

**CANADA SOCCER  
GOVERNANCE GUIDE**

## TABLE DES MATIÈRES

GUIDE DE GOUVERNANCE	2
RÔLES ET RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	2
TAILLE, STRUCTURE ET COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	3
OPÉRATIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	3
ÉTHIQUE ET DISCIPLINE	4
DÉVELOPPEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	4

## GUIDE DE GOUVERNANCE

Ce guide accompagne le Guide de gestion et d'opérations de club, ayant pour but d'aider les clubs de soccer au Canada à mesure qu'ils grandissent et se développent à de plus hauts niveaux de complexité et de capacité organisationnelles. L'objectif est l'atteinte de plus hauts niveaux d'efficacité dans la façon dont le club est géré, ou plutôt dirigé, surveillé et contrôlé.

Un club de soccer aura une bonne gouvernance lorsque trois choses se produisent. Premièrement, son conseil d'administration établit une direction et une stratégie générale pour guider le club. Deuxièmement, le conseil d'administration supervise et surveille les programmes et activités du club, mesurant leur impact et succès en lien avec les objectifs stratégiques. Et troisièmement, il y a des freins et contrepoids à l'interne pour assurer que le conseil et l'administration qui prennent les décisions au nom du

club répondent aux obligations légales et réglementaires du club et agissent dans les meilleurs intérêts du club. Il a été clairement démontré par plusieurs études que les clubs qui ont une bonne gouvernance performant plus efficacement.

Comme avec le Guide de gestion et d'opérations de club, ce guide met l'accent sur les meilleures pratiques qui aideront les clubs à mieux se gouverner. Ce document ne doit pas être traité comme un manuel d'instruction ou un document de politiques, mais il vise plutôt à aider les clubs alors qu'ils cherchent à créer les conditions organisationnelles au niveau de la gouvernance pour l'atteinte du succès sur le terrain. Le guide aidera les clubs qui cherchent à atteindre un plus haut niveau de classification de licence de clubs mais offrira aussi de l'aide aux clubs dans la création d'une saine gouvernance.

## RÔLES ET RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Une bonne gouvernance débute avec une clarté des **rôles et des responsabilités**. Le rôle du conseil d'administration du club est de gouverner l'organisation et non de la gérer. Le conseil d'administration doit surveiller les résultats du travail de la direction mais il doit faire attention pour ne pas interférer dans ce travail; s'il le fait, la direction cesse d'en être responsable.

Les rôles clés de gouvernance du conseil d'administration incluent :

- i. établir une stratégie et une vision et évaluer le progrès vers les résultats stratégiques;
- ii. élaborer des politiques de haut niveau concernant l'organisation du conseil d'administration, la surveillance de la haute direction, la conformité à l'éthique, le recrutement et le développement du conseil d'administration et la planification de la relève;
- iii. s'assurer que le club a une gestion compétente;
- iv. s'assurer que le club a des ressources financières suffisantes pour financer adéquatement ses exigences opérationnelles et de capital;
- v. s'assurer que les obligations légales et financières sont respectées;
- vi. prévenir, atténuer et gérer les risques pour le club;
- vii. représenter le club aux intervenants clés.

Les conseils d'administration efficaces s'acquittent de ces fonctions de gouvernance qui ont trait à la santé et au bien-être de l'organisation et n'entrent pas dans la gestion et la livraison opérationnelle. C'est la direction qui gère les opérations, incluant les finances, les ressources humaines, les programmes, les structures de programmes, les services, les risques, les relations avec les intervenants et les opérations quotidiennes; ceci inclut la gestion de la programmation technique, des ligues, des installations de soccer et des compétitions.

La clarification des rôles du conseil d'administration et de la direction est d'une importance critique pour les clubs. Le conseil d'administration doit avoir suffisamment d'indépendance de la direction pour être en mesure d'évaluer le rendement du gestionnaire principal, sur la base des résultats pour lequel il/elle seul(e) est responsable.

