



# EQUESTRIAN CANADA ÉQUESTRE

## ÉNONCÉ DE POSITION SUR LE RENOUVELLEMENT DE LA GOUVERNANCE

20 avril 2023



*Dans le présent document, le masculin est utilisé sans discrimination et dans le seul but d'alléger le texte. En cas de divergence entre la version française et la version anglaise du présent document, la version anglaise prévaut.*

## OBJET

Nombreux sont les changements survenus dans l'environnement externe et les activités internes de Canada Équestre (CE) depuis son dernier véritable examen de gouvernance en 2013, qui avait motivé la refonte de sa structure d'adhésion et de ses processus de gouvernance. À l'externe, plusieurs organismes nationaux de sport (ONS) du Canada ont vu leur réputation se dégrader. L'opinion est généralisée : une mauvaise gouvernance a mené à de mauvaises décisions. Résultat, le Comité olympique canadien (COC) et Sport Canada ont adopté le Code de conduite universel pour prévenir et contrer la maltraitance dans le sport (le Code de conduite) et, plus récemment, le Code de gouvernance du sport canadien (le Code) et le bulletin de gouvernance de Sport Canada (le bulletin).

CE a réagi immédiatement, et positivement, en choisissant de revoir intégralement son cadre de gouvernance, ses politiques et ses pratiques, d'une part pour s'assurer de respecter les normes du Code de conduite, du Code et du bulletin, et d'autre part dans le dessein de se remettre en question pour devenir un ONS plus réactif, résilient et responsable, au service de ses intervenants.

Le présent énoncé de position vise à analyser le cadre de gouvernance et les processus actuels de CE pour dégager ses lacunes par rapport aux attentes du Code et prendre en considération les pratiques optimales de gouvernance, nouvelles ou établies, dans le but de recommander des changements.

Les recommandations se fondent sur une approche du changement en deux étapes : d'abord répondre au besoin immédiat et urgent de se conformer au Code, et par le fait même adopter de meilleures politiques et pratiques de gouvernance; ensuite passer en revue les forces et les faiblesses de la structure d'adhésion existante, et collaborer avec les membres et d'autres intervenants clés pour déterminer si et comment le renouvellement de la structure aiderait CE à mieux concrétiser sa raison d'être.

Le présent énoncé de position se fonde sur un examen rigoureux, mené avec une consultante ayant une expertise en gouvernance, du cadre juridique et réglementaire de CE, de ses règlements administratifs, de son Manuel de gouvernance, des attentes à l'égard des ONS publiées par la FEI et le COC, du Code, et des commentaires issus d'un vaste processus d'entretiens avec les représentants de groupes d'intervenants clés.



# ANALYSE

## 1. Aspects légaux et conformité

- (i) **Cadre légal :** Comme il est exigé de l'ensemble des ONS canadiens, CE a été prorogée sous le régime de la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif* (la *Loi*). Celle-ci énonce différentes exigences et restrictions que doit respecter CE, notamment quant à sa structure de gouvernance, aux droits de ses membres votants et aux pouvoirs décisionnels que le Conseil d'administration ne peut déléguer.
- (ii) **Règlements administratifs :** Les règlements administratifs de CE approuvés à son assemblée générale annuelle de 2020 se distinguent par leur degré de spécificité dans de nombreuses sphères, ce qui a rendu CE plus difficilement en mesure de réagir rapidement ou adéquatement aux changements survenus chez les intervenants et dans les opérations. En bref, les règlements administratifs de CE sont exagérément codifiés. Si le Conseil d'administration a pris soin de modifier les règlements pour rendre l'organisation plus réactive et plus résiliente, la détérioration des relations avec les membres dans les dernières années a fait en sorte que ces derniers sont réticents à approuver les changements. Or, les exigences et les contraintes posées par les règlements actuels représentent une grande part des divergences entre les normes du Code, et la structure de gouvernance et les processus actuels de CE. Pour que CE se conforme au Code, certains règlements devront être modifiés par le Conseil d'administration et approuvés par les membres.
- (iii) **Code de gouvernance du sport canadien :** Le Code, accompagné par un guide à la mise en œuvre et différents modèles, vise à maximiser le rendement organisationnel en encourageant les ONS à améliorer les pratiques de gouvernance par l'adoption de révisions aux règlements administratifs et aux autres mécanismes structurels. Les dispositions et exigences du Code portent essentiellement sur la structure du conseil d'administration, sa composition, les exigences de compétences et ses responsabilités. ***Pour pouvoir se faire financer par Sport Canada et d'autres organismes, CE doit obligatoirement se conformer au Code en modifiant sans délai ses règlements administratifs.***

## 2. Commentaires des intervenants

Pour obtenir un portrait fidèle de l'environnement de gouvernance de CE et de ses forces et faiblesses, la consultante a réalisé des entretiens semi-dirigés avec un vaste éventail de parties intervenantes.



