



Canadian Ski Patrol
Patrouille canadienne de ski
4531 Southclark Place
Ottawa, Ontario K1T 3V2
T. 613.822.2245
F. 613.822.1088
E. info@skipatrol.ca
www.skipatrol.ca

MANDAT

Comité de direction sur l'élaboration d'une stratégie

Date: février 2019

1. Objet

Le comité de direction sur l'élaboration d'une stratégie (le « comité ») assurera la supervision, l'orientation et l'exécution des travaux d'analyse relatifs à la stratégie d'affaires et aux structures de gouvernance de la Patrouille canadienne de ski.

2. Durée du mandat

Le comité poursuivra ses activités de février 2019 à juin 2021.

3. Composition

Le comité sera composé d'au moins sept personnes et d'au plus 11 personnes (« membres du comité »), dont la présidente du conseil d'administration de la PCS et le président et chef de la direction de la PCS, ces deux derniers étant membres d'office.

Le comité sera dirigé et présidé par la présidente du conseil d'administration de la PCS.

Caractéristiques des membres du comité:

Les membres du comité seront représentatifs des effectifs de la PCS et caractérisés par une diversité de pensée, d'expérience, d'ancienneté au sein de la PCS, de genre, de langue, de taille de zone et de géographie. À des fins de clarté, le comité comptera des membres qui :

- savent comment élaborer des plans et des stratégies d'affaires;
- comprennent bien les principes de gouvernance de sociétés à but non lucratif;
- sont représentatifs des zones, des divisions, du conseil d'administration de la PCS et du comité de gestion de la PCS;
- proviennent de zones de grande et de petite taille;
- proviennent de toutes les régions du pays;
- sont représentatifs des deux langues officielles du Canada;
- sont représentatifs des deux sexes;
- sont des membres réguliers ou des membres à vie de la PCS;
- connaissent bien l'industrie canadienne des sports de neige;
- sont représentatifs des différents groupes d'âge au sein de la PCS.

Un seul membre du comité peut représenter une ou plusieurs des caractéristiques requises de la part des membres du comité. Il n'est pas nécessaire que les membres du comité soient des présidents de zone ou de division ou qu'ils fassent partie de la direction d'une zone ou d'une division. Les membres des zones ou des divisions qui n'ont pas de rôle de direction sont encouragés à faire partie du comité.

Sélection des membres du comité

Pour que le comité soit efficace, il faudra que ses membres possèdent des aptitudes et des qualifications propices à soutenir le processus stratégique. L'« adéquation » des personnes susceptibles d'être membres fera l'objet d'un examen, l'« adéquation » étant définie comme la capacité de travailler de manière harmonieuse au sein du groupe, le fait de posséder des aptitudes complémentaires par rapport à l'ensemble du groupe et le désir d'appuyer les objectifs généraux du comité.

Le président et chef de la direction de la PCS effectuera des recherches concernant la composition du comité. Les recherches comporteront :

- un appel à des demandes d'admission;
- l'identification des membres satisfaisant aux exigences mentionnées précédemment;
- une entrevue avec les membres qui pourraient faire partie du comité;
- une invitation adressée aux membres susceptibles de faire partie du comité à remplir une formule de demande d'admission.

Le président et chef de la direction de la PCS proposera une liste de noms au conseil d'administration de la PCS et l'invitera à l'approuver. La sélection et la décision du conseil d'administration seront sans appel.

Un membre du comité pourra être remplacé si la présidente du conseil d'administration et le président et chef de la direction en viennent à conclure qu'il ne contribue pas à la poursuite des objectifs du groupe ou qu'il est inapte à collaborer avec les autres membres du comité. Les membres du comité qui sont remerciés peuvent être ou ne pas être remplacés.

Soutien au comité

Le comité sera soutenu dans ses travaux par un gestionnaire de projet bénévole et par le gestionnaire du bureau national de la PCS.

4. Obligation de rendre compte et autorité

Le comité rend compte de ses activités au conseil d'administration de la PCS. Au comité incombe également la responsabilité de représenter tous les intérêts des membres et de la clientèle de la PCS.

