Organismes à but non lucratif (OBNL) québécois de sport et de loisir

CODE DE GOUVERNANCE

Août 2025

Votre gouvernement

Québec

Note au lecteur

L'exigence 6.7 de la section « 6. Élection et mandat des administratrices et administrateurs » (pp. 35-37) a été modifiée en août 2025.

Coordination et rédaction

Direction du sport, du loisir et de l'activité physique

- Eric Pilote
- François Cloutier

Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP)

- Alexandra Boivin (IGOPP)
- Alain Duhamel (IGOPP)
- Luc Martinet (IGOPP)
- Michel Nadeau (IGOPP)

Comité de lecture

Coordination

Direction du sport, du loisir et de l'activité physique

Michel Allen

Corporation SportsQuébec

Marjolaine Arsenault

Loisir Sport Centre-du-Québec

Jean-Luc Caillaud

Fédération québécoise de la marche

Alain Deschamps

Corporation SportsQuébec

Claude Duguay

Fédération québécoise de la marche

Félix Dion

Fédération de volleyball du Québec

Martin Gérin-Lajoie

Fédération de volleyball du Québec

Sylvain B. Lalonde

Regroupement Loisir et Sport du Québec

Marc Legros

Regroupement Loisir et Sport du Québec

Caroline Lemire

Loisir Sport Centre-du-Québec

Louise Sanscartier

Administratrice de sociétés et conseillère en gouvernance

Pierre Trudel

Canot Kayak Québec

Pour information
Direction du sport, du loisir et de l'activité physique
Ministère de l'Éducation
1035, rue De La Chevrotière, 19e étage
Québec (Québec) G1R 5A5
Téléphone : 418 646-6137

Ce document peut être consulté sur le site Web du Ministère : education.gouv.qc.ca.

© Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation

ISBN 978-2-555-02275-1 (PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2025

25-104-14_w2

Table des matières

Introduction 1

Qu'est-ce qu'un code de gouvernance 1

Pourquoi ce code de gouvernance est-il nécessaire? 4

À qui s'adresse ce code de gouvernance? 6

Comment s'applique ce code de gouvernance? 8

Quels sont les principaux leviers d'une gouvernance efficace? 11

Code de gouvernance 12

1 Lettres patentes et déclaration annuelle au Registre des entreprises du Québec 21

2 L'assemblée générale annuelle des membres 23

3 Les membres votants 25

4 Les règlements généraux 26

5 Éthique et déontologie des administratrices et administrateurs 27

6 Élection et mandat des administratrices et administrateurs 30

7 Politiques relatives aux administratrices et administrateurs 40

8 Fonctionnement du conseil d'administration 45

9 La directrice générale ou le directeur général 52

10 Les comités du conseil d'administration 53

11 La gestion financière 56

12 Autres politiques administratives 59

13 Plan stratégique 61

14 Engagements, reddition de comptes et communications publiques 62

Conclusion 64

Annexe 1 – Sites Web offrant des informations, des documents ou de la formation en matière de gouvernance et de gestion d'OBNL 65

Références 67

Introduction

Qu'est-ce qu'un code de gouvernance

La bonne gouvernance d'un organisme se définit par un ensemble de politiques, de règles et de pratiques auxquelles se réfère une association pour réaliser ses objectifs communs tout en adhérant à des normes d'éthique, d'intégrité, de responsabilité et d'efficacité rigoureuses et claires.

> « La gouvernance, dans sa forme fiduciaire, consiste à mettre en œuvre tous les moyens pour qu'un organisme puisse réaliser les fins pour lesquelles il a été créé, et ce, de façon transparente, efficiente et respectueuse des attentes de ses parties prenantes.
>
> La gouvernance est donc faite de règles d'imputabilité et de principes de fonctionnement mis en place par le conseil d'administration pour arrêter les orientations stratégiques de l'organisation, assurer la supervision de la direction, en apprécier la performance économique et sociale et favoriser l'émergence de valeurs de probité et d'excellence au sein de l'organisation ».
>
> *Yvan Allaire, président du conseil d'administration*
> *Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques*

> « Le cadre de gouvernance établit et formalise les stratégies, politiques et procédures devant être mises en place afin de définir la structure organisationnelle et d'organiser les divers éléments d'une gouvernance efficace et efficiente, et nécessaires pour une gestion saine et prudente […] ».
>
> *Ligne directrice sur la gouvernance – Mise à jour septembre 2016*
> *Autorité des marchés financiers, p. 14*

La gouvernance d'une organisation traite trois enjeux principaux présentés ici sous forme de questions :

- Comment une organisation définit-elle sa mission et la direction stratégique qu'elle entend suivre pour la réaliser?
- Comment le conseil d'administration d'une organisation exerce-t-il son rôle de surveillance au regard de la conformité aux lois, aux règlements et aux autres normes applicables, mais également comment intervient-il pour en mesurer l'efficacité au regard des orientations et des objectifs?
- Comment une organisation peut-elle donner l'assurance raisonnable que le conseil d'administration agit en toutes circonstances dans son intérêt?

Le Code de gouvernance s'appuie sur des valeurs ou des principes qu'il traduit ensuite dans l'exercice des devoirs et des responsabilités des administratrices et administrateurs et des dirigeants. Ce sont les suivants :

- **Responsabilité**

  Les administratrices et administrateurs sont collectivement responsables de la gouvernance et des réalisations de leur organisation.

- **Structure efficace**

  L'organisme a une structure de gouvernance efficace dans laquelle les rôles et les responsabilités sont clairement définis.

- **Leadership**

  Le conseil d'administration exerce son leadership grâce à la légitimité démocratique de ses membres, à sa vision collective du développement, à la diversité des compétences et des savoir-faire de ses administratrices et administrateurs et à sa capacité de prendre des décisions éclairées et impartiales.

- **Impartialité et indépendance**

  Dans les processus de prise de décisions, les administratrices et administrateurs et le personnel de direction agissent sans parti pris et avec indépendance d'esprit. Leur attitude vise à atténuer, le plus possible, toute subjectivité dans leur jugement.

- **Éthique**

  Les administratrices et administrateurs ainsi que le personnel de direction adhèrent à des normes élevées d'intégrité et d'éthique.

- **Politiques, procédures et conformité**

  Le *modus operandi* de l'organisme s'appuie sur des politiques responsables et des procédures, contrôlées et vérifiées, connues des administratrices et des administrateurs. Il se conforme aux lois et aux autres normes publiques applicables.

- **Communication**

  L'organisme fonctionne en toute transparence, présente une reddition de comptes claire et complète à ses membres, aux parties prenantes et au public (ministère, partenaires financiers, etc.).

Bien qu'elles ne soient pas généralisées dans les organismes québécois de sport et de loisir, il est tout de même important de rappeler les causes connues d'une gouvernance inefficace dans ce type d'organismes : indifférence ou inexpérience des administratrices et des administrateurs et des gestionnaires, conflits d'intérêts, absence de vision et de planification, absence d'analyse des risques, insuffisance des contrôles et de la surveillance financière, processus internes d'administration et de reddition bâclés.

Un code de gouvernance est un instrument de régie auquel toutes les parties prenantes, c'est-à-dire les administratrices et administrateurs, les membres, les gestionnaires et les partenaires se réfèrent pour réaliser la mission de l'organisme. Il est essentiel au maintien de la confiance et de la réputation d'intégrité auprès du public et des autres parties intéressées.

Un code de gouvernance n'est ni un guide ni un mode d'emploi. Il s'agit d'un document de référence qui s'inscrit dans les exigences des programmes et conventions d'aide financière du Secteur du loisir et du sport du ministère de l'Éducation (MEQ). Il permet aux administratrices et administrateurs d'encadrer la gouvernance, de vérifier si les leviers dont ils disposent sont pertinents et bien utilisés, complets, suffisants et efficaces. En aucun cas il ne se substitue aux lois, aux politiques, aux règlements et aux pratiques; il complète plutôt l'énoncé des obligations prévues dans ces derniers.

Toutefois, il n'y a pas un modèle unique de gouvernance pouvant s'appliquer à toutes les organisations sans égard à leur histoire, à leur taille et à leurs ressources professionnelles, techniques, matérielles et financières.

Le code de gouvernance à l'intention des OBNL québécois de sport et de loisir sera donc plus exigeant pour les grandes organisations disposant d'importantes ressources et suggérera aux organisations de plus petite taille des moyens adaptés pour les aider à se doter de bonnes pratiques et atteindre une saine gouvernance. Toutes, quelle que soit leur taille, devront s'approprier le Code de gouvernance.

Bien que les OBNL puissent être considérés comme des organismes privés en vertu du droit et de leur statut d'organisme à but non lucratif, il n'en demeure pas moins qu'une bonne partie des activités des OBNL québécois de sport et de loisir sont réalisées grâce à des fonds publics. Une part importante de leur financement provient en effet de subventions, de dons et de commandites. C'est sur la base de leur expertise dans un champ d'activité ou auprès d'une clientèle et sur la base de leurs membres que le ministère responsable du loisir et du sport accorde à ces OBNL une reconnaissance ou un soutien financier pour qu'ils puissent accomplir leur mission et leurs objectifs communs. Plusieurs de ces organismes bénéficient également d'infrastructures publiques mises à leur disposition pour être en mesure de fonctionner. Les objectifs et les mandats de ces organisations ont également un caractère public, puisqu'ils sont reconnus ou confiés par le gouvernement québécois avant d'être soutenus financièrement.

Dans ce contexte, ces organismes doivent faire preuve d'une grande transparence dans la réalisation de leurs activités et dans l'utilisation des fonds mis à leur disposition.

Tous sortiront gagnants de la modernisation et du renforcement de leur gouvernance afin de réaliser efficacement leur mission, de s'assurer d'une utilisation optimale des fonds mis à leur disposition et de garantir de hauts standards de transparence et d'intégrité.

Il s'agit là d'un changement de culture majeur visant à dépasser les exigences minimales d'une gouvernance fiduciaire et légale, et à baser leur gouvernance sur des pratiques innovantes.

Pourquoi ce code de gouvernance est-il nécessaire?

Le Code de gouvernance des organismes à but non lucratif (OBNL) québécois de sport et de loisir a pour but de procurer une référence sûre et claire en matière de politiques et de pratiques de gouvernance.

Sa nécessité est ressentie partout. Dans l'univers olympique, le groupe de travail sur la gouvernance des fédérations internationales[1, 2] institué en 2015 à l'initiative de l'Association des fédérations internationales des sports olympiques d'été (ASOIF), a mis en lumière des lacunes et des pratiques douteuses dans la gouvernance des organisations internationales de sport. Depuis, le groupe publie chaque année un état de l'évolution de leurs politiques et de leurs pratiques en matière de responsabilité, de reddition de comptes, de transparence et de représentation.

Dans plusieurs pays, dont le Royaume-Uni et l'Australie, les gouvernements ont adopté un code de gouvernance obligatoire à l'intention de leurs organismes nationaux de sport.

Au Canada, les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux ont inscrit le thème de la gouvernance dans leurs priorités pour une action concertée en lien avec la *Politique canadienne du sport* et exprimé leur volonté de renforcer la gouvernance des organisations de sport et de loisir. En septembre 2019, Sport Canada annonçait la mise en place d'un « bulletin » (*Report Card*) pour les organismes nationaux de sport (ONS) qu'il soutient financièrement, et ce, afin de vérifier comment ces derniers contribuent aux priorités du gouvernement du Canada et des ONS. La saine gouvernance est l'un des thèmes de ce bulletin, de même que la diversité, l'inclusion et la représentativité hommes-femmes au sein de l'organisme.

Plus particulièrement au Québec, la Politique de l'activité physique, du sport et du loisir *Au Québec, on bouge!* et les normes du Programme de reconnaissance des fédérations sportives québécoises (PRFSQ) et du Programme de reconnaissance des organismes nationaux de loisir (PRONL) font mention de la nécessité de renforcer la gouvernance des organisations exerçant des activités dans ces domaines. De plus, une étude[3] sur les relations entre les organismes nationaux de sport et les fédérations sportives québécoises, commandée par la Direction du sport, du loisir et de l'activité physique (DSLAP) du ministère de l'Éducation, a fait ressortir la recommandation suivante : l'attribution de financement public aux organismes de sport devrait être conditionnelle au respect de normes sur la saine gouvernance.

Entre l'automne 2018 et l'automne 2019, l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP) a été mandaté par la DSLAP pour procéder à l'analyse de la gouvernance de 20 fédérations sportives québécoises et de 10 organismes nationaux de loisir. Les 30 organismes, choisis de façon aléatoire et soumis à une grille d'évaluation composée de 45 indicateurs sous quatre thèmes, ont reçu

---

1 Association of Summer Olympic International Federation (2017). *Governance Taskforce: First Review of IF Governance*, 29 p. (www.asoif.com)

2 Association of Summer Olympic International Federation (2018). *Governance Taskforce: Second Review of International Federation Governance*, 52 p. (www.asoif.com)

3 SportCopywriters. Étude sur les relations entre les fédérations sportives québécoises et canadiennes - Rapport final, 31 mars 2019, 118 p. [Non publié]

des résultats que l'on pourrait qualifier de faibles : 21 organismes ont répondu positivement à moins de 50 % des indicateurs, 8 organismes ont répondu positivement entre 50 % et 70 % des indicateurs et 1 seul organisme a répondu positivement à plus de 70 % des indicateurs.

L'excellence organisationnelle et la bonne gouvernance sont désormais liées non seulement dans les politiques et les programmes publics qui soutiennent les sports et les loisirs, mais aussi dans la planification du développement des organismes nationaux, régionaux et locaux eux-mêmes.