Voici une analyse des commentaires formulés à l'égard des cinq grands thèmes abordés :

1. Quelle est la raison d'être de CE?

On constate beaucoup de divergences dans les réponses entourant la raison d'être et la mission de CE. Si certaines personnes jugeaient que le haut niveau devait représenter la raison d'être, d'autres aspiraient à une vision plus large, englobant des objectifs récréatifs et/ou équestres. Cela dit, tout le monde s'entendait pour dire que la raison d'être de CE n'était pas assez bien définie. Si CE est vu comme une fédération, on saisit mal ce qui est fédéré et comment.

2. Clarté des responsabilités et des comptes à rendre dans les actuels (anciens) cadre de gouvernance et processus

On a surtout mentionné le manque de clarté pour les rôles et les responsabilités, surtout chez le personnel et les comités d'exploitation (disciplines). Cette lacune semble être issue des changements apportés aux règlements administratifs en 2015, et à la crise de confiance née de ces changements. Les facteurs causaux sont multiples.

3. Transparence et communication

Il existe un vaste consensus autour du manque de transparence et de communication de CE, notamment auprès des grands groupes d'intervenants. Même s'il est généralement admis que la chef de la direction Meg Krueger contribue à assainir la réputation de l'organisme en matière de disponibilité et de communication, les intervenants sont unanimes : ils n'ont pas l'impression de recevoir l'information nécessaire pour comprendre ce que fait CE et comment.

4. Relations de CE avec les membres des catégories et les intervenants

- (i) La mobilisation des intervenants doit être renforcée et vue comme faisant partie intégrante de la culture de CE. Il faut pour cela une meilleure visibilité aux événements; on veut voir une plus grande participation et un plus grand engagement de la part des membres, ainsi que des discussions individuelles et en groupe.
- (ii) Les différentes catégories ne représentent sans doute pas l'ensemble des parties intervenantes clés. Qui plus est, même si les droits de vote sont bien compris, ces personnes ne sentent pas de lien avec l'organisme.
- (iii) La relation entre les OPTS et CE s'est améliorée avec différentes initiatives conjointes menées récemment. Cela dit, on ne comprend pas très bien « qui fait quoi », à la base comme au haut niveau.
- (iv) On doute de la gestion des bénévoles comme intervenants clés. Les personnes sondées pensent majoritairement qu'il y a une sous-utilisation des bénévoles, en raison d'un manque de proximité avec le personnel et de délimitation des rôles et des responsabilités.

5. Composition du Conseil d'administration : diversité, indépendance, fonctionnement



Si beaucoup ont mentionné le besoin d'améliorer la diversité au Conseil d'administration, les profils manquants ne faisaient pas l'unanimité. L'efficacité du Conseil d'administration quant à l'adoption de stratégies adéquates et à l'exercice d'un degré de surveillance suffisant pour l'atteinte des objectifs ne convainc pas non plus.

## COMPARAISON ENTRE LE CODE ET LES STRUCTURES ET PROCESSUS DE CE EN VIGUEUR

*L'annexe 1* contient une comparaison détaillée entre le Code et les structures et processus de CE en vigueur, et définit les modifications requises. Essentiellement, seules six modifications majeures sont recommandées pour que les règlements administratifs de CE assurent la conformité au Code. D'autres changements devront être apportés aux politiques et procédures existantes pour que CE réponde aux attentes du Code, ce qui devra être fait sous l'autorité du Conseil d'administration.

## RECOMMANDATIONS

Pour que CE satisfasse pleinement aux attentes que le COC exprime dans le Code, l'organisme devra apporter des changements majeurs à son cadre de gouvernance (structure et processus). CE pourrait se contenter de se conformer au Code en apportant les changements requis à ses règlements administratifs et aux mandats de son Conseil d'administration et de ses comités, et en mettant en place des politiques et des procédures approuvées par le conseil permettant de démontrer cette conformité.

Toutefois, pour que CE soit résilient et perdure comme ONS de confiance pour le sport équestre, il lui faudra se pencher sur des questions fondamentales comme la prise de décisions clés (processus et personnes impliquées) et l'importance de la transparence, de la responsabilité, de l'indépendance et de la participation.

À cette fin, le Conseil d'administration et les membres devraient songer à modifier la structure d'adhésion actuelle pour qu'elle reflète mieux les besoins changeants des intervenants clés. Il est donc recommandé que CE adopte une approche en deux étapes pour cerner et mettre en place les changements nécessaires pour concrétiser plus efficacement sa raison d'être.

La première étape, soit le but premier de cet examen, est d'amener CE à répondre aux attentes du Code de gouvernance du sport canadien. CE devrait en profiter pour apporter tous les changements nécessaires à ses politiques et processus pour devenir un organisme plus résilient et plus efficace. CE collaborera avec ses membres et des intervenants clés pour mener à bien ce processus de consultation.



La deuxième étape pour atteindre l'excellence en gouvernance est de dialoguer avec tous les intervenants clés afin de déterminer les changements qu'il faut apporter à la structure d'adhésion pour calmer les inquiétudes quant à l'iniquité dans les droits de vote des différentes catégories de membres et à l'adéquation à la principale raison d'être de CE, et pour que cette structure interpelle les membres actuels et les autres intervenants clés et suscite leur soutien et leur approbation.

