateurs. Les règlements administratifs ne précisent pas si le président et le vice-président sont indépendants ou non, mais nous avons supposé qu'ils l'étaient. La composition actuelle du conseil d'administration répond à l'exigence minimale d'« indépendance » (40 %) du CGSC. Cependant, nous avons noté qu'en plus de ne pas nommer les administrateurs régionaux, le comité de mise en candidature n'est pas responsable d'approuver et de nommer ces deux dirigeants, ce qui, à notre avis, pourrait conduire à l'élection d'un conseil d'administration déséquilibré. Cette question est abordée plus loin dans la section relative au comité de mise en candidature.

Le CSCG fait aussi la recommandation suivante : *« 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. Par conséquent, chaque ONS devrait développer une politique de diversité à appliquer à son conseil d'administration. »*

L'article 6.02 des règlements administratifs de CS dispose aussi qu'un maximum de 60 % des administrateurs soit du même sexe.

Compte tenu de la composition actuelle du conseil, ce seuil est atteint. Une diversité est présente au sein du conseil d'administration. Six (6) femmes (43 %) font partie du conseil d'administration actuel. La diversité et l'égalité des sexes sont des critères permanents dans la composition du conseil d'administration. D'autres aspects d'une diversité renforcée sont aussi présents au sein du conseil d'administration (trois personnes de couleur et une personne ayant un handicap). Il est à noter qu'il n'y a pas de représentant(e) autochtone au conseil d'administration.

Le CGSC dispose aussi que *« le président du conseil d'administration devrait être un administrateur indépendant »*. Les règlements administratifs de CS ne précisent pas si le président du conseil d'administration doit être un administrateur indépendant, une question qu'ils doivent clarifier. Au sens du CGSC, le terme « indépendant » signifie *« qu'un administrateur n'a aucune obligation fiduciaire envers un organisme quelconque pour le sport concerné au niveau national ou provincial. De plus, « indépendant » signifie qu'un administrateur ne reçoit aucun avantage matériel direct ou indirect d'une telle partie et qu'il est libre de tout conflit d'intérêts de nature financière, personnelle ou représentative (pourvu que la participation au sport de l'ONS ne fait pas en sorte qu'une personne ne soit pas indépendante). Le comité de nomination déterminera si un administrateur ou un administrateur potentiel est indépendant. »*

Nous sommes d'avis que l'élaboration des règlements administratifs de CS doit garantir l'élection d'un conseil d'administration basé sur les compétences et composé d'une grande majorité d'administrateurs indépendants élus sur la base des compétences.

Élection du président du conseil d'administration

Le CGSC recommande aussi que « *Chaque conseil d'administration doit avoir un président qui devrait être élu par les administrateurs.* » Il existe deux (2) écoles de pensée ou approches concernant l'élection du président du conseil d'administration.

L'une d'entre elles suggère que le premier dirigeant, c'est-à-dire le président du conseil d'administration, soit élu directement par les membres votants. Le CGSC et d'autres approches modernes suggèrent qu'une fois que les membres votants ont élu tous les administrateurs, le conseil d'administration élit le président et les autres dirigeants à la première réunion du conseil d'administration qui suit l'élection.

Nous sommes fermement convaincus que le président doit être nommé par les administrateurs une fois que ces derniers ont été élus par les membres. Cela dit, nous reconnaissons, en particulier au niveau international, que les membres votants peuvent souhaiter élire leur dirigeant. Les deux modèles présentent des avantages et des inconvénients. Dans la gouvernance d'entreprise du secteur à but lucratif, le président du conseil d'administration est principalement élu par les administrateurs, et non par les actionnaires. Le risque lié à l'élection du président par les membres repose dans la possibilité d'interférences politiques ou d'élection d'un dirigeant qui ne possède pas nécessairement les meilleures compétences ou la plus grande expertise en matière de gouvernance pour diriger le conseil d'administration. À notre avis, tous les dirigeants doivent être nommés par les administrateurs et non par les membres, comme le recommande le CGSC et comme l'ont adopté de nombreux ONS progressistes.

Conseil basé sur les compétences

En ce qui concerne les aptitudes et les compétences pertinentes au sein du conseil d'administration, nous avons pu prendre connaissance de la matrice d'évaluation des compétences du conseil d'administration et avons constaté qu'en plus des critères de diversité, un bon mélange d'aptitudes, d'expériences et de compétences diverses est actuellement présent au sein du conseil d'administration. Cela dit, les parties prenantes internes et externes passées en entretien ont estimé que le conseil d'administration, en tant que groupe, manquait d'expertise en matière d'affaires, d'expérience ou de formation en matière de bonne gouvernance (et pas seulement en matière de gouvernance liée à la FIFA), de supervision financière, de gestion des risques d'entreprise (« GRE ») et aussi de soccer. Nous ne sommes pas d'accord avec les personnes passées en entretien et jugeons que ces compétences et aptitudes sont présentes au sein du conseil. Cela dit, nous sommes d'accord pour dire que les administrateurs (et les membres) doivent être beaucoup mieux éduqués et formés en ce qui concerne la bonne gouvernance et les statuts de la FIFA.

De nombreuses personnes passées en entretien, à l'interne et à l'externe, estiment que le conseil d'administration manque de leadership et d'efficacité en raison de sa taille et de sa composition, ce qui peut créer un risque de partialité ou de conflit d'intérêts (en raison des administrateurs régionaux et de l'implication de la FIFA et de la Concacaf) et pourrait donc entraîner une certaine division entre les administrateurs indépendants et régionaux et les nouveaux administrateurs et ceux qui sont en fonctions depuis longtemps. Un conseil d'administration totalement indépendant réduirait le risque de conflits d'intérêts.

Représentation des athlètes

À cet égard, le CSGC comporte la disposition suivante : *« 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. Le conseil d'administration de chaque ONS déterminera la meilleure façon d'atteindre cet objectif, qui est formulée dans le mandat du conseil d'administration. La représentation des athlètes au sein du conseil d'administration est fortement encouragée. »*

L'article 6.02 des règlements administratifs indique que le conseil doit comprendre un(e) (1) ancien(ne) athlète (ancien membre des équipes nationales de CS (senior, jeunesse, para, de plage et/ou futsal). Le conseil d'administration de CS répond donc à cette pratique recommandée par le CGSC. De nombreux organismes nationaux de sport et de services multisports de premier plan (ci-après « ONS/OSM ») disposent d'une représentation d'athlètes (principalement des athlètes retraités) au sein de leur conseil d'administration (dont plusieurs tendent vers une parité hommes-femmes au sein du conseil d'administration avec deux athlètes).

Les règlements administratifs ne précisent pas si l'administrateur représentant des athlètes est inclus dans les douze (12) administrateurs disposés par l'article 6.01. L'administrateur représentant des athlètes peut être l'un des six (6) administrateurs régionaux ou des six (6) administrateurs indépendants. On pourrait interpréter que le nombre maximum d'administrateurs au conseil est de quinze (15), soit six (6) administrateurs régionaux, six (6) administrateurs indépendants, un président, un vice-président et un (1) administrateur représentant des athlètes. Une autre interprétation serait de dire qu'un (1) des douze (12) administrateurs (régionaux ou indépendants) doit être un athlète, ce qui donnerait un total de quatorze (14) administrateurs. Cette question devrait être clarifiée dans les règlements administratifs. Nous pensons que l'administrateur des athlètes doit être nommé par un comité d'athlètes et contrôlé par le comité de mise en candidature afin de s'assurer qu'il est éligible au poste d'administrateur.

Depuis que nous avons commencé cet examen, CS prévoyait de créer un comité des équipes nationales pour s'assurer que la voix des athlètes soit entendue par CS et que l'implication des athlètes soit optimale. L'ébauche du mandat du comité indique que l'objectif du comité est le suivant :

- *« Fournir une structure pour la prise de décision, la consultation et la collaboration au niveau exécutif entre le secrétariat général et les athlètes des équipes nationales sur les questions administratives et de fonctionnement;*
- *Les membres du comité sont censés comprendre le mandat du comité et faire preuve d'une compréhension de base des exigences d'une gouvernance efficace et des questions connexes liées à l'efficacité organisationnelle. »*

À ce jour, ce comité n'a pas commencé ses travaux. Selon nous, la création rapide d'un comité consultatif d'athlètes est primordiale et constituerait une pratique exemplaire pour aider l'organisme à prendre des décisions. Un dialogue ouvert avec les athlètes est essentiel à la bonne gouvernance et est fortement recommandé. Il est à noter qu'avec l'ancien SG par intérim et actuellement avec le nouveau SG, nous avons remarqué un changement et une amélioration de la communication avec les joueurs et les membres.

4.1.3. Limites du mandat des administrateurs

En ce qui concerne les limites de temps et le nombre de mandats des administrateurs, le CGSC dispose que : « *Chaque membre du conseil d'administration est soumis à une limite de mandat. 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) à l'exception des cas suivants :*

- (i) Un président du conseil d'administration en exercice qui peut exercer un mandat supplémentaire pour une durée maximale de 12 ans, mais qui ne peut pas occuper la fonction de président du conseil d'administration pendant plus de six ans; et*
- (ii) Un administrateur autre que le président qui siège au conseil d'administration de la fédération internationale de ce sport, qui peut exercer un mandat supplémentaire pour une durée maximale de douze ans. »*

L'article 6.03 A des règlements administratifs indique que le mandat d'un administrateur est de trois (3) ans, avec un maximum de trois (3) mandats, pour un total de neuf (9) ans. En ce qui concerne le président et le vice-président, leur mandat est de quatre (4) ans, avec un maximum de deux (2) mandats, sans tenir compte des autres mandats antérieurs en tant qu'administrateur.

En théorie, si un administrateur épuise ses trois (3) mandats de trois (3) ans, puis devient président ou vice-président, cela pourrait représenter un total de vingt-cinq (25) ans si l'on compte deux (2) mandats de vice-président et deux (2) mandats de président. Siéger au conseil d'administration pendant vingt-cinq (25) ans est considéré comme trop long par rapport aux pratiques modernes de gouvernance.

À notre avis, un maximum de douze (12) ans (comme le recommande le CGSC) à seize (16) ans semble être un nombre maximum plus acceptable d'années pour siéger à un conseil d'administration (quel que soit leur rôle au sein du conseil (administrateurs ou dirigeants)). La réduction du nombre d'années au sein du conseil d'administration permet un meilleur renouvellement des aptitudes et des compétences, ainsi qu'une planification de la succession équilibrée avec la stabilité et l'histoire de l'organisme. Les règlements administratifs s'harmonisent mieux avec la recommandation du CGSC et précisent le nombre maximal d'années pendant lesquelles un administrateur, un président ou un vice-président peut siéger au conseil d'administration, quel que soit son rôle.

