

## 13) La gouvernance de la station, l'équipe de gestion et les ressources humaines

### 13.1 La gouvernance

La gouvernance et l'organisation de l'équipe de gestion seront revus. Marc André Busque a été embauché comme nouveau DG et entrera en poste en octobre 2023. Comme la création d'une relation de confiance entre les différents partenaires du processus décisionnel (Municipalité, AME, bénévoles, communauté, employés, fondation,) est cruciale pour la pérennité de la station, des nouveaux principes de gouvernance sont élaborés. De même, plusieurs éléments de ce plan stratégique seront pris en compte dans l'approche de gouvernance pour en assurer son implantation. Certaines règles proposées pour assurer la pérennité pourront aussi être enchâssées dans les règlements de la Société du Mont Edouard.

#### Définition de la gouvernance

On entend maintenant généralement la gouvernance comme la **façon d'organiser les rapports**, notamment la distribution des pouvoirs, des rôles et des responsabilités, **entre des acteurs** (groupes, individus, institutions) qui sont amenés à **travailler ensemble** vers l'atteinte de buts communs.

#### Code de Gouvernance de la Station du Mont Edouard

##### Préambule

La station du Mont Edouard reconnaît l'importance cruciale d'une gouvernance solide pour atteindre ses objectifs et remplir sa mission. Ce code de gouvernance est établi pour guider le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel dans la prise de décisions et la conduite des affaires de l'organisation.

Ce code de gouvernance repose sur les principes fondamentaux de responsabilité, structure efficace, leadership, impartialité et indépendance, éthique, conformité et transparence. Ces principes guideront les actions et les décisions de la Station du Mont Edouard pour assurer une gouvernance solide et responsable.

#### 1. Mission et direction stratégique

La station a défini sa mission lors de la planification stratégique de 2023 à travers un processus participatif impliquant toutes les parties prenantes. Cette mission et cette direction seront régulièrement réévaluées pour s'assurer qu'elles demeurent alignées sur les besoins de la communauté et les valeurs de l'organisation.

#### 2. Rôle de Surveillance et Conformité:

2.1. Le conseil d'administration surveille activement la conformité aux lois, règlements et normes applicables. Il évalue également l'efficacité des politiques et des procédures en place pour assurer cette conformité.

2.2. Le conseil d'administration intervient de manière proactive pour assurer la réalisation du plan d'affaires et mesurer l'efficacité des orientations et des objectifs en place, en s'appuyant sur des indicateurs de performance clairs et pertinents.

### **3. Intérêt de la Station du Mont Edouard:**

Le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel agissent en toutes circonstances dans l'intérêt supérieur de la Station du Mont Edouard. Ils évitent les conflits d'intérêt et agissent avec intégrité et honnêteté dans toutes leurs interactions.

## **Valeurs et principes**

### **1. Responsabilité:**

- Les administrateurs sont collectivement responsables de la gouvernance et des réalisations de La station du Mont Edouard

### **2. Structure Efficace:**

- La Station du Mont Edouard a une structure de gouvernance efficace où les rôles et les responsabilités sont clairement définis et communiqués.

### **3. Leadership:**

- Le conseil d'administration exerce son leadership grâce à sa légitimité démocratique, sa vision collective du développement, et sa capacité à prendre des décisions éclairées et impartiales.

### **4. Impartialité et Indépendance:**

- Les administrateurs et le personnel agissent sans parti pris et avec indépendance d'esprit pour minimiser la subjectivité dans leur jugement.

### **5. Éthique:**

- Les administrateurs et le personnel adhèrent à des normes élevées d'intégrité et d'éthique dans toutes leurs actions et décisions.

