

Profil de compétence et d'expérience des administrateurs Des Violons du Roy et de La Chapelle de Québec

Société : Les Violons du Roy et La Chapelle de Québec

Date du profil : janvier 2011

Mandat de la société

Les Violons du Roy et La Chapelle de Québec sont un orchestre de chambre, un chœur de chambre ou une combinaison des deux, qui offrent des concerts et des enregistrements de musique classique de toutes les époques, en privilégiant le répertoire allant de la fin du XVIII^e au début du XIX^e siècle, en mettant en valeur un noyau de musiciens permanents. Basés à Québec, mais avec un rayonnement local, national et international, Les Violons du Roy s'adressent à un public le plus large possible, ici et à l'étranger, en offrant des interprétations vivantes et modernes, avec une approche la plus juste et la mieux historiquement informée possible, propre à chacun des répertoires. Les Violons du Roy s'appuient sur une gestion rigoureuse et performante qui en assurera la pérennité et le financement en collaboration avec des partenaires publics et privés.

Rôles et responsabilités

Le Conseil d'administration

Le CA administre les VdR et en répond devant la loi. Il en façonne la vision et la mission dont il est le gardien ; il adopte un plan stratégique ; il veille au respect et à l'accomplissement des objectifs du Plan stratégique et des plans d'action annuels ; il exerce un jugement sur la conduite des affaires en toute indépendance, en particulier au regard des informations financières qui sont communiquées aux administrateurs ; il s'assure d'une allocation de ressources juste et pertinente ; il identifie et assure la gestion des risques et il veille à ce qu'il y ait des communications efficaces avec l'ensemble des parties prenantes et que l'organisme dispose d'un système de contrôle adéquat. Le fonctionnement du Conseil d'administration repose en grande partie sur les travaux menés par les différents comités.

Le Comité d'orientations stratégiques

Il est responsable de l'exercice de la Planification stratégique. À ce titre, il élabore, en collaboration avec la permanence de l'organisation et avec les consultants, la démarche devant être utilisée pour arriver à un produit qui obtienne l'adhésion des intervenants. Il adopte la méthodologie et s'assure de l'évolution cohérente des travaux. Il présente régulièrement l'évolution des travaux et enfin les conclusions au Conseil d'administration. Certains de ses membres ont également participé à des présentations de contenu aux employés, musiciens et administratifs, ou aux représentants des partenaires publics.

Le Comité de vérification

Il travaille sur deux volets principaux. Le premier porte sur le suivi budgétaire de l'organisation et sur la production des prévisions budgétaires pour les deux prochaines années. En s'appuyant sur les documents produits par la permanence, il agit comme vérificateur interne et propose des mécanismes de suivi plus rigoureux. Le second volet vise à améliorer la présentation comptable des données financières de manière à ce qu'elle permette une prise de décision plus éclairée notamment en donnant des indications de prix de revient.

Le Comité de financement

Ce comité doit identifier les stratégies de financement les plus efficaces et trouver les réseaux de personnes les plus susceptibles de soutenir financièrement les activités des Violons du Roy et de La Chapelle de Québec. Ainsi, il doit tenter de trouver des commanditaires pour les séries de concert ou les concerts, pour les événements spéciaux comme le Gala ou les Grands crus. À noter que la proportion des revenus autonomes est particulièrement importante (entre 62 % et 65 %) si on compare avec d'autres organismes culturels.

Le Comité de gouvernance

Ce comité a pour tâche de réviser les règlements intérieurs de l'organisation et les pratiques de gouvernance des VdR. Il prépare les profils de compétence des administrateurs. Il évalue le CA et les comités du CA en termes de fonctionnement et d'efficacité. Il évalue également les membres du CA des VdR. Il planifie les travaux des comités pour l'année. Il s'occupe également des questions d'éthiques des VdR.

Le Comité des ressources humaines

Le Comité de ressources humaines et de ressources bénévoles a, le cas échéant, la responsabilité de recommander au CA l'embauche ou la destitution du Directeur musical et du Directeur général. Il a la responsabilité de s'assurer que Les VdR ont une structure administrative performante, qu'ils disposent et mettent en place des processus d'affaires cohérents, intégrés, documentés et performants, qu'ils développent et recommandent un ensemble de politiques de personnel et de bénévolat susceptibles de faire des VdR un employeur de choix et une organisation ouverte aux bénévoles. Il est habilité à soumettre au CA toute recommandation relative à ces questions incluant l'importante question des communications internes de manière à maintenir une mobilisation optimale en regard des objectifs de la Planification stratégique des VdR.