4.1.4. Recherche et recrutement d'un chef de la direction

À cet égard, le CGSC comporte la disposition suivante : « *Le conseil d'administration est responsable de la sélection et de l'embauche du directeur général, et quand il juge nécessaire ou souhaitable de le faire, de la résiliation des fonctions du directeur général. En choisissant le directeur général, le conseil doit être convaincu que le candidat ou la candidate possède les compétences, l'expérience et les qualifications que le conseil d'administration juge appropriées pour assurer l'intérêt supérieur de l'ONS. »*

En effet, l'une des principales responsabilités du conseil d'administration est d'embaucher le chef de la direction ou, dans le cas de CS, le SG. Dans le cadre de ce rapport, le terme

« secrétaire général » et son acronyme « SG » font aussi référence au rôle d'un chef de la direction.

Au cours des huit (8) mois environ de notre examen, nous avons travaillé avec un chef de la direction intérimaire et nous avons vu un candidat sélectionné qui a décidé de ne pas accepter le poste pour des raisons personnelles. Enfin, le nouveau chef de la direction est entré en fonctions en mars 2024.

Il ne fait aucun doute qu'aux yeux de nombreuses personnes et de nombreux membres passés en entretien, ce processus de recherche de cadres a été long et semé d'embûches. Cela dit, même si nous avons assisté à ce processus de l'extérieur, nous sommes d'avis que le conseil d'administration a correctement exercé son rôle fiduciaire et de direction dans ces circonstances. Il a fait appel à une société de recherche internationale, a impliqué le conseil des membres et a mené une procédure d'entretien approfondie pour sélectionner son premier dirigeant.

De nombreuses personnes passées en entretien ont reproché au conseil d'administration de ne pas avoir été assez rapide à recruter un premier dirigeant pour l'organisme. Nous pensons qu'une plus grande transparence et des mises à jour régulières de la part du conseil d'administration auraient probablement atténué les critiques des membres et des parties prenantes. Avec l'embauche du nouveau secrétaire général, cette question a été résolue et nous avons déjà remarqué un changement majeur en matière de direction avec le nouveau secrétaire général. À l'avenir, il sera très important de respecter le rôle stratégique et de gestion du SG en poste et de lui donner les moyens et le soutien nécessaires pour faire avancer l'organisme et apporter les changements nécessaires pour diriger et faire progresser le soccer au Canada.

Les personnes passées en entretien étaient aussi d'avis que si le SG sélectionné n'a pas d'antécédents liés au soccer (ce qui est le cas), un dirigeant disposant de solides compétences techniques doit faire partie de l'équipe de direction de CS. Nous sommes d'accord avec cette proposition. La plupart des ONS de premier plan comptent un responsable technique au sein de leur équipe de direction. Nous pensons que CS devrait disposer d'un directeur sportif ou un poste technique similaire pour diriger l'aspect « technique » de CS, le programme des équipes nationales et rendre compte au SG (et non au conseil d'administration). Cela dit, cet examen ne porte pas sur le fonctionnement et cette décision incombe au SG.

4.1.5. Rôle et responsabilités

L'article 124 de la LCON définit le rôle du conseil d'administration comme suit : « *Sous réserve des autres dispositions de la présente loi, des statuts et de toute convention unanime des membres, les administrateurs gèrent les activités et les affaires internes de l'organisation ou en surveillent la gestion* »

En outre, l'article 142 de la LCON prévoit que « *Sous réserve des statuts, des règlements administratifs et de toute convention unanime des membres : a) les administrateurs peuvent créer des postes de dirigeant, y nommer des personnes pleinement capables, préciser leurs fonctions et leur déléguer le pouvoir de gérer les activités et les affaires internes de l'organisation, sous réserve des exceptions prévues au paragraphe 138(2);* » Le secrétaire

général est nommé par CS pour remplir ces fonctions et pouvoirs de gestion et de fonctionnement.

Le CGSC fait la recommandation suivante : « *Les membres du conseil d'administration ne devraient pas être en liaison avec d'autres membres de la direction que le directeur général ou, en ce qui concerne le président du conseil d'administration et les membres du comité de vérification et des finances, avec d'autres membres que le directeur financier. De plus, ils ne peuvent assumer des responsabilités se rapportant au fonctionnement sans l'approbation conjointe du conseil d'administration et du directeur général.* »

L'article 6.06 des règlements administratifs précise l'autorité (A) et les pouvoirs (B) du conseil d'administration. Les politiques de gouvernance de CS prescrivent aussi la délimitation des rôles et des responsabilités entre le conseil d'administration, en tant que groupe, les administrateurs individuellement et les comités. La politique de CS en matière de rôles et de responsabilités peut être consultée à l'annexe 4. Nous pensons que les documents de gouvernance de CS clarifient cette délimitation des rôles et des responsabilités. Toutefois, l'article 10.01 des règlements administratifs doit être révisé afin de clarifier le rôle du SG dans la sélection, l'embauche et l'évaluation de l'ensemble du personnel, y compris les entraîneurs en chef des équipes nationales.

La littérature, le CGSC, la loi et les politiques de gouvernance du sport indiquent clairement que le conseil d'administration doit se concentrer sur les enjeux de gouvernance et que le chef de la direction, soutenu par l'équipe de direction, doit diriger le fonctionnement et la mise en œuvre du plan stratégique sur une base quotidienne. Le chef de la direction joue un rôle central dans la direction, la stratégie et le fonctionnement de l'organisme. Contrairement à un administrateur exécutif, qui exécute les décisions ou les instructions du conseil d'administration, le rôle du chef de la direction est de diriger l'organisme, notamment en décidant de la meilleure stratégie pour réaliser la vision, la mission et les objectifs stratégiques du conseil d'administration ou de l'organisme, mais que le conseil d'administration doit toutefois approuver.

Les *Politiques de gouvernance* de CS précisent que le rôle du conseil d'administration est le suivant :

- *« Maintenir l'autorité sur la conduite des affaires de Canada Soccer et la responsabilité de celle-ci;*
- *Élaborer les politiques et les stratégies qui guident Canada Soccer et fournissent une orientation à la direction;*
- *Veiller à ce que Canada Soccer dispose de ressources humaines et financières suffisantes et appropriées pour accomplir son travail;*
- *Rester à l'écoute des besoins changeants des membres de Canada Soccer et des autres parties prenantes clés.*

Les responsabilités du conseil d'administration couvrent la responsabilité, la planification, la sélection, le soutien et l'évaluation du secrétaire général, la supervision et le développement financiers, la gouvernance et le développement du conseil d'administration, les membres et les relations extérieures.

Nous pensons qu'une fois le SG embauché, le conseil d'administration devrait s'abstenir d'intervenir dans des enjeux de fonctionnement tels que, par exemple, l'embauche des

entraîneurs des équipes nationales, la négociation ou la réouverture du contrat de CSB ou des conventions collectives des équipes nationales. Même si ces questions sont stratégiquement et politiquement de la plus haute importance, le SG doit diriger ces dossiers, demander le soutien du conseil d'administration ou d'un comité du conseil d'administration si nécessaire et faire rapport au conseil d'administration.

Inévitablement, des préoccupations ou des questions concernant le rôle et les responsabilités du conseil d'administration ont été soulevées par des membres du personnel et d'autres personnes passées en entretien au cours de la consultation. Certaines personnes passées en entretien ont estimé que le conseil d'administration a été trop impliqué dans les décisions de fonctionnement au cours de la période intérimaire et de transition qui s'est déroulée depuis la démission de l'ancien président de CS et du SG à l'AGA 2023.

À l'inverse, certaines personnes passées en entretien ont aussi estimé que le conseil d'administration a manqué de leadership au cours de cette période de transition et a pris trop de temps pour agir en réponse à des enjeux cruciaux tels que la recherche et l'embauche d'un SG, la question en cours concernant CSB, les conventions collectives des équipes nationales et la situation financière difficile.

En cas de transition de la direction, le conseil d'administration doit donner à son équipe de direction les moyens de proposer et d'exécuter un plan de transition tout en exerçant une supervision plus étroite. À notre avis, la transition ne devrait pas être dirigée par le conseil d'administration, mais plutôt soutenue par celui-ci, étant donné son devoir d'assurer une bonne gestion des risques. Les politiques de gouvernance sont très claires et complètes à cet égard et clarifient le rôle et les responsabilités du conseil d'administration.

Cela dit, étant donné que les entretiens n'ont pas fourni suffisamment d'informations ou de preuves sur ce qui s'est passé dans la salle du conseil d'administration, ces commentaires doivent être nuancés. Nous pensons que le conseil d'administration a peut-être manqué d'expérience ou de maturité et s'est montré trop interventionniste au cours de la période de transition couverte par le présent rapport. Nous pensons que le conseil d'administration a fait de son mieux, en l'absence d'un SG ou d'un chef de la direction, pour gérer cette transition, mais qu'il a manqué d'expertise et d'expérience en matière de gouvernance dans sa gestion des risques associés à celle-ci. Cela a mené le conseil d'administration à un point où il s'est montré très prudent et a exercé trop de contrôle pour éviter tout risque éventuel, ce qui l'a empêché de faire confiance au personnel et a entraîné un manque de réactivité et de rapidité. Malheureusement, plusieurs ont perçu cela comme un manque de leadership de la part de CS et du conseil d'administration.

4.1.6. Devoirs des administrateurs et des dirigeants (fiducie, obligation de diligence et de conformité)

Conformément à l'article 148(1) de la LCON, les administrateurs et les dirigeants sont tenus, dans l'exercice de leurs fonctions, d'agir avec intégrité et de bonne foi, au mieux des intérêts de l'organisation, ainsi qu'avec le soin, la diligence et la compétence dont ferait preuve, en pareilles circonstances, une personne prudente.

Conformément à l'article 148(1) de la LCON, les administrateurs et les dirigeants sont tenus d'observer

- (a) la présente loi et les règlements;
- (b) les statuts, les règlements administratifs et toute convention unanime des membres. »

En ce qui concerne l'obligation fiduciaire, certaines personnes passées en entretien, membres du personnel ou non, estiment que le conseil d'administration n'a pas toujours favorisé les intérêts de CS, et qu'il pourrait avoir été influencé par des intérêts personnels ou par les intérêts de l'organisme qu'il représente. Nous ne disposons d'aucune preuve de cette hypothèse ou de cette perception, mais la composition du conseil d'administration, qui comprend des administrateurs régionaux, et la structure de vote déséquilibrée des membres peuvent expliquer cette perception ou l'existence potentielle d'une partialité ou de conflits d'intérêts.

Là encore, sans preuve directe d'une telle partialité ou de tels conflits, on pourrait dire que le fait que le conseil d'administration soit composé d'administrateurs régionaux nommés par les régions sans avoir fait l'objet d'une approbation et d'une recommandation par le comité de mise en candidature pourrait conduire à d'éventuels conflits d'intérêts ou à une partialité inhérente, perçue ou réelle, en particulier quand des administrateurs doivent trouver un équilibre entre leurs intérêts personnels ou régionaux et les intérêts de CS. L'autre conflit perçu réside dans l'implication des administrateurs avec la FIFA et la Concacaf. Nous pensons que les Canadiens doivent être encouragés à jouer un rôle dans les fédérations internationales si cela n'entraîne pas de conflit réel ou perçu quand ils doivent agir dans l'intérêt supérieur de CS. Si un administrateur de CS est impliqué dans une commission de décision de la FIFA ou de la Concacaf, il ne doit pas siéger au conseil de CS.