Les principales recommandations portent sur la première étape; elles sont divisées en deux catégories : « exigences de conformité » et « excellence en gouvernance ». Le Conseil d'administration de CE a étudié les recommandations relatives à la conformité et les approuve avec enthousiasme.

CE voit le présent énoncé de position comme point de départ pour la consultation avec les intervenants, au terme de laquelle les intervenants et les membres devraient comprendre, accueillir et approuver les modifications aux règlements administratifs.

## 1. Exigences de conformité (première étape)

Les ajouts, les modifications et les suppressions qui suivent, expliqués plus en détail dans le tableau de l'annexe 1, doivent être apportés aux règlements administratifs de CE.

### Règlements administratifs

- (i) Modifier l'article 4.5 pour préciser qu'un administrateur ne peut pas devenir chef de la direction dans les 12 mois suivant son départ du Conseil d'administration.
- (ii) Modifier l'article 4.8 pour y ajouter les exigences en matière de diversité et d'indépendance, et pour reconnaître la nécessité d'une représentation pour les athlètes.
- (iii) Modifier l'article 4.10 pour supprimer l'admissibilité à la réélection après neuf mois des membres du Conseil d'administration ayant exercé un mandat complet.
- (iv) Modifier l'article 4.25 pour indiquer que la présidence du Conseil d'administration ne peut être exercée que par une personne indépendante et pour donner une définition complète d'« indépendance ».
- (v) Modifier l'article 6.4 pour exiger la publication des états financiers sur le site Web de CE dans les six mois suivant la fin de l'année.

Les politiques et procédures internes de CE seront aussi modifiées de façon à réaliser pleinement les intentions du Code. Plus précisément :

- (i) Le **mandat du Conseil d'administration doit être modifié** de façon à préciser le rôle de l'indépendance, au sens qui est donné à ce terme dans le Code, et de la diversité dans la composition du conseil, à mieux définir ses responsabilités et à exiger que son travail soit évalué au moins une fois par année.



- (ii) Le **mandat du comité de mises en candidature doit être modifié** de façon à ce que le Conseil d'administration et les athlètes soient représentés dans ce comité et que le relevé des présences soit divulgué lors du processus de réélection d'administrateurs.
- (iii) Le **mandat du comité de gouvernance et d'éthique doit être modifié** pour qu'une politique d'intégration des administrateurs y soit ajoutée.
- (iv) Le **mandat du chef de la direction doit être modifié** de sorte que cette personne ait la responsabilité de donner chaque trimestre aux membres du Conseil d'administration une certification écrite du chef de la direction et du chef des finances contenant les déclarations de conformité et décrivant les risques importants.
- (v) Les éléments suivants **doivent être ajoutés au site Web** :
  - a) Statuts de prorogation
  - b) Procès-verbaux des réunions des membres
  - c) Mandats du Conseil d'administration et des comités
  - d) Rapport sur la diversité

## 2. Excellence en gouvernance (première étape)

CE peut amorcer dès maintenant le « renouvellement » de sa gouvernance par différents moyens, notamment en prenant les mesures suivantes pour améliorer sa résilience et sa réactivité :

- (i) Rédiger une **politique sur les mises en candidature au Conseil d'administration** pour aider le comité de mises en candidature à cibler les besoins changeants dans la composition du conseil. Elle doit comprendre une matrice de compétences (aptitudes) qui sera révisée régulièrement, mise à jour et utilisée pour combler les éventuelles lacunes.
- (ii) Rédiger une **politique d'intégration des administrateurs** administrée par le comité de gouvernance et d'éthique visant à aider les nouveaux administrateurs à être autonomes le plus rapidement possible.
- (iii) Modifier le mandat du comité des ressources humaines pour l'obliger à être transparent envers le Conseil d'administration quant aux évaluations du rendement du chef de la direction et à tenir compte des commentaires de tout le conseil.
- (iv) Rédiger un « **énoncé des attentes** » pour chacun des membres du conseil du **Conseil d'administration** comprenant des règles sur la communication avec la direction et regroupant d'autres attentes actuellement dispersées dans le Manuel de gouvernance. Les administrateurs ne devraient pas avoir à signer de contrat – le rapport est fiduciaire, et non contractuel. Il incombe à CE d'énoncer clairement ses attentes envers les membres de son Conseil d'administration.



- (v) Rédiger une **politique sur la mobilisation des intervenants** qui reflète l'engagement pris par CE de consulter convenablement chacun des groupes d'intervenants clés et de mettre en place des procédures pour concrétiser ces stratégies de mobilisation, et surveiller l'efficacité de cette politique.
- (vi) Établir un **cadre de gestion des risques** approprié pour la concrétisation de la raison d'être de CE. Il doit définir clairement les rôles et les responsabilités du Conseil d'administration et de la direction en matière d'identification, d'évaluation, de gestion et de surveillance des risques.