Pour aider les conseils d'administration à améliorer leur gouvernance, il est nécessaire d'isoler certaines des anciennes façons de penser et d'agir contre-productives qu'ils adoptent trop souvent et que nous ne pouvons tout simplement plus accepter. De dire qu'« on a toujours fait ça d'même » n'est plus une réponse acceptable. D'ailleurs, cela ne devrait jamais l'être. Les organisations n'ont d'autres choix que d'abattre les frontières qu'elles ont créées au fil des décennies et de s'ouvrir à des idées qu'elles auraient auparavant rejetées catégoriquement, ainsi qu'aux « dissidents » qui les proposent. Les dirigeantes et dirigeants d'organisation qui sont de vrais leaders ne cherchent pas d'excuses. Les vrais leaders pensent clairement à ce qui *est*, tout en réfléchissant à ce qui *est possible*.

Nous ne pouvons plus nous permettre d'avoir des conseils d'administration qui[4] :

- **Tolèrent le déni, la nostalgie, le manque d'ouverture ou l'intransigeance**. Nous avons besoin de conseils d'administration qui reconnaissent et acceptent la réalité émergente de changements profonds, accélérés ou radicaux dans leur secteur d'activité. Nous avons besoin d'administrateurs et d'administratrices qui comprennent les nouveaux moteurs de croissance et de réussite dans un environnement incertain et en constante mouvance, ainsi que les tendances actuelles et à venir. Sans changements, les organisations continueront à faire ce qu'elles ont toujours fait, même si cela ne fonctionne pas.

- **Reportent les décisions difficiles à plus tard pour maintenir la « paix » aujourd'hui**. Nous avons besoin de conseils d'administration qui s'attaquent aux enjeux sensibles qui risquent de diviser, même si les décisions prises peuvent déplaire à certaines personnes. Nous avons besoin d'administratrices et d'administrateurs qui acceptent la nécessité d'avoir des « conflits constructifs » qui servent un objectif stratégique plus large pour le bien de l'organisation.

- **Reviennent sur leurs engagements en raison d'un manque de temps ou de pressions extérieures.** Nous avons besoin de conseils d'administration qui sont intègres. Nous avons besoin d'administratrices et d'administrateurs qui comprennent qu'il est plus important de soutenir et de défendre des décisions réfléchies que de plaire à une minorité de personnes ou à un groupe de personnes en particulier.

---

[4] Inspiré de : Five Independent Thinkers (2006). *We Have Always Done It That Way: 101 Things About Associations We Must Change*. Morrisville, NC: Lulu Enterprises, p. 40-42.

- **Valorisent le superficiel au détriment du fond**. Nous avons besoin de conseils d'administration qui assument sans équivoque leurs responsabilités de leadership, tout en évitant de privilégier les avantages accessoires qui pourraient leur être accordés dans le cadre de leurs fonctions. Nous avons besoin d'administratrices et d'administrateurs qui endossent le fait que de siéger à un conseil d'administration est un privilège qui constitue, en soi, une récompense propre.

- **Gênent ou empêchent la poursuite de l'innovation**. Nous avons besoin de conseils d'administration qui sont guidés par un état d'esprit stratégique et imprégnés d'un esprit avant-gardiste et moderne. Nous avons besoin d'administratrices et d'administrateurs qui comprennent l'avantage d'adopter des valeurs liant les membres, les partenaires et les parties prenantes.

En bref, les organisations requièrent et méritent des conseils d'administration qui sont plus performants en matière de gouvernance. Les milieux du sport et du loisir ne peuvent plus se permettre de conserver des conseils d'administration pour lesquels le développement et le renforcement de leur propre performance ne sont pas une priorité. Le succès à long terme de ces organisations dépend, au moins en partie, de leur capacité à insuffler à leurs administratrices et administrateurs la conviction que même si les bonnes intentions de faire de leur mieux sont un début, elles ne suffisent pas à réaliser tout le travail nécessaire pour mener avec succès leurs organisations vers les défis de l'avenir. Le niveau d'excellence visé par ce code de gouvernance est beaucoup plus exigeant.

À qui s'adresse ce code de gouvernance?

Le Code de gouvernance des organismes à but non lucratif québécois de sport et de loisir s'adresse aux organismes reconnus ou soutenus par un financement public récurrent du MEQ. Il s'agit plus précisément des organismes de chacun des groupes suivants :

- fédérations sportives reconnues par le Programme de reconnaissance des fédérations sportives québécoises (PRFSQ) ou bénéficiaires du Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises (PSFSQ);

- organismes nationaux de loisir (ONL) bénéficiaires du Programme d'assistance financière aux organismes nationaux de loisir (PAFONL);

- organismes multidisciplinaires[5] signataires d'une convention d'aide financière;

- unités régionales de loisir et de sport bénéficiaires du Programme d'assistance financière aux unités régionales de services en matière de sport, de loisir, plein air et activité physique (PAFURS);

[5] Sont considérés comme organismes multidisciplinaires : l'Alliance Sport-Études, le Club de la Médaille d'or, le Conseil québécois du loisir, la Corporation *Sports*Québec, Égale Action, Fillactive, la Fondation Aléo, l'Institut national du sport du Québec, le Panthéon des sports du Québec, le Regroupement loisir et sport du Québec, le Réseau des unités régionales de loisir et de sport, le Réseau Plein air Québec, Sport'Aide, le Réseau du sport étudiant du Québec (RSEQ) et Sportcom.

- centres régionaux d'entraînement multisports bénéficiaires du Programme de soutien aux centres régionaux d'entraînement multisports (PSCREM);
- instances régionales bénéficiaires du Programme d'assistance financière aux instances régionales responsables du loisir des personnes handicapées (PAFLPH);
- centres communautaires de loisir bénéficiaires du Programme d'assistance financière aux centres communautaires (PAFCCL);
- camps de vacances bénéficiaires du Programme d'assistance financière à l'accessibilité aux camps de vacances (PAFACV).

Il intéresse avant tout les administratrices et administrateurs qui exercent leur rôle au sein du conseil d'administration, mais il s'adresse également aux membres exerçant leur rôle en assemblée générale, aux cadres gestionnaires chargés de la mise en œuvre des plans, politiques et programmes ainsi qu'aux autorités politiques et réglementaires responsables du bon usage des fonds publics.

Rôle et devoirs des administrateurs et administratrices

En raison de leur rôle et de leurs devoirs, les administratrices et administrateurs occupent une place centrale dans la gouvernance d'un OBNL. Ils doivent agir à titre de mandataires de l'organisme pour lequel ils exercent cette fonction, c'est-à-dire qu'ils doivent toujours agir dans l'intérêt de celui-ci.

Les administratrices et administrateurs ont un devoir de prudence et de diligence qui peut se résumer ainsi : « agir avec le soin, la diligence et la compétence dont ferait preuve, en pareilles circonstances, une personne prudente »[6]. Ils doivent également agir avec honnêteté et loyauté dans l'intérêt de la personne morale.

Ils ont une obligation de supervision, de surveillance et de contrôle des affaires de la corporation. Ils doivent accomplir leurs tâches avec soin et précaution, au meilleur de leurs connaissances, et prendre les dispositions nécessaires pour éviter que la corporation ou qu'une tierce personne ne subisse de dommage. Ils doivent s'assurer que l'organisme respecte toutes les lois applicables aux activités qu'il exerce. Finalement, ils ne doivent pas privilégier leurs propres intérêts, ceux de leur famille, de leurs amis du groupe politique auquel ils appartiennent ou de tout autre groupe au détriment de la corporation.

Dans ce contexte, les administratrices et administrateurs sont donc les premiers responsables de l'adoption et du respect de politiques, de règles et de pratiques de gouvernance qui instaureront une culture d'intégrité, de responsabilité et d'efficience au sein de l'OBNL.

---

6 *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, L.R.C. 1985, c. C-44, art. 122 (1) b) et *Loi sur les sociétés par actions*, L.R.Q., c. S-31.1, art. 119, 2e alinéa.

Comment s'applique ce code de gouvernance?

L'application du Code de gouvernance des OBNL québécois de sport et de loisir élargira et renforcera le leadership des administratrices et administrateurs dans l'exercice collectif de leurs responsabilités.

Le projet du Code de gouvernance est exigeant et apparaîtra à certains difficile à mettre en œuvre tant il semble mobiliser des ressources humaines et du temps, mais une gouvernance efficace et intègre, menée par un leadership éclairé et articulée par des politiques et des pratiques franches et claires, est une nécessité.

Une gouvernance exigeante certes, mais modulable dans son administration. Les éléments et les fonctions essentiels de la gouvernance peuvent être appliqués en fonction de la culture, de la taille et de la géographie politique de l'organisation.

Les modulations apportées au Code ont pour but de permettre à un organisme de petite taille de structurer son cadre de gouvernance en utilisant au mieux ses ressources ainsi que l'expérience, le savoir-faire et la disponibilité de ses administratrices et administrateurs.

Le Code de gouvernance est basé sur un principe général voulant que :

> **le conseil d'administration a le devoir d'exercer son leadership en s'assurant qu'il s'acquitte de toutes ses responsabilités en utilisant au mieux l'expérience, le savoir-faire et la disponibilité de ses membres, mais aussi de collaborateurs externes.**

Les responsabilités essentielles d'un conseil d'administration sont :

- en matière de gouvernance : leadership et reddition, mission et valeurs, orientation, engagement (offre) de services, planification et direction stratégique, encadrement, surveillance et suivi;
- en matière de supervision financière : planification financière et budgétaire, trésorerie, risques, investissements;
- en matière de ressources humaines : permanence et secrétariat, politiques et pratiques d'emploi, professionnalisme.

Pour appliquer le Code de gouvernance le plus équitablement et logiquement possible, les organismes de sport et de loisir reconnus ou soutenus par un financement public récurrent du MEQ sont classés selon l'un des trois niveaux d'exigence suivants :

A – « Minimum », B – « Moyen », C – « Élevé ».

Il s'agit plus précisément des organismes reconnus ou soutenus financièrement par le MEQ dans chacun des groupes mentionnés à la page 6.

Le premier niveau, dit « Minimum », s'applique à toutes les organisations reconnues ou soutenues financièrement par le MEQ, quelle que soit la contribution financière qui leur est accordée. À ce niveau, tous les organismes ont des exigences de gouvernance minimales et incontournables indépendamment de l'ampleur de leurs activités, de leur budget ou de la présence ou non d'employés. Il s'agit bien souvent d'exigences découlant de la partie III de la *Loi sur les compagnies*, de la *Loi sur la publicité légale des entreprises*, du *Code civil du Québec* ou encore de saines pratiques éprouvées de gouvernance.

Au second niveau, dit « Moyen », à un certain stade de croissance de leurs activités et de leur budget, les organismes devraient être soumis à des exigences de gouvernance beaucoup plus élevées et dépassant les obligations légales du niveau « Minimum ». Il s'agit de pratiques de gouvernance qui contribuent à instaurer une culture d'intégrité, de responsabilité et d'efficience au sein de l'OBNL. Il est question ainsi de la composition du conseil, de code d'éthique et de déontologie, d'encadrement des conflits d'intérêts, d'audit financier, d'indépendance du conseil, d'élection démocratique des administrateurs et administratrices, de reddition de comptes publique, du partage clair et détaillé des diverses responsabilités, etc.

Quant au dernier niveau, dit « Élevé », il s'applique aux grandes organisations. Celles-ci sont alors soumises à quelques exigences supplémentaires ou plus détaillées.

Comment définir la proportionnalité en gouvernance selon la taille d'un organisme? Le financement récurrent accordé par le MEQ et le budget annuel de fonctionnement récurrent sont les indicateurs les plus judicieux pour déterminer à quel niveau d'exigence devraient être soumis les OBNL québécois de sport et de loisir.

L'importance de ceux-ci est souvent représentative du nombre de membres, de la permanence, des activités et des responsabilités de ces organisations.

Caractéristiques des niveaux

Organisation de niveau « Minimum »

- Organisme qui a uniquement obtenu une reconnaissance du MEQ.

OU

- Financement annuel récurrent du MEQ de 99 999 $ ou moins;

OU

- Organisations locales soutenues financièrement à la mission de façon récurrente, à savoir :
    - les centres communautaires de loisir bénéficiaires du PAFCCL;
    - les camps de vacances bénéficiaires du PAFACV.

Organisation de niveau « Moyen »

- Financement annuel récurrent du MEQ entre 100 000 $ et 499 999 $.

OU

- Financement annuel récurrent du MEQ de 99 999 $ ou moins et un budget annuel récurrent de 500 000 $ ou plus.

Organisation de niveau « Élevé »

- Financement annuel récurrent du MEQ de 500 000 $ ou plus.

OU

- Financement annuel récurrent du MEQ de 250 000 $ à 499 999 $ et un budget annuel récurrent de 500 000 $ ou plus.

Le classement est effectué au début de chaque cycle de programme ou de convention d'aide financière. La moyenne des trois dernières années, en excluant les financements de projets spécifiques non récurrents (contrats) et les dépenses d'immobilisation, est utilisée pour calculer le budget annuel récurrent de chaque organisation.

Lorsqu'un organisme passe du niveau « Minimum » au niveau « Moyen », ou du niveau « Moyen » au niveau « Élevé », il doit se conformer aux nouvelles exigences qui lui sont applicables avant le prochain cycle de soutien financier du programme ou de conventions d'aide financière ou dans un délai jugé raisonnable, selon l'ampleur des modifications qu'il a à apporter.

Dans tous les cas, le conseil d'administration de l'organisme doit démontrer que son cadre de gouvernance, ses politiques et ses pratiques lui permettent de s'acquitter de ses responsabilités et de ses devoirs, et de répondre aux exigences du Code de gouvernance auxquelles il adhère.

Tous les organismes devront s'engager, par résolution de leur conseil d'administration, à être conformes au Code de gouvernance des organismes à but non lucratif québécois de sport et de loisir dans le respect des exigences propres au niveau auquel ils ont été identifiés par le MEQ (Minimum, Moyen ou Élevé). Ils devront de plus répondre aux exigences du cadre normatif du programme de soutien financier dont ils bénéficient ou à celles prévues à leur convention d'aide financière.

Quels sont les principaux leviers d'une gouvernance efficace?

Les membres et les administratrices et administrateurs d'un OBNL disposent d'un certain nombre d'instruments ou de leviers pour définir, encadrer et structurer la gouvernance de leur organisme :

- **Les lettres patentes**

Acte constitutif officiel d'un organisme délivré par le Registraire des entreprises au titre de la *Loi sur les compagnies*, partie III.