Les pratiques exemplaires en matière de gouvernance recommandées par le CGSC sont claires : *« les intérêts de l'organisme par lequel vous êtes élus en tant qu'administrateurs doivent prévaloir à tout moment. »*

Les administrateurs sont avant tout responsables devant les membres qui les élisent. Il est primordial que les intérêts de CS prévalent à tout moment et que les administrateurs déclarent les conflits d'intérêts ou se récuse en cas de conflit d'intérêts réel ou perçu. Un conseil d'administration totalement indépendant atténue le risque de partialité ou de conflit d'intérêts réel ou perçu, raison pour laquelle nous recommandons un conseil d'administration indépendant basé sur les compétences.

Les personnes passées en entretien ont déclaré que, compte tenu de la composition du conseil d'administration en administrateurs régionaux et indépendants, de la structure de vote actuelle des membres et de l'influence indirecte ou supposée de la Concacaf et de la FIFA, les administrateurs pourraient être naturellement ou implicitement influencés par d'autres forces ou intérêts externes ou personnels quand ils prennent des décisions qui sont censées être dans l'intérêt supérieur du soccer au Canada et de CS. Encore une fois, pour être clairs, nous n'avons pas obtenu de preuves directes ou indirectes d'une telle influence externe sur le conseil. La question est basée uniquement sur l'opinion subjective d'un certain nombre de parties prenantes externes et internes qui estiment, à tort ou à raison, que de tels conflits existent.

Il appartient au lecteur de déterminer si cette perception représente la réalité. En ce qui concerne les conflits d'intérêts, le conseil d'administration a adopté une pratique demandant à tous les administrateurs de signer une déclaration de conflit d'intérêts avant chaque réunion du conseil d'administration. Nous ne pensons pas qu'il soit nécessaire de demander une déclaration écrite de conflit d'intérêts avant chaque réunion du conseil d'administration. Une déclaration annuelle combinée à un point standard de l'ordre du jour sur la déclaration des conflits d'intérêts à toutes les réunions (inclus dans le procès-verbal) et les exigences de la législation et des règlements administratifs suffisent.

La bonne gouvernance suggère que les structures de gouvernance doivent accorder autant d'objectivité et d'indépendance que possible afin de garantir que le conseil d'administration remplisse son rôle fiduciaire sans partialité ni intérêts extérieurs. Les structures existantes prévues dans les règlements administratifs de CS (articles 6.01 et 6.03) sur la composition du conseil d'administration et la structure de vote des membres comportent le risque que des forces extérieures influencent les décisions nationales et fragilisent ainsi l'indépendance du conseil d'administration.

Les administrateurs régionaux peuvent être influencés par les intérêts de leur région et, comme la structure de vote des membres est déséquilibrée et favorise quelques AMPT, cela pourrait aussi conduire à des forces ou des intérêts externes influents au sein du conseil d'administration. La structure de vote des membres devrait être révisée afin de mieux équilibrer les votes entre les membres et de supprimer le déséquilibre de pouvoir qui existe actuellement. La plupart des personnes passées en entretien ont aussi estimé que cette structure de vote devrait être modifiée et améliorée afin d'être plus équilibrée et démocratique. Dans l'état actuel des choses, la structure de vote des membres entraîne un manque d'implication de leur part. Nous recommandons que les modèles ou formules de structure de vote des membres soient recommandés par des experts externes en gouvernance, en respectant et en équilibrant les exigences de la LCON, des statuts de la FIFA et des membres de CS. Le conseil des membres de CS doit être consulté et les modèles de structure de vote démocratique d'autres ONS doivent être analysés.

Ce groupe d'experts externes indépendants doit être composé d'experts en gouvernance du sport et de personnes qui comprennent le soccer et l'environnement de la FIFA/Concacaf, qui n'ont pas d'intérêts directs ou indirects liés aux activités de CS, au conseil d'administration ou aux membres et qui doivent être responsables d'analyser les options structurelles et de fournir des recommandations au comité de gouvernance du conseil d'administration, qui doit ensuite faire rapport au conseil d'administration. Conformément à l'article 2.05 des règlements administratifs, une résolution spéciale des membres est nécessaire pour approuver cette modification des règlements administratifs sur la structure de vote, étant donné qu'il s'agit d'une modification de structure au sens de l'article 197(1) de la LCON.

En optant pour une structure de vote plus équilibrée, CS renforcera de manière significative l'implication et la confiance de ses membres et des parties prenantes et répondra aux exigences de la FIFA et du CGSC.

4.1.7. Orientation et intégration

Nous avons analysé le matériel d'intégration fourni par CS, qui consistait en une présentation PowerPoint. Il s'agit là d'une mesure clairement minimale et insuffisante pour être considérée comme un ensemble complet de mesures d'intégration ou d'orientation. Cela dit, nous avons trouvé de nombreuses ressources de bonne gouvernance dans le *SharePoint* du conseil, ce qui constitue une pratique exemplaire. Nous avons aussi remarqué que le conseil a accès à de nombreuses possibilités de formation par le biais de webinaires et de ressources en ligne.

Les ONS ou les organisations affichant le meilleur rendement proposent, au minimum, une retraite ou une série d'ateliers sur la gouvernance au moment de l'intégration et encouragent leurs administrateurs à suivre une formation continue et à obtenir une certification. Un bon dossier et une bonne séance d'intégration devraient inclure un passage en revue de la LCON, du CGSC, des règlements administratifs et des politiques de CS, des accords principaux de CS, des mandats des comités de CS, des statuts et des documents directeurs de la FIFA/Concacaf, des bulletins de gouvernance de Sport Canada, d'études ou d'examens organisationnels, du registre des risques et de la couverture d'assurance, des plans stratégiques et de fonctionnement, des rapports annuels, des rapports et des états budgétaires et financiers, ainsi que de tout autre rapport pertinent sur le sport du soccer. Des études de cas pratiques liées à la gouvernance sont aussi recommandées.

Compte tenu du commentaire précédent sur le manque potentiel de compréhension du conseil d'administration en matière de bonne gouvernance, il sera essentiel pour CS d'améliorer la formation dans ce domaine.

Quelques personnes passées en entretien en interne ont en effet révélé qu'il n'y avait pas de véritables discussions sur la gouvernance (bonne ou mauvaise), les politiques ou la stratégie ni de discussions significatives sur la gestion des risques. Tout en comprenant que la période d'examen était une période de transition pour le conseil d'administration, qui essayait de diriger l'organisme sans SG, nous continuons à penser que le conseil d'administration aurait dû consacrer plus de temps à la formation à la bonne gouvernance.

4.1.8. Évaluation du conseil d'administration

Le conseil d'administration évalue lui-même son rendement après chaque réunion et régulièrement. Cette évaluation devrait ensuite être reflétée dans un plan d'amélioration de la gouvernance fixant des objectifs en la matière. La pratique exemplaire pour tout conseil d'administration est d'autoévaluer régulièrement son rendement afin de s'assurer qu'il se maintient. Cela dit, cet examen, même s'il ne s'agit pas d'une évaluation du conseil d'administration, devrait aider CS à améliorer sa gouvernance globale et le rendement de son conseil d'administration. Nous n'avons eu connaissance d'aucun avis externe à ce sujet de la part des parties prenantes de CS.

4.1.9. Vision et stratégie

Le plan stratégique actuel de CS s'articule autour du cadre stratégique et des piliers suivants :

- **Vision.** Mener le Canada à la victoire et les Canadiens à une passion de toute une vie pour le soccer;

- **Mission.** Assurer le leadership dans la poursuite de l'excellence dans le soccer, au niveau national et international, en coopération avec ses membres et les parties prenantes;
- **Valeurs.**
 - Nous dirigeons avec une intégrité inébranlable.
 - L'honnêteté guide nos actions.
 - Nos décisions sont justes et éthiques.
 - Nous prospérons grâce à l'excellence.
 - Notre passion alimente nos performances sur le terrain et en dehors.
 - Nous sommes responsables devant nos parties prenantes.
 - La transparence oriente notre communication.
 - Nous respectons et incluons tout le monde.
- **Quatre piliers stratégiques :**
 - *« Développer : Canada Soccer continuera de lier la base du football aux niveaux ambitieux de la programmation de ses équipes nationales afin de soutenir le développement des joueurs, entraîneurs, arbitres et administrateurs canadiens, et d'élargir et de clarifier ses programmes à l'appui des pratiques exemplaires en développement du football.*
 - *Gouverner : Canada Soccer s'efforcera d'offrir un leadership transparent, responsable et constant du jeu grâce à sa gérance en tant qu'organisme directeur du soccer au Canada afin d'assurer un environnement de soccer ouvert, accueillant et favorable pour tous, soutenu par son alignement Sport sécuritaire.*
 - *Grandir : Canada Soccer travaillera pour assurer la croissance du jeu en maximisant les répercussions de l'accueil de la Coupe du monde de la FIFA en 2026 et en offrant des possibilités à ceux qui ont déjà rencontré des obstacles à l'accès ou à l'avancement. »*
 - *« Aspirer : ». Ce pilier décrit de nombreuses aspirations.*

Tel qu'il est rédigé, le plan stratégique semble être un bon document d'orientation pour soutenir la croissance et l'excellence du soccer et faire de CS un organisme sportif de premier plan.

Nous n'avons pas eu connaissance des plans opérationnels ou d'action qui découlent de ce plan stratégique (avec des résultats mesurables, des stratégies, des tactiques, des mesures et des plans budgétaires). En fait, on nous a dit que ces plans n'existaient pas ou qu'ils étaient encore en cours d'élaboration.

Nous avons aussi appris que le plan stratégique actuel a été élaboré par l'ancien président sans que les membres ou les employés ne s'impliquent de manière significative. Le consensus entre les personnes passées en entretien à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise est très clair : *CS manque de vision et de stratégie pour le soccer au Canada et les parties prenantes et les membres de CS ne se sentent pas impliqués ou concernés par cette stratégie.* Une séance sur l'avenir du soccer au Canada a été organisée dans le cadre de l'AGA 2023, mais elle n'a pas débouché sur une implication valable des parties prenantes de CS. De nombreux membres, employés et même certains administrateurs ne sentent ni impliqués ni concernés par la stratégie de CS.

Aucun objectif stratégique réel lié aux opportunités associées à l'accueil et à l'héritage de la Coupe du monde de la FIFA n'a été développé; une occasion manquée, selon de nombreuses

personnes passées en entretien. L'approbation de la stratégie correspondante est l'une des principales fonctions du conseil d'administration. Le chef de la direction doit élaborer une stratégie pertinente et fondée sur des données probantes afin de concrétiser au mieux la vision globale et doit solliciter l'avis et l'approbation du conseil d'administration ainsi que l'adhésion des membres.