### **6. Politiques, Procédures et Conformité:**

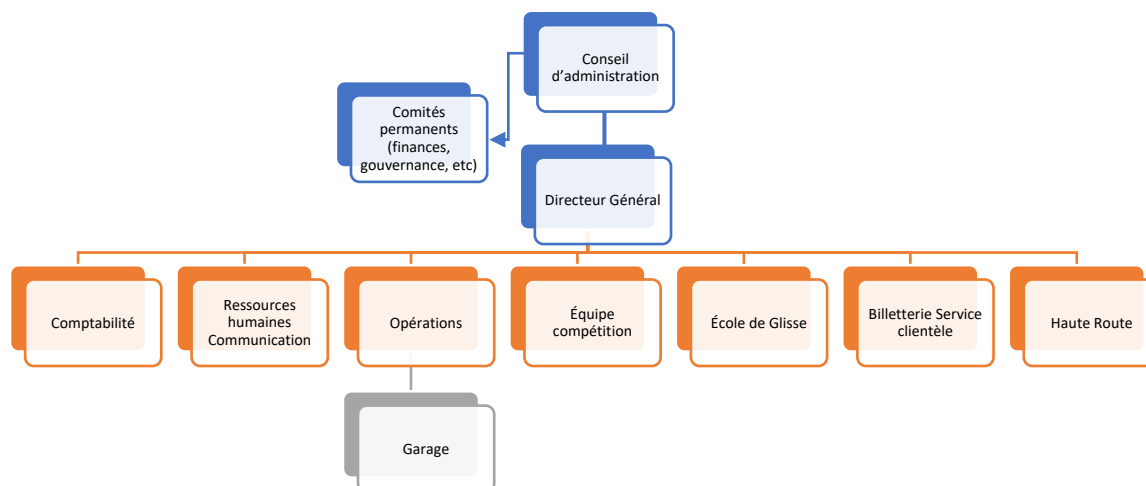
- La Station du Mont Edouard opère selon des politiques responsables et des procédures contrôlées, et se conforme aux lois et aux normes publiques applicables.

### **7. Communication:**

- La Station du Mont Edouard fonctionne en toute transparence, offrant une reddition de comptes claire et complète à ses membres, aux parties prenantes et au public.

## 13.2 L'équipe de gestion

### Structure hiérarchique



### Conseil d'administration

Le conseil d'administration est composé de :

- Municipalité (2)
- Les Amis du Mont Edouard (2)
- Fondation d'Édouard (2)
- Citoyens (3)

Les administrateurs sont élus lors de l'assemblée générale annuelle pour un mandat de 2 ans. Le président, vice-président, trésorier et secrétaire du conseil d'administration sont nommés par les administrateurs du CA.

### Rôle et responsabilités

- Assurer la saine gouvernance de la Station du Mont Edouard en collaboration avec son directeur général;
- Assurer le respect du plan d'affaires afin d'assurer la rentabilité de la Station;
- Réaliser minimalement une rencontre mensuelle avec les administrateurs, réviser les résultats et faire les ajustements nécessaires;
- Revoir le plan d'affaires annuellement en fonction des changements d'orientation pour en assurer la rentabilité;
- Protéger les intérêts financiers de la Station et de ses investisseurs grâce au fond de réserve;
- Assurer une composition stratégique d'un CA performant;

- Impliquer chaque administrateur dans un des comités permanents et faire le suivi des actions auprès du CA mensuellement;
- Être disponible l'équivalent de 2 jours par mois pour le travail avec les comités à part les réunions mensuelles.

### **Processus décisionnel**

Nous recommandons :

Dans le cas où le CA ait plus d'une proposition valable pour le même point la décision devra être prise à :

- Unanimité

En cas de désaccord

- Elle devra être prise à 75% en faveur de la proposition.

### **Directeur général**

Relevant du Conseil d'administration de la station, le directeur général est responsable de planifier, organiser, diriger et contrôler toutes les activités reliées à l'exploitation et l'administration de la station afin d'assurer l'efficacité et la rentabilité de cette dernière. Le directeur général participe au CA mais n'a pas droit de vote.

Le directeur général devra participer aux comités afin d'assurer la réalisation du plan d'affaire.

Les 3 grands volets sont la gestion, le marketing et le service à la clientèle. La description de poste se retrouve à la page 6.

### **Comités de travail permanents**

Le CA devra s'assurer de mettre en place des comités permanents pour s'assurer de la l'imputabilité du ME qui est un organisme public. Ces comités sont essentiels à la pérennité. Chaque comité doit avoir un minimum de 2 personnes dont un administrateur et un bénévole externe. Presque tous les comités impliquent le DG et des employés selon le cas sauf pour le Comité de gouvernance et le Comité d'éthique et d'intégrité qui sont exclusivement réservés aux membres du CA dont le président du CA.

Devenir administrateur demandera une implication minimale équivalent à 2 jours par mois étant donné l'énorme travail à réaliser.

Voici une liste des comités suggérés, la description sommaire des responsabilités se retrouve à la page 8 :

- Le comité exécutif;
- Le comité gouvernance;
- Le comité finances, audit et contrôle interne;

- Le comité programme de glisse;
- Le comité communication marketing;
- Le comité ressources humaines;
- Le comité des bénévoles;
- Le comité d'éthique et d'intégrité;
- Le comité sécurité et gestion des risques;
- Le comité durabilité et responsabilité sociale.