- **Les règlements généraux**

Document constitutif de la gouvernance. Il décrit les pouvoirs, les rôles et les responsabilités de l'assemblée générale des membres et du conseil d'administration; le processus démocratique d'élection des administratrices et administrateurs, de renouvellement et de remplacement de ses membres; les règles régissant les assemblées des membres et les rencontres du conseil d'administration; ainsi que diverses dispositions relatives aux finances, aux conflits d'intérêts et aux devoirs des administratrices et des administrateurs.

- **Les politiques, les règlements et les chartes**

  Ces documents découlent des valeurs énoncées dans la mission, du plan de développement et de diverses dispositions des règlements généraux.

- **La reddition de comptes**

  Rapport annuel d'activités, rapport financier, rapport de l'auditeur indépendant, et diverses dispositions du règlement sur la gestion financière, le suivi budgétaire et la délégation du pouvoir de dépenser, etc.

- **L'information et les communications**

  Accessibilité et disponibilité de l'information de gouvernance destinée aux membres et au public, tenue du portail Internet, contenu sur les réseaux sociaux.

Code de gouvernance

Le Code de gouvernance rappelle certaines obligations prévues dans les lois en vigueur, mais il préconise des règles et des pratiques qui vont au-delà de ces obligations et qui, au sein d'un OBNL, contribuent à établir une saine gouvernance et à instaurer une culture d'intégrité et d'efficience. Le Code ne se substitue pas à la loi. Il complète plutôt l'énoncé des obligations prévues dans la partie III de la *Loi sur les compagnies* (RLRQ, c. C-38) et applicables aux personnes morales constituées en fonction de celle-ci, ainsi que celui des obligations du *Code civil du Québec* et de la *Loi sur la publicité légale des entreprises*. Il doit donc être lu et appliqué en continuité de ces obligations.

Le tableau suivant présente de façon résumée l'ensemble des exigences du Code, à quel niveau elles s'appliquent et à quel lien elles font référence.

Chaque exigence du code est ensuite présentée en caractères gras, puis expliquée. Elle peut également être accompagnée d'un exemple pour faciliter la compréhension ou d'une recommandation.

Lorsqu'il y a un astérisque (*) à la fin d'une exigence, c'est que cette dernière est fixée par les différentes lois en vigueur au Québec.

Tout dépendant de leur niveau (Minimum, Moyen ou Élevé), les organisations doivent répondre aux exigences suivantes (☑).

Exigence en lien avec les différentes lois en vigueur au Québec.

Exigence ayant une incidence sur les règlements généraux.

Exigence en lien avec une saine pratique de gouvernance.

Exigence en lien avec une saine pratique de gestion.

EXIGENCES		MINIMUM	MOYEN	ÉLEVÉ
1	**Lettres patentes et déclaration annuelle au Registre des entreprises du Québec (REQ)**			
1.1	Le conseil d'administration s'assure que les objectifs et l'engagement de services qu'il a énoncés dans son plan stratégique de développement, dans son rapport annuel ou dans tout autre document demeurent cohérents, s'inscrivent dans la continuité des objectifs des lettres patentes et respectent les limites de celles-ci.*	☑	☑	☑
1.2	Le conseil d'administration s'assure que la déclaration annuelle au REQ a été déposée dans les délais prescrits.*	☑	☑	☑
1.3	Le conseil d'administration s'assure annuellement de la conservation des livres et des registres.*	☑	☑	☑

EXIGENCES		MINIMUM	MOYEN	ÉLEVÉ
2	**L'assemblée générale des membres**			
2.1	Le conseil d'administration convoque une assemblée générale dans les formes et les délais prescrits dans sa loi constitutive et ses règlements généraux.*	☑	☑	☑
2.2	L'avis de convocation à l'AGA est accompagné de l'ordre du jour complet de la rencontre et du texte des principales résolutions à adopter.	☑	☑	☑
3	**Les membres votants**			
3.1	Les règlements généraux décrivent les diverses catégories de membres et précisent qui a la qualité de membre votant à l'AGA.	☑	☑	☑
3.2	Les règlements généraux prévoient que les administratrices et administrateurs sont tous élus par les membres.	☑	☑	☑
4	**Les règlements généraux**			
4.1	Le conseil d'administration s'assure que les règlements généraux demeurent à jour.	☑	☑	☑
4.2	Les règlements généraux indiquent la date à laquelle ils ont été ratifiés par l'AGA ou, le cas échéant, la date d'adoption des amendements par le conseil d'administration.	☑	☑	☑
4.3	La présidente ou le président du conseil d'administration s'assure que chaque nouvel administrateur et administratrice reçoit une copie des lettres patentes, des règlements généraux et des politiques dès sa prise de fonction.	☑	☑	☑
5	**Éthique et déontologie des administratrices et administrateurs**			
5.1	Le conseil d'administration adopte un code d'éthique et de déontologie des administratrices et administrateurs comprenant les sujets suivants : la solidarité au conseil; la confidentialité des informations obtenues lors du conseil; la gestion des conflits d'intérêts de toute nature; le devoir de prudence et de diligence; l'engagement des administratrices et administrateurs (présence, préparation, participation et comportement aux rencontres du conseil); la déclaration annuelle d'intérêts.		☑	☑
5.2	Chaque administratrice et administrateur adhère au code d'éthique et de déontologie des administratrices et administrateurs et s'engage solennellement à s'y conformer.		☑	☑
5.3	Chaque administratrice et administrateur a déposé auprès du ou de la secrétaire du conseil d'administration sa déclaration annuelle d'intérêts.	☑	☑	☑
5.4	Au cours d'une séance du conseil d'administration déterminée, le ou la secrétaire du conseil d'administration dépose un rapport confirmant qu'il ou elle a reçu les attestations et les déclarations annuelles d'intérêts de tous les membres.	☑	☑	☑

EXIGENCES	MINIMUM	MOYEN	ÉLEVÉ
6 Élection et mandat des administratrices et administrateurs			
6.1 Les règlements généraux décrivent le processus d'élection des administratrices et administrateurs ainsi que les conditions d'éligibilité et de mise en candidature.	☑	☑	☑
6.2 Les règlements généraux prévoient l'instauration d'un comité d'élection.			☑
6.3 Les règlements généraux prévoient que le conseil d'administration dresse annuellement le profil des compétences complémentaires dont il a besoin pour atteindre ses objectifs et réaliser son plan pluriannuel de développement.		☑	☑
6.4 Les règlements généraux prévoient que les membres ont l'information requise (compétences et expertise présentes et manquantes au sein du conseil d'administration, profil des candidatures) leur permettant de prendre une décision éclairée lors de l'élection des administratrices et administrateurs.		☑	☑
6.5 Les règlements généraux définissent la composition du conseil d'administration et indiquent qu'un nombre minimal d'administratrices ou d'administrateurs sont réputés indépendants.		☑	☑
6.6 Les règlements généraux font en sorte que le conseil d'administration comprend un nombre maximal d'administratrices ou d'administrateurs qui sont directrices générales ou directeurs généraux ou membres du personnel rémunéré d'une entité constituante.		☑	☑
6.7 *(Abrogé)* 6.7.1 Les règlements généraux font en sorte que le conseil d'administration ne puisse pas inclure des propriétaires et des employés d'entreprises privées affiliées à l'organisation, ou encore des personnes liées à des propriétaires ou à des employés d'entreprises privées affiliées à l'organisation. 6.7.2 Les règlements généraux mentionnent, parmi les qualifications ou conditions requises pour qu'une personne soit élue administratrice ou administrateur, qu'elle ne peut pas être propriétaire ou membre du personnel d'une entreprise privée à but lucratif possédant un lien d'affaire significatif et continuel (sans échéancier prévu, se répétant ou susceptible de se répéter régulièrement, s'étalant sur plusieurs années, etc.) avec l'organisation qui serait susceptible de compromettre son indépendance et serait placée dans une situation où son intérêt personnel peut l'inciter (réelles), pourrait l'inciter (potentielles) ou qui serait perçu comme l'incitant (apparentes) à prendre position, à rendre une décision ou à faire une intervention dans son propre intérêt plutôt que dans celui de l'organisation.	☑	☑	☑

EXIGENCES		MINIMUM	MOYEN	ÉLEVÉ
	Les règlements généraux mentionnent, parmi les qualifications ou conditions requises pour qu'une personne soit élue administratrice ou administrateur, qu'elle ne peut pas être membre du conseil d'administration ou membre du personnel d'une personne morale à but non lucratif possédant un lien d'affaire significatif et continuel (sans échéancier prévu, se répétant ou susceptible de se répéter régulièrement, s'étalant sur plusieurs années, etc.) avec l'organisation qui serait susceptible de compromettre son indépendance et serait placée dans une situation où son intérêt personnel peut l'inciter (réelles), pourrait l'inciter (potentielles) ou qui serait perçu comme l'incitant (apparentes) à prendre position, à rendre une décision ou à faire une intervention dans son propre intérêt plutôt que dans celui de l'organisation.			
6.8	Les règlements généraux font en sorte que le conseil d'administration ne peut comprendre plus d'une (1) athlète active ou d'un (1) athlète actif sur la scène nationale ou internationale (uniquement pour les fédérations sportives).		☑	☑
6.9	Les règlements généraux prévoient que tous les administrateurs et administratrices ont les mêmes droits, devoirs et responsabilités.	☑	☑	☑
6.10	Les règlements généraux prévoient que la présidente ou le président du conseil d'administration n'a pas de vote prépondérant lors d'une réunion du conseil d'administration.*	☑	☑	☑
6.11	Les règlements généraux font en sorte que la présidente sortante ou le président sortant n'a pas de siège d'office au conseil d'administration.	☑	☑	☑
6.12	Les règlements généraux indiquent dans quelles circonstances et de quelle manière le conseil d'administration peut pourvoir un poste d'administratrice ou d'administrateur lorsque se libère un siège en cours d'exercice.	☑	☑	☑
7	**Politiques relatives aux administratrices et administrateurs**			
7.1	Les règlements généraux prescrivent la durée du mandat d'une administratrice ou d'un administrateur, le nombre de mandats successifs qu'il peut effectuer ainsi que la période d'inadmissibilité lorsqu'une administratrice ou un administrateur a occupé un poste pendant la durée maximale prévue.		☑	☑
7.2	Les règlements généraux précisent que la taille du conseil d'administration doit comprendre un nombre fixe d'administratrices et d'administrateurs se situant entre six (6) et treize (13).	☑	☑	☑
7.3	Les règlements généraux précisent que l'OBNL doit avoir au minimum un homme et une femme au sein de son conseil d'administration et faire des efforts pour rechercher la parité et la diversité dans la nomination des autres membres.	☑	☑	☑

EXIGENCES		MINIMUM	MOYEN	ÉLEVÉ
7.4	Le conseil d'administration effectue périodiquement une évaluation de son fonctionnement et de la contribution des administratrices et administrateurs. Pour les organisations de niveau « Élevé », une évaluation devrait être réalisée par une firme indépendante tous les quatre ans.		☑	☑
7.5	Le conseil d'administration s'assure de l'existence d'un processus d'accueil des nouveaux administrateurs et administratrices.	☑	☑	☑
7.6	Le conseil d'administration s'assure que les administratrices et administrateurs ont accès à de la formation en matière de gouvernance.		☑	☑
7.7	Le conseil d'administration s'assure annuellement qu'une assurance responsabilité des administratrices et administrateurs est en vigueur.	☑	☑	☑
8	**Fonctionnement du conseil d'administration**			
8.1	Les règlements généraux prévoient un quorum au sein du conseil d'administration.	☑	☑	☑
8.2	Les règlements généraux décrivent succinctement les responsabilités du conseil d'administration.	☑	☑	☑
8.3	Le conseil d'administration devrait élire ses dirigeants parmi ses membres.	☑	☑	☑
8.4	Les règlements généraux précisent la durée du mandat des dirigeants.	☑	☑	☑
8.5	Les règlements généraux décrivent succinctement les pouvoirs et les devoirs des dirigeants.	☑	☑	☑
8.6	Les règlements généraux font en sorte que les fonctions de la présidence et de la direction générale (ou de la présidente-directrice générale ou du président-directeur général) sont clairement distinctes et ne peuvent être cumulées par une seule et même personne.	☑	☑	☑
8.7	Le conseil d'administration devrait tenir un minimum de quatre (4) réunions au cours d'une année.	☑	☑	☑
8.8	L'avis de convocation et la documentation préparés pour chacune des réunions du conseil d'administration sont acheminés aux administratrices et administrateurs dans un délai acceptable.		☑	☑
8.9	Le conseil d'administration adopte annuellement un calendrier des réunions ainsi qu'un plan de travail.		☑	☑
8.10	L'ordre du jour type d'une séance du conseil d'administration comprend une période de huis clos des administratrices et administrateurs.		☑	☑

EXIGENCES	MINIMUM	MOYEN	ÉLEVÉ
8.11 Les règlements généraux comprennent des dispositions particulières concernant la participation à distance par des moyens électroniques ainsi que l'adoption de résolutions signées.	☑	☑	☑
8.12 Les procès-verbaux comprennent l'information concernant les rencontres du conseil d'administration (date, lieu, heure de début et de fin, présence et absence des administratrices ou administrateurs et présence d'observatrices ou d'observateurs éventuels), sont rédigés de manière impersonnelle, font une synthèse des discussions et présentent les résolutions adoptées.	☑	☑	☑
8.13 Le conseil d'administration adopte des chartes pour chacun de ses comités statutaires (si cela s'applique), pour la présidente ou le président du conseil, pour le conseil lui-même ainsi que pour la direction générale.			☑
9 La directrice générale ou le directeur général			
9.1 Les règlements généraux font mention de la directrice générale ou du directeur général en précisant son lien avec le conseil d'administration et ce qui a trait à son autorité hiérarchique.	☑	☑	☑
9.2 Les règlements généraux font mention qu'une administratrice ou un administrateur ne peut pas occuper la fonction de directrice générale ou de directeur général.	☑	☑	☑
9.3 Le conseil d'administration embauche la directrice générale ou le directeur général, et détermine sa rémunération et ses conditions de travail.*	☑	☑	☑
9.4 Le conseil d'administration fixe des objectifs et évalue, au moins une fois par année, la directrice générale ou le directeur général.		☑	☑
10 Les comités du conseil d'administration			
10.1 L'OBNL ne fait pas usage d'un comité exécutif.	☑	☑	☑
10.2 Les règlements généraux prévoient la création de trois grands types de comités (permanents, *ad hoc* et statutaires).	☑	☑	☑
10.3 Les règlements généraux prévoient la création de comités statutaires, pour chacun desquels une charte doit être adoptée par le conseil d'administration : • le comité d'audit; • le comité de gouvernance, d'éthique et de déontologie; • le comité des ressources humaines.			☑