Nous pensons qu'il s'agit d'une lacune majeure dans la gouvernance de CS, comme l'ont confirmé de nombreuses personnes passées en entretien. Ce manque de stratégie affaiblit le leadership et la crédibilité de CS. Il entraîne une absence ou un manque d'harmonisation, d'implication et de confiance des membres et des parties prenantes à l'égard de CS en tant que chef de file national. Les parties prenantes externes et internes (employés et administrateurs) ont estimé que le conseil d'administration n'était pas proactif ou tourné vers l'avenir, mais plutôt réactif en permanence.

En tant qu'intendant et leader du soccer au Canada, il est de la responsabilité de CS d'adopter et de communiquer une vision audacieuse qui soit stimulante, inspirante et harmonisée avec les membres de CS. Le SG et son équipe doivent élaborer et recommander une stratégie et un plan et être responsables de les mettre en œuvre conformément au budget et aux plans de fonctionnement approuvés. Le rôle du conseil d'administration est de veiller à ce qu'une stratégie solide soit mise en place et que cette stratégie soit adéquatement structurée, dotée de ressources et exécutée.

4.1.10. Processus et comité de mise en candidature

Tout organisme bien gouverné doit disposer d'un processus et d'un comité de mise en candidature indépendants et efficaces pour recruter, évaluer, recommander ou nommer la meilleure liste possible de candidats pour composer le conseil d'administration avec les aptitudes, les compétences et la diversité nécessaires. Les dispositions relatives aux nominations sont décrites en détail dans les règlements administratifs de CS (article 9.01 ii) et dans les politiques de gouvernance de CS.

Nos entretiens ont révélé que le comité de mise en candidature n'était pas en mesure de proposer de manière significative des candidats pour composer un conseil d'administration équilibré, étant donné qu'il n'a aucun rôle ni aucune influence sur les mises en candidature des administrateurs régionaux, du président et du vice-président (hormis le fait de s'assurer de leur éligibilité).

Étant donné que le comité ne nomme que des administrateurs indépendants, le conseil d'administration pourrait être déséquilibré, ne pas être aussi diversifié qu'il devrait l'être et manquer de compétences ou d'aptitudes pertinentes.

Il a aussi été porté à notre attention que le comité de mise en candidature ne bénéficiait pas d'un soutien administratif suffisant et que les informations arrivaient à la dernière minute, entraînant un processus précipité et condensé. Si le comité de mise en candidature était pleinement habilité à examiner la nomination de tous les administrateurs, il serait mieux à même de nommer un conseil d'administration équilibré répondant aux objectifs fixés en matière de qualifications, de compétences et de diversité.

L'autre enjeu soulevé concerne la composition même du comité de mise en candidature. Nous sommes d'avis qu'un comité de mise en candidature devrait compter davantage de membres indépendants et moins de membres du conseil d'administration, ce qui est le cas conformément à l'article 9.01 ii) a) des règlements administratifs. Selon nous, un membre du conseil d'administration qui ne se présente pas aux élections suffit. Nous pensons aussi que le comité de mise en candidature doit rendre compte directement aux membres et ne pas être tenu de demander l'approbation des mises en candidature au conseil d'administration.

4.1.11. Conseil des membres

Le mandat et les attributions du conseil des membres (le « CM ») sont définis à l'article 5 des règlements administratifs. Conformément à l'article 5.01 iii) des règlements administratifs, « *Le but du Conseil des membres sera de :*

- a) Créer et maintenir une plateforme de communication parmi tous les membres avec droit de vote de Canada Soccer;*
- b) Faciliter la discussion et le développement du soccer entre les membres avec droit de vote de Canada Soccer et la direction de Canada Soccer; ».*

Ce double objectif permet d'améliorer la communication, le partage d'informations et l'harmonisation entre les membres votants et de maintenir un dialogue permanent avec le conseil d'administration et le SG sur le développement du soccer au Canada, notamment en portant à l'attention des dirigeants de CS les enjeux relatifs aux membres. Bien que l'objectif du CM semble clair, certaines personnes passées en entretien étaient d'avis que le CM devrait avoir davantage son mot à dire ou contribuer aux décisions de fonctionnement de CS. Nous ne sommes pas d'accord avec ce point de vue.

Le CM est uniquement un comité consultatif responsable d'aider le conseil d'administration et le SG à prendre des décisions mieux informées en tenant compte des besoins et des réalités des membres. Comme indiqué précédemment, on pourrait penser que le CM est un moyen de faire indirectement ce qui ne peut être fait directement, c'est-à-dire d'impliquer les membres dans le fonctionnement de CS. Les membres sont consultés, mais les décisions sont prises par le chef de la direction et le conseil d'administration.

Il est aussi important de différencier leur rôle en tant que membres votants en vertu des règlements administratifs et en tant que membres du CM. Le rôle des membres votants est défini dans les règlements administratifs et celui des membres du CM dans le mandat de ce dernier. Ces deux rôles sont clairement délimités et doivent être respectés.

Cependant, il est essentiel de favoriser une communication réciproque entre les dirigeants de CS et le CM pour faire progresser le soccer au Canada et relever les défis et opportunités actuels au sein de l'écosystème du soccer canadien. La question ne doit pas être perçue comme *nous (les membres) contre eux (CS)* mais plutôt comme un collectif de leaders responsables souhaitant faire progresser le soccer au Canada.

En outre, certains membres du CM ont estimé que ses réunions n'étaient pas aussi significatives et productives qu'elles auraient dû l'être, et qu'une approche suscitant plus

d'implication et d'inclusion devrait être privilégiée, prenant en compte les intérêts de tous les membres et pas seulement ceux des membres détenant la plupart des votes en vertu des règlements administratifs. De nombreux membres du CM estiment que celui-ci est trop grand pour être efficace et que des sous-groupes devraient être constitués pour se concentrer sur des enjeux particuliers. Le CM souhaiterait être davantage impliqué dans l'élaboration de la stratégie sous la direction de CS. Il faudrait organiser une retraite stratégique qui aboutirait à un plan d'harmonisation audacieux et stimulant, ce qui est primordial pour l'avenir du soccer au Canada et l'implication des parties prenantes.

Nous pensons aussi que les dispositions liées au CM et son mandat devraient être retirés des règlements administratifs et transférés dans une politique du conseil d'administration. Il semble que de telles dispositions détaillées contenues dans les règlements administratifs soient le résultat d'événements passés et d'un manque de confiance en CS. La bonne gouvernance suggère que les mandats des comités tels que le CM soient adoptés par le conseil d'administration, conformément au règlements administratifs. Il suffit d'inclure l'objectif et le rôle du CM dans les règlements administratifs. Cela dit, même si nous ne sommes pas d'accord avec la structure des règlements administratifs, nous comprenons pourquoi le CM a été créé en vertu de ceux-ci et non par le biais d'une politique.

Implication et transparence

Les parties prenantes, en particulier les membres, ne se sentent pas impliquées dans CS et ont même déclaré que de nombreuses décisions sont communiquées à la dernière minute sans justification, ce qui entraîne un manque de confiance à l'égard de CS. Cela dit, les parties prenantes ont constaté une amélioration de la communication et de la transparence de la part du conseil d'administration et de la direction de CS, y compris quand le SG intérimaire était en poste de même que récemment depuis l'arrivée du nouveau SG.

Le CM estime que le conseil d'administration de CS devrait être plus transparent quant à ses décisions en fournissant des justifications et des plans d'action quand il traite d'enjeux stratégiques majeurs ayant une incidence sur le soccer canadien ou CS, tels que, par exemple, les conventions collectives des équipes nationales, CSB et la situation financière générale difficile. Le conseil d'administration s'est efforcé de mieux communiquer ses projets, mais cela n'a manifestement pas suffi aux yeux des membres. Nous n'avons trouvé aucun procès-verbal ou mise à jour du conseil d'administration ou des comités sur le site Web de CS, ce qui témoigne d'un manque de transparence et de communication.

La culture de la transparence et de la communication devrait s'améliorer. Un véritable leadership exige de la transparence et une communication constante pour montrer les progrès accomplis et tenir les gens informés et impliqués. Quand une crise survient, combinée à un manque de communication, la méfiance et la critique apparaissent. Les problèmes auxquels CS a été confronté, tels que la transition du GS, la renégociation de CSB et les conventions collectives, ont été utilisés comme des prétextes par ceux qui voulaient critiquer l'organisme, souvent sans disposer de suffisamment d'informations pour se forger une opinion fondée sur des preuves. Sans justifier la diligence ou le manque de diligence du conseil quant à ces

enjeux, si le conseil avait été plus transparent et plus informatif, cela aurait permis d'atténuer les critiques ou la tendance à utiliser ces enjeux pour critiquer l'ensemble du travail du conseil. Une communication efficace est essentielle quand un organisme est confronté à des défis.

La bonne gouvernance suggère que si les administrateurs sont élus dans le cadre d'un processus démocratique, ils se voient confier la responsabilité et le devoir de gérer et de gouverner l'organisme au mieux de ses intérêts. Ils sont responsables devant les membres votants et les autres parties prenantes, mais ont aussi l'autorité et l'indépendance nécessaires pour gérer et gouverner l'organisme de la manière la plus efficace possible. Garantir la transparence et la responsabilité est un exercice d'équilibre qui exige du conseil d'administration, des membres et des parties prenantes qu'ils fassent preuve de discernement et de bon sens. Souvent, quand des crises ou des problèmes surviennent, les membres attendent davantage de responsabilisation et de transparence, d'où la nécessité d'une meilleure communication.

D'un autre côté, cela représente la raison exacte pour laquelle les administrateurs sont élus : prendre des décisions et agir à travers les bons et les mauvais jours. Le conseil d'administration doit assumer ses responsabilités et les membres doivent lui faire confiance et le laisser faire son travail, même s'ils ne sont pas d'accord avec ses décisions. Cela dit, si la transparence ou la communication est trop faible, le doute et la méfiance apparaîtront inévitablement. L'essentiel est de faire face aux difficultés, d'être ouvert et transparent en communiquant les plans d'action et de résolution des problèmes, de solliciter l'avis des membres quand cela est jugé nécessaire et de montrer régulièrement les progrès accomplis.

4.1.12. Autres comités et organes juridictionnels du conseil

Le conseil d'administration a mis en place plusieurs comités permanents et organes juridictionnels, conformément à ses règlements administratifs ou pour répondre aux besoins de l'organisme. CS a aussi créé des structures *ad hoc* telles que des groupes de travail ou des comités intérimaires pour gérer certains enjeux assortis de délais ou la transition au SG. Le comité de gouvernance joue un rôle essentiel dans un organisme tel que CS. Il conseille le conseil d'administration sur les enjeux relatifs aux règlements administratifs et sur les questions de bonne (ou de mauvaise) gouvernance.

Selon nous, ce comité de gouvernance de CS devrait jouer un rôle accru au sein de CS en ce qui concerne le leadership en matière de bonne gouvernance et les enjeux tels que la conformité réglementaire, la formation et l'intégration des administrateurs, la matrice d'évaluation et de compétences du conseil, la conduite éthique des administrateurs ainsi que l'implication des membres dans le processus d'optimisation de la gouvernance. Ce comité devrait être composé d'administrateurs internes et d'experts externes en matière de bonne gouvernance. Le secrétaire organisationnel, le SG et le conseiller juridique de CS devraient être membres d'office du comité.