Plusieurs membres du conseil d'administration auront occupé d'autres postes bénévoles avant de se joindre au conseil d'administration du club. Les rôles auxquels ils sont habitués en tant que bénévoles pour le programme ne sont pas appropriés pour un membre du conseil d'administration. Le conseil d'administration a besoin d'être en mesure de faire la différence entre les rôles de gouvernance et les rôles opérationnels à l'intérieur du club.

Les petits clubs ont souvent des bénévoles qui siègent au conseil d'administration et jouent un rôle dans la livraison de programmes en même temps. Ceci se produit en raison du petit nombre de bénévoles. Même s'il ne s'agit pas de gouvernance optimale, ça peut fonctionner aussi longtemps que le membre du conseil d'administration comprend et se concentre sur son rôle d'administrateur et n'amène pas de problèmes liés à la livraison de programmes dans la salle de réunion.

Un instrument de politique qui s'est avéré très efficace dans la clarification des rôles respectifs du conseil d'administration et de la haute direction est une **politique de limites des cadres supérieurs**. Fondamentalement, cette politique identifie, en langage clair, les limites qui sont placées sur la haute direction, ou les domaines que le conseil d'administration considère comme relevant de sa compétence et dans lesquels la direction ne peut pas prendre de décision. Une fois que ces limites ont été identifiées, la direction a la liberté, dans le cadre de la loi et des exigences des règlements administratifs et du plan stratégique de l'organisation, de diriger les opérations de l'organisation. Cet instrument est inestimable comme il associe le rôle de contrôle du conseil d'administration avec le besoin de pouvoir de la direction sans interférence.

## TAILLE, STRUCTURE ET COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration a besoin d'être délibérément construit : il doit trouver un équilibre où les membres du conseil se sentent valorisés, ne se sentent pas débordés et ont la capacité de mener à bien leur travail de façon efficace et efficiente. Le conseil d'administration devrait être d'une taille pour faciliter une culture d'engagement, de responsabilité personnelle, de coopération et de prise de décision efficace. Les meilleures pratiques exigent un conseil d'administration composé de 7 à 12 membres.

Les postes clés du conseil d'administration sont habituellement : président(e), administrateurs/administratrices et président(e)s de comités permanents. Le gestionnaire principal ne sera pas habituellement un membre du conseil d'administration, reflétant et renforçant la distinction claire entre les rôles du conseil d'administration et de la direction. Néanmoins, les meilleures pratiques exigent que le gestionnaire principal assiste aux réunions du conseil d'administration, rende compte des résultats stratégiques, offre des conseils et écoute les directives du conseil.

Le conseil d'administration doit avoir des comités permanents pour l'aider dans ses fonctions de gouvernance. Les **comités permanents** clés devraient inclure : vérification et finances, gestion de risques, gouvernance et nominations. Les comités permanents doivent être distingués des comités opérationnels, qui traitent des programmes et autres questions opérationnelles et qui rendent des comptes à la haute direction. Ces comités sont assignés par la haute direction (plutôt que par le conseil d'administration).

Il y a plusieurs années, les conseils d'administration du soccer étaient composés exclusivement d'anciens joueurs de soccer qui avaient comme tâche de gérer l'organisation en

entier. Nous avons parcouru un long chemin depuis ce temps dans notre compréhension des attributs et des compétences dont un conseil a besoin pour remplir ses fonctions de gouvernance. Pour que son conseil d'administration fonctionne à sa capacité maximale, un club doit avoir des administrateurs dont les attributs et compétences ajoutent de la valeur au conseil d'administration. Un comité des nominations fort et dynamique recrutera des candidats comme administrateurs avec ce principe en tête. Tout d'abord, le conseil d'administration a besoin d'avocats, de comptables, de penseurs stratégiques, d'experts en risque, d'experts en gouvernance, de leaders d'affaires, etc.