Lors de la prochaine assemblée générale annuelle en novembre 2023 le CA devra compléter le nombre des administrateurs manquants pour progressivement implanter les nouvelles responsabilités selon les règles de gouvernance.

### 13.3 Les ressources humaines

Malgré la restructuration, l'équipe des ressources humaines de la station est restée entière et solidaire, excepté le directeur général qui a quitté en juin dernier. Un comité de recrutement (bénévoles et employés) guidé par un processus solide a permis de recruter un nouveau directeur général qui est entré en fonction en octobre 2023.

Un comité de transition (bénévoles et employés) a été formé afin de supporter l'équipe des ressources humaines en place entre le départ du dg et l'arrivée du nouveau. Ce comité a fait office de comité de gestion afin d'assurer l'encadrement du personnel pour ses activités été et automne et à la préparation de la saison hiver 2023-2024.

Des rencontres individuelles avec chaque membre du personnel a permis de réévaluer les rôles et les responsabilités et de débiter les nouvelles descriptions de tâches. L'analyse des tâches a permis de redéfinir certains postes. À titre d'exemple, le directeur de la montagne est devenu le directeur des opérations qui est responsable de l'ensemble des infrastructures (chalet de ski, remontées mécaniques, etc). Le superviseur du garage est sous sa responsabilité.

Le nouvel organigramme respecte l'étendue de contrôle (span of control) d'un gestionnaire sur son équipe soit un maximum de 7 personnes.

Le personnel permanent est en poste et l'ouverture pour le personnel saisonnier a permis d'aller rechercher le personnel expérimenté et compétent des années antérieures.

Un embryon de comité RH (qui devra être formalisé) travaille présentement à finaliser les descriptions de tâches. Les prochaines étapes seront d'élaborer un programme d'évaluation du personnel et un programme de formation.

La station du Mont Edouard compte depuis le début de ses activités sur de nombreux bénévoles expérimentés et compétents sur les produits offerts tels que le ski alpin et planche à neige, équipes de compétition, ski de fond, raquette, haute route et autres.

Ces ressources humaines bénévoles sont très précieuses pour la station car elles accompagnent le CA, l'équipe de direction et son personnel pour la réalisation et le suivi du plan quinquennal. Dans le cadre d'une structure publique, la présence de nombreux bénévoles expérimentés depuis plus de 30 ans a permis de développer un fort sentiment d'appartenance.

## Description de tâches du Directeur Général Station de ski Mont-Édouard

La station de ski du Mont-Édouard est un organisme public dirigé par un Conseil d'administration composé de représentants municipaux, d'un OBNL, du publique et d'autres organismes communautaires.

Relevant du Conseil d'administration de la station, le directeur général est responsable de planifier, organiser, diriger et contrôler toutes les activités reliées à l'exploitation et l'administration de la station afin d'assurer l'efficacité et la rentabilité de cette dernière.

### Principales tâches

#### Gestion :

- Participer et mettre en place le plan d'affaire approuvé par le Conseil d'administration.
- Voir à la gestion des ressources humaines (embauche du personnel, approbation des plans de formation, répartition du travail, validation des horaires, évaluation du rendement du personnel sous sa responsabilité, gestion des conflits, etc.);
- Voir à la gestion des ressources financières (préparation des budgets, contrôle des coûts de fonctionnement, suivi des KPI, états financiers, rémunération du personnel, comptes payables et recevables, demande de subventions etc.) et matérielles (gestion des inventaires, approvisionnements, négociations avec les fournisseurs, etc.);
- S'assurer de l'utilisation optimale de toutes les installations et voir à en maximiser la rentabilité;
- Gérer des projets (négociation de contrats, élaboration de soumissions, obtenir les devis et les permis pour les travaux majeurs [développement de la montagne 4 saisons, agrandissement, réfection, etc.] et effectuer le suivi des travaux, etc.) en collaboration avec le directeur des opérations et des autres chefs d'équipe;
- Représenter l'entreprise auprès des associations sectorielles, des communautés d'affaires, des instances gouvernementales et de la clientèle;
- Assurer la planification et la coordination de toutes les activités de la station et voir à la bonne marche du site au cours des saisons.

#### Marketing :

- Prendre part à l'élaboration des prix et des stratégies de promotion des produits et des services de l'entreprise, et évaluer de façon continue sa situation (résultats, concurrence, marché, tendances de l'industrie, produits et services offerts et produits et services potentiels);
- Réaliser des activités promotionnelles (faire de la publicité, produire et distribuer du matériel promotionnel, participer à des salons professionnels, effectuer des activités de relations publiques, etc.), conformément au plan d'action et aux stratégies élaborées.