EXIGENCES	MINIMUM	MOYEN	ÉLEVÉ
11 La gestion financière			
11.1 Le conseil d'administration adopte une politique de délégation du pouvoir de dépenser et de sous-traiter.		☑	☑
11.2 Le conseil d'administration adopte une politique relative aux revenus (ex. : cotisations, tarifs, produits dérivés, dons, subventions, commandites).		☑	☑
11.3 Le conseil d'administration adopte une politique d'attribution de contrats.		☑	☑
11.4 Le conseil d'administration adopte une politique de gestion financière et budgétaire.		☑	☑
11.5 Le conseil d'administration adopte une politique de placements et de disposition des surplus, s'il y a lieu.		☑	☑
11.6 Le conseil adopte une politique sur les frais de représentation et de voyage.		☑	☑
11.7 Le conseil d'administration adopte un budget d'exploitation annuel au plus tard trois (3) mois après le début de l'année financière.		☑	☑
11.8 Le conseil d'administration fait un suivi du budget d'exploitation annuel à chacune de ses rencontres.		☑	☑
11.9 Une attestation confirmant le paiement des taxes, des salaires et des retenues à la source, des cotisations d'adhésion à des organismes, etc. est déposée par la direction générale à chaque rencontre du conseil d'administration.		☑	☑
11.10 Le conseil d'administration s'assure qu'au moins une mission d'examen ou un audit est réalisé annuellement par une firme comptable professionnelle.	☑	☑	☑
11.11 Au moins tous les cinq (5) ans, le conseil d'administration devrait exiger de son auditeur externe, membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec (CPA), que ce soit une personne différente qui effectue la vérification de ses états financiers.			☑

EXIGENCES	MINIMUM	MOYEN	ÉLEVÉ
12 Autres politiques administratives			
12.1 Le conseil d'administration adopte et examine périodiquement ses politiques, dont plus particulièrement les suivantes : a) la politique de gestion du personnel comprenant la dotation, la rémunération, la promotion, la formation, le code de conduite, les conditions et le contrat de travail de la direction générale, les indemnités et autres conditions de départ; b) la politique de vérification des antécédents judiciaires, qui doit s'appliquer à tous les administrateurs et administratrices, au personnel, aux personnes qui, comme les bénévoles, agissent en leur nom, tant dans leurs relations interpersonnelles qu'avec les membres; c) la politique de confidentialité et d'accès à l'information; d) la politique en matière de protection de l'intégrité, incluant un mécanisme de gestion des plaintes indépendant pour l'abus, le harcèlement, la négligence ou la violence; e) la politique sur le règlement des conflits, où est énoncé le processus officiel de dépôt ou d'analyse de plaintes à caractère autre qu'abus, harcèlement, négligence ou violence, et qui comprend un mécanisme d'appel interne conforme aux principes établis des procédures de recours et de justice naturelle; f) le code de conduite s'appliquant aux athlètes, aux entraîneurs et entraîneures, aux officiels et officielles et aux parents (uniquement pour les fédérations sportives); g) le code de conduite s'appliquant aux monitrices et moniteurs, aux guides, aux responsables de groupes et, le cas échéant, aux parents et aux accompagnatrices et accompagnateurs; h) la politique sur les témoignages de reconnaissance, les cadeaux et autres objets promotionnels à l'intention des dirigeants, du personnel et des membres; i) la déclaration de services aux membres; j) la politique d'évaluation et de gestion des risques de toute nature (risque lié à la notoriété, risque financier, technologique, etc.); k) la politique concernant l'usage de la raison sociale, du logo et autre matériel d'identité et de promotion; l) la politique sur la propriété intellectuelle.		☑	☑
12.2 Le conseil d'administration inscrit dans son plan de travail un suivi des politiques de l'OBNL ainsi qu'un rapport annuel de leur application.			☑

EXIGENCES	MINIMUM	MOYEN	ÉLEVÉ
13 Plan stratégique			
13.1 Le conseil d'administration adopte un plan stratégique qui contient des indicateurs quantifiant les cibles à atteindre pour relever les défis permettant d'améliorer la pratique du sport ou du loisir.		☑	☑
13.2 Le conseil d'administration effectue au moins deux (2) fois par an un suivi de l'avancement et de la mise en œuvre du plan stratégique.		☑	☑
13.3 Le conseil d'administration approuve le plan d'action annuel préparé par l'équipe de direction en accord avec le plan stratégique.		☑	☑
14 Engagements, reddition de comptes et communications publiques			
14.1 La présidente ou le président du conseil d'administration et la directrice générale ou le directeur général publient chaque année le rapport d'activités et d'avancement du plan stratégique sur le site Web de l'organisme. Ils devraient aussi aborder les perspectives de développement, les enjeux et les défis de la prochaine année ainsi que les réussites et les défis de la dernière année.			☑
14.2 Le conseil d'administration publie chaque année un sommaire du rapport financier sur son site Web.		☑	☑
14.3 Le conseil d'administration s'assure que l'information concernant sa gouvernance, sa situation financière et la réalisation de ses activités est disponible sur son site Web.	☑	☑	☑
14.4 Le rapport annuel d'activités contient un rapport d'assiduité des administratrices et administrateurs aux rencontres du conseil d'administration et des comités statutaires.			☑

1 Lettres patentes et déclaration annuelle au Registre des entreprises du Québec

1.1 Le conseil d'administration s'assure que les objectifs et l'engagement de services qu'il a énoncés dans son plan stratégique de développement, dans son rapport annuel ou dans tout autre document demeurent cohérents, s'inscrivent dans la continuité des objectifs des lettres patentes et respectent les limites de celles-ci.*

À titre de documents constitutifs, les lettres patentes rendent officielle la création de l'organisme. Elles précisent les objectifs poursuivis ainsi que les droits, les privilèges et les obligations de celui-ci. Elles déterminent aussi le lieu de son siège social et identifient les personnes qui sont à l'origine de sa fondation.

Les lettres patentes prévalent sur tout autre document de gouvernance. Le conseil d'administration se doit donc d'agir en conformité avec celles-ci.

Les organisations évoluent dans le temps et parfois s'éloignent ou dépassent les intentions de leurs fondateurs. Il peut devenir nécessaire de demander des lettres patentes supplémentaires, par exemple dans les cas où l'OBNL change sa raison sociale, change le lieu de son siège social, fusionne avec un autre organisme, reformule les objets qu'il poursuit ou atteint la limite d'emprunt qu'il avait déterminée dans sa requête originale.

Dans ces cas, la requête pour des lettres patentes supplémentaires doit avoir été approuvée par le conseil d'administration et ratifiée par au moins les deux tiers des membres présents à une assemblée générale extraordinaire convoquée à cette fin.

1.2 Le conseil d'administration s'assure que la déclaration annuelle au REQ a été déposée dans les délais prescrits.*

Tout organisme à but non lucratif immatriculé au REQ a l'obligation, entre le 15 mai et le 15 novembre, de produire une déclaration de mise à jour annuelle, qu'il ait ou non des changements à apporter aux renseignements qui figurent au registre.

Si la situation change à la suite du dépôt de sa déclaration de mise à jour annuelle, l'organisme à but non lucratif immatriculé au REQ doit produire une déclaration de mise à jour courante dans les trente (30) jours suivant la date à laquelle survient un changement (ex. : changement d'administratrice ou d'administrateur au conseil).

Le registre contient l'information sur les personnes liées à l'administration et à l'exploitation d'un OBNL. Il permet également de connaître l'ensemble des informations que l'organisme déclare, notamment le nom et l'adresse personnelle des administratrices et administrateurs et des dirigeants. Il mentionne aussi les activités que l'OBNL a déclarées, l'adresse de chacun de ses établissements et les autres noms sous lesquels il exerce ses activités.

Il est important de ne pas oublier de faire la mise à jour des dirigeants (présidente ou président, vice-présidente ou vice-président, trésorière ou trésorier et secrétaire) au REQ.

Ces informations sont publiques, ce qui favorise la transparence et facilite l'exercice des droits des membres et des citoyens.

1.3 Le conseil d'administration s'assure annuellement de la conservation des livres et des registres.*

Tout organisme à but non lucratif est tenu légalement de conserver à son siège social les livres et les registres concernant sa création, sa structure, sa situation financière, son fonctionnement et ses décisions. Cela concerne plus précisément les documents suivants :

- les lettres patentes;
- les lettres patentes supplémentaires;
- les règlements généraux;
- les listes annuelles des membres;
- les nom, adresse et profession des administratrices et administrateurs;
- les dates de début et de fin des mandats des administratrices et administrateurs;
- les rapports annuels;
- les états des revenus et dépenses;
- les transactions et bilans financiers;
- les procès-verbaux des rencontres du conseil d'administration;
- le registre des résolutions du conseil d'administration;
- les procès-verbaux des assemblées générales des membres;
- le registre des hypothèques.

Ces documents attestent la création, les décisions et les activités de l'organisme. Le conseil d'administration devrait s'assurer que les dispositions sont prises pour qu'ils puissent être conservés indéfiniment et archivés en tout temps sur un support lisible.

La direction générale devrait déposer annuellement au conseil d'administration une attestation confirmant que les documents compris dans les livres et registres sont à jour, disponibles et archivés adéquatement (ex. : prévention en cas d'incendie ou inondation, copie sur un serveur sécurisé).

2 L'assemblée générale annuelle des membres

2.1 Le conseil d'administration convoque une assemblée générale dans les formes et les délais prescrits dans sa loi constitutive et ses règlements généraux.*

L'assemblée générale des membres est la première instance à laquelle le conseil d'administration doit rendre des comptes.

Elle doit être convoquée chaque année, à la date stipulée dans les lettres patentes ou les règlements généraux, pour permettre aux membres de prendre connaissance des activités réalisées ainsi que de la situation financière de l'organisme. C'est aussi l'occasion d'élire les administratrices et administrateurs.

Si aucune date n'y est prévue, l'assemblée générale annuelle (AGA) doit être tenue le quatrième mercredi de janvier, au siège social de l'organisme. Les règlements généraux d'un organisme de régime provincial prévoient souvent la tenue de l'assemblée générale annuelle dans les quatre (4) mois suivant la fin de son exercice financier. Cela permet une certaine souplesse quant à la date de l'assemblée générale annuelle et facilite le respect de l'obligation légale d'avoir approuvé les états financiers présentés à l'assemblée générale annuelle au cours des quatre (4) derniers mois[7].

Le conseil d'administration doit donc s'assurer que l'assemblée générale annuelle est convoquée dans les délais prescrits suivant la clôture de l'exercice financier, et qu'il a pris tous les moyens raisonnables à sa disposition pour convoquer les membres.

2.2 L'avis de convocation à l'AGA est accompagné de l'ordre du jour complet de la rencontre et du texte des principales résolutions à adopter.

L'ordre du jour doit contenir au moins les points suivants :

- la constatation du quorum;
- l'adoption du procès-verbal de la dernière AGA;
- la présentation du rapport annuel d'activités;
- la présentation du rapport financier de l'exercice précédent;
- l'élection des administratrices et administrateurs.

[7] http://coco-net.org/wp-content/uploads/2015/03/AGA-FR-template-Dec-2018.pdf

Peuvent s'y trouver aussi, s'il y a lieu, les informations suivantes :

- le choix de l'auditeur indépendant pour le prochain exercice;
- l'adoption du procès-verbal de l'assemblée générale extraordinaire;
- la ratification des amendements aux règlements généraux;
- toute autre question que le conseil veut soumettre aux membres.

L'ordre du jour minimal de l'AGA correspond à ses attributions, soit recevoir les rapports et élire les administratrices et administrateurs. L'AGA ne peut pas prendre de décisions de nature stratégique et opérationnelle relevant du conseil d'administration. Ainsi, les membres réunis en assemblée ne peuvent pas imposer leur volonté sur des questions telles que les orientations stratégiques, le budget, la rémunération de la directrice générale ou du directeur général, ou la cotisation des membres, sous réserve des règlements généraux. Ils ne peuvent également pas proposer séance tenante des amendements aux règlements généraux. L'avis de convocation doit contenir une mention selon laquelle il y aura un vote sur la ratification des modifications aux règlements généraux, le cas échéant.

L'AGA ne peut délibérer sur d'autres questions que celles figurant à l'ordre du jour, à moins que tous les membres qui devaient être convoqués ne soient présents et n'y consentent.

Bien que cela ne soit pas exigé légalement, il est de pratique courante que les membres procèdent à la nomination de l'auditeur indépendant sur recommandation du conseil d'administration. Une autre pratique consiste à laisser au conseil d'administration le choix de l'auditeur indépendant, mais à faire état du processus ayant mené à ce choix.

Une bonne pratique à adopter consiste à prévoir, dans l'ordre du jour, une période de questions réservée aux membres. Cela favorise les échanges et les communications entre les administratrices et administrateurs et les membres. C'est aussi une occasion de les consulter sur divers sujets. Toutefois, les commentaires et les suggestions des membres n'engagent pas le conseil d'administration.

Dans certaines organisations, une période de questions est réservée au bilan financier immédiatement après la présentation du rapport financier et une autre période de questions est prévue à la fin de l'assemblée pour le reste des sujets.