5. Étendue du travail

Voici l'étendue du travail du comité:

- Le modèle de gouvernance de la PCS, y compris:
 - sa structure;
 - les relations entre les niveaux de gouvernance;
 - le règlement interne et les dispositions réglementaires;
- La stratégie d'affaires de la PCS, y compris:
 - les produits et services devant être offerts;
 - Les endroits où les produits et services sont offerts;
 - l'étape dont relèvent les produits et services au cours du traitement du patient;
 - la nature de la clientèle;
 - la stratégie de coûts et de recettes;
 - la proposition de valeur et l'avantage concurrentiel;
 - les modalités selon lesquelles on peut assurer la prestation des produits et services?
 - les compétences requises;

- les systèmes et processus en place pour évaluer les progrès.

6. Questions qui ne sont pas liées au travail du comité

Les questions suivantes n'ont pas à être abordées par le comité:

- Fixation des niveaux des cotisations des membres.
- Redéfinition des catégories de membres.
- Analyse, recommandation ou détermination des budgets d'exploitation.
- Toute question financière ne faisant pas partie de la stratégie de coûts et de recettes.
- Élaboration d'un plan de mise en œuvre de la stratégie.

7. Responsabilités

Le comité:

- analysera l'actuelle structure de gouvernance de la Patrouille canadienne de ski;
- évaluera différents modèles de gouvernance pouvant s'appliquer à la Patrouille canadienne de ski;
 - analysera:
 - comment le modèle fédéré de gouvernance est mis en œuvre pour avantager le PCS;
 - ce que signifie une fin commune pour la PCS;
 - la nature des rôles, responsabilités et objectifs de chaque niveau de la PCS;
 - les modalités selon lesquelles les membres participent aux activités;
 - les modalités selon lesquelles les recettes sont partagées entre les niveaux de la PCS;
- recommandera un nouveau modèle de gouvernance pour la Patrouille canadienne de ski;
- analysera la stratégie actuelle de la PCS;
- élaborera une nouvelle stratégie pour la PCS;
 - déterminera:
 - les produits et services qui sont offerts par la PCS;
 - les endroits où les produits et services sont offerts;
 - l'étape du traitement du patient qui est privilégié par les programmes et services de la PCS;
 - la clientèle de la PCS;
 - élaborera:
 - un modèle financier;
 - une (des) proposition(s) de valeur pour l'ensemble de la PCS;
 - déterminera:
 - les capacités, les aptitudes, les processus, l'expérience, les gens qui sont requis;
 - déterminera:
 - les modalités selon lesquelles les progrès seront suivis;
- évaluera les dernières pratiques optimales pouvant servir à la mise en œuvre de la stratégie;
- recommandera l'adoption d'un nouveau modèle de prestation de services, s'il y a lieu, en vue de la mise en œuvre de la stratégie.

8. Réunions

Le comité se réunira dans le cadre de téléconférences en utilisant le logiciel *Skype for Business*, des conférences utilisant des radiotéléphones et des réunions en personne. Chaque membre du comité doit

posséder les appareils nécessaires, y compris une connexion Internet donnant accès à des vidéo-conférences, pour participer activement aux réunions.

Toutes les réunions du comité seront présidées par la présidente du conseil d'administration de la PCS. Si celle-ci n'est pas présente, la réunion sera présidée par le président et chef de la direction.

Les réunions auront lieu uniquement s'il y a un quorum de plus 50 % + 1 des membres du comité.

Bien que l'horaire et les modalités des réunions seront déterminées par le comité, un projet d'horaire de réunion pourrait comporter :

- des vidéo-conférences d'une durée n'excédant pas deux heures;
- des réunions en personne:
 - juin 2019 lors de la conférence Altitude 2019 à Toronto;
 - examen de l'analyse des besoins et préparation des prochaines étapes
 - présentation d'un rapport aux présidents de zone et de division
 - octobre 2019, dans le cadre des réunion des portefeuilles nationaux (emplacement à déterminer)
 - examen et dernière mise au point de la nouvelle stratégie d'affaires
 - présentation d'un rapport aux présidents de zone et de division
 - janvier 2020 (emplacement à déterminer)
 - examen et dernière mise au point de la structure de gouvernance
 - parachèvement du plan de communication

Microsoft Office 365 Teams sera utilisé par le comité comme portail virtuel. Les documents de référence, les documents de travail, les notes et résumés de réunion et les documents finals seront inscrits sur le portail. Chaque membre du comité aura un accès limité au portail.