L'un des enjeux soulevés par les personnes passées en entretien est l'absence d'un registre complet des risques. Le comité de supervision des risques existe, mais de l'avis des personnes passées en entretien, il ne joue pas un rôle significatif en conseillant le conseil d'administration

quant aux risques. Le conseil d'administration dispose d'experts et d'administrateurs expérimentés en matière de gestion des risques, mais il n'en tire pas parti. Nous n'avons pas reçu de registre des risques, signe que cette tâche ou fonction du conseil pourrait ne pas être pleinement remplie. Cela dit, les événements qui se sont produits au cours de la période examinée ont été gérés au jour le jour et constituaient des risques critiques pour l'organisme. Le conseil d'administration est en mode de gestion continue des risques.

Nous avons rencontré les présidents des autres comités (audit et finances, ressources humaines et rémunération, urgence) et nous n'avons pas constaté de problèmes au sein de ces comités. Nous pensons que ces comités remplissent leur rôle. Nos commentaires sur le comité de mise en candidature figurent plus haut dans le rapport. Nous n'avons pas analysé les organes juridictionnels, mais nous remettons en question le fait qu'ils soient créés par le biais des règlements administratifs. Nous pensons que les dispositions et procédures détaillées des organes juridictionnels doivent être définies par le biais des politiques du conseil d'administration et non par le biais des règlements administratifs.

4.2. Enjeu 2. Les processus de prise de décision financière sont-ils transparents et cohérents avec la mission et les valeurs de CS?

La prise de décision et la supervision financières constituent une obligation fiduciaire essentielle du conseil d'administration. Le conseil d'administration doit adopter des mécanismes permettant un contrôle financier adéquat. Le SharePoint du Conseil d'administration fournit des informations détaillées sur les finances de CS. CS a adopté des politiques relatives aux limites imposées aux cadres et aux pratiques budgétaires et dispose d'un comité d'audit et des finances responsable de la supervision financière.

Cependant, en dehors des informations financières partagées dans le cadre de l'AGA, des états financiers audités et de quelques informations financières occasionnelles partagées avec le CM, nous pensons que CS devrait améliorer sa communication relative à la gestion de ses affaires financières. Cela dit, nous avons constaté une amélioration significative en matière de communication financière dans les premiers jours de l'entrée en fonctions du nouveau SG. Les justifications des décisions budgétaires d'importance doivent être communiquées, et un plan solide de génération de recettes doit être élaboré et communiqué aux membres et aux parties prenantes. Certains administrateurs ont aussi indiqué que les informations financières étaient parfois insuffisantes pour leur permettre de prendre une décision en connaissance de cause et ont estimé que les pratiques de planification financière et les rapports devaient être plus structurés et plus stratégiques.

Nous pensons que CS devrait respecter sa valeur stratégique de transparence et mieux impliquer ses parties prenantes grâce à une communication renforcée. Le CGSC précise que les éléments suivants doivent être publiés sur le site Web de l'ONS et être accessibles au public :

- « (i) *Les statuts constitutifs/de continuation (tels que modifiés)*
- (ii) *Les règlements administratifs*
- (iii) *Les états financiers annuels*
- (iv) *Les procès-verbaux des réunions des membres*
- (v) *Le mandat du conseil d'administration*
- (vi) *Le mandat de tous les comités »*

De nombreuses personnes passées en entretien estiment que CS n'a pas assuré une gestion financière et une supervision adéquates quand le contrat de CSB a été approuvé par le conseil d'administration en 2018. Comme cela n'entraîne pas dans le cadre de notre mandat, nous nous abstenons de porter un jugement sur la question de CSB, étant donné que nous n'avons pas analysé les faits liés à la conduite du conseil dans la négociation et l'approbation de CSB en 2018. Tout ce que nous pouvons dire, c'est que le conseil d'administration et le nouveau SG s'occupent avec diligence de ces questions cruciales.

4.3. Enjeu 3. Le conseil d'administration de CS exerce-t-il une supervision appropriée de la haute direction?

Au cours de notre examen, compte tenu de la transition de la haute direction, nous n'avons eu qu'un accès limité aux informations relatives à la supervision de la haute direction par le conseil d'administration. Nous avons seulement remarqué que le conseil d'administration avait peut-être exercé une trop grande supervision sur l'équipe de direction pendant la période de transition. Tout en comprenant que le conseil d'administration ait voulu éviter à tout prix les risques ou autres crises, nous pensons que l'équipe de direction aurait dû être davantage responsable de gérer la transition. Cela dit, des rapports de gestion ont été demandés par le conseil d'administration et lui ont été fournis, et des mécanismes de contrôle ont été mis en place pour assurer une supervision adéquate et la continuité des activités quotidiennes. Nous ne disposons d'aucun élément indiquant que le conseil d'administration a effectué une supervision et une gestion insuffisantes de l'équipe de direction.

4.4. Enjeu 4. La haute direction est-elle correctement structurée et constituée, avec des rôles clairement définis, pour superviser le fonctionnement de CS, des niveaux de base au niveau de haute performance?

Après avoir examiné les descriptions de poste, l'organigramme et passé le personnel en entretien, nous sommes convaincus que la haute direction est correctement structurée et constituée, avec des rôles clairement définis. Toutefois, étant donné que le plan stratégique n'est pas répercuté dans les plans de fonctionnement, le personnel s'est parfois senti mal guidé quand il s'agissait de prendre des décisions importantes liées au fonctionnement. C'est pourquoi il est primordial que CS devienne un organisme stratégique, guidé par un plan stratégique réaliste qui se traduit par des plans de fonctionnement et des objectifs pour les employés.

Le rôle et les responsabilités du SG sont définis dans les politiques de CS et l'organigramme (RH) le confirme aussi. Même si notre mandat n'était pas d'évaluer la structure de fonctionnement de CS, nous constatons que l'organisme est actuellement dépourvu d'un dirigeant technique de haut niveau, tel qu'un directeur sportif (« DS ») ou un titre ou un rôle similaire. Un DS doté d'une expertise et d'une crédibilité en matière de soccer serait, à notre avis, une valeur ajoutée et une bonne combinaison avec le nouveau SG, qui fait preuve d'une expertise en matière de gestion et d'excellence organisationnelle. De nombreux ONS comparables sont structurés autour d'un chef de la direction doté d'une expertise de la gestion et du fonctionnement et soutenu par un dirigeant technique tel qu'un DS.

Sous réserve d'un examen de l'efficacité organisationnelle, nous estimons que l'équipe actuelle assure une bonne direction, des niveaux de base au niveau de la haute performance, mais

qu'elle gagnerait à être dirigée par un DS ou un responsable technique. En ce qui concerne la question des entraîneurs des équipes nationales, il s'agit de deux postes principaux dans la structure organisationnelle de CS. Contrairement à ce qu'indiquent les règlements administratifs de CS à l'article 10.01, nous ne pensons pas que le conseil d'administration doive être impliqué dans la sélection, l'évaluation ou le licenciement des entraîneurs nationaux. La bonne gouvernance suggère fortement et clairement que cette décision devrait être prise uniquement par le SG ou le DS, en consultation, le cas échéant, avec le conseil d'administration. Les conseils d'administration des ONS de premier plan peuvent prêter leur contribution et partager leur point de vue, mais ne doivent pas interférer avec les décisions du chef de la direction ou du DS. Le rôle du conseil d'administration est de veiller à ce qu'une bonne procédure d'embauche et de sélection soit mise en place.

Il est prévu et recommandé que le nouveau SG révise la structure organisationnelle en fonction des besoins actuels et éventuellement du nouveau plan stratégique. La structure doit suivre la stratégie.

4.5. Enjeu 5. Les politiques et pratiques actuelles de CS garantissent-elles la transparence de son processus décisionnel?

En plus de nos commentaires précédents sur la transparence et la communication, les politiques et les valeurs organisationnelles du plan stratégique disposent que, le cas échéant, la transparence est justifiée. Néanmoins, les personnes passées en entretien ont révélé que l'organisme et le conseil d'administration partagent peu d'informations avec les membres et les parties prenantes.

Le fait qu'aucune mise à jour, aucun procès-verbal ni aucun rapport ne soit publié sur le site Web de CS ou communiqué d'une autre manière, combiné à l'incertitude liée à la transition au SG et aux problèmes associés à CSB et aux conventions collectives des équipes nationales, a contribué à un certain niveau de méfiance à l'égard de la direction de CS.

Une bonne gouvernance implique que l'organisme soit transparent dans la prise de décision, en gardant à l'esprit le rôle fiduciaire, confidentiel et indépendant que doit jouer le conseil d'administration. Une politique et une stratégie de communication sur la gouvernance organisationnelle doivent être élaborées.

4.6. Enjeu 6. Sur la base de ses structures, politiques et processus, CS s'assure-t-il que ses parties prenantes et membres sont effectivement représentés et qu'ils adhèrent aux principes d'équité, de diversité et d'inclusion?

Nous sommes d'avis que CS adhère à l'équité, la diversité et l'inclusion (l'« EDI ») par le biais de son programme et de ses activités d'EDI et compte tenu de la composition actuelle du conseil d'administration et des comités. Le guide de CS sur l'accessibilité et l'inclusion, l'initiative de la Journée de l'inclusion, de la diversité, de l'équité et de l'accessibilité (IDEA) et les ateliers de développement des entraîneurs axés sur les femmes de CS et de la FIFA témoignent de l'engagement de CS envers l'EDI. Les parties prenantes de CS sont représentées au conseil d'administration par les administrateurs régionaux.

Cela dit, en ce qui concerne la représentation des parties prenantes, certains membres estiment qu'ils devraient avoir un siège et être représentés au conseil d'administration. Nous ne

sommes pas d'accord avec cette affirmation, car nous pensons qu'un conseil d'administration doit être principalement indépendant. En élisant les administrateurs, les membres exercent leurs droits démocratiques et n'ont pas de siège au conseil d'administration. Grâce à leur participation au CM, ils ont l'occasion de soutenir CS dans la prise de décision. Il est suggéré d'impliquer davantage de membres et de parties prenantes, le cas échéant, et quand il n'y a pas de conflits, dans les comités de CS.

4.7. Enjeu 7. Les membres de CS connaissent-ils les mesures de sécurité dans le sport telles que le Bureau du commissaire à l'intégrité dans le sport (le « BCIS »), Sport sans abus, et le Code de conduite universel pour prévenir et contrer la maltraitance dans le sport (le « CCUMS »)?

Comme la plupart des ONS/OSM canadiens, CS a adopté le CCUMS et le BCIS et a fait de la sécurité dans le sport une priorité. Par exemple, CS a engagé une consultante (Allison Forsyth) pour soutenir les initiatives de sécurité dans le sport et a proposé une formation en la matière à ses parties prenantes. Le personnel et le conseil d'administration de CS ont tous signé le formulaire de consentement à Sport sans abus et accepté d'être obligés par le CCUMS.