Le Conseil d'administration réunit des compétences des domaines de la comptabilité, du droit, de la gestion financière, de la gestion des ressources humaines, des communications et de la planification. Il comporte une représentation intéressante de la collectivité québécoise et montréalaise dans laquelle Les Violons du Roy et La Chapelle de Québec évoluent. On s'attend à un engagement très solide des administrateurs à l'égard de la musique des Violons du Roy et de La Chapelle de Québec. Le Conseil d'administration se réunit à sept ou huit reprises en général pendant l'année financière. Les VdR ont récemment choisi de s'ouvrir à leur communauté et, par conséquent, d'avoir une assemblée générale ouverte en permettant à toute personne physique intéressée à promouvoir les objets des VdR qui se conforme aux

normes d'admission établies par le Conseil d'administration d'en devenir membre. Ce choix stratégique implique un suivi actif de l'évolution du membership.

Défis, enjeux et initiatives

Les VdR et La Chapelle de Québec sont reconnus internationalement pour leurs qualités artistiques. Ils se produisent régulièrement aux États-Unis, en Europe et en Asie. Ils offrent annuellement aux mélomanes de Québec et de Montréal une programmation artistique de haute qualité. L'enjeu principal du CA est de trouver le financement approprié pour soutenir le développement artistique de ceux-ci. Basée principalement à Québec au Palais Montcalm, ils opèrent dans un marché restreint comportant peu de mécène corporatif ; Québec étant une région administrative dominée par la présence gouvernementale. Les VdR et La Chapelle de Québec s'autofinancent à environ 65 %. On doit donc compter sur des partenaires publics pour 35 % des revenus. Or, le contexte budgétaire des partenaires publics est caractérisé par la rationalisation budgétaire de manière à retrouver l'équilibre budgétaire après des années difficiles au plan économique qui ont forcé les gouvernements de tous les niveaux à faire d'importants déficits d'opération pour soutenir l'économie en cette période difficile. On doit donc compter sur des administrateurs de renom qui peuvent influencer le milieu des affaires à s'impliquer financièrement. On se doit également d'entretenir d'excellentes relations avec les partenaires publics en périodes de restrictions budgétaires.

Récemment, Les VdR et La Chapelle de Québec ont décidé de développer le marché montréalais de façon plus importante. Les VdR ont donc entrepris de se loger de façon permanente dans deux endroits stratégiques à Montréal de manière à pouvoir offrir à sa clientèle une programmation artistique de haute qualité et répartie tout au long de l'année. Différents partenariats ont été conclus avec des partenaires bien enracinés à Montréal ce qui devrait améliorer la vente des abonnements annuels et réduire les risques financiers des VdR.

Le CA des VdR travaille en étroite collaboration avec le CA de la Fondation des VdR. La Fondation des VdR vise à éponger les déficits accumulés des VdR et à soutenir le développement artistique des VdR. Idéalement, l'usufruit des sommes amassées devrait pouvoir financer un plan de développement artistique des VdR. Les deux CA sont quelques fois appelés à travailler ensemble pour atteindre leurs objectifs complémentaires.

Attributs, compétences et expérience de base pour tous les postes d'administrateurs

Cette section comprendra les attributs, les compétences et l'expérience de base établis pour tous les administrateurs et qui sont liés à des qualités comme l'intégrité de même qu'à tout un ensemble de compétences que tous les administrateurs doivent posséder.

- **Expérience**

Les administrateurs potentiels doivent compter au moins dix ans d'expérience dans l'un ou l'autre des domaines d'activités des différents comités du CA des VdR (gestion, finances, droit administratif ou corporatif, comptabilité et/ou vérification, gestion des ressources humaines, gestion des affaires, communication corporative)

- **Membre de réseau**

Idéalement, les futurs administrateurs sont membres d'un réseau d'affaires ou professionnel auprès duquel ils jouissent d'une bonne notoriété et d'un pouvoir d'influence certain pour y avoir assumé des responsabilités importantes dans un passé récent ou dans le présent.

- **Présence et engagement**

Les futurs administrateurs doivent être en mesure de témoigner de leur volonté de s'engager à la cause des VdR, de partager avec les collègues du CA leurs connaissances et leur savoir et de mettre les efforts requis pour être présents régulièrement au CA, aux comités du CA et à l'Assemblée annuelle des VdR.