### 3. Approche suggérée pour la structure d'adhésion (deuxième étape)

- (i) Revoir la structure d'adhésion et penser à des propositions de changements pour l'assemblée générale annuelle de 2024.
- (ii) Chercher sans cesse à apporter des améliorations internes qui ne nécessitent pas la modification des règlements administratifs.





## CONCLUSION

Dans les mois précédant l'assemblée annuelle de ses membres, CE communiquera avec toutes les catégories d'adhésion et des groupes clés au sein de celles-ci, de même qu'avec d'autres intervenants pour recueillir leurs commentaires et répondre à leurs questions, et fera tout en son pouvoir pour atteindre et surpasser les attentes de ses partisans.



# ANNEXE 1

## Comparaison entre le Code et les structures et processus de CE en vigueur

Le tableau suivant montre les exigences du Code, telles qu'elles figurent dans le document d'application<sup>1</sup>.

RA = règlement administratif MG = manuel de gouvernance

Disposition du Code	Pratique de CE	Modification requise
B1 <b>Taille des conseils</b> – « [...] un minimum de cinq membres et un maximum de quinze membres. Un conseil d'administration type devrait compter de sept à onze membres. »	Les articles prévoient un minimum de sept et un maximum de 14. L'article 4.1 du RA permet au CA de fixer le nombre de membres au conseil d'administration. Il y en a neuf à l'heure actuelle.	Aucune
B2 – « Pas moins de 40 % des administrateurs doivent être <b>indépendants</b> . [...] Le terme "indépendant" désigne un administrateur qui n'a pas d'obligation fiduciaire envers toute organisation liée au sport en question au niveau national ou provincial, qui ne reçoit aucun avantage matériel direct ou indirect d'une telle partie et qui est libre de tout conflit d'intérêts de nature financière, personnelle ou de représentation (sous réserve que la participation au [sport de l'organisme national de sport] n'entraîne pas par elle-même qu'une personne n'est pas indépendante). »	L'article 4.5 du RA <b>interdit</b> au personnel de CE ou d'un organisme affilié reconnu de participer ou de siéger à un comité d'exploitation.  CE ne précise pas ce qu'on entend par « indépendant » dans l'évaluation des membres du conseil.	<b>Reprendre la définition de « membre indépendant »</b> dans la politique du conseil ou les RA, et voir ce qu'il faudrait pour changer les processus relatifs aux nominations.
B3 – « Aucun membre de la direction de l'ONS ne peut être membre du conseil d'administration. Aucun	Il n'est pas interdit aux membres du conseil de devenir chef de la direction.	<b>Ajouter au règlement administratif</b> une

<sup>1</sup>CODE DE GOUVERNANCE DU SPORT CANADIEN : RESSOURCES D'APPUI (version du 27 avril 2021 rédigée par Goodmans LLP).



Disposition du Code	Pratique de CE	Modification requise
<p>membre du conseil d'administration d'un ONS ne peut devenir chef de la direction ou chef de la direction par intérim de cet ONS pendant son mandat d'administrateur et pendant les 12 mois suivant ce mandat. »</p>		<p>disposition sur l'admissibilité.</p>
<p>B4 – Obligation d'adopter un <b>mandat du conseil d'administration</b> qui délimite les responsabilités du conseil quant au plan stratégique et au plan de succession pour le chef de la direction.</p>	<p>L'article 11.3 du MG ne précise pas les responsabilités relatives à la planification stratégique et a peu à dire sur l'importance de la planification de la succession.</p>	<p>Créer une charte de conseil.</p>
<p>B5 Démographie – La <b>politique sur la diversité</b> fixe un maximum de 60 % de membres d'un même sexe, ratio dont le conseil d'administration doit rendre compte chaque année.</p>	<p>L'article 4.8 du RA oblige seulement le comité des candidatures à tenir compte « (i) de la connaissance du candidat de CANADA HIPPIQUE, (ii) des compétences recherchées et des besoins en matière de diversité de CANADA HIPPIQUE et de la communauté servie et (iii) d'un choix équilibré de nouveaux administrateurs expérimentés. »</p>	<p><b>Modifier l'article 4.8 du RA</b> pour y ajouter l'exigence en matière de diversité.</p> <p><b>Modifier le mandat du conseil d'administration</b> pour y ajouter la responsabilité de produire un rapport annuel sur la diversité.</p>
<p>B6 – Il est fondamental <b>que les athlètes<sup>2</sup>soient représentés</b> au poste de membre ou d'observateur du conseil d'administration, pour que leur voix soit entendue.</p>	<p>Aucune exigence à cet effet dans le RA ou le MG.</p>	<p><b>Modifier l'article 4.8 du RA.</b></p> <p>Créer le poste d'observateur du conseil dans le mandat.</p>

<sup>2</sup>« [...] Le terme "athlète" désigne une personne qui fait actuellement partie d'une équipe nationale, qui participe à une compétition internationale ou une personne qui est à la retraite mais qui était membre d'une équipe nationale ou qui a participé à une compétition internationale, au maximum huit ans auparavant. »