Le site Web de CS sur la sécurité dans le sport, [Liste Sport sécuritaire de Canada Soccer](#), contient des informations pertinentes et suffisantes sur le BCIS, le CCUMS et la sécurité dans le sport en général. Les personnes passées en entretien ont indiqué qu'elles connaissaient l'existence du CCUMS et du BCIS, en particulier celles qui sont désignées comme des participants soumis au CCUMS ou à Sport sans abus et qui, à ce titre, ont signé le formulaire de consentement à leur application.

Nous n'avons eu connaissance d'aucun plan d'action découlant du rapport McLaren, mais nous croyons savoir qu'un tel plan est en cours d'élaboration par le consultant en matière de sécurité dans le sport.

Nous pensons que CS doit élaborer un plan de sécurité dans le sport afin d'assurer une meilleure harmonisation dans ce domaine. Des efforts supplémentaires sont nécessaires pour assurer l'harmonisation et la formation continue sur les comportements dangereux, la maltraitance et les comportements prohibés, tels qu'ils sont définis par le CCUMS.

4.8. Bulletin sur la gouvernance de Sport Canada 2021

Bien que les résultats du bulletin sur la gouvernance de Sport Canada remontent à 2021 et ne soient pas contemporains de la période d'examen, les résultats sont intéressants. Outre le fait qu'il n'a pas atteint les objectifs fixés en matière d'intégration et de formation, CS a obtenu d'assez bons résultats en matière de communication sur la gouvernance (langues officielles), de fonctionnement du conseil d'administration, de responsabilité et de transparence, de leadership organisationnel et de capacité. Le bulletin sur la gouvernance peut être résumé comme suit :

Critères de bonne gouvernance	Note	Commentaire
1. Communication et implication		
Pratiques en matière de langues officielles au sein des éléments de gouvernance. La mise à disposition du public des documents dans les deux langues officielles sur le site internet de l'organisme, le contenu équivalent des	4/6	L'organisme a satisfait à quatre des six critères relatifs aux langues officielles.

versions anglaise et française, ainsi que la qualité et la clarté de la rédaction.		
2. Fonction du conseil		
Structure du conseil. Conception, structure hiérarchique, structures des comités et interdépendances fonctionnelles par lesquelles l'organisme est dirigé et contrôlé.	2/5	L'organisme est en règle avec la <i>Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif</i> . Les comités du conseil d'administration sont structurés en fonction des priorités stratégiques et conformément aux règlements administratifs de l'organisme.
Rôle et responsabilité du conseil d'administration. Les politiques, procédures et pratiques qui garantissent une prise de décision et une supervision efficaces et efficaces, en particulier la délimitation entre la supervision et la gestion.	2/5	Des responsabilités et des rôles clairs sont définis pour le dirigeant principal, bien que la documentation sur les responsabilités et les rôles du conseil d'administration soit sous-développée.
Composition du conseil. La composition du conseil d'administration vise à garantir que le conseil d'administration dispose d'un équilibre entre les compétences requises, la diversité et les stratégies de recrutement et de planification de la relève afin de répondre aux besoins de gouvernance et aux responsabilités de supervision de l'organisme.	3/5	Les membres du conseil d'administration sont recrutés, nommés et élus dans le cadre d'un processus équitable, ouvert et transparent. Le conseil d'administration a formalisé son approche de la diversité par le biais d'une politique. La planification de la relève est documentée.
Développement du conseil d'administration. Des initiatives visant à garantir que les connaissances, compétences et aptitudes essentielles sont présentes au sein du conseil d'administration.	1/5	Certains éléments, bien que limités, indiquent que l'orientation et le développement du conseil d'administration sont pris en compte.
3. Responsabilisation et transparence		
Conflits d'intérêts. Les politiques, procédures et pratiques conçues pour guider la déclaration, la gestion et l'atténuation des conflits d'intérêts réels, potentiels et perçus.	2/5	L'indépendance du conseil d'administration est gérée de manière informelle. Il existe une politique en matière de conflits d'intérêts qui précise comment divulguer, signaler et contrôler les conflits d'intérêts réels, potentiels et perçus.
Résolution des différends. Les politiques, procédures et pratiques conçues pour guider la résolution des différends.	3/5	Il existe un processus documenté de résolution des différends, établi par une politique ou une procédure.
Stratégie et contrôle financiers. Les politiques, procédures et pratiques par lesquelles l'organisme surveille et contrôle l'orientation, l'affectation et l'utilisation des ressources financières.	3/5	Le conseil d'administration dispose d'un comité d'audit et des finances, ou de son équivalent, dont le mandat a été approuvé. Les budgets sont élaborés chaque année.
4. Capacité et leadership organisationnels		
Planification stratégique. Les activités prospectives utilisées pour fixer des priorités, concentrer les efforts et les ressources, s'assurer que les employés et les autres parties prenantes travaillent à la réalisation d'objectifs communs, établir une entente quant aux résultats escomptés et évaluer et ajuster l'orientation de l'organisme en fonction de l'évolution de l'environnement.	5/5	Le plan stratégique est intégré dans tous les aspects du fonctionnement de l'organisme et est lié aux aspects quotidiens du fonctionnement de l'organisme et pertinent pour ceux-ci. Des indicateurs de rendement clés sont utilisés pour évaluer les progrès et éclairer la prise de décision.
Gestion des risques. Les politiques, procédures et pratiques qui guident l'identification, l'évaluation, l'atténuation, la gestion et le signalement des risques.	4/5	Le registre des risques et la stratégie de gestion des risques sont harmonisés avec les plans stratégique, de fonctionnement et financier. Les politiques sont élaborées de manière stratégique en utilisant une approche fondée sur des principes en matière de stratégie et de fonctionnement.

5. CHAPITRE 5 : RECOMMANDATIONS

Sur la base de cet examen, du cadre légal et de gouvernance de CS, des principes et pratiques de bonne gouvernance et de l'analyse des problèmes de gouvernance de CS, nous proposons les recommandations suivantes pour l'amélioration de la gouvernance.

Nous recommandons qu'un groupe de travail d'experts en gouvernance (un « GTEG ») soit constitué afin d'évaluer davantage les enjeux de gouvernance et la modernisation des règlements administratifs et de fournir des recommandations à CS quant à ces aspects. Le GTEG serait composé d'experts en gouvernance du sport et de personnes qui comprennent le soccer et l'environnement de la FIFA/Concacaf et qui ne doivent avoir aucun intérêt direct ou indirect lié à CS, au conseil d'administration ou aux membres. Le groupe serait responsable de fournir des recommandations en matière de règlements administratifs et de bonne gouvernance au comité de gouvernance du conseil d'administration, qui ferait ensuite rapport au conseil d'administration. Sa priorité devrait être de recommander une nouvelle structure de vote plus équilibrée pour les membres, dans laquelle le projet 8 (le « P8 ») serait inclus.

Les recommandations exactes sont les suivantes.

5.1. Recommandation 1 : moderniser les règlements administratifs de CS

5.1.1. Procéder à un examen complet des règlements administratifs de CS afin de les harmoniser avec le CGSC, la LCON et les statuts de la FIFA. Les recommandations exactes sont au minimum les suivantes, sans toutefois s'y limiter :

- 5.1.1.1. moderniser la structure de vote des membres ou la répartition des votes en éliminant ou en réduisant le déséquilibre des pouvoirs entre les membres.. Une répartition plus équilibrée des votes se traduira par une meilleure implication de tous les membres de CS. Cette question est prioritaire. À la demande de la FIFA, elle doit être impliquée dans cette discussion. Le GTEG devra fournir des recommandations à CS à cet égard;
- 5.1.1.2. comme le recommande le CGSC, réduire le nombre d'administrateurs de 14 à 9 ou 11 (nous recommandons 11) et veiller à ce que le conseil soit composé en grande majorité, sinon entièrement, d'administrateurs indépendants choisis sur la base de la compétence et répondant à la matrice des compétences (y compris un administrateur représentant des athlètes);
- 5.1.1.3. réaffirmer, dans les politiques et règlements administratifs, que le conseil d'administration doit exercer des fonctions d'élaboration de politiques, de développement de stratégies, de supervision organisationnelle et d'évaluation des risques avec une indépendance appropriée par rapport à la direction. Le rôle du conseil d'administration est de veiller à ce qu'une stratégie audacieuse soit élaborée par le chef de la direction/SG, en tenant compte des contributions des parties prenantes;
- 5.1.1.4. veiller à ce que les objectifs de l'EDI et du représentant des athlètes soient constamment atteints, y compris en considérant l'inclusion d'un représentant

autochtone. Préciser si le représentant des athlètes doit être choisi à partir des administrateurs régionaux ou indépendants, ou pas du tout;

5.1.1.5. clarifier le nombre maximum d'années pendant lesquelles un administrateur peut siéger au conseil d'administration, quel que soit son rôle au sein du conseil. Nous recommandons un maximum de 12 ou 16 ans;

5.1.1.6. comme le demande le CGSC, clarifier les règlements administratifs pour faire en sorte que le président du conseil d'administration (le président) soit un administrateur véritablement indépendant. Le vice-président doit aussi être un administrateur indépendant. Tous deux doivent faire l'objet d'une approbation et d'une nomination du comité de mise en candidature, et ce dernier doit déterminer le fonctionnement de la campagne. La campagne, si elle n'est pas bien circonscrite, peut déboucher sur des promesses politiques qui ne correspondent pas nécessairement aux besoins de l'organisme ou qui ne sont pas harmonisées avec le plan stratégique;

5.1.1.7. le mandat et le rôle du comité de mise en candidature doivent être révisés et modernisés pour permettre au comité d'approuver toutes les candidatures aux postes du conseil d'administration. Nous recommandons aussi que les articles détaillés et normatifs des règlements administratifs portant sur le comité de mise en candidature (article 9.01 ii) soient simplifiés et transférés dans la politique de nomination approuvée par le conseil d'administration et dans le mandat du comité. Les règlements administratifs doivent contenir une disposition générale sur la création et le rôle du comité de mise en candidature, mais pas tous les détails qui sont normalement envisagés dans une politique. Le conseil d'administration devrait être chargé et responsable de l'adoption et de la modernisation des politiques et des mandats. Dans l'état actuel des choses, la modernisation de la procédure de nomination nécessiterait une modification des règlements administratifs;

5.1.1.8. comme le dispose la LCON et le recommande le CGSC, les dirigeants, y compris le président et le vice-président, sont nommés par les administrateurs une fois que ceux-ci sont élus par les membres. Tous les administrateurs doivent faire l'objet d'une approbation et être inclus dans le rapport du comité de mise en candidature. Par ailleurs, si les membres préfèrent élire le président, les candidats à ce poste doivent être examinés par le comité de mise en candidature et la campagne doit être bien circonscrite. Tous les autres dirigeants sont nommés par le conseil d'administration et ne sont pas élus par les membres;

5.1.1.9. énoncer clairement les responsabilités du SG, qui doivent comprendre la recherche, la sélection et l'évaluation des entraîneurs des équipes nationales. Supprimer l'implication du conseil d'administration auprès des entraîneurs nationaux, comme le dispose actuellement l'article 10.01 des règlements administratifs. Cette décision relève du fonctionnement. Le fait que le conseil d'administration embauche ou sélectionne les entraîneurs nationaux est contraire

aux pratiques et principes de bonne gouvernance, au CGSC et aux politiques de gouvernance de CS;

- 5.1.1.10. créer et adopter une politique et un mandat pour le conseil des membres et supprimer des règlements administratifs les dispositions détaillées qui y sont liées. Le CM joue un rôle consultatif et peut créer des sous-groupes afin de renforcer l'implication de ses membres et de traiter d'enjeux particuliers.