3 Les membres votants

3.1 Les règlements généraux décrivent les diverses catégories de membres et précisent qui a la qualité de membre votant à l'AGA.

Dans certains OBNL, le conseil d'administration détermine lui-même les règles d'adhésion. **Cette pratique n'est pas recommandée.** En raison de l'importance du conseil en termes de gouvernance de l'organisme, ces règles devraient plutôt être incluses dans les règlements généraux.

Le conseil d'administration peut avoir l'autorité d'admettre ou de ne pas admettre une candidature d'un membre, mais il devrait exercer ce pouvoir en se conformant seulement aux règles adoptées dans les règlements généraux.

L'assemblée des membres est un événement privé, qui est réservé aux membres votants, à moins que les règlements généraux ne le stipulent autrement. Les organismes pourraient prévoir dans leurs règlements généraux une clause permettant la présence à l'AGA de personnes non-membres, qui n'auraient pas de droit de vote.

Selon ce qui est spécifié, une assemblée générale des membres peut attirer beaucoup de personnes intéressées par les affaires de l'organisme. Il importe donc de bien distinguer dans les règlements généraux les membres qui sont simplement admis à une assemblée générale, ceux qui ont un droit de parole et ceux qui ont un droit de vote. Bien sûr, toute forme de discrimination ou d'intimidation y demeure interdite.

3.2 Les règlements généraux prévoient que les administratrices et administrateurs sont tous élus par les membres.

Le droit le plus important des membres de l'OBNL est d'élire les administratrices et administrateurs qu'ils jugeront les plus compétents et à qui ils confieront la supervision des affaires de l'organisme. Cependant, nul ne peut être désigné comme administrateur ou administratrice si il ou elle n'y consent expressément.

Administratrice ou administrateur coopté[8] :

Si certaines administratrices ou certains administrateurs peuvent être choisis par le conseil d'administration lui-même, cette possibilité doit être prévue dans les règlements généraux. **Les règles ne peuvent permettre plus de deux (2) administratrices ou administrateurs cooptés.** Il est important de distinguer le choix d'une administratrice ou d'un administrateur par le conseil d'administration de l'élection d'une administratrice ou d'un administrateur par cooptation du remplacement d'un administrateur lorsqu'il quitte à l'intérieur de son mandat. Le troisième alinéa de l'article 89 de la *Loi sur les compagnies* autorise le conseil d'administration à pourvoir la vacance.

Ce processus d'élection est fondamental dans la gouvernance d'un OBNL.

---

8. Regroupement Loisir et Sport du Québec (2019) Mémo concernant la cooptation. Service juridique, RLSQ, 5 août 2019, 1 page.

4 Les règlements généraux

4.1 Le conseil d'administration s'assure que les règlements généraux demeurent à jour.

4.2 Les règlements généraux indiquent la date à laquelle ils ont été ratifiés par l'AGA ou, le cas échéant, la date d'adoption des amendements par le conseil d'administration.

La gouvernance d'une organisation n'est pas figée. Elle doit évoluer au même rythme que l'organisation et être adaptée à sa réalité. Pour ce faire, le conseil d'administration doit régulièrement relire ses règlements généraux et les moderniser au besoin.

Ainsi, les règlements généraux d'une organisation devraient être révisés et mis à jour au moins aux deux ans (2) pour répondre aux besoins de l'organisation et refléter ses pratiques en vigueur.

Il est également recommandé de relire les règlements généraux au complet chaque fois que le conseil d'administration envisage de l'amender.

4.3 La présidente ou le président du conseil d'administration s'assure que chaque nouvel administrateur et administratrice reçoit une copie des lettres patentes, des règlements généraux et des politiques dès sa prise de fonction.

Les lettres patentes et les règlements généraux sont des éléments clés du cadre de gouvernance d'un OBNL. Ces documents regroupent les termes du contrat qui est établi entre les membres et la corporation, et qui définit le fonctionnement de cette dernière.

Les administratrices et administrateurs peuvent être tenus responsables du respect des dispositions prévues dans les lettres patentes. Par ailleurs, ils doivent connaître et maîtriser les règlements généraux pour s'assurer de leur application. À défaut d'encadrement interne, l'OBNL et ses membres seraient exposés à l'incertitude et à l'arbitraire, ce qui serait une source de dysfonctionnement.

Une bonne pratique consiste à ce que la présidente ou le président du conseil s'assure que des copies à jour des lettres patentes, des règlements généraux et des politiques sont remises aux nouveaux administrateurs et administratrices et qu'ils en ont pris connaissance. Ces documents devraient donc se trouver dans le matériel d'accueil des nouveaux administrateurs et administratrices.

5 Éthique et déontologie des administratrices et administrateurs

5.1 Le conseil d'administration adopte un code d'éthique et de déontologie des administratrices et administrateurs comprenant les sujets suivants :

- **la solidarité au conseil;**
- **la confidentialité des informations obtenues lors du conseil;**
- **la gestion des conflits d'intérêts de toute nature;**
- **le devoir de prudence et de diligence;**
- **l'engagement des administratrices et administrateurs (présence, préparation, participation et comportement aux rencontres du conseil);**
- **la déclaration annuelle d'intérêts.**

En raison de leurs fonctions et de leurs décisions, les administratrices et administrateurs exercent une influence directe sur le développement et le rayonnement du sport et du loisir au Québec.

Chaque administratrice et administrateur devrait être tenu d'adopter un comportement exemplaire et respectueux des règles d'éthique et de déontologie pour obtenir la confiance des membres et des autres parties prenantes.

Il est donc souhaitable que le conseil d'administration adopte un code d'éthique et de déontologie édictant les règles qui devraient encadrer les administratrices et administrateurs dans l'exercice de leurs fonctions.

Dans la plupart des règlements généraux, les dispositions sur les conflits d'intérêts traitent uniquement des avantages financiers ou contractuels que pourrait retirer une administratrice ou un administrateur d'une décision du conseil. De nos jours, la définition d'un conflit d'intérêts tend à s'étendre pour englober les liens d'intérêts de toute nature avec des apparentés et des associés susceptibles de compromettre l'indépendance de l'administratrice ou de l'administrateur.

Il incombe cependant aux administratrices et administrateurs de divulguer toute situation où ils croient se trouver en conflit d'intérêts. Ils ont le devoir de le déclarer au moment où le conseil est saisi d'une affaire qui les concerne ou les met en cause. C'est une obligation du *Code civil du Québec*.

Une bonne pratique à mettre en place consisterait à ce que l'administratrice ou l'administrateur se trouvant en conflit d'intérêts se retire pendant les délibérations du conseil sur l'affaire le concernant. Le ou la secrétaire devrait alors noter dans le procès-verbal l'heure de sortie et l'heure de retour de l'administratrice ou de l'administrateur.

Par ailleurs, il est regrettable de constater que des administratrices ou administrateurs sont régulièrement absents lors des rencontres de leur conseil d'administration. Leur absence répétée déstabilise le rapport de force et de représentation souhaité dans la composition du conseil d'administration. En général, on peut conclure qu'une administratrice ou un administrateur n'est pas ou n'est plus disponible s'il est absent sans justification valable à plus d'un tiers des séances ordinaires dans une année.

Une assemblée générale extraordinaire des membres pourrait être convoquée et le conseil d'administration pourrait recommander aux membres qui l'ont élu la destitution de l'administratrice ou de l'administrateur qui ne respecte pas le code d'éthique et de déontologie en vigueur.

5.2 Chaque administratrice et administrateur adhère au code d'éthique[9] et de déontologie[10] des administratrices et administrateurs et s'engage solennellement à s'y conformer.

L'engagement en termes d'éthique et de déontologie n'est pas une simple formalité. Cependant, dans plusieurs organisations, les nouveaux administrateurs ou administratrices reçoivent une copie du code d'éthique et de déontologie sans obligation de le lire et de le comprendre.

Une bonne pratique consiste à demander à l'administratrice et à l'administrateur d'attester annuellement par écrit qu'il ou elle a reçu le code d'éthique et de déontologie, l'a lu, l'a compris, y adhère et s'engage solennellement à s'y conformer en toutes circonstances.

Une autre bonne pratique consiste aussi à profiter de la première séance du conseil d'administration après l'AGA pour relire le code d'éthique et de déontologie. La présidente ou le président peut ainsi s'assurer que les administratrices et administrateurs ont la même compréhension de leurs devoirs et de leurs responsabilités.

5.3 Chaque administratrice et administrateur a déposé auprès du ou de la secrétaire du conseil d'administration sa déclaration annuelle d'intérêts.

5.4 Au cours d'une séance du conseil d'administration déterminée, le ou la secrétaire du conseil d'administration dépose un rapport confirmant qu'il ou elle a reçu les attestations et les déclarations annuelles d'intérêts de tous les membres.

De façon que les risques liés aux conflits d'intérêts soient gérés au mieux, il est de plus en plus courant qu'à la première séance du conseil d'administration qui suit l'AGA, les administratrices et administrateurs déposent une déclaration d'intérêts auprès du ou de la secrétaire de l'OBNL.

---

9 Un code d'éthique est un texte énonçant les valeurs et les principes à connotation morale ou civique pour aider une personne ou un groupe à juger de la justesse de ses comportements.

10 Un code de déontologie est un texte réglementaire énonçant les règles de conduite professionnelle qui régissent l'exercice d'une profession ou d'une fonction et faisant état des devoirs, des obligations et des responsabilités auxquels sont soumis ceux qui l'exercent (ex. : médecins, avocats, policiers, juges).

Lorsque l'administratrice ou l'administrateur prend ses fonctions en cours d'exercice, il ou elle devrait normalement déposer sa déclaration d'intérêts à la première séance qui suit sa nomination ou son élection. Ce principe devrait s'appliquer aussi pour une administratrice ou un administrateur qui apporte des changements à sa déclaration d'intérêts en cours d'année.

Chaque administratrice ou administrateur dépose sa déclaration annuelle et l'ensemble des administratrices et administrateurs du conseil d'administration devrait prendre connaissance du contenu des déclarations des autres membres afin d'encadrer et de gérer judicieusement les situations de conflits d'intérêts.

La déclaration annuelle d'intérêts ne dispense cependant pas les administratrices ou administrateurs de signaler à la présidente ou au président et au conseil d'administration qu'ils pensent se trouver en conflit d'intérêts si cette situation se présente.

Le rapport du ou de la secrétaire du conseil d'administration atteste que les administratrices et administrateurs, quels que soient leur fonction, leur ancienneté, leur renommée ou le collège électoral qui les a élus, se sont conformés dans les délais et sans retard.

6 Élection et mandat des administratrices et administrateurs

6.1 Les règlements généraux décrivent le processus d'élection des administratrices et administrateurs ainsi que les conditions d'éligibilité et de mise en candidature.

6.2 Les règlements généraux prévoient l'instauration d'un comité d'élection.

Bien que les administratrices et administrateurs doivent tous être élus par les membres de l'AGA, plusieurs processus électoraux peuvent être mis en place. Quel qu'il soit, le processus électoral doit être **connu de tous**, **démocratique (élection par les membres)** et **transparent**.

Les compétences et l'expertise des candidats et candidates, plutôt que leur popularité ou leur réputation, doivent être priorisées.

Les candidatures aux postes d'administratrices ou d'administrateurs peuvent être recommandées par le conseil d'administration à la suite d'un appel à tous. Certaines candidatures peuvent être soumises directement aux membres sans recommandation. D'autres candidatures peuvent être proposées directement par le conseil d'administration sans appel à tous. Elles peuvent aussi être proposées par des entités constituantes ou encore des parties prenantes externes. Des collèges électoraux[11] peuvent être mis en place. Toutes ces options sont envisageables. Cependant, les règlements généraux doivent décrire chaque situation applicable à l'OBNL. Il est important de rappeler qu'il faut que la personne choisie consente à ce que sa candidature soit proposée pour un poste d'administratrice ou d'administrateur.

Une bonne pratique consiste à mandater un comité indépendant pour superviser le processus électoral.

Modulation proportionnelle, soit :

- un comité *ad hoc* du conseil d'administration;

OU

- un comité d'élections.

Ces comités doivent veiller à l'intégrité du processus électoral au regard des politiques de l'OBNL sur la composition de son conseil d'administration.

Le comité *ad hoc* du conseil d'administration se compose d'administratrices ou d'administrateurs qui ne sont pas eux-mêmes en réélection. Son rôle consiste à valider l'admissibilité des candidatures et à en faire rapport à l'AGA.

Un comité d'élection, lui, se compose de personnes externes, dont le mandat consiste à valider les candidatures et à superviser les élections à l'AGA.

---

[11] Bien que plusieurs organisations procèdent à la nomination de leurs administratrices ou administrateurs à l'aide d'un collège électoral, nous sommes d'avis que cette façon de faire n'est pas idéale si l'on veut que les membres du conseil d'administration soient le plus indépendants possible. Les organisations qui utilisent cette pratique devraient procéder à une réflexion sur leur processus de nomination et apporter des modifications en conséquence à leurs règlements généraux, et ce, pour améliorer l'indépendance de leur gouvernance.

6.3 Les règlements généraux prévoient que le conseil d'administration dresse annuellement le profil des compétences complémentaires dont il a besoin pour atteindre ses objectifs et réaliser son plan pluriannuel de développement.

6.4 Les règlements généraux prévoient que les membres ont l'information requise (compétences et expertise présentes et manquantes au sein du conseil d'administration, profil des candidatures) leur permettant de prendre une décision éclairée lors de l'élection des administratrices et administrateurs.

Un conseil d'administration composé de représentantes et représentants (ex. : représentation selon les régions, selon les disciplines, selon la fonction) n'est pas garant d'une parfaite complémentarité des compétences et de l'expérience professionnelles.

Il ne faut pas confondre un conseil d'administration avec un comité des opérations, un comité d'organisation, un comité technique ou encore un comité sectoriel. S'il est indéniable que des praticiennes et praticiens de la discipline, des organisatrices et organisateurs avisés et des actrices et acteurs expérimentés du domaine d'activité sont utiles, voire indispensables, ils deviendront collectivement plus efficaces et performants en interagissant avec des personnes rompues à la gouvernance, à la planification stratégique, à la gestion et aux communications.