Disposition du Code	Pratique de CE	Modification requise
<p>B7 – Chaque ONS doit tenir à jour une <b>matrice de compétences</b> afin de s’assurer que les membres du conseil possèdent le plus grand nombre possible de compétences (en finances, en gouvernance, en droit, en sport).</p>	<p>Une telle matrice a été utilisée au dernier cycle, mais ne fait pas partie du mandat du comité des candidatures.</p>	<p><b>Créer une politique sur les nominations</b> que devra suivre le comité des candidatures pour tenir compte de la matrice de compétences approuvée par le conseil et mise à jour annuellement.</p>
<p>B8 – Le <b>président du conseil</b> doit être élu par les administrateurs.</p>	<p>Le terme utilisé par CE est <i>President</i> en anglais, et non <i>Chair</i>.</p> <p>Selon l’article 4.26 du RA, seule la présidence du conseil d’administration doit être élue.</p> <p>Selon l’article 12.2 du MG, tous les cadres doivent être élus par le conseil d’administration.</p>	<p>Aucune</p>
<p>B9 – « Le <b>président du conseil d’administration</b> doit être un administrateur indépendant. »</p>	<p>L’article 4.25 du RA précise qu’« un dirigeant ou un administrateur ne peut être</p> <p>un employé de CANADA HIPPIQUE, ni un employé [...] ou un entrepreneur rémunéré d’un organisme affilié</p> <p>reconnu ».</p> <p>L’article 12.3 dit : « Les critères à prendre en compte dans la sélection d’une personne pour exercer les fonctions de dirigeant comprennent [...] e) l’absence d’intérêts divergents. »</p>	<p><b>Modifier l’article 4.25 du RA</b> pour donner une définition complète d’« indépendance ».</p> <p>Modifier l’article 12.3 du MG ou ajouter une disposition au mandat du Conseil d’administration.</p>
<p>B10 – <b>Limite de mandat</b> de neuf ans maximum (composée de plusieurs mandats ne dépassant pas quatre ans</p>	<p>Selon l’article 4.9 du RA, « le mandat des administrateurs est de trois ans ».</p>	<p><b>Modifier l’article 4.10 du RA</b> pour en supprimer le</p>



Disposition du Code	Pratique de CE	Modification requise
chacun) et un mandat supplémentaire pour le président du conseil d'administration (maximum de six ans en poste) ou pour un membre qui siège aussi au conseil d'administration de CE.	Selon l'article 4.10 du RA, « l'administrateur [...] occupe son poste pour une période maximale de six ans consécutifs. Après l'écoulement de cette période, il peut être élu ou nommé pour exercer un autre mandat après une absence d'au moins neuf mois à compter du dernier jour où il a agi comme administrateur. »	droit d'exercer un autre mandat après neuf mois. On peut envisager de fixer la limite à dix ans et de changer les dispositions sur les mandats à la phase 2.
B11 – Tous les nouveaux membres du conseil d'administration doivent participer à un processus d' <b>intégration</b> , ainsi qu'à un rappel annuel.	Ce principe ne se retrouve dans aucune politique ou MG.	Concevoir une <b>politique d'intégration des administrateurs</b> sous la direction du Comité de gouvernance et d'éthique.
B12 – « Le conseil d'administration est responsable de [...] <b>l'embauche</b> et [...] du congédiement du <b>chef de la direction</b> . »	<p>RA 4.3 f) – Le conseil « peut embaucher ou conclure des ententes de travail avec des personnes qu'il juge nécessaires à l'accomplissement des responsabilités de CANADA ÉQUESTRE et de ses comités; »</p> <p>MG 11.3 – Le conseil est notamment responsable de : « i) nommer un chef de la direction et les autres hauts dirigeants que le Conseil d'administration souhaite, définir leurs fonctions respectives, établir leur rémunération, contrôler et évaluer leurs performances, prévoir une succession adéquate et remplacer le chef de la direction ou les autres dirigeants, le cas échéant; »</p> <p>MG 19.8.3 – « Comité des RH : 3) En ce qui concerne les aspects relatifs au/à la chef de la direction, le comité doit : a) donner des conseils sur les politiques du Conseil d'administration concernant la nomination, la</p>	<p><b>Modifier le mandat du Conseil d'administration</b> pour y ajouter des responsabilités propres à un conseil stratégique; notamment, la planification de la relève doit être une responsabilité de supervision des risques attitrée.</p> <p><b>Modifier le mandat du comité des RH</b> pour qu'il relève pleinement du Conseil d'administration et qu'il doive obtenir les approbations</p>