5.2. Recommandation 2 : implication des athlètes

- 5.2.1. CS doit veiller à ce que la participation et l'implication des athlètes soient optimales. La comité des athlètes ou le comité des équipes nationales doit commencer ses travaux immédiatement ou le plus tôt possible.
- 5.2.2. CS doit impliquer les athlètes dans d'autres comités ou groupes de travail quand il le juge approprié afin de s'assurer que leur voix est entendue.
- 5.2.3. La comité des athlètes doit informer le comité de mise en candidature de la mise en candidature de l'administrateur représentant des athlètes. Il est entendu que l'administrateur représentant des athlètes n'est pas soumis à l'approbation du comité de mise en candidature, quoique ce dernier doit s'assurer de son éligibilité et prendre de telles nominations en considération pour s'assurer qu'il propose une liste équilibrée de candidats.

5.3. Recommandation 3 : comités permanents

- 5.3.1. CS doit renforcer le rôle des comités permanents du conseil d'administration afin de mieux soutenir le conseil d'administration. CS doit inviter des experts externes à siéger aux comités permanents.
- 5.3.2. En particulier, CS doit renforcer le rôle du comité de gouvernance et le charger d'élaborer un plan d'amélioration de la bonne gouvernance, y compris la modernisation des règlements administratifs (avec les conseils du GTEG).
- 5.3.3. En particulier, CS doit renforcer le rôle du comité de supervision des risques et veiller à ce qu'un registre complet des risques soit élaboré et mis à jour. Le registre des risques doit aussi être un point permanent de l'ordre du jour du conseil d'administration. Le chef de la direction doit élaborer et tenir à jour le registre des risques et doit consulter le comité sur les questions de gestion des risques.
- 5.3.4. CS doit réviser la structure et le mandat des comités afin de les harmoniser au maximum avec le CGSC, les règlements administratifs révisés et le nouveau plan stratégique.

5.4. Recommandation 4 : matrice d'évaluation et de compétences du conseil

- 5.4.1.** Le conseil d'administration doit procéder à une auto-évaluation de son rendement chaque année et à une évaluation à 360° tous les deux ans. Il doit par ailleurs conserver l'évaluation de toutes les réunions du conseil d'administration.
- 5.4.2.** Dans l'évaluation des compétences, le conseil d'administration doit solliciter des avis externes afin d'élaborer sa matrice de compétences en temps utile pour informer le comité de mise en candidature des compétences et aptitudes souhaitées.

5.5. Recommandation 5 : formation, intégration et orientation en matière de bonne gouvernance

- 5.5.1.** Le conseil d'administration doit organiser une retraite d'orientation et d'intégration complète peu après l'AGA.
- 5.5.2.** CS doit continuer à améliorer les ressources en matière de bonne gouvernance et à offrir une formation continue sur la bonne gouvernance aux administrateurs, au personnel, aux membres des comités et aux membres de CS sur des enjeux tels que, notamment, les devoirs fiduciaires et légaux, les rôles et les responsabilités, les conflits d'intérêts, les statuts de la FIFA/Concacaf, les exigences du CGSC et de la LCON, l'EDI et la sécurité dans le sport. Un certain degré de formation en matière de bonne gouvernance doit être obligatoire.
- 5.5.3.** CS doit s'efforcer d'harmoniser les structures de gouvernance et les politiques avec les membres.

5.6. Recommandation 6 : Stratégie

- 5.6.1.** CS doit s'assurer qu'il dispose d'une vision audacieuse, de résultats souhaités définis, d'une feuille de route stratégique réalisable et de plans d'action associés dotés des ressources nécessaires. Ce n'est pas parce que le conseil d'administration est responsable de l'élaboration de la stratégie que les employés sont les seuls responsables de son exécution. Dans une gouvernance moderne, la stratégie est élaborée par l'équipe de direction et présentée au conseil d'administration pour avis et approbation. Il est recommandé que l'équipe de direction collabore avec le conseil d'administration pour élaborer la *Stratégie*.
- 5.6.2.** CS doit élaborer la *Stratégie* en consultation avec ses membres et ses parties prenantes afin de renforcer leur implication et leur adhésion. Selon nous, la *Stratégie* doit être formulée pour *le soccer au Canada* et CS doit veiller à ce que tous les membres y adhèrent. Les membres doivent harmoniser, dans la mesure du possible, leurs plans stratégiques avec la *Stratégie* nationale et contribuer ainsi aux objectifs nationaux communs.

- 5.6.3. Il est recommandé d'élaborer la *Stratégie* au plus tôt au cours des 6 à 8 prochains mois.
- 5.6.4. Après l'élaboration ou la mise à jour du plan stratégique, CS doit créer des plans de fonctionnement et des budgets associés, ainsi qu'un tableau de bord stratégique pour suivre les progrès accomplis. Les objectifs et les responsabilités des employés doivent découler du plan stratégique et s'harmoniser avec celui-ci.
- 5.6.5. Des mises à jour régulières de la *Stratégie* doivent être communiquées au conseil d'administration, aux membres et au public en général. La mise à jour du plan stratégique doit être un point standard de l'ordre du jour du conseil d'administration, au même titre que les conflits d'intérêts et le registre des risques.

5.7. Recommandation 7 : transparence et communication

- 5.7.1. CS doit développer et déployer une stratégie et une politique de communication institutionnelle afin d'améliorer la communication et la transparence avec leurs membres et le public en général, en particulier dans les domaines des finances et de la prise de décision.
- 5.7.2. CS doit clarifier ses politiques de gouvernance concernant la communication des procès-verbaux et des rapports du conseil d'administration et des comités, en tenant compte de la recommandation du CGSC, qui dispose que les procès-verbaux du conseil d'administration et des comités doivent être mis à la disposition du public sur le site Web de CS.
- 5.7.3. CS doit rendre public cet examen indépendant.

5.8. Recommandation 8 : sécurité dans le sport et EDI

- 5.8.1. CS doit développer une stratégie complète en matière de sécurité dans le sport et l'EDI dans l'ensemble de son écosystème afin d'harmoniser de manière optimale l'activité de tous les membres avec les politiques et procédures, l'éducation et les mesures préventives.

6. CONCLUSION

Cet examen fournit des informations complètes, des points de vue et des recommandations visant à permettre à CS d'améliorer sa gouvernance dans l'ensemble. Il est désormais impératif que CS donne suite à cet examen et élabore un plan établissant l'ordre des principales priorités. CS a fait preuve de courage en menant cet examen indépendant et en le rendant public. Maintenant qu'il est achevé, il est temps de prendre des mesures décisives qui permettront à CS de devenir un organisme plus engagé, plus moderne et plus progressiste.

Nous tenons à remercier une nouvelle fois tous les membres du personnel, du conseil d'administration et des comités, les membres et les parties prenantes qui ont accepté de participer à cet examen avec sincérité et honnêteté.

En offrant le meilleur succès pour le soccer au Canada!

ANNEXES

Annexe 1 : Questions et thèmes de l'examen de la gouvernance

Entretien individuel ou collectif (partie 1)

- *Les règlements administratifs de CS et ses structures, processus et politiques de gouvernance (y compris ceux liés aux finances) sont-ils conformes aux pratiques exemplaires actuelles et aux exigences du Code de gouvernance du sport canadien?*
- *Les processus de prise de décision financière sont-ils transparents et cohérents avec la mission et les valeurs de CS?*
- *Le conseil d'administration de CS exerce-t-il un degré de supervision approprié sur la haute direction?*
- *La haute direction est-elle correctement structurée et constituée, avec des rôles clairement définis, pour superviser le fonctionnement de CS, des niveaux de base au niveau de haute performance?*
- *Les politiques et pratiques actuelles de CS garantissent-elles la transparence de son processus décisionnel?*
- *Sur la base de ses structures, politiques et processus, CS s'assure-t-il que ses parties prenantes et membres sont effectivement représentés et qu'ils adhèrent aux principes d'équité, de diversité et d'inclusion?*
- *Les membres de CS connaissent-ils les mesures de sécurité dans le sport telles que le Bureau du commissaire à l'intégrité dans le sport (le « BCIS »), Sport sans abus et le Code de conduite universel pour prévenir et contrer la maltraitance dans le sport (le « CCUMS »)?*
- *Dans le domaine de la gouvernance, y a-t-il d'autres mesures que le conseil d'administration et la haute direction pourraient prendre pour améliorer la confiance des Canadiens en CS?*

Questionnaire d'entretien (partie 2)

Questions

- 1. Existe-t-il des problèmes, des lacunes ou des défis actuels en ce qui concerne la gouvernance de CS?** La gouvernance comprend notamment le rôle fiduciaire du conseil d'administration de CS, les comités de CS, les règlements administratifs et politiques de CS, la sécurité dans le sport et l'EDI (équité, diversité et inclusion), la structure des membres votants, la transparence des décisions, l'implication des parties prenantes de CS, la gestion financière et la gestion des risques, la planification stratégique et la direction.

Are there any current issues, gaps, or challenges in CS governance? Governance includes, but not limited to, CS board's fiduciary role, CS's Committees, CS's bylaws and policies, safe sport, and EDI (equity, inclusion diversity), Voting members' structure, transparency of decisions, the engagement of CS's stakeholders, financial and risk management, strategic planning, and leadership.

- 2. Veuillez proposer 1 à 3 actions que CS devrait prioriser pour améliorer sa gouvernance.**

Please suggest 1 to 3 actions CS should prioritize to improve its governance?

Avez-vous d'autres commentaires à partager? Do you have other comments to share?