Il devra aussi être diversifié. Canada Soccer, la CONCACAF et la FIFA requièrent tous maintenant un équilibre entre les sexes dans leurs instances dirigeantes. La logique derrière cet équilibre entre les sexes dans les postes de leadership du soccer est incontournable. Premièrement, 48% des joueurs de soccer au Canada sont des femmes et des filles. Deuxièmement, Sport Canada et d'autres organismes de réglementation du sport dans les provinces exigent que les organismes de sport s'assurent que leurs postes de direction (directeurs, entraîneurs, gestionnaires, etc.) soient occupés par une proportion appropriée de femmes. Le UK Sports Charter for Sports Governance (2016) a énoncé les nouvelles exigences de la politique d'équilibre entre les sexes pour les organisations sportives en Angleterre : « L'objectif pour les femmes dans les conseils d'administration (ou les hommes lorsqu'ils sont le groupe sous-représentés) sera augmenté d'un minimum de 25% à 30% (conformément aux pratiques commerciales plus larges, comme le 30% Club). » Les organisations sportives doivent « publier une explication annuelle détaillée des étapes qui ont été prises pour y remédier. »

## OPÉRATIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La base juridique des opérations des administrateurs du club est leurs devoirs fiduciaires, qui incluent **l'obligation de diligence et le devoir de loyauté**. L'obligation de diligence requiert que chaque administrateur fasse preuve de soin, de diligence et de la compétence dont on peut raisonnablement s'attendre d'une personne remplissant ses fonctions d'administrateur. Le devoir de loyauté requiert que chaque administrateur, en prenant des décisions, agisse en vue des meilleurs intérêts de l'organisation.

Le devoir de loyauté est à l'origine de la pratique par laquelle une organisation interdit à son conseil d'administration d'inclure parmi ses membres des personnes qui occupent des postes officiels dans une autre organisation avec laquelle ils ont des obligations divergentes. Les conseils d'administration de club performants s'assureront que les administrateurs n'ont pas de « double loyauté » découlant de leur adhésion à un autre conseil.

L'impératif de prendre des décisions qui sont dans le meilleur intérêt du club repose également sur l'exigence, généralement

mise en œuvre dans la politique, que les décisions d'un conseil d'administration d'un club et de ses administrateurs ne doivent pas privilégier des intérêts particuliers (p. ex. équipes, académies, officiels<sup>1</sup> ou joueurs) mais plutôt l'intérêt du soccer.

Les **conflits d'intérêts** sont liés aux conflits de loyauté. Les administrateurs sont considérés comme étant dans un conflit d'intérêt lorsqu'ils, des membres de leur famille ou tout autre partenaire d'affaires ou associé personnel, bénéficient personnellement, que ce soit directement ou indirectement, financièrement ou autrement, de leur poste sur le conseil d'administration. Un conflit d'intérêts peut être réel, potentiel ou perçu; le même devoir de le divulguer s'applique à chacun. Il peut aussi y avoir un conflit d'intérêt moral si un directeur d'un club détient un poste de conseil d'administration ou de personnel dans une autre organisation qui a des intérêts divergents.

Lorsque les conseils d'administration fonctionnent bien, ils remplissent deux fonctions : offrir une **direction** et un

<sup>1</sup> « Officiels » signifie toute personne, à l'exception des joueurs, qui performent une activité liée au soccer au club. Ceci inclut, mais sans s'y limiter, tous les directeurs, officiels, membres de comité, entraîneurs, arbitres, arbitres-adjoints ou toute autre personne responsable de questions techniques, médicales et/ou administratives au club, de même que toute personne qui doit se conformer aux règlements administratifs du club.

**contrôle** de l'organisation. Un membre individuel d'un conseil d'administration ne peut pas, dans un sens juridique ou moral, donner des directives à l'organisation. La seule autorité légale à donner des directives est dévolue à l'ensemble du conseil. Le conseil d'administration du club offre des directives en décidant où le club se dirigera dans l'avenir. Il le fait en élaborant et en adoptant un plan stratégique et des initiatives stratégiques de haut niveau pour le club. Offrir des directives n'inclut pas diriger les programmes et les opérations du club.