Disposition du Code	Pratique de CE	Modification requise
	<p>révision (annuelle et de fin de mandat) et la rémunération du chef de la direction; »</p> <p><b><u>PRATIQUE DE CE</u></b></p> <p>« b) examiner la planification de la succession du chef de la direction et conseiller le Conseil d'administration sur toute politique ou mesure nécessaire;</p> <p>c) reçoivent du chef de la direction leurs propositions de priorités pour chaque année à venir et établissent les principaux objectifs de rendement pour le chef de la direction qui sont liés aux buts, objectifs et priorités de CE. Les indicateurs de rendement clés convenus seront présentés au Conseil d'administration pour approbation;</p> <p>d) suivre les tendances en matière de rémunération du chef de la direction par rapport aux autres organismes de sport nationaux et aux secteurs concernés, et conseiller le Conseil d'administration sur le cadre et les politiques de rémunération, d'indemnisation et de retraite;</p> <p>e) examiner et approuver l'évaluation annuelle du rendement du chef de la direction par le président en fonction d'indicateurs de rendement clés convenus, ainsi que sa rémunération annuelle (déterminée dans le cadre des paramètres établis par le Conseil d'administration). »</p>	<p>appropriées auprès de celui-ci. Cette modification s'impose car</p> <p><b><u>MODIFICATION REQUISE</u></b></p> <p>l'ensemble du conseil doit disposer des renseignements requis pour approuver les décisions de RH importantes.</p>
<p><b>B13 – Pas de liaison entre les membres du conseil d'administration et la direction à l'exception du/de la chef de la direction ou, dans certains cas, du/de la chef des finances, ni prise en charge de responsabilités opérationnelles sauf sur approbation du Conseil</b></p>	<p>MG 3.5 – « Le chef de la direction bénéficie des conseils stratégiques du président et concrétise l'intention du Conseil d'administration. Pour ce faire, il effectue les actions suivantes :</p>	<p>Envisager de <b>rédiger un « énoncé des attentes » propre à chaque membre du conseil du Conseil d'administration</b> comprenant des règles sur la communication avec la direction pour assurer l'équilibre</p>



Disposition du Code	Pratique de CE	Modification requise
d'administration et du chef de la direction.	<p>a) tenir compte des conseils des comités des opérations et des conseils;</p> <p>b) avoir recours au personnel pour le développement, la mise en œuvre et la surveillance des activités;</p> <p>c) rendre des comptes au président au sujet de la progression des activités, tout écart par rapport à l'intention et tout risque n'ayant pas été examiné complètement. »</p> <p>MG 12.6 Rôle du chef de la direction 5) – « Toutes les communications du Conseil d'administration avec le personnel se font par l'intermédiaire du chef de la direction. »</p>	des interactions entre le conseil et la haute direction.
<p><b>B14 – Pas de rémunération pour les membres du Conseil d'administration</b> sauf remboursement des dépenses approuvées; les dépenses de la présidence du Conseil d'administration sont soumises à l'approbation du/de la chef de la direction et de la présidence du comité de la vérification.</p>	<p>RA 4.34 – « Les administrateurs, dirigeants, membres de comité, à l'exception du chef de la direction ou de toute autre personne qui occupe un poste salarié, accomplissent leur mandat sans rémunération, mais reçoivent un remboursement de leurs dépenses, conformément aux <b>politiques approuvées par le conseil d'administration</b>. Nonobstant ce qui précède, CANADA HIPPIQUE peut accorder des honoraires à un administrateur qui accomplit les tâches assignées à un poste de cadre supérieur vacant de façon temporaire et sans compétition. »</p>	<p>Aucune modification</p> <p>Faire en sorte que la politique d'approbation des dépenses du Conseil d'administration précise que les dépenses de la présidence sont soumises à l'approbation du/de la chef de la direction et de la présidence du comité de la vérification.</p>
<p><b>B15 – Examen annuel du Conseil –</b> Responsabilité du processus incombant à la présidence du Conseil.</p>		<p><b>Ajouter au mandat de la présidence</b></p>



Disposition du Code	Pratique de CE	Modification requise
B16 – <b>Le relevé des présences</b> doit être divulgué lors du processus d'élection des membres du Conseil d'administration.		<b>Ajouter au mandat du comité des mises en candidature</b>
B17 – Le Conseil peut <b>faire appel à des services-conseils professionnels.</b>		<b>Ajouter au mandat du Conseil d'administration</b>
C1 – Le Conseil d'administration doit avoir des <b>comités</b> des mises en candidature, de gouvernance et d'éthique ainsi que de vérification et des finances.	CE dispose des comités appropriés (seul le comité de la vérification et des finances est mentionné dans les RA).	Pas de changement à la structure
C2 – Chaque <b>comité</b> doit avoir un <b>mandat</b> approuvé par le Conseil d'administration.	Le MG contient les mandats approuvés par le Conseil d'administration.	Pas de changement à la structure, <b>mais les mandats doivent être modifiés</b>
C3 – Le <b>comité des mises en candidature</b> doit comprendre un nombre impair de membres représentant le Conseil d'administration, les athlètes, etc. Les recommandations du comité n'ont pas besoin d'être approuvées par le Conseil.	<p>RA 4.7 – « Le comité de mise en candidature doit être composé de sept personnes</p> <p>qui ne sont pas membres et qui ne comptent pas se présenter à l'élection lors de l'assemblée annuelle. Ces personnes sont alors nommées selon les critères suivants : un administrateur dénué de droit de vote qui occupera la présidence et un maximum de deux représentants désignés par chacune des trois catégories d'adhésion.</p> <p>Il peut y nommer des membres si un poste vacant n'est pas pourvu par la catégorie d'adhésion concernée. »</p> <p>MG 16.5 2) – « Le comité des mises en candidature est composé de huit (8) membres, comme suit :</p>	<b>Modifier le mandat du comité des mises en candidature</b> pour permettre la représentation du Conseil d'administration et d'au moins un ou une athlète, si les autres membres ne remplissent pas ces critères.