Annexe 2 : Liste des groupes cibles à passer en entretien

1. Membres du conseil d'administration et des comités (individuellement et en groupe)
2. L'équipe de la haute direction et le personnel de CS
3. Les présidents et directeurs généraux des associations provinciales/territoriales membres
4. Le conseil des membres (individuellement et en groupe)
5. Les parties prenantes de CS
6. Les ligues et clubs professionnels
7. Des représentants des joueurs
8. Un(e) représentant(e) des arbitres
9. Un(e) représentant(e) des entraîneurs
10. Le (ou la) conseiller(ère) juridique de CS

Annexe 3 : Modèles de gouvernance d'ONS comparables

ONS	Composition du conseil - CA	Structure des membres votants	Politiques
Natation Canada	<p>« Article IV : Gouvernance</p> <p>4.1 Administrateurs</p> <p>« Le conseil d'administration sera composé de neuf (9) administrateurs, dont l'un sera un nageur retraité. L'administrateur qui est un nageur retraité doit satisfaire aux critères du présent règlement chaque fois qu'il se présente à l'élection, y compris, mais sans s'y limiter, les délais prévus à l'article 1.2(v) ; toutefois, lorsqu'un nageur retraité ne satisfait plus à ces délais au cours d'un mandat, cela n'entraîne pas la cessation de ses fonctions d'administrateur et il peut continuer à siéger jusqu'à la fin du mandat en question. Les membres peuvent, de temps à autre, par résolution ordinaire, fixer le nombre d'administrateurs de l'organisation et le nombre d'administrateurs à élire lors des assemblées annuelles des membres ou déléguer ces pouvoirs aux administrateurs. Aucune diminution du nombre d'administrateurs ne peut écourter le mandat d'un administrateur en fonction. »</p>	<p>« Article II : Adhésion</p> <p>2.1 Catégories</p> <p>L'organisation a les catégories de membres suivantes :</p> <p>a) Les Associations provinciales membres</p> <p>b) Les groupes d'intérêts spéciaux membres suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clubs de haute performance membres • ACEN ; • Conseil des athlètes ; • Comité des officiels, des compétitions et des règlements ; » 	<p>https://www.swimming.ca/fr/ressources/conseil-et-gouvernance/politiques-du-conseil-administratif/</p>
Rugby Canada	<p>« 4. Conseil d'administration</p> <p>4.1 Composition</p> <p>(a) Le Conseil sera composé d'au moins neuf (9) et d'au plus onze (11) Directeurs, y compris les deux Directeurs nommés par les athlètes (collectivement appelés les « Directeurs »).</p> <p>(b) Le nombre de Directeurs d'un sexe ne doit pas dépasser de plus de deux le nombre de Directeurs de tous les autres sexes. »</p>	<p>« 2. Adhésion</p> <p>2.1 Admissibilité</p> <p>L'adhésion à l'Union consiste en</p> <p>(a) les Fédérations provinciales de rugby; et</p> <p>(b) toute Nouvelle fédération qui a été admise comme membre par le Conseil d'administration; étant entendu qu'avant que le Conseil ne décide d'admettre une Nouvelle Fédération en tant que Membre, la Nouvelle Fédération devra : »</p>	<p>Troisième section - Règlements et politiques: https://rugby.ca/fr/propose/gouvernance</p>

<p>Basketball Canada</p>	<p>« Article 3 : Gouvernance</p> <p>Composition du conseil d'administration</p> <p>3.1 Directeurs et directrices</p> <p>Le conseil d'administration doit être composé d'au moins moins six directeurs ou directrices et pas plus de onze (11) directeurs ou directrices, qui incluent :</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) Jusqu'à six directeurs ou directrices de classe A élu(e)s par des membres de classe A; (b) Jusqu'à quatre directeurs ou directrices de classe B élu(e)s par des membres de classe B; et (c) Un directeur ou une directrice maximum qui peut être nommé(e)s par le conseil d'administration chaque année. » 	<p>« Article 2 : Adhésion</p> <p>Catégories d'adhésion</p> <p>2.1 Catégories</p> <p>L'organisation a deux catégories d'adhésion :</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) les membres de classe A; et; (b) les membres de classe B. <p>2.2 Membres de classe A</p> <p>Les individus et les organisations suivant(e)s sont éligibles pour devenir des membres de classe A:</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) Les directeurs ou directrices; (b) Toute association reconnue par une province ou un territoire du Canada en tant qu'instance dirigeante du basketball dans cette province ou ce territoire; (c) Un représentant de joueurs élu tous les ans par les membres athlètes des équipes nationales sénior masculines; (d) Une représentante de joueuses élue tous les ans par les membres athlètes des équipes nationales sénior féminines; et (e) L'Association canadienne des officiels de basketball. <p>2.3 Membres de classe B</p> <p>Les organisations suivantes sont éligibles pour devenir des membres de classe B :</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) Les associations et les organisations qui soutiennent les objectifs de l'organisation et qui ont été admises en tant que membres conformément à l'article 2.5, à condition qu'il n'y ait jamais plus de quatre membres de telle sorte. » 	<p>Liste des politiques de Canada Basketball : https://www.basketball.ca/fr/about/governance</p>
<p>Golf Canada</p>	<p>« Article 4 : Gouvernance</p> <p>Composition du Conseil d'administration</p> <p>4.1 Le Conseil d'administration sera composé d'un minimum de huit (8) personnes et d'un maximum de treize (13) personnes, toutes élues par les membres votants aux postes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Deux dirigeants, soit le président et le 	<p>« Article 2 : Adhésion</p> <p>2.1 Golf Canada compte les trois catégories d'adhésion suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Club membre b) Membre individuel votant c) Membre individuel sans droit de vote » 	<p>Liste des politiques : https://www.golfcanada.ca/fr/politiques-de-golf-canada/</p>

	<p>vice-président</p> <p>b) Un directeur représentant le Conseil provincial, qui présidera le Conseil provincial</p> <p>c) Un directeur représentant le Conseil des gouverneurs, qui présidera le Conseil des gouverneurs</p> <p>d) Un minimum de quatre (4) et un maximum de neuf (9) directeurs à mandat spécial dont l'un sera nommé secrétaire par le Conseil d'administration Le nombre de directeurs sera déterminé par les membres votants et pourra varier entre le nombre minimum et maximum d'administrateurs par résolution ordinaire. »</p>		
<p>Canada équestre</p>	<p>« Conseil d'administration</p> <p>4.1 Composition du conseil d'administration - La Société prévoit un minimum de 7 et un maximum de 14 administrateurs. Le conseil d'administration fixe le nombre d'administrateurs dans les limites de ce minimum et de ce maximum. Le conseil d'administration détermine le nombre d'administrateurs. Le conseil d'administration peut inviter en permanence le président sortant du conseil d'administration, s'il n'est plus administrateur, à assister aux réunions du conseil d'administration sans droit de vote.</p> <p>4.2 Élection des administrateurs - Sous réserve de toute augmentation ou diminution par le conseil d'administration dans les limites minimales et maximales fixées dans les statuts, le nombre d'administrateurs à élire lors d'une assemblée annuelle est le nombre d'administrateurs dont le mandat expire la même année que l'élection.</p> <p>Dirigeants 4.25.</p> <p>Dirigeants -- Les dirigeants de la Société sont le président et toutes autres personnes désignées par résolution du conseil d'administration selon les besoins. Le président et le ou les vice-présidents doivent être des administrateurs, mais les autres dirigeants n'y sont pas tenus, y compris le chef de la direction. Une même personne peut cumuler deux postes. Le conseil d'administration peut, selon les termes de la Loi, déléguer à ces dirigeants</p>	<p>« Catégories d'adhésion</p> <p>3.1. Catégories - La Société compte trois catégories d'adhésion. Chacune doit désigner neuf délégués qualifiés pour la représenter aux assemblées des membres votants. Chaque membre votant a droit à un vote.</p> <p>3.1.1 Catégorie A – disciplines équestres;</p> <p>3.1.2 Catégorie B – organismes provinciaux et territoriaux de sport;</p> <p>3.1.3 Catégorie C – organismes équestres nationaux. »</p>	<p>https://equestrian.ca/fr/news-info/forms-and-documents/</p>

	<p>le pouvoir de gérer les activités de la Société. Enfin, le président doit être élu par le conseil d'administration parmi les administrateurs dès la première réunion du conseil d'administration suivant l'assemblée annuelle. »</p>		
--	---	--	--

Annexe 4 : Politique de principes de base de la gouvernance de CS

Canada Soccer

PRINCIPES DE BASE DE LA GOUVERNANCE

1. OBLIGATIONS

a) Les obligations (rôles et responsabilités) du conseil d'administration et de la haute direction (c'est-à-dire le (ou la) chef de la direction, le (ou la) directeur(trice) général(e) ou le (ou la) secrétaire général(e)) sont clairement spécifiées dans les règlements administratifs et les politiques de gouvernance de l'organisation.

b) Le conseil d'administration est responsable devant ses membres et toutes les autres parties prenantes de toutes les décisions, actions, ainsi que de la stratégie et du rendement de l'organisation, y compris de sa conformité aux valeurs fondamentales de l'organisation, ainsi que de la sélection, de la supervision, de l'évaluation, de la révocation et de la rémunération du (ou de la) chef de la direction.

c) Le (ou la) chef de la direction est responsable devant le conseil d'administration des opérations de l'organisation, y compris du budget/plan opérationnel et de la gestion des finances, des risques, des ressources humaines, des programmes et des services, ainsi que des relations avec les parties prenantes.

d) Les membres de l'organisation (représentés collectivement à la réunion annuelle des membres) sont responsables de ce qui suit :

- approuver les états financiers annuels vérifiés de l'organisation
- approuver la nomination du vérificateur pour l'année à venir
- élire des administrateurs et des dirigeants
- discuter d'autres PROPOSITIONS qui peuvent être présentées par les membres ou par le conseil d'administration.

e) Le conseil d'administration et les membres prennent leurs décisions dans le respect des lois et règlements en vigueur.

2. ÉQUITÉ ET INCLUSION

a) La structure de vote des membres de l'organisation est inclusive et équitable :

- les structures de vote incluent toutes les parties prenantes du soccer telles que les régions membres, les ligue, les joueurs, les arbitres et les entraîneurs.
- les votes sont attribués selon une formule qui garantit un équilibre équitable ou juste entre toutes les parties prenantes et empêche un petit nombre de parties prenantes ou d'entités de parties prenantes de contrôler les résultats des votes.

3. SÉPARATION DES POUVOIRS

a) Le conseil d'administration est l'organe stratégique et de surveillance; le (ou la) chef de la direction représente les branches exécutives et opérationnelles; les comités disciplinaires indépendants forment la branche judiciaire; et l'assemblée annuelle des membres est la branche législative.

b) Chacun de ces organes a un rôle spécifique et des pouvoirs qui restent distincts et séparés.

4. DÉMOCRATIE REPRÉSENTATIVE

a) Le conseil d'administration jouit d'une légitimité démocratique puisque ses membres sont élus par les membres et parce que leur mandat est défini et raisonnablement limité.

- b) L'organisation veille à ce que ses décideurs et ses participants, dans leur composition, reflètent la diversité de la communauté dans laquelle elle opère (par exemple, couleur, origine ethnique, handicap, genre, âge, région, langue(s) officielle(s), statut d'autochtone et statut d'immigrant).
- c) Le conseil d'administration prend des décisions et agit dans l'intérêt de l'organisation, tout en veillant à ce que toutes les parties prenantes soient représentées dans les processus décisionnels et que leurs points de vue soient effectivement pris en compte.
- d) L'organisation veille à mettre en place des processus de communication efficaces et transparents dans ses relations avec les parties prenantes.

5. AFFIRMATION ET PROTECTION DES VALEURS POSITIVES

- a) En développant et en améliorant le soccer, l'organisation affirme et promeut les valeurs unificatrices, éducatives, culturelles, éthiques et humanitaires du soccer, son respect de tous les droits de l'homme reconnus au niveau mondial et sa garantie de non-discrimination et d'égalité.

Approuvé par le Conseil d'administration, le 16 septembre 2023