

## MODÈLE DE MATRICE DES COMPÉTENCES

### 1. BUT

- 1.1 Le modèle de matrice des compétences (« **matrice des compétences** ») est conçu pour garantir que le conseil d'administration (le « **conseil d'administration** ») de (« **l'entreprise** ») est composé de personnes ayant un équilibre de compétences pour gérer l'entreprise, atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise et diriger l'avenir de l'entreprise. La matrice des compétences doit être lue conformément à la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif* (la « **Loi** ») et au *Code canadien de gouvernance du sport* (le « **Code** »).

### 2. MATRICE DES COMPÉTENCES

- 2.1 Le conseil d'administration est un conseil fondé sur les compétences, composé d'administrateurs qui, collectivement et individuellement, possèdent les compétences, les connaissances et l'expérience nécessaires pour gouverner et diriger efficacement l'entreprise. Les compétences et les qualités du conseil d'administration et de ses administrateurs peuvent être classées en trois grandes catégories : compétences en matière de gouvernance, compétences de l'industrie et qualités personnelles souhaitables pour les administrateurs.

#### 2.2 Compétences en matière de gouvernance

- 2.3 Les compétences en matière de gouvernance concernent les compétences nécessaires à l'exercice des fonctions clés du conseil d'administration. Ces compétences comprennent notamment :

- *Stratégie et planification.* Cette compétence est liée à la capacité du conseil d'administration à réfléchir de manière stratégique et critique aux opportunités et aux menaces, et à élaborer des stratégies efficaces et fructueuses pour l'entreprise.
- *Développement de politiques.* Cette compétence a trait à la capacité du conseil d'administration à identifier les enjeux et les opportunités clés pour l'entreprise et à élaborer des politiques appropriées pour définir la manière dont l'entreprise doit fonctionner à court et à long terme.
- *Gouvernance, risque et conformité.* Cette compétence est liée à :
  - l'expérience du conseil d'administration avec les principes de gouvernance d'entreprise, en particulier dans les entreprises commerciales, les entreprises à but non lucratif ou d'autres entités réglementées,
  - la capacité du conseil d'administration d'identifier les principaux risques pour l'entreprise en matière de conformité juridique et réglementaire
  - l'expérience du conseil d'administration dans l'évaluation des directeurs généraux (« **PDG** »), des directeurs financiers (« **DF** ») et d'autres cadres supérieurs.

- *Performance financière.* Cette compétence concerne les qualifications et l'expérience du conseil d'administration en matière de finances et de comptabilité, et plus particulièrement la capacité du conseil d'administration à :
  - comprendre et analyser les principaux états financiers,
  - évaluer la viabilité et la performance financière de l'entreprise,
  - avoir une expérience du contrôle financier, de la budgétisation, de l'établissement de rapports et de la supervision d'organisations et/ou de projets,
  - contribuer à la planification financière stratégique et
  - superviser les modalités de financement et la responsabilité.
  
- *Marketing et communication.* Cette compétence est liée à :
  - la connaissance et l'expérience du conseil d'administration dans les services marketing aux membres et aux parties prenantes, et les campagnes de promotion publique,
  - la compréhension du conseil d'administration des pratiques de communication commerciale pertinentes et de la manière dont elles sont utilisées au mieux et
  - la connaissance ou l'expérience du conseil d'administration sur les nouvelles tendances en matière de technologie et de médias et leur impact sur l'organisation.
  
- *Collecte de fonds et commandites.* Cette compétence est liée à :
  - la compréhension par le conseil d'administration du paysage de la collecte de fonds et de la commandite et de la manière dont il se rapporte aux organisations à but non lucratif,
  - la compréhension par le conseil d'administration de la manière dont les subventions sont financées et des stratégies et relations efficaces dans ce domaine,
  - l'expérience du conseil d'administration dans l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de collecte de fonds et de commandite,
  - la capacité du conseil d'administration de tirer parti des relations et des contacts aux niveaux municipal, provincial et fédéral du gouvernement et
  - la capacité du conseil d'administration de tirer parti des relations avec les leaders des communautés d'affaires et philanthropiques.
  
- *Expérience commerciale.* Cette compétence est liée à l'expérience du conseil d'administration en matière de pratiques commerciales et d'affaires dans des domaines

tels que la politique, la finance, le marketing, le droit, les communications, la technologie et les ressources humaines.

- *Droit*. Cette compétence est liée aux qualifications et à l'expérience du conseil d'administration en matière de pratiques juridiques canadiennes et provinciales, notamment en ce qui concerne l'industrie du sport, les associations à but non lucratif, le droit du travail et de la santé. Cette compétence exige que le conseil d'administration ait une compréhension :
  - du rôle du droit dans la gouvernance,
  - des rôles et devoirs statutaires et éthiques des administrateurs et
  - des risques juridiques liés au fait d'être membre d'un conseil d'administration.
- *Gestion des ressources humaines*.<sup>1</sup> Cette compétence est liée aux qualifications et à l'expérience du conseil d'administration en matière de gestion des ressources humaines, notamment en ce qui concerne l'industrie du sport et le droit du travail.
- *Technologies de l'information*. Cette compétence est liée aux qualifications et à l'expérience du conseil d'administration en matière de technologie de l'information et à la compréhension des technologies récentes dans l'industrie du sport.

## 2.4 **Compétences de l'industrie**

2.5 Les compétences de l'industrie concernent les compétences pertinentes pour l'industrie du sport et le secteur à but non lucratif. Ces compétences comprennent notamment :

- *Expérience dans le secteur à but non lucratif*. Désigne l'expérience, les connaissances et les compétences acquises par le conseil d'administration en tant qu'administrateur ou membre de la direction d'une organisation à but non lucratif.
  - *Expérience dans un organisme gouvernemental*. Désigne l'expérience, les connaissances et les compétences acquises par le conseil d'administration en tant que directeur ou membre de la haute direction d'un organisme gouvernemental.
  - *Expérience dans des organismes sportifs nationaux (« OSN »)*. Désigne l'expérience, les connaissances et les compétences acquises par le conseil d'administration en tant que directeur ou membre de la direction d'une OSN.
  - *Expérience dans le sport*. Désigne l'expérience, les connaissances et les compétences du conseil d'administration en matière de sport aux niveaux local, provincial et international.
-

## 2.6 Attributs personnels souhaitables des administrateurs

2.7 Les attributs personnels souhaitables des administrateurs sont les attributs et les compétences requises pour être un administrateur efficace et, par conséquent, pour avoir un conseil d'administration efficace. Ces attributs et compétences comprennent notamment :

- *Communication*. Désigne la capacité d'un administrateur à écouter les points de vue des autres, à élaborer et à présenter des arguments convaincants, à présenter efficacement de l'information et à communiquer avec les autres administrateurs, la haute direction de l'entreprise et les autres parties prenantes.
- *Analyse critique*. Désigne la capacité d'un administrateur à analyser de manière critique de l'information complexe, à distiller facilement les enjeux clés et à élaborer des solutions innovantes aux problèmes.
- *Engagement (c'est-à-dire disponibilité hebdomadaire)*. Désigne la capacité d'un administrateur à assumer les responsabilités liées à sa fonction.
- *Leadership*. Désigne les compétences de leadership d'un administrateur, qui exigent que les administrateurs représentent l'entreprise de manière appropriée, qu'ils établissent et maintiennent une culture appropriée au sein du conseil d'administration et de l'entreprise et qu'ils assument la responsabilité de leurs actions et de leurs décisions.
- *Autres*. Désigne toute autre information pertinente que l'administrateur peut juger important d'inclure concernant les « attributs personnels souhaitables des administrateurs ».