Disposition du Code	Pratique de CE	Modification requise
	<p>a) un président qui est un administrateur nommé par le président et qui ne prend pas part au vote;</p> <p>b) un deuxième administrateur sans droit de vote qui assurera la continuité en cas de changement de président;</p> <p>c) six (6) membres, qui sont composés d'un maximum de deux (2) personnes nommées par chacune des trois catégories; d) un représentant de la direction, qui est le chef de la direction ou son représentant désigné, désigné par le chef de la direction et n'ayant pas le droit de vote. »</p> <p>3) « Les membres du comité des mises en candidature ne doivent pas être membres de catégories de CE et ne doivent pas être candidats à l'élection à l'occasion de l'assemblée annuelle. »</p>	
<p><b>D1 – Les membres votants de CE ne doivent voter</b> que lors de l'élection des membres du conseil d'administration, de la nomination des auditeurs, de votes concernant des dossiers sur lesquels les membres sont autorisés à voter par la <i>Loi</i> et sur les dossiers soumis au vote des membres par le Conseil d'administration.</p>	<p>RA 5.2 – « Ordre du jour – L'ordre du jour de l'assemblée annuelle doit comporter les éléments suivants :</p> <p>a) Ouverture;</p> <p>b) Approbation de l'ordre du jour;</p> <p>c) Adoption du procès-verbal de l'assemblée annuelle précédente;</p> <p>d) Compte rendu du comité d'audit et finances;</p> <p>e) Approbation des états financiers;</p> <p>f) Nomination des auditeurs;</p>	<p>Le RA 3.15 pourrait aller à l'encontre des droits de vote conférés par le Code, puisque les votes sur les droits d'adhésion ne sont pas requis par la <i>Loi</i>.</p> <p>Envisager une modification à la phase 2.</p>



Disposition du Code	Pratique de CE	Modification requise
	<p>g) Autres points à l'ordre du jour précisés dans l'avis de convocation;</p> <p>h) Présentation du conseil d'administration de l'année à venir;</p> <p>i) Ajournement »</p> <p>3.15 – Droits d'adhésion – « Sous réserve des dispositions des règlements administratifs :</p> <p>a) le conseil d'administration peut établir le montant des droits d'adhésion des participants inscrits et des membres;</p> <p>b) les organismes provinciaux et territoriaux de sport versent des frais annuels variables en leur nom, calculés selon une formule établie par le conseil d'administration et approuvée par les deux tiers de ces organismes provinciaux et territoriaux de sport. La présente disposition (sous-paragraphe 3.15(b)) ne peut être modifiée ou abrogée qu'avec l'approbation expresse des deux tiers des membres de la catégorie B et sous réserve de toute autre exigence prévue par la Loi. »</p>	
<p>E1 – Les <b>états financiers annuels</b> doivent être vérifiés et publiés sur le site Web de CE dans les six mois suivant la fin de l'année.</p>	<p>RA 6.4 – États financiers annuels – « Plutôt que de transmettre des copies des états financiers annuels et tous autres renseignements relatifs à la situation financière de CANADA HIPPIQUE tel qu'exigé par la Loi, CANADA HIPPIQUE peut publier un avis à l'intention de ses membres indiquant que ces documents sont disponibles au siège social de CANADA HIPPIQUE et les membres peuvent en obtenir un exemplaire gratuit sur demande au siège social ou par courrier affranchi. »</p>	<p><b>Modifier le RA 6.4</b> pour exiger la publication sur le site Web de CE dans les six mois suivant la fin de l'année.</p>



Disposition du Code	Pratique de CE	Modification requise
<p>E2 – Les <b>états financiers</b> trimestriels non vérifiés doivent être <b>examinés</b> par le Conseil dans les 60 jours suivant la fin du trimestre. Les états financiers annuels vérifiés doivent être examinés par le Conseil dans les 90 jours suivant la fin de l’année.</p>		<p><b>Ajouter au mandat du Conseil d’administration et du Comité de la vérification et des finances</b></p>
Disposition du Code	Pratique de CE	Modification requise
<p>E3 – Le Conseil d’administration est responsable de la <b>gestion des risques</b>, qui comprend l’identification permanente des risques et la mesure annuelle de ses systèmes de gestion des risques et de vérification interne.</p>	<p>Les RA ne mentionnent pas les responsabilités du Conseil d’administration en matière de gestion des risques.</p> <p>MG 11.3 k) – « identifier les principaux risques opérationnels et financiers des activités de CE et veiller à la mise en œuvre de systèmes appropriés pour gérer ces risques; »</p>	<p><b>Modifier le mandat du Conseil d’administration</b> pour y inclure des responsabilités précises en matière d’identification des risques et l’évaluation annuelle des mesures correctives et des systèmes de contrôle interne.</p>
<p>E4 – <b>Chaque trimestre, les administrateurs devraient recevoir une certification écrite du directeur général et du directeur financier</b> comprenant les éléments suivants :</p> <p>une attestation que tout versement gouvernemental a été effectué, et que, tous les autres paiements pour lesquels les administrateurs sont personnellement responsables ont été effectués; une description de toute violation d’un accord d’importance et du statut de toute réclamation ou poursuite menacée ou engagée contre EC, y compris une mise à jour du statut de chacune, le cas échéant; une</p>		<p>Inclure dans le <b>mandat du chef de la direction.</b></p> <p>Inclure le reçu dans le <b>mandat du Conseil d’administration.</b></p>



