

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

**Date du profil : janvier 2011**

**Mise à jour : 16 janvier 2017**

## **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<sup>e</sup> au début du XIX<sup>e</sup> siècle, en mettant en valeur un noyau de musiciens permanents. Basés à Québec et ayant 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 assure 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 et de gouvernance**

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 CA. Certains de ses membres participent également à des présentations de contenu auprès des employés administratifs, des musiciens ou des représentants des partenaires publics. Ce comité a également 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 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 d'audit**

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 années à venir. En s'appuyant sur les documents produits par la permanence, il agit comme vérificateur interne et propose des mécanismes de suivi rigoureux. Le second volet vise à améliorer en continu la présentation comptable des données financières de manière à ce qu'elle permette une prise de décision 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 Dégustations de Grands crus. À noter que la proportion des revenus autonomes des VdR est particulièrement importante (entre 62 % et 65 %) si on compare avec d'autres organismes culturels.

### **Le Comité des ressources humaines et des ressources bénévoles**

Le Comité de ressources humaines et des 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 relatives au personnel et aux bénévoles susceptibles de faire des VdR un employeur de choix et une organisation ouverte au bénévolat. 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 Comité de positionnement des Violons du Roy à Montréal**

Ce comité a la responsabilité de recommander au CA un plan de positionnement des Violons du Roy à Montréal. Il s'assure de la mise en œuvre du plan adopté par le CA. Il doit assumer aussi toute autre responsabilité confiée par le conseil d'administration en lien avec le développement des VdR sur le marché montréalais que ce soit au niveau de la billetterie, de la vente de concerts, des activités-bénéfice, des dons et des commandites.

### **Profil du conseil d'administration**

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 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 en Amérique du Nord, en Europe, en Amérique du Sud 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. Basés principalement à Québec au Palais Montcalm, ils opèrent dans un marché restreint comportant peu de mécènes corporatifs ; 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 période de restrictions budgétaires.

Au cours des dernières années, 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 contribue à la vente des abonnements annuels et à la réduction des 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 soutenir le développement artistique des VdR. Idéalement, l'usufruit des sommes amassées par la Fondation 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 comprend 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 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 réseaux**

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 aux réunions du CA, aux réunions des 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 un bon sens des responsabilités.

### **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 d'administration. Les capacités peuvent être fonctionnelles, techniques, professionnelles ou de leadership. Elles sont déterminées à partir de l'analyse des besoins et ont pour but de procurer à la société les capacités et les connaissances requises par ordre d'importance.

**Comité d'orientations stratégiques et de gouvernance (huit postes – aucun vacant)**

Le futur administrateur est familier avec le rôle d'administrateur et a siégé au cours des cinq dernières années comme administrateur pour une entreprise à but lucratif ou non. Il connaît l'importance des bonnes pratiques en gouvernance. Il fait montre de leadership et sa longue expérience en gestion lui permet d'aborder simplement des enjeux stratégiques. Il est capable de mesurer les risques de différentes stratégies et d'exprimer son opinion de manière respectueuse et fait montre de vision. 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.

**Comité d'audit (quatre postes – aucun vacant)**

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 de comptables ou doit 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 par 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 à but non lucratif.

**Comité de financement (quatre postes – aucun vacant)**

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 une OBNL. 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 d'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 (quatre postes – aucun vacant)**

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 du rôle primordial que jouent les 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 la nécessité 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 la soutenant. 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 pour le positionnement des Violons du Roy à Montréal (cinq postes – aucun vacant)**

Le futur administrateur fait partie de la communauté d'affaires de Montréal. Il a œuvré ou œuvre en gestion d'entreprise à un niveau de direction important. Il a déjà été impliqué dans des campagnes de financement pour y avoir exercé des responsabilités précises pour une OBNL. Il connaît le milieu des affaires et de la culture montréalais 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 d'une association professionnelle et a été ou est encore actif dans ce réseau en y assumant certaines responsabilités. On le reconnaît pour son leadership et son engagement professionnel.