Il n'y a pas de processus de gouvernance qui soit plus mal compris que le processus par lequel le conseil d'administration contrôle et supervise une organisation. Ça ne signifie pas que le conseil d'administration révisé toutes les décisions de la direction, annulant celles qu'il n'aime pas, ou intervenant à l'occasion en prenant des décisions lui-même. Dans un tel scénario, la direction cesse d'être responsable des décisions de programmes ou opérationnelles et la gouvernance de l'organisation est dysfonctionnelle.

Correctement compris, superviser et contrôler l'organisation implique le développement et la mise en œuvre de politiques. Dans ce sens, et en dirigeant l'organisation par la promulgation par l'ordre le plus élevé de politique connu sous le nom de plan stratégique, un conseil d'administration qui gouverne efficacement est un **conseil de politiques**. La supervision à travers le développement de politiques implique la création de toute une série de documents de politiques et procédés : limites de la direction qui définissent les limites et la portée de l'autorité de la direction, codes de conduite et de déontologie, processus pour dénonciations, processus formel pour évaluer le rendement de la haute direction, planification de la relève des opérations, mises à jour régulières de la direction, exigences de rapports financiers, rapports sur la qualité de programme – et, peut-être le plus important, un mesure continue des progrès accomplis pour atteindre les priorités du plan stratégique.

## ÉTHIQUE ET DISCIPLINE

Conformément aux directives de la FIFA et de la CONCACAF, Canada Soccer a besoin d'assurer que ses programmes, activités et événements se déroulent dans un environnement éthique où l'on s'attend, en tout temps, à un comportement approprié conforme avec les valeurs de Canada Soccer. En adoptant son *Code de conduite et de déontologie*, Canada Soccer a affirmé qu'il soutient l'égalité des chances, interdit les pratiques discriminatoires et est engagé à offrir un environnement dans lequel tout le monde est traité avec respect. Les clubs de soccer au Canada doivent adopter des politiques et procédés qui permettent aux personnes de signaler les violations au *Code de conduite et de déontologie*

de Canada Soccer ou tout autre document de politiques similaires adopté par leurs autres organisations dirigeantes et/ou le club lui-même. Ils doivent aussi veiller à développer leurs propres politiques et procédures qui prévoient des mesures disciplinaires par une autorité judiciaire indépendante lorsque les règlements, règles ou politiques du club ont été enfreints.

Il est aussi suggéré que le club développe des politiques de dénonciation pour permettre aux individus à l'intérieur du club de rapporter anonymement des cas de harcèlement, de discrimination ou de traitement injuste par les officiels du club.

## DÉVELOPPEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La façon dont le conseil gère ses affaires et la culture du conseil d'administration qu'une organisation développe sont aussi importantes que la façon dont le conseil d'administration est structuré et opère et la façon dont les rôles et responsabilités sont divisées entre le conseil d'administration et la direction. Les conseils d'administration réussiront s'ils prêtent une attention particulière au développement du conseil d'administration. Un développement efficace du conseil d'administration inclut:

- ▶ processus formel et sophistiqué de recrutement pour le conseil d'administration et de nomination pour administrateurs
- ▶ orientation et mentorat des nouveaux directeurs

- ▶ évaluation annuelle du rendement du conseil d'administration et/ou auto-évaluation des administrateurs
- ▶ planification de la relève par le conseil d'administration
- ▶ formation continue aux réunions du conseil d'administration
- ▶ soutien technologique (p. ex. iPads)
- ▶ renforcement des pratiques qui favorisent une culture de conseil positive et basée sur les normes
- ▶ reconnaissance des contributions des administrateurs (p. ex. hommages personnels, prix, cadeaux)<sup>2</sup>