L'un des moyens de parvenir à une bonne diversité des compétences dans la gouvernance consiste à recruter les membres du conseil d'administration sur la base d'un profil de compétences et de l'expertise établi.

Une information suffisante et de qualité ainsi que des critères précis sont requis pour être en mesure de prendre une décision éclairée. L'élection des membres du conseil d'administration n'échappe pas à ce principe. Lors de chacune des AGA, les membres d'un OBNL devraient donc posséder l'information (compétences et expertise présentes et manquantes au sein du conseil d'administration, profil des candidates et candidats) leur permettant de prendre une décision éclairée lors de l'élection des administratrices et administrateurs.

6.5 Les règlements généraux définissent la composition du conseil d'administration et indiquent qu'un nombre minimal d'administratrices et d'administrateurs sont réputés indépendants.

La présence d'administratrices indépendantes ou d'administrateurs indépendants, c'est-à-dire non associés à l'organisme ou provenant de l'externe, peut être judicieuse pour bonifier et diversifier les compétences et l'expérience. Ces administratrices ou administrateurs apportent une vision neutre et différente. Leur présence peut aussi être utile pour atteindre les objectifs de la politique d'équilibre des genres et du profil des compétences complémentaires. Les OBNL bénéficiant du regard d'administratrices indépendantes ou d'administrateurs indépendants envoient un signal de crédibilité.

Que sous-entend l'adjectif « indépendant »? La bonne gouvernance passe par une interprétation large de la notion d'indépendance, qui implique que chaque administratrice ou administrateur peut agir personnellement sans influence indue.

Ainsi, pour être qualifiée d'administratrice indépendante ou d'administrateur indépendant, une personne siégeant au conseil d'un organisme ne doit pas avoir d'autres préoccupations que le bien, à moyen et long terme, de l'organisme. Aussi, on entend par administratrice indépendante ou administrateur indépendant un membre du conseil d'administration qui n'est pas et ne prévoit pas être placé dans une situation, survenant de manière répétitive ou continue, qui peut l'inciter (situation réelle), pourrait l'inciter (situation potentielle) ou serait perçue comme l'incitant (situation apparente) à prendre position, à rendre une décision ou à faire une intervention dans son propre intérêt (personnel ou professionnel) plutôt que dans celui de la corporation pour laquelle il siège au conseil d'administration.

Il ne doit y avoir aucune ambiguïté : lorsque l'administratrice ou l'administrateur siège au conseil, seul l'intérêt de l'organisme la ou le préoccupe.

Pour être considéré comme indépendante ou indépendant :

- l'administratrice ou l'administrateur ne doit pas avoir été élu pour représenter une « entité constituante »[12];
- l'administratrice ou l'administrateur ne doit pas être une ou un gestionnaire ou un membre du personnel de l'organisation ou de l'une de ses entités constituantes;
- l'administratrice ou l'administrateur ne doit pas être une administratrice ou un administrateur de l'une des entités constituantes de l'organisation;
- l'administratrice ou l'administrateur ne doit pas être pas une entraîneure ou un entraîneur, une officielle ou une officiel ou une ou un athlète. Est considéré comme athlète, tout membre d'un club sportif affilié à une fédération sportive et participant à des compétitions nationales et internationales (uniquement pour les fédérations sportives reconnues);
- l'administratrice ou l'administrateur ne doit pas être un parent d'une ou d'un athlète ou d'une entraîneure ou d'un entraîneur membre actuel d'une équipe provinciale qui est sous la responsabilité de l'organisation;
- l'administratrice ou l'administrateur ne se trouve pas en conflit d'intérêts, et ce, de manière répétitive ou continue, du fait de son accession au conseil d'administration.

[12] Une « entité constituante » est une association régionale, une association locale, un club ou toute autre entité membre de l'OBNL qui est soumise au Code de gouvernance.

Il est important de bien comprendre que si la personne désirant siéger comme administratrice indépendante ou administrateur indépendant a un lien avec une entité constituante, elle devra mettre fin à ce lien d'attachement avant d'intégrer le conseil d'administration de l'organisation. Sinon, elle sera considérée comme administratrice non indépendante ou administrateur non indépendant.

En somme, une administratrice indépendante ou un administrateur indépendant est un membre du conseil libre d'intérêts, qui contribue par son expérience, ses compétences, ses connaissances et sa liberté de jugement à la gouvernance de l'organisation.

La participation d'administratrices indépendantes ou d'administrateurs indépendants doit être définie en nombre dans les règlements généraux. Ceux-ci ont les mêmes droits, devoirs et responsabilités que les autres administratrices et administrateurs.

Une administratrice ou un administrateur issu d'une entité constituante et nouvellement élu peut être considéré comme indépendant si, dans un délai de trois mois suivant son élection, il quitte les fonctions qu'il occupait au sein de cette entité constituante et qui faisait en sorte qu'il était considéré comme un administrateur non indépendant.

Conseil d'administration de 6 à 9 administratrices ou administrateurs :

- un nombre minimal de 2 administratrices indépendantes ou administrateurs indépendants.

Conseil d'administration de 10 à 13 administratrices ou administrateurs :

- un nombre minimal de 3 administratrices indépendantes ou administrateurs indépendants.

À titre d'exemple, si le conseil d'administration d'un organisme compte 13 membres, il pourrait être composé de la façon suivante :

- dix (10) membres issus des entités constituantes, dont un nombre maximal de directrices générales ou directeurs généraux ou employés selon les règlements généraux (non indépendants);
- trois (3) membres issus des entités constituantes, mais n'ayant plus de lien d'attachement avec ces dernières, ou provenant de l'extérieur des entités constituantes (indépendants).

Pour parvenir à la plus grande indépendance possible, le conseil d'un OBNL de sport ou de loisir devrait rechercher un équilibre judicieux entre administratrices et administrateurs indépendants et non indépendants. De plus, pour apprécier la crédibilité d'un conseil, il est nécessaire de se pencher sur les réponses données aux questions suivantes : « La direction [générale] estime-t-elle que le conseil comprend les enjeux stratégiques et les tenants et aboutissants des décisions? Les membres de l'équipe de direction estiment-ils que les discussions menées avec le conseil sont fructueuses et stimulantes, font ressortir de nouveaux points de vue et ajoutent de la valeur au processus décisionnel? La direction [générale] se sent-elle en confiance avec le conseil et le conseil avec la direction [générale]? Si, dès leur arrivée au conseil, les nouveaux membres ne jouissent pas d'une grande crédibilité, peuvent-ils investir le

temps nécessaire, ont-ils la formation nécessaire et la rigueur intellectuelle requise pour acquérir dans des délais raisonnables un bon niveau de crédibilité… et le maintenir? La crédibilité d'un conseil devient la pierre d'assise […] de la gouvernance efficace. Aussi, la recherche, la formation et la rétention de membres crédibles deviennent l'enjeu dominant, le défi incontournable de la gouvernance au 21e siècle »[13].

6.6 Les règlements généraux font en sorte que le conseil d'administration comprend un nombre maximal d'administratrices ou d'administrateurs qui sont directrices générales ou directeurs généraux ou membres du personnel rémunéré d'une entité constituante.

Pour que le conseil d'administration soit le plus indépendant possible, un OBNL regroupant des entités constituantes (association régionale, association locale, club, autres organisations membres) devrait être composé avant tout d'administratrices indépendantes et d'administrateurs indépendants ou encore d'administrateurs et d'administratrices des conseils d'administration de ces entités constituantes.

La présence au conseil d'administration de directrices générales ou de directeurs généraux ou de membres du personnel d'une entité constituante de l'organisme n'est donc pas souhaitable ou tout au moins devrait être limitée. Cela est important et doit être spécifié dans les règlements généraux.

À titre d'exemple, un conseil d'administration qui serait composé de huit (8) membres doit obligatoirement, selon les exigences du Code, avoir un nombre minimal de deux (2) membres indépendants, ce qui lui laisse la possibilité d'avoir un nombre maximal de un (1) à six (6) autres membres qui sont directeurs généraux ou directrices générales ou employés de ses entités constituantes.

Élus municipaux[14]

Les mairesses, maires, conseillères municipales et conseillers municipaux sont élus pour représenter la population et veiller à la bonne gouverne des affaires d'une municipalité. Il n'est pas souhaitable que des élus municipaux, qui ont un devoir collectif de suivi et de surveillance, siègent à des conseils d'administration d'organismes mandataires ou récipiendaire de soutien financier. Par conséquent, une municipalité ne devrait pas déléguer à des élus municipaux des postes d'administrateurs ou d'administratrices dans les conseils d'administration de ses organismes mandataires.

Si cela est vraiment nécessaire, une bonne pratique de gouvernance serait de voir le conseil municipal, sur la recommandation du comité exécutif, lequel aura pris au préalable avis du conseil d'administration, nommer des citoyennes administratrices ou citoyens administrateurs externes et indépendants dans les conseils d'administration des organismes mandataires de la municipalité. Dans tous les cas, le nombre des administratrices ou administrateurs nommés par la municipalité ne devra pas dépasser le tiers des membres de ces conseils d'administration.

---

[13] Allaire Y (2018). *Les administrateurs sont indépendants, mais sont-ils légitimes et crédibles?* 10ième prise de position. Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques, p. 22.

[14] Inspiré et adapté de : Ville de Terrebonne (2019), Politique de gouvernance des organismes mandataires de la Ville de Terrebonne. 12 p.

6.7 ***(Abrogé)***

6.7.1 Les règlements généraux font en sorte que le conseil d'administration ne puisse pas inclure des propriétaires et des employés d'entreprises privées affiliées à l'organisation, ou encore des personnes liées à des propriétaires ou à des employés d'entreprises privées affiliées à l'organisation.

6.7.2 Les règlements généraux mentionnent, parmi les qualifications ou conditions requises pour qu'une personne soit élue administratrice ou administrateur, qu'elle ne peut pas être propriétaire ou membre du personnel d'une entreprise privée à but lucratif possédant un lien d'affaire significatif et continuel (sans échéancier prévu, se répétant ou susceptible de se répéter régulièrement, s'étalant sur plusieurs années, etc.) avec l'organisation qui serait susceptible de compromettre son indépendance et serait placée dans une situation où son intérêt personnel peut l'inciter (réelles), pourrait l'inciter (potentielles) ou qui serait perçu comme l'incitant (apparentes) à prendre position, à rendre une décision ou à faire une intervention dans son propre intérêt plutôt que dans celui de l'organisation.

Les règlements généraux mentionnent, parmi les qualifications ou conditions requises pour qu'une personne soit élue administratrice ou administrateur, qu'elle ne peut pas être membre du conseil d'administration ou membre du personnel d'une personne morale à but non lucratif possédant un lien d'affaire significatif et continuel (sans échéancier prévu, se répétant ou susceptible de se répéter régulièrement, s'étalant sur plusieurs années, etc.) avec l'organisation qui serait susceptible de compromettre son indépendance et serait placée dans une situation où son intérêt personnel peut l'inciter (réelles), pourrait l'inciter (potentielles) ou qui serait perçu comme l'incitant (apparentes) à prendre position, à rendre une décision ou à faire une intervention dans son propre intérêt plutôt que dans celui de l'organisation.

Ainsi, une administratrice ou un administrateur qui est propriétaire ou membre du personnel d'une entreprise privée à but lucratif, ou encore membre du conseil d'administration ou membre du personnel d'une personne morale à but non lucratif, et dont l'entreprise privée à but lucratif ou la personne morale à but non lucratif d'où il est issu développe, en cours de son mandat, un lien d'affaires significatif et continuel ne pourra pas représenter sa candidature à tout poste d'administratrice ou d'administrateur en élection tant et aussi longtemps que le lien d'affaires significatif et continuel (l'entente) avec son entreprise ou la personne morale avec laquelle il a un lien sera en vigueur.

Exemple d'article pouvant se retrouver aux règlements généraux :

Les qualifications (conditions) suivantes sont également requises pour qu'une personne soit élue administratrice ou administrateur et puisse continuer à exercer cette fonction :

a) être une personne physique, âgée d'au moins 18 ans, qui n'est pas en tutelle ou en curatelle;

b) ne pas être une personne déclarée incapable par le tribunal d'une autre province, d'un autre territoire ou d'un autre pays ou d'une subdivision politique de ce dernier;

c) ne pas être un failli non libéré;

d) ne pas faire l'objet d'une interdiction par un tribunal d'exercer cette fonction;

e) ne pas avoir de casier judiciaire;

f) ne pas être propriétaire ou employé d'une entreprise privée affiliée à l'organisation, ou encore, une personne liée à un propriétaire ou à un membre du personnel d'une entreprise privée affiliée à l'organisation (fédération);

g) ne pas être, lors de son élection, propriétaire ou membre du personnel d'une entreprise privée à but lucratif possédant un lien d'affaires significatif et continuel (sans échéancier prévu, se répétant ou susceptible de se répéter régulièrement, s'étalant sur plusieurs années, etc.) avec l'organisation (fédération) qui serait susceptible de compromettre son indépendance et la placerait dans une situation où son intérêt personnel peut l'inciter (réelles), pourrait l'inciter (potentielles) ou qui serait perçu comme l'incitant (apparentes) à prendre position, à rendre une décision ou à faire une intervention dans son propre intérêt plutôt que dans celui de l'organisation;

h) ne pas être, lors de son élection, membre du conseil d'administration ou membre du personnel d'une personne morale à but non lucratif possédant un lien d'affaires significatif et continuel (sans échéancier prévu, se répétant ou susceptible de se répéter régulièrement, s'étalant sur plusieurs années, etc.) avec l'organisation (fédération) qui serait susceptible de compromettre son indépendance et la placerait dans une situation où son intérêt personnel peut l'inciter (réelles), pourrait l'inciter (potentielles) ou qui serait perçu comme l'incitant (apparentes) à prendre position, à rendre une décision ou à faire une intervention dans son propre intérêt plutôt que dans celui de l'organisation.