Disposition du Code	Pratique de CE	Modification requise
<p>confirmation que toutes les polices d'assurance approuvées par le Conseil d'administration sont en vigueur et que les primes ont été payées, et qu'elles couvrent les risques matériels (financiers ou autres) encourus par CE.</p>		
<p>F1 – « Les éléments suivants doivent être affichés sur le site Web de l'ONS et être <b>accessibles au public</b> :</p> <p>- statuts de constitution/continuation [...]; règlement administratif; [...] procès-verbaux des réunions des membres; mandat du conseil d'administration [...]; mandat de chaque comité; rapport annuel sur la diversité [...]. »</p>	<p>Le lien vers le Manuel de gouvernance se trouve sur le site Web, mais il n'est pas clair si le Manuel précise les mandats approuvés par le Conseil d'administration.</p> <p>Voir l'annexe 1 : Politiques de Canada Équestre publiées sur son site Web</p>	<p><b>Les éléments suivants doivent être ajoutés au site Web :</b></p> <p>Statuts de prorogation</p> <p>Procès-verbaux des réunions des membres</p> <p>Mandat du Conseil d'administration et des comités</p> <p>Rapport sur la diversité</p> <p><b>Supprimer :</b> Procès-verbaux du Conseil d'administration</p>
<p>G1 et G2 – CE sera encouragé et appuyé au besoin pour apporter les modifications nécessaires à ses règlements administratifs et prendre toutes les autres mesures qui s'y imposent afin d'assurer sa conformité au Code au plus tard le 31 décembre 2022.</p>		



## ANNEXE 2

### Politiques de Canada Équestre publiées sur son site Web

[Accord de réciprocité entre United States Equestrian Federation Inc. et Canada Équestre – dernière mise à jour le 25 novembre 2022](#)

[Barème des amendes et des pénalités – dernière mise à jour le 12 décembre 2022](#)

[Barème des frais – dernière mise à jour le 24 janvier 2023](#)

[Code de conduite et d'éthique – dernière mise à jour le 1<sup>er</sup> avril 2023](#)

[Code de conduite sur le bien-être des chevaux – dernière mise à jour le 9 mai 2022](#)

[Code de conduite universel pour prévenir et contrer la maltraitance dans le sport – dernière mise à jour le 31 mai 2022](#)

[Lignes directrices pour la protection des athlètes – dernière mise à jour le 22 mars 2020](#)

[Manuel de gouvernance – dernière mise à jour le 24 octobre 2022](#)

[Manuel des comités des opérations – dernière mise à jour le 5 mai 2022](#)

[Politique d'annulation et de remboursement – dernière mise à jour le 14 octobre 2016](#)

[Politique de confidentialité – dernière mise à jour le 20 septembre 2016](#)

[Politique de contrôle des antécédents – dernière mise à jour le 17 mai 2021](#)

[Politique de dénonciation – dernière mise à jour le 23 septembre 2019](#)

[Politique de réciprocité – dernière mise à jour le 22 mars 2020](#)

[Politique de sécurité accrue des compétitions pendant la pandémie de la COVID-19 – dernière mise à jour le 30 juin 2020](#)

[Politique des médias sociaux – dernière mise à jour le 22 mars 2020](#)

[Politique en matière de mesures disciplinaires, de plaintes et d'appels – dernière mise à jour le 17 mai 2021](#)

[Politique en matière de renforcement de la sécurité dans les concours durant une éclosion d'HVE-1 – dernière mise à jour le 5 mai 2021](#)

[Politique et code de conduite en matière de commotion cérébrale – dernière mise à jour le 22 mars 2020](#)

[Politique relative aux affiliés qui ne sont pas en règle – dernière mise à jour le 20 avril 2021](#)

[Politique relative aux membres votants qui ne sont pas en règle – dernière mise à jour le 20 avril 2021](#)

[Politique sur les abus \(individus\) – dernière mise à jour le 23 septembre 2019](#)

[Procédure de mesures correctives pendant les événements – dernière mise à jour le 22 mars 2020](#)

[Règlements administratifs – dernière mise à jour le 22 septembre 2020](#)



Canada 