**Service à la clientèle :**

- S'assurer de la satisfaction de la clientèle pendant et après sa consommation du produit ou service;
- Régler tout problème, pallier tout imprévu, traiter toute plainte de la clientèle.

**Compétences et qualifications**

- Aptitudes à diriger un organisme public;
- Aptitudes pour la gestion des ressources humaines (communication, gestion des équipes de travail, organisation du travail, évaluation, etc.);
- Aptitudes pour la vente, le marketing et la négociation;
- Aptitudes pour le service à la clientèle;
- Attitudes et comportement professionnels (aptitudes pour le travail d'équipe, autonomie, dynamisme, entregent, honnêteté, polyvalence, sens de l'initiative, sens de l'organisation, etc.);
- Connaissance du français et de l'anglais;
- Connaissance des normes du travail, des principes de base en santé et sécurité au travail et des règles d'hygiène et de salubrité;
- Connaissance des principes de gestion et des systèmes informatiques pertinents;
- Excellente connaissance du secteur d'activité et des besoins de la clientèle;
- Habiletés pour la communication écrite et verbale;
- Style de gestion adapté au travail lié à des organismes publics
- Leadership charismatique et capacité de prise de décisions;
- Tolérance au stress.

**Expérience**

Cinq à dix ans d'expérience dans l'industrie du ski et sports divers ou du tourisme, incluant de l'expérience en supervision et en gestion, sont exigées.

## Description sommaire des comités proposés

1. **Comité exécutif** : Le comité exécutif est composé du président, du vice-président, du trésorier et du secrétaire de l'organisation. Il se réunit régulièrement pour prendre des décisions exécutives, superviser les opérations et agir au nom du conseil d'administration entre les réunions de ce dernier.
2. **Comité de gouvernance** : Ce comité se concentre sur les questions liées à la gouvernance de l'organisation, telles que la nomination et la formation des administrateurs, l'examen des politiques et des procédures, et la supervision des élections des membres du conseil (**voir section 13**).
3. **Comité des finances et d'audit et des contrôles internes** : Le comité des finances surveille les finances de l'organisme à but non lucratif, y compris le budget, la gestion des fonds, et les rapports financiers. Il gère le fond de réserve (**voir section 10 d.**). Il peut également jouer un rôle dans la supervision des audits. Il joue un rôle important au niveau des contrôles internes et révisé le rapport des auditeurs pour s'assurer de la préservation des actifs de la station qui sont des biens publics. *Le trésorier est la personne en charge de ce comité.*
4. **Comité des programmes de glisse**: Les programmes pour développer les jours - ski sont essentiels à la pérennité. Ce comité supervise la planification, la mise en œuvre et l'évaluation de ces programmes (**section 8.b.i.**).
5. **Comité de marketing et de communication** : Ce comité se charge de la stratégie de communication de l'organisation, de la gestion des médias sociaux, de la promotion des activités de l'organisme et de la sensibilisation du public.
6. **Comité des ressources humaines** : Ce comité se concentre sur les questions telles que le recrutement des cadres, la politique de personnel, la formation et l'évaluation du personnel. Le logement du personnel saisonnier qui est problématique devrait être une préoccupation de ce comité
7. **Comité des bénévoles**: Le succès de plusieurs programmes telle la haute route, le ski de fonds, les sports d'étés, les activités autour de la montagne, les compétitions et les camps d'entraînement dépendent largement de l'action bénévole. Ce comité peut gérer le recrutement, la formation et la reconnaissance des bénévoles, ainsi que le suivi de leur contribution.
8. **Comité d'éthique ou d'intégrité**: Ce comité peut être chargé de surveiller le respect des normes éthiques et de l'intégrité de l'organisation et des utilisateurs des services de la montagne, de gérer les conflits d'intérêts et de garantir la conformité aux lois et aux réglementations.
9. **Comité de la sécurité et de gestion des risques** : Ce comité peut traiter des questions d'entretien préventif et de sécurité en relation avec les responsabilités de la Société du Mont Edouard liées à l'utilisation de nos infrastructures. Il doit traiter de toutes autres questions touchant les risques associés à nos opérations, nos obligations. Il s'assure que les couvertures d'assurances sont adéquates et le reste. (**voir section 14.b.**).



10. **Comité de la durabilité et des responsabilité Sociale de l'Organisme** : Ce comité est chargée des Initiatives de développement durable et environnementales et des politiques d'implication dans la communauté locale et responsabilité sociale **(voir section15)**