Par la prédominance de ses intérêts financiers, un propriétaire d'une entreprise privée, qui serait affiliée à une organisation appelée à réglementer plusieurs sujets susceptibles d'avoir une incidence sur ses activités et ses résultats, est placé dans une situation où son intérêt personnel, et ce de manière continue, peut l'inciter (réelles), pourrait l'inciter (potentielles) ou qui serait perçu comme l'incitant (apparentes) à prendre position, à rendre une décision ou à faire une intervention dans son propre intérêt plutôt que dans celui de l'organisation pour laquelle il siège au conseil d'administration.

Il en est de même pour un employé d'une entreprise privée affiliée à l'organisation, ou encore pour une personne liée à un propriétaire ou à un employé d'une entreprise privée affiliée à l'organisation.

Sont également dans une situation de conflit d'intérêts continue un propriétaire d'une entreprise privée, un membre du personnel d'une entreprise privée, un membre du conseil d'administration d'une personne morale à but non lucratif ou encore d'un membre du personnel d'une personne morale à but non lucratif possédant un lien d'affaire continuel avec l'organisation.

Les saines pratiques de gouvernance s'appuient notamment sur l'adoption et la promotion d'une culture organisationnelle fondée sur des règles et des comportements éthiques de haut niveau.

Cette prédominance des intérêts financiers, et la situation de conflit d'intérêts continue qu'elle génère, est telle qu'elle est susceptible de nuire à la culture organisationnelle, soit aux valeurs et aux normes communes qui caractérisent l'organisation et influencent sa façon de penser, sa conduite et les actions de l'ensemble des acteurs qui la composent.

De plus, une telle situation pourrait mettre en doute l'indépendance des décisions rendues par l'organisation (par son conseil) et nuire à la crédibilité de l'organisation auprès de ses membres actuels et potentiels, des organismes qui apportent des fonds (incluant des subventions et commandites), ainsi qu'auprès du grand public.

L'absence d'intérêts financiers des membres du conseil permet ainsi de renforcer la légitimité et la crédibilité du conseil d'administration dans son ensemble auprès des différentes parties prenantes.

La présence au conseil d'administration de propriétaires ou de membres du personnel d'entreprises ou de membres du personnel d'OBNL liés à l'organisation pour des biens ou des services (ex. : fournisseur, contrat, convention) doit être proscrite. Cette pratique permet d'assurer au conseil une plus grande indépendance.

6.8 Les règlements généraux font en sorte que le conseil d'administration ne peut comprendre plus d'une (1) athlète active ou d'un (1) athlète actif sur la scène nationale ou internationale (uniquement pour les fédérations sportives).

Les administratrices et administrateurs d'un OBNL devraient être élus en fonction de leurs compétences et de leur expertise répondant aux besoins de l'organisme et non pas de leur statut au sein de l'organisation. L'accès à un réseau de contacts est aussi un apport important à considérer lors de la nomination des administratrices et administrateurs.

Les besoins de l'OBNL peuvent concerner des domaines aussi variés que la comptabilité, le marketing, les relations gouvernementales, la planification stratégique, la connaissance du milieu sportif québécois ou encore les technologies de l'information.

Le nombre de sièges réservés aux athlètes encore actifs sur la scène nationale ou internationale devrait donc être limité. Les règlements généraux doivent faire en sorte que le conseil d'administration ne peut comprendre plus d'une athlète active ou d'un athlète actif. Il est essentiel qu'une mention à cet effet soit faite dans les règlements généraux.

6.9 Les règlements généraux prévoient que tous les administrateurs et administratrices ont les mêmes droits, devoirs et responsabilités.

Les administratrices et administrateurs sont des pairs qui ont le même droit de parole et le même droit de vote, les mêmes devoirs déontologiques et éthiques, et les mêmes responsabilités. Ils doivent répondre de leurs décisions devant les membres et prendre en considération l'ensemble des intérêts des parties prenantes dans leur processus décisionnel bien qu'ils doivent agir en premier lieu pour le bien de l'organisation.

6.10 Les règlements généraux prévoient que la présidente ou le président du conseil d'administration n'a pas de vote prépondérant lors d'une réunion du conseil d'administration.*

Souvent, lorsqu'une présidente ou un président de conseil possède un vote prépondérant, il s'abstient de l'exercer à cause de la position délicate dans laquelle cela le met.

La recherche du consensus devrait plutôt primer dans un processus de décision. Souvent, il est même préférable de reporter une décision et de poursuivre la réflexion, plutôt que de passer au vote et de risquer ainsi de diviser le conseil d'administration.

En ce sens, la présidente ou le président du conseil d'administration ne devrait pas avoir de vote prépondérant. Selon la loi provinciale en vigueur, le vote prépondérant de la présidence n'est pas permis lors d'une rencontre du conseil d'administration, mais il est permis lors de l'assemblée générale annuelle ou de l'assemblée générale extraordinaire.

Si l'organisation a une charte **fédérale**, le vote prépondérant de la présidente ou du président est possible lors du conseil d'administration, seulement si cela est autorisé dans les lettres patentes.

6.11 Les règlements généraux font en sorte que la présidente sortante ou le président sortant n'a pas de siège d'office au conseil d'administration.

Habituellement, la présidente ou le président qui quitte le conseil d'administration n'y demeure pas à un autre titre. Cela laisse ainsi toute la légitimité, la crédibilité et l'autonomie requises à la nouvelle présidente élue ou au nouveau président élu pour qu'il ou elle puisse assumer pleinement son leadership.

Toutefois, lorsque le point de vue de la présidente sortante ou du président sortant du conseil est considéré comme vital pour la performance de l'organisation, le conseil d'administration pourrait convenir que l'on retienne ses services comme conseillère ou conseiller à court terme.

Si elle ou il le désire, la nouvelle présidente ou le nouveau président pourrait également demander à la présidente sortante ou au président sortant d'agir à titre de mentor pour bénéficier de son expertise et de son expérience.

6.12 Les règlements généraux indiquent dans quelles circonstances et de quelle manière le conseil d'administration peut pourvoir un poste d'administratrice ou d'administrateur lorsque se libère un siège en cours d'exercice.

Une vacance au conseil d'administration ne devrait pas durer plus de trois (3) mois.

Les règlements généraux devraient mentionner que l'administratrice ou l'administrateur ainsi nommé demeure en fonction jusqu'à la fin du mandat de la personne qu'il remplace.

Il faut rappeler que le pouvoir du conseil d'administration de pourvoir un poste d'administratrice ou d'administrateur lorsqu'il se libère ne s'applique pas aux postes laissés vacants dans le cadre d'une élection.

Par ailleurs, le pouvoir de nommer une administratrice ou un administrateur ne dispense pas le conseil d'administration de se conformer aux politiques dont l'OBNL peut se doter sur la représentation, la complémentarité et la recherche de l'équilibre des genres.

7 Politiques relatives aux administratrices et administrateurs

7.1 Les règlements généraux prescrivent la durée du mandat d'une administratrice ou d'un administrateur, le nombre de mandats successifs qu'il peut effectuer ainsi que la période d'inadmissibilité lorsqu'une administratrice ou un administrateur a occupé un poste pendant la durée maximale prévue.

L'équilibre entre les administratrices et administrateurs expérimentés et les nouveaux administrateurs et administratrices est important. Il permet au groupe d'être alimenté par de nouvelles idées. Il faut favoriser la stabilité tout en permettant un renouvellement des administratrices et administrateurs. Les bonnes pratiques de gouvernance favorisent des conseils d'administration où l'on trouve approximativement le même nombre d'anciens et de nouveaux administrateurs et administratrices.

Aucune administratrice ou aucun administrateur n'a de mandat à vie. Le mandat d'une administratrice ou d'un administrateur d'OBNL étant au plus de deux ans selon la *Loi sur les compagnies*, les règlements généraux doivent indiquer combien de fois l'administratrice ou l'administrateur peut être réélu ou renommé à son poste. **En général, il ou elle peut l'être deux à quatre fois après un premier mandat**.

Pour assurer la continuité du conseil d'administration tout en renouvelant sa composition, les règlements généraux devraient prévoir l'« alternance » des mandats de manière à ce que seulement une partie des mandats soient en élection ou en réélection chaque année.

Pour assurer une certaine stabilité au conseil d'administration tout en ayant de la relève, lors de l'AGA, les membres ne devraient pas se trouver dans une situation qui les obligeraient à élire ou à réélire la même année plus de la moitié des membres du conseil d'administration.

Habituellement, un délai de deux ans (soit la durée d'un mandat) doit s'écouler avant qu'une personne puisse de nouveau présenter sa candidature pour un poste d'administrateur ou d'administratrice au sein de la même organisation.

Les règlements généraux doivent aussi indiquer que les administratrices et administrateurs sont bénévoles. S'ils sont rémunérés, les règlements généraux doivent indiquer la forme et les limites de leur rémunération.

7.2 Les règlements généraux précisent que la taille du conseil d'administration doit comprendre un nombre fixe d'administratrices et d'administrateurs se situant entre six (6) et treize (13).

La taille du conseil d'administration d'un OBNL est un élément essentiel à une bonne gouvernance.

Avec moins de six (6) administratrices et administrateurs, le conseil d'administration mobilise peu de ressources pour réaliser ses travaux, favoriser le travail par comité et bénéficier d'une expertise diversifiée.

Au-delà de treize (13) administratrices et administrateurs, le fonctionnement du conseil d'administration s'alourdit, la prise de décision est plus difficile et l'apport des administratrices et administrateurs supplémentaires devient marginal. La création d'un comité exécutif peut alors devenir requise, ce qui n'est pas recommandé.

Comme le souligne Malenfant : « Si nous faisons la comparaison avec le sport, il y a très peu d'équipes qui comptent plus de onze (11) joueurs. En fait, il y a beaucoup plus de sports comportant [entre cinq (5) et neuf (9) joueurs] qu'il y en a comptant plus de dix (10) joueurs. Pourquoi? Parce qu'il y a nécessité immédiate de pouvoir < former une équipe >, i.e. développer une synergie suffisante pour que tous œuvrent vers le même but : gagner. Plus on augmente ce nombre, plus il y a de difficultés à obtenir cette coordination essentielle à l'atteinte de l'objectif. Il en est de même avec un conseil d'administration : plus le nombre d'administrateurs [et d'administratrices] sera élevé, plus il sera difficile de concilier les points de vue différents et plus les délibérations seront longues »[15].

Le conseil d'administration d'un OBNL doit comprendre un nombre fixe d'administratrices et d'administrateurs se situant entre 6 et 13, selon l'étendue de son champ d'activité.

7.3 Les règlements généraux précisent que l'OBNL doit avoir au minimum un homme et une femme au sein de son conseil d'administration et faire des efforts pour rechercher la parité et la diversité dans la nomination des autres membres.

Favoriser la parité entre les hommes et les femmes est un pas vers une gestion plus saine de l'organisation. Cette pratique permet une meilleure représentativité de la population, une plus grande diversité des points de vue et l'ajout de compétences et d'expériences, le tout apportant un nouvel éclairage sur diverses situations, une meilleure prise en compte des enjeux ou encore le développement d'une approche de collaboration qui favorise la prise de décisions et l'inclusion.

[15] Malenfant R (2010) Comprendre votre Conseil d'administration en 20 réponses. *Les Guides pratiques pour une Gouvernance Stratégique*, Guide no. 2. Victoriaville : Éditions D.P.R.M., pp. 15-16.

La parité parfaite est parfois difficile à atteindre et à maintenir. L'OBNL doit au minimum avoir comme objectif d'assurer la mixité et, à cet effet, elle doit avoir une règle qui oblige un nombre minimal d'hommes et de femmes au sein du conseil d'administration. Ces nombres (toujours paritaires) peuvent varier selon la taille du conseil d'administration. Par exemple, un conseil d'administration comptant dix (10) membres pourrait avoir une règle qui l'oblige à avoir un minimum de 2 hommes et de 2 femmes et à rechercher, autant que possible, la parité et la diversité (âge, milieu, situation géographique, ethnie, compétences, etc.) dans la nomination des autres membres, selon le domaine d'activité de l'organisation.

On considère généralement que le conseil d'administration est dans une zone paritaire lorsque la proportion hommes-femmes se tient dans un écart maximal de 60/40 %.

Tous les organismes à but non lucratif (OBNL) québécois de sport et de loisir qui sont soumis au Code de gouvernance devront faire des efforts pour tenter d'atteindre la parité hommes-femmes au sein de leur conseil d'administration, au plus tard le 31 décembre 2024[16].

7.4 Le conseil d'administration effectue périodiquement une évaluation de son fonctionnement et de la contribution des administratrices et administrateurs.

Pour les organisations de niveau « Élevé », une évaluation devrait être réalisée par une firme indépendante tous les quatre ans.

L'évaluation annuelle de la contribution de chaque administratrice et administrateur et l'autoévaluation du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités sont deux opérations hautement recommandées.

L'autoévaluation du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités permet de repérer les forces et les faiblesses de l'organisation et donc de mettre en œuvre un programme de mesures d'amélioration.

L'autoévaluation du fonctionnement du conseil d'administration devrait être effectuée tous les deux ans.

Quant à l'évaluation des administratrices et administrateurs, elle devrait être sous la responsabilité de la présidente ou du président du conseil (et du comité de gouvernance s'il est constitué) et être réalisée au mi-mandat de l'administratrice ou de l'administrateur.

---

16 Il s'agit d'un engagement de la ministre déléguée à l'Éducation, Mme Isabelle Charest, et de ses homologues des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux (FPT) pris lors de la Conférence des ministres FPT responsables du sport, de l'activité physique et du loisir, tenue en février 2019, à Red Deer (Alberta). Le Québec s'est engagé « moralement » à faire des efforts qui permettent d'atteindre la zone de parité hommes-femmes dans les conseils d'administration des organisations qui sont soutenues financièrement par le MEQ, et ce, selon ses priorités et sa capacité. Le Québec s'est également engagé à présenter les progrès accomplis à chaque conférence des ministres dès 2020.