Un espace virtuel supplémentaire sera utilisé pour promouvoir la collaboration au cours du processus d'élaboration. On utilisera à cette fin www.realtimeboards.com.

Les résumés des réunions seront distribués aux membres du comité seulement et seront affichés sur le portail *O365 Teams*. Les résumés des réunions et les documents de travail seront traités comme des documents confidentiels contenant des renseignements privilégiés et ne seront pas diffusés hors du comité à moins d'une autorisation de la présidente du conseil d'administration et du président et chef de la direction.

9. Rapport

Le comité diffusera un rapport mensuel sur les progrès accomplis aux membres du conseil d'administration. Le rapport sera également distribué aux présidents de zone et de division.

10. Normes et comportements

Les membres du comité:

- traiteront chaque membre avec respect;
- se concentreront sur les enjeux et non sur les personnes;

- permettront à chaque membre du comité de s'exprimer et d'être écouté;
- exprimeront leurs opinions avec passion, mais sans colère;
- se prépareront pour les réunions en lisant les documents distribués au préalable;
- étudieront attentivement différentes solutions;
- agiront comme des conseillers indépendants sur les questions stratégiques;
- proposeront une perspective de gouvernance pour chaque niveau de la PCS;
- communiqueront avec les membres de la PCS partout au pays pour recueillir des renseignements et faire part des progrès accomplis;
- participeront aux téléconférences et aux vidéo-conférences;
- participeront aux séances de planification en personne;
- participeront aux discussions sur les options stratégiques;
- agiront comme chef de file des sous-groupes de travail créés par le comité.

11. Produits livrables

Au comité incombe la responsabilité de préparer :

- la charte d'équipe du comité de direction;
- des rapports mensuels sur les progrès accomplis destinés au conseil d'administration, aux présidents de zone et aux présidents de division;
- des rapports sur la structure de gouvernance et les stratégies d'affaires actuellement en vigueur;
- des rapports sur la nature des besoins et la formulation des problèmes devant être résolus;
- des rapports sur la nouvelle stratégie et le nouveau modèle d'affaires de la PCS;
- des rapports sur le nouveau modèle de gouvernance;
- des recommandations sur le modèle de gouvernance qui seront analysées par le conseil d'administration;
- des recommandations concernant les nouvelles dispositions réglementaires et les documents de gouvernance devant être étudiés par le conseil d'administration.

12. Échéancier

Période	Activités
Mars 2019	Déterminer la composition du comité de direction et du personnel de soutien
D'avril à mai 2019	Analyser la stratégie d'affaires et la structure de gouvernance. Identifier les principaux problèmes et enjeux devant être solutionnés. Mener des entrevues et documenter une analyse. Examiner les cotisations des membres.
De mai à juin 2019	Préparer un rapport sur les besoins devant être présenté lors d'Altitude 2019. Planifier une réunion du groupe de travail à Toronto.
De juin à août 2019	Élaborer une stratégie et un modèle d'affaires émergents devant être mis en œuvre en 2019-2020.
De septembre à octobre 2019	Diffuser le nouveau modèle de produits et services au sein des zones et planifier sa mise en œuvre.
D'octobre à décembre 2019	Élaborer une structure de gouvernance pour la PCS.
De janvier à mars 2020	Transmettre le projet de structure de gouvernance aux zones et aux divisions.
Avril 2020	Préparer des documents sur la gouvernance pour l'assemblée générale annuelle.

Période	Activités
Mai 2020	Diffuser les documents sur la nouvelle gouvernance aux membres avant l'assemblée générale annuelle.
Juin 2020	Inviter l'assemblée générale annuelle à approuver par un vote la nouvelle structure de gouvernance.
De juillet à décembre 2020	Parachever les rapports appropriés devant être remis au gouvernement.
De juillet 2020 à avril 2021	Promouvoir et transmettre les changements relatifs à la gouvernance aux membres de la PCS.
D'avril à juin 2021	Mettre en place les nouvelles procédures de scrutin et la nouvelle structure de gouvernance.

13. Examen

Le mandat du comité fera l'objet d'un examen par le conseil d'administration au gré des besoins.