- **Jugement et intégrité**

Les futurs administrateurs devraient pouvoir témoigner d'un parcours et d'un dossier professionnel sans tâche garantissant ainsi un haut degré d'intégrité et d'un bon sens des responsabilités.

- **Intérêt pour le produit culturel**

Chaque administrateur, à l'exception des représentants du Comité des bénévoles, devrait pouvoir démontrer son intérêt pour Les Violons du Roy par une contribution financière auprès de l'organisme. Cette contribution peut être faite par l'achat d'un abonnement de saison et/ou d'un don annuel et/ou d'une participation à l'une des activités de financement organisées par l'organisme. L'administrateur prendra part aux démarches de financement et de rayonnement de l'organisme.

Capacités, connaissances et expérience particulières pour différents postes d'administrateurs pouvant siéger sur différents comités du CA

Cette section précise la nature des capacités, connaissances et expérience particulières que le candidat doit posséder pour augmenter l'efficacité du conseil. Les capacités peuvent être fonctionnelles, techniques, professionnelles ou de leadership. Elles seront déterminées à partir de l'analyse des écarts de compétences présents au conseil et auront pour but de procurer à la société les capacités et les connaissances requises par ordre d'importance. Lors de la sélection des futurs administrateurs, on tentera d'avoir au minimum la répartition ci-bas :

Comité de vérification (deux postes)

Le futur administrateur est détenteur d'une formation universitaire de premier cycle en administration en plus de détenir ou d'avoir déjà détenu le titre de CA ou CGA ou CMA. Idéalement, il est membre actif d'une corporation professionnelle des comptables ou avoir cessé d'être membre depuis moins de cinq ans. Il est familier avec les pratiques comptables généralement reconnues au Canada. Il est également familier avec la gestion des risques et les différents contrôles qui y sont associés pour avoir œuvré soit, en entreprise ou en consultation.

Il est préoccupé d'une gestion optimale des ressources. Il est familier avec les techniques de comptabilité d'entreprises et les techniques de vérification. Il connaît bien les lois fiscales applicables à une société sans but lucratif.

Comité de financement (trois postes)

Le futur administrateur fait partie de la communauté d'affaires de Québec ou de Montréal. Il a œuvré ou œuvre en gestion d'entreprise à un niveau de direction important. Il est familier avec le milieu de la finance en général. Idéalement, il a déjà été impliqué dans des campagnes de financement pour y avoir exercé des responsabilités précises pour un OSBL. Idéalement, il connaît le milieu de la culture et des arts pour avoir déjà siégé sur des conseils d'administration ou s'y être impliqué sous une forme ou sous une autre. Il a déjà organisé ou participé à différentes campagnes de financement pour appuyer différentes causes sociales ou culturelles. Il est membre d'un réseau d'affaires ou une association professionnelle et a été ou est encore actif dans ce réseau en y assumant certaines responsabilités. On reconnaît dans son secteur d'activité son leadership et son engagement professionnel.

Comité de ressources humaines (deux postes)

Le futur administrateur doit être familier avec les politiques de gestion des ressources en entreprises. Il est familier également avec les meilleures pratiques dans ce secteur. Il est conscient de l'importance des ressources humaines dans la performance des organisations. Il a œuvré dans ce secteur d'activité pendant au moins cinq ans à un niveau d'importance. Il est conscient de l'importance de la communication dans les organisations et s'en préoccupe constamment. Il connaît l'importance de la reconnaissance de la contribution des employés et des bénévoles dans la performance de l'entreprise et sait comment mettre en place différents mécanismes supportant cette reconnaissance. Idéalement, il est impliqué socialement en étant membre ou bénévole auprès d'organismes à but non lucratif. Il a des habiletés de communication et démontre un savoir être d'authenticité et de crédibilité.

Comité de gouvernance (trois postes)

Le futur administrateur est familier avec le rôle d'administrateur en siégeant ou ayant déjà siégé au cours de cinq dernières années comme administrateur pour une entreprise à but lucratif ou non. Il fait montre de leadership et sa longue expérience en gestion lui permet d'aborder simplement des enjeux stratégiques. Il connaît l'importance des bonnes pratiques en gouvernance. Il est capable de mesurer les risques de différentes stratégies et d'exprimer son opinion de manière respectueuse. Doté d'un bon jugement, il sait être de bon conseil pour ses collègues. Sa sagesse inspire le respect et sa carrière importante témoigne de son expertise et de sa capacité à diriger une organisation.

(2011-05-09)