7.5 Le conseil d'administration s'assure de l'existence d'un processus d'accueil des nouveaux administrateurs et administratrices.

Pour jouer pleinement son rôle au sein du conseil d'administration, l'administratrice ou l'administrateur doit comprendre l'organisme ainsi que sa culture organisationnelle et managériale. L'arrivée d'une nouvelle administratrice ou d'un nouvel administrateur constitue un moment privilégié pour lui présenter un aperçu de l'organisme, de ses activités et programmes, des parties prenantes et du contexte dans lequel il évolue. C'est aussi le moment de lui présenter la gouvernance de l'OBNL, sa planification stratégique, ses défis et ses politiques organisationnelles.

La présidente ou le président du conseil d'administration et la direction générale jouent un rôle important dans l'accueil, mais ils ne sont pas les seuls, puisque d'autres membres plus expérimentés peuvent être mis à contribution.

L'accueil ne devrait pas se limiter à une rencontre avec la présidente ou le président du conseil d'administration et la direction générale, ou encore à la remise de documents. Il peut prendre diverses formes telles que des séances de formation, un mentorat, une visite des installations ou la participation à des séminaires.

Chaque administratrice et administrateur devrait également recevoir du matériel d'accueil (en version papier ou électronique) comprenant les lettres patentes, les règlements généraux, le code d'éthique et de déontologie, les politiques administratives, la planification stratégique, les procès-verbaux de la dernière année, la liste des administratrices et administrateurs, incluant leur statut au sein du conseil, le budget, la preuve d'assurance responsabilité, les chartes adoptées par le conseil, le dernier rapport annuel et les formations offertes en gouvernance.

D'ailleurs, avant d'officialiser leur candidature, les personnes désirant siéger au conseil d'administration devraient recevoir une copie du code d'éthique et de déontologie pour pouvoir prendre connaissance de leurs devoirs. L'ensemble de leurs engagements devrait aussi leur être présenté (ex. : participation aux rencontres du conseil d'administration et de ses comités, événements publics, collecte de fonds, représentation, lac-à-l'épaule).

7.6 Le conseil d'administration s'assure que les administratrices et administrateurs ont accès à de la formation en matière de gouvernance.

L'exercice de la gouvernance au sein d'un OBNL est complexe. Les pratiques en ce domaine ont grandement évolué au cours des dernières années.

L'exercice de la gouvernance nécessite des compétences, des connaissances et une expertise qui s'acquièrent en partie au fil du temps et dans l'action.

Toutefois, une formation en matière de gouvernance constitue un excellent moyen, pour les administratrices et administrateurs, d'acquérir de nouvelles connaissances rapidement et d'être ainsi plus efficaces. Elle permet d'améliorer le fonctionnement d'un conseil d'administration, dont les membres seront mieux outillés pour répondre aux nombreux défis auxquels doivent faire face les OBNL.

Une bonne pratique est d'offrir systématiquement une formation en matière de gouvernance aux nouveaux administrateurs et administratrices.

Il existe plusieurs options pour combler les besoins de formation en matière de gouvernance des OBNL. L'Annexe 1 en présente quelques-unes.

7.7 Le conseil d'administration s'assure annuellement qu'une assurance responsabilité des administratrices et administrateurs est en vigueur.

Les administratrices et administrateurs ont les mêmes devoirs et responsabilités. Compte tenu que leur responsabilité personnelle peut être engagée, l'OBNL a tout intérêt à souscrire une assurance responsabilité pour les protéger.

8 Fonctionnement du conseil d'administration

8.1 Les règlements généraux prévoient un quorum au sein du conseil d'administration.

La validité de la délibération dépend du quorum. Pour que le conseil d'administration puisse valablement délibérer et prendre des décisions, un nombre minimal d'administratrices et d'administrateurs doit participer aux réunions du conseil. Sans cela, le pouvoir décisionnel pourrait être source de conflit et être entre les mains de quelques personnes seulement. Le conseil d'administration perdrait ainsi sa raison d'être.

Habituellement, le quorum à une rencontre du conseil d'administration doit être constitué de la majorité du nombre d'administratrices et d'administrateurs prévu dans les règlements généraux (ex. : s'il y a 12 postes d'administratrices et d'administrateurs prévus, le quorum devrait être en tout temps de 7 administratrices et administrateurs, qu'il y ait ou non des postes vacants). De plus, en principe, il faut que le quorum soit maintenu pendant toute la durée de la réunion pour que les décisions prises soient valides.

La direction générale, certains cadres clés et des collaboratrices ou collaborateurs utiles à la présentation des dossiers nécessitant une décision peuvent être présents à la séance du conseil, mais n'ont pas le droit de vote et ne prennent la parole que lorsque la présidente ou le président la leur accorde. Ceux-ci ne doivent pas être considérés dans le quorum.

8.2 Les règlements généraux décrivent succinctement les responsabilités du conseil d'administration.

Une saine gouvernance repose, entre autres, sur un partage clairement défini des responsabilités entre les différents acteurs concernés. Parmi ceux-ci, nous trouvons le conseil d'administration, la présidente ou le président du conseil d'administration et la direction générale.

Plus le partage des responsabilités sera clair et détaillé, mieux les attentes envers chacune des personnes impliquées seront comprises. Un partage efficace favorise un climat de travail, de coopération et de collaboration. Il permet une meilleure qualité des échanges et des relations.

Cet article des règlements généraux doit décrire succinctement les responsabilités du conseil d'administration, notamment en ce qui a trait à l'embauche de la direction générale, à la préparation et au suivi de la planification stratégique, à l'adoption des politiques et des règlements, à la gouvernance financière et aux diverses dispositions découlant des lettres patentes.

8.3 Le conseil d'administration devrait élire ses dirigeants parmi ses membres.

La bonne pratique la plus courante consiste à ce que les administratrices et administrateurs élisent parmi eux la présidente ou le président et la vice-présidente ou le vice-président du conseil ainsi que la trésorière ou le trésorier et le ou la secrétaire. L'élection des dirigeants a généralement lieu à la première rencontre du conseil d'administration qui suit l'assemblée générale annuelle.

Il est cependant possible que l'élection de la présidente ou du président du conseil soit tenue au suffrage universel lors de l'assemblée générale annuelle. Si cela est le cas, il faut que la procédure soit dûment inscrite aux règlements généraux. Cependant, **cette procédure n'est pas recommandée**, car les administratrices et administrateurs « ont besoin de tous leurs pouvoirs sur les dirigeants pour assumer pleinement leurs devoirs. Ainsi, selon le principe qui veut que celui qui nomme est celui qui destitue, si les membres élisent les dirigeants, il faudrait une assemblée générale spéciale pour destituer un dirigeant ou pour le remplacer en cas de démission, ce qui est onéreux en temps et qui n'est pas tellement pratique »[17].

D'autres arguments à l'encontre de l'élection des dirigeants par les membres en assemblée générale sont que[18] :

- le bon fonctionnement de l'organisation dépend directement de la bonne entente entre les dirigeants et la direction générale;
- l'élection des dirigeants est un des devoirs importants du conseil d'administration, qui peut contrôler ainsi des options que peuvent représenter les personnes en question;
- les membres qui élisent les dirigeants de l'organisation n'ont pas toute l'information nécessaire pour faire un choix judicieux;
- des sous-groupes qui, à défaut de pouvoir prendre le contrôle du conseil d'administration par des élections aux postes d'administratrices ou d'administrateurs, peuvent le prendre par l'élection des dirigeants;
- les candidats ou les candidates en élection jouent habilement sur l'émotivité des membres avant l'élection.

Il est donc préférable en tout temps de laisser le soin aux administratrices et administrateurs de désigner leurs « leaders » pour l'année à venir[19]. L'organisation et les membres, à moyen et long terme, en sortiront gagnants.

---

17 Malenfant, R. (2010) *Op. cit*., p. 25-26.

18 Ibid.

19 Ibid.

En aucun cas, les fonctions de secrétaire et de trésorière ou trésorier ne devraient être combinées avec celle de présidente ou président du conseil d'administration.

Pour les OBNL de niveau « Minimum », les fonctions de vice-présidente ou vice-président, de trésorière ou trésorier ou de secrétaire peuvent être combinées les unes avec les autres.

Pour les OBNL de niveau « Moyen » et « Élevé », chacune de ces fonctions devrait être confiée à des administrateurs distincts ou administratrices distinctes ayant les compétences appropriées.

8.4 Les règlements généraux précisent la durée du mandat des dirigeants.

Les dirigeants, dont font partie la présidente et le président du conseil d'administration, sont désignés par leurs pairs et le nombre de leurs mandats est limité. Ceux-ci sont habituellement d'une année et sont renouvelables aussi longtemps qu'ils demeurent membres du conseil d'administration et que leurs pairs les désignent à ce titre. C'est également le cas pour la présidente ou le président du conseil d'administration, qui est élu au suffrage universel lors de l'assemblée générale annuelle.

8.5 Les règlements généraux décrivent succinctement les pouvoirs et les devoirs des dirigeants.

Les règlements généraux définissent les tâches et les responsabilités des dirigeants en leur qualité de membres du conseil d'administration. Leurs attributions ne doivent être confondues d'aucune manière avec la définition de tâche des principaux cadres gestionnaires.

À titre d'exemple, le trésorier ou la trésorière du conseil d'administration n'est pas le directeur ou la directrice des finances de l'OBNL et n'agit jamais comme s'il était son supérieur hiérarchique.

8.6 Les règlements généraux font en sorte que les fonctions de la présidence et de la direction générale (ou de la présidente-directrice générale ou du président-directeur général) sont clairement distinctes et ne peuvent être cumulées par une seule et même personne.

La présidente ou le président du conseil d'administration est responsable de la bonne tenue et du bon fonctionnement de son conseil. Dans la plupart des OBNL, elle ou il peut aussi agir comme ambassadrice ou ambassadeur ou comme porte-parole de son organisme.

Le rôle de la directrice générale ou du directeur général consiste à mettre en œuvre les orientations et les décisions du conseil d'administration et de lui rendre compte des résultats.

Pour énoncer clairement le partage des responsabilités, une bonne gouvernance doit s'appuyer sur une définition précise des rôles de la présidence et de la direction générale. Et surtout, elle doit établir le non-cumul de ces fonctions dans le but d'assurer l'indépendance du conseil d'administration à l'égard de la direction générale et de sa gestion.

Aussi, dans le cas où la directrice générale ou le directeur général quitte ses fonctions ou en est démis, la présidente ou le président du conseil d'administration ne devrait pas occuper ce poste.

8.7 Le conseil d'administration devrait tenir un minimum de quatre (4) réunions au cours d'une année.

Il n'existe pas un nombre minimal de rencontres obligatoires qu'un conseil d'administration doit tenir au cours d'une année.

Toutefois, trop peu de rencontres traduisent souvent une certaine abdication du conseil et une prédominance de la direction. À l'inverse, un trop grand nombre de rencontres est souvent synonyme de micro-gestion et est représentatif de la difficulté que peut avoir le conseil d'administration à se situer à un niveau supérieur, axé sur la définition des orientations et la supervision des activités.

Les règlements généraux devraient indiquer le nombre de réunions ordinaires que le conseil d'administration doit tenir dans une année. Il pourrait en tenir plus au besoin, mais il ne pourrait en tenir moins. Un conseil d'administration devrait se rencontrer au moins quatre (4) fois par année en séance ordinaire. Cette pratique permet de faire un suivi trimestriel du budget et de l'avancement des dossiers.

Compte tenu des moyens technologiques actuels qui sont faciles d'accès et d'un coût abordable, les conseils d'administration peuvent se réunir à distance en visioconférence, ce qui diminue les dépenses de l'organisme liées aux rencontres (ex. : transport, repas, location de salle). Il est cependant recommandé qu'un nombre minimal de rencontres en personne ait tout de même lieu.

8.8 L'avis de convocation et la documentation préparés pour chacune des réunions du conseil d'administration sont acheminés aux administratrices et administrateurs dans un délai acceptable.

Tout processus de prise de décision nécessite de posséder une information pertinente, précise et en quantité suffisante. Cette information doit aussi être transmise aux personnes concernées dans un délai qui leur permet d'en prendre connaissance.

L'information transmise aux membres d'un conseil d'administration ne fait pas exception à cette règle.

L'avis de convocation devrait être accompagné de l'ordre du jour, du projet du procès-verbal de la réunion précédente, des documents clés et de la reddition de comptes.

Les administratrices et administrateurs devraient donc recevoir la documentation au moins quatre (4) jours avant une rencontre du conseil d'administration. La bonne pratique serait d'inscrire ce délai dans les règlements généraux.

8.9 Le conseil d'administration adopte annuellement un calendrier des réunions ainsi qu'un plan de travail.

Au début d'un exercice, le conseil d'administration détermine un calendrier des réunions et dresse un plan de travail pour l'année qui vient. Le plan de travail permet au conseil d'administration de s'assurer qu'il n'oublie rien et que le champ de ses responsabilités est couvert.

Le plan de travail annuel fixe les dates de remise des travaux du conseil d'administration et de ses comités : révision des politiques, élaboration et suivi d'un plan stratégique, gouvernance financière, etc. Comme ce plan est arrêté en début d'exercice, la direction générale peut préparer les dossiers clés et la reddition de comptes de façon plus efficace.

Lorsque le conseil d'administration n'a pas suffisamment de membres pour constituer des comités statutaires[20] (voir exigence 10.2) chargés d'étudier diverses questions découlant de ses responsabilités et émettre des recommandations, c'est le conseil dans son ensemble qui doit effectuer le travail.

Dans tous les cas, le conseil d'administration devrait déterminer un plan de travail dans lequel toutes les tâches à effectuer pour répondre à ses responsabilités sont répertoriées.

8.10 L'ordre du jour type d'une séance du conseil d'administration comprend une période de huis clos des administratrices et administrateurs.

L'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration est une pratique de plus en plus répandue et l'instauration d'un huis clos à chaque rencontre du conseil en fait partie.

Le conseil d'administration se réunit déjà en privé et