

Note de service confidentielle

Date : 10 octobre 2022

À : Administrateurs du conseil d'administration de Hockey Canada

Cc : Scott Smith

De : L'honorable Thomas A. Cromwell C.C.

Cc : Nadia Effendi, Victoria Prince et Sylvie Lalonde

Objet : Révision indépendante de la gouvernance – Mandat (élément no 5)

Ma révision indépendante de la gouvernance de Hockey Canada doit être complétée d'ici la fin du mois et nous continuons de travailler sans relâche afin de nous assurer de respecter cet échéancier. Cependant, j'en suis arrivé à des conclusions en lien avec certains aspects du cinquième élément de mon mandat et je crois qu'il est dans l'intérêt de Hockey Canada que je les partage avec vous dès maintenant. J'ai décidé de procéder ainsi en raison de la crise actuelle, qui prend de l'ampleur quotidiennement. De mon point de vue, des mesures urgentes et décisives sont nécessaires pour traiter les enjeux de gouvernance associés à cette crise.

L'une des obligations clés du conseil d'administration est de s'assurer que l'organisation dispose d'une gouvernance efficace et continue. Les recommandations qui suivent visent à s'assurer que le conseil s'acquitte de cette obligation alors qu'il s'apprête à traiter de la situation actuelle.

A. Introduction

Le cinquième élément de mon mandat me demande de formuler toute autre recommandation quant aux mesures que pourraient prendre le conseil d'administration et la haute direction en matière de gouvernance afin d'améliorer la confiance de la population canadienne envers Hockey Canada. Cela ouvre la porte à une évaluation du lien entre la gouvernance de l'organisation et la confiance de ses parties prenantes. Une telle évaluation, à son tour, soulève plusieurs questions. Qu'entend-on par « confiance »? Quel est le lien entre la confiance et une saine gouvernance? Quel est le niveau de confiance actuel envers Hockey Canada? Quelles mesures devraient prendre le conseil d'administration et la haute direction en matière de gouvernance pour améliorer le niveau de confiance tout en s'assurant qu'il y ait une gouvernance continue et efficace en place? J'aborderai ces questions une à une.

B. Qu'est-ce que la « confiance » et quel est son lien avec une saine gouvernance?

La confiance et la saine gouvernance sont directement liées; elles revêtent toutes deux une importance fondamentale au succès d'une organisation. La confiance des parties prenantes – qui se veut le fait de croire en les pouvoirs, le sérieux et la fiabilité d'une organisation – est tout aussi importante pour la capacité d'une organisation à poursuivre sa vision et atteindre ses objectifs. C'est particulièrement le cas lorsqu'il est question des organisations à but non lucratif, comme Hockey Canada, ayant un important mandat de protection de l'intérêt public. La confiance des parties prenantes est établie et renforcée par l'entremise de la saine gouvernance. Bref, une saine gouvernance est essentielle afin d'établir et de renforcer la confiance des parties prenantes, car c'est cette confiance qui contribuera à assurer que l'organisation s'acquitte de son mandat de protection de l'intérêt public.

L'importance de la confiance est reflétée dans les objectifs des lois régissant l'organisation et dans les principes clés de la gouvernance saine. La *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif* (« **Loi BNL** ») fournit un cadre pour une gouvernance imputable et transparente. Ces éléments sont particulièrement importants pour les organisations qui œuvrent dans le secteur à but non lucratif, parce que celles-ci doivent établir et maintenir un niveau élevé de confiance de la part du public afin de connaître du succès. Il va de soi que l'imputabilité et la transparence ne sont pas seulement importantes dans la gouvernance interne de l'organisation; elles représentent aussi des éléments clés de la relation qu'entretient une organisation avec ses parties prenantes et avec le public en général. Elles incluent la responsabilité de comprendre les besoins de la communauté et d'être efficace pour répondre à ces besoins, c'est-à-dire les besoins qui justifient l'existence de l'organisation.

Les administrateurs d'une organisation à but non lucratif ont par conséquent des responsabilités qui transcendent la surveillance des opérations quotidiennes de l'organisation. Ils doivent également s'assurer que l'organisation entretienne des relations efficaces avec ses parties prenantes afin d'obtenir leur soutien envers les objectifs de l'organisation. Les conseils d'administration doivent prendre en considération l'imputabilité, la transparence et l'engagement, parce que c'est sur la base de ces éléments que peuvent se bâtir et se maintenir des relations saines et productives avec les parties prenantes. Le but ultime de tout ce processus est de s'assurer que l'organisation s'acquitte, et soit perçue comme s'acquittant, de ses responsabilités sociales de protection de l'intérêt public.

Compte tenu des appels forts et répétés pour un changement de culture drastique dans le monde du hockey, ces qualités d'imputabilité, de transparence et d'engagement et ces relations saines et productives avec les parties prenantes sont particulièrement importantes pour Hockey Canada. Comme l'a indiqué la ministre Pascale St-Onge, il existe un problème systémique de violence sexuelle et de masculinité toxique dans la culture du hockey au Canada. En tant qu'organisme national de régie du hockey au Canada, on s'attend avec raison à ce que Hockey Canada joue un rôle important pour contribuer à changer cette culture. Hockey Canada doit donc s'assurer de disposer des connaissances, des compétences et des ressources nécessaires pour y arriver. L'organisation devra aussi faire preuve du type d'imputabilité et de transparence qui favorisent

des relations saines et productives avec les parties prenantes. Ces relations doivent pouvoir s'appuyer sur la confiance envers la capacité de Hockey Canada à mener ce changement.

Il est question ici d'une confiance qui doit exister tant dans la réalité que dans la perception raisonnable. À cet égard, il existe un parallèle utile entre la confiance et l'impartialité. L'impartialité, comme la confiance, n'existe pas uniquement dans un état d'esprit, mais aussi dans la perception d'une personne raisonnable et dûment informée. Les décideurs, par exemple, ne doivent pas être simplement impartiaux. Ils doivent également être *perçus* comme étant impartiaux par des gens raisonnables et dûment informés. De la même façon, on ne doit pas seulement retrouver la confiance dans les faits, mais aussi dans la perception.

C. Quel est le niveau de confiance actuel envers Hockey Canada?

La confiance est une qualité intangible qui fluctue constamment. Par conséquent, évaluer l'étendue de la confiance que les gens ont envers les organisations ou institutions est une tâche manifestement difficile. Cependant, il ne fait aucun doute que le niveau de confiance envers Hockey Canada qu'affichent le gouvernement, les commanditaires, certains de ses membres et le public en général a chuté à des niveaux dangereusement bas. Le leadership de l'organisation a perdu la confiance d'importantes parties prenantes. Des représentants élus, y compris le premier ministre du Canada, la ministre des Sports et certains parlementaires, de même que des commanditaires et plusieurs autres parties, ont appelé à un changement complet au niveau du leadership. Le nombre, la portée et l'intensité de ces appels sont tels qu'il est irréaliste de penser qu'ils ne constituent qu'un battage médiatique temporaire. Pour assurer une gouvernance efficace et continue, ces appels ne doivent pas être ignorés.

Que les préoccupations concernant le leadership actuel soient objectivement justifiées ou non n'est pas ce qui importe, et s'attarder sur cette question ne relève pas de mon mandat. Il ne fait aucun doute que Hockey Canada compte sur des administrateurs qui ont une passion pour le hockey, qui affichent un profond dévouement envers la mission, la vision et les valeurs de l'organisation, et qui consacrent beaucoup de temps et d'énergie – souvent en quantité démesurée – envers la gouvernance de l'organisation. Or, la confiance n'est pas qu'un enjeu de faits objectifs, mais aussi un enjeu de perception raisonnable. La perception, chez bon nombre de parties prenantes, est que le leadership actuel de Hockey Canada ne mérite pas cette confiance.

D. Quelles mesures devraient être prises pour regagner la confiance?

Il est facile de demander un changement important, mais beaucoup plus difficile de réaliser ce changement. Il est encore plus difficile de le faire d'une manière ordonnée et réfléchie qui permet à l'organisation d'opérer pendant que ce changement important se produit. De mon point de vue, Hockey Canada doit apporter des changements importants à la composition de son conseil d'administration et aux processus de recrutement au sein de ce conseil, changements que j'aborderai plus en détail dans mon rapport final, qui est dû à la fin du présent mois. Ces changements, cependant, exigeront du temps, puisqu'ils nécessiteront des discussions et réflexions approfondies de la part des membres de Hockey Canada et de son conseil d'administration, de même qu'un certain nombre d'étapes techniques, avant de pouvoir être mis en œuvre. Il n'est pas

réaliste de penser que ces types de changements peuvent être correctement pris en considération et mis en œuvre au cours des prochaines semaines. Le besoin de changement, par contre, est urgent.

Pour cette raison, je recommande que Hockey Canada, dans le cadre de son cycle électoral actuel et avec l'appui du comité des candidatures, se dote d'un conseil d'administration et d'un président du conseil qui acceptent de siéger pour seulement un an. L'idée est que ces nouveaux administrateurs siégeront à titre de conseil de transition. Ils auront quatre tâches principales à accomplir durant leur mandat d'un an. Premièrement, ils devront répondre, conjointement avec les membres de Hockey Canada, à l'ensemble des changements en matière de gouvernance que je recommanderai dans mon rapport final. Deuxièmement, ils devront traiter des nombreuses préoccupations publiques concernant la haute direction de l'organisation. Troisièmement, ils devront commencer à rétablir les relations fragmentées avec les parties prenantes. Enfin, ils devront assurer à l'organisation une stabilité sur le plan opérationnel. Bien que je reconnaisse le dévouement et le travail acharné des membres actuels du conseil d'administration, mon opinion est que les intérêts de Hockey Canada seraient mieux servis si tous les administrateurs se retiraient de leur poste au terme de leur mandat, à l'assemblée annuelle des membres du 17 décembre, et ne sollicitaient pas un nouveau mandat. Je ne recommande pas que tous les administrateurs démissionnent immédiatement pour les raisons suivantes. L'organisation ne serait pas en mesure d'opérer sans un conseil d'administration. La démission immédiate déclencherait également les dispositions concernant les postes vacants prévues dans les règlements administratifs de Hockey Canada et la Loi BNL, qui prévoient un processus qui nécessiterait tout de même du temps à mettre en œuvre; en d'autres mots, une telle démission n'offrirait pas une manière plus rapide de nommer ou d'élire de nouvelles personnes au conseil d'administration. De plus, le prochain cycle d'élections et de recrutement d'administrateurs est déjà enclenché, permettant ainsi au comité des candidatures d'identifier dès maintenant des candidats propices en vue des élections du 17 décembre.

Les nouveaux administrateurs et les membres de Hockey Canada devraient, dès que possible, revoir la structure du conseil d'administration et le processus de mise en candidature conformément à mes recommandations afin que la nouvelle structure soit en place pour le cycle électoral de 2023. Dans le cadre de ce processus, le conseil devrait faire appel aux services d'une firme réputée spécialisée dans le recrutement d'administrateurs. Cette firme pourra appuyer Hockey Canada dans la révision de la matrice des compétences pour les administrateurs et le président du conseil, ainsi que dans le remaniement de la constitution et du mode de nomination pour le comité des candidatures. De plus, la firme retenue pourra soutenir le processus de nomination ou d'élection des membres du comité des candidatures et du conseil d'administration. Tout cela devra être mis en œuvre à temps pour les élections de 2023, qui serviront à pourvoir l'ensemble du conseil d'administration et le poste de président du conseil d'administration. En tant que première étape visant à rebâtir la confiance envers Hockey Canada, il sera crucial pour le conseil de transition de mener le processus de recrutement des nouveaux administrateurs de manière transparente et indépendante.

E. Conclusion

Ce n'est pas de gaieté de cœur que j'émetts ces recommandations. Néanmoins, je le fais afin de faire avancer ce que je vois comme étant les meilleurs intérêts de Hockey Canada et du sport lui-même. Je sais que tous les administrateurs font preuve de dévouement, tant envers le sport qu'envers le bien-être de Hockey Canada, et que ce dévouement est aligné avec les obligations légales des administrateurs d'agir dans l'intérêt de l'organisation avant tout. Les mesures que j'ai recommandées, à mon humble avis, serviront au mieux les intérêts de Hockey Canada et du sport envers lequel les administrateurs, je le sais, affichent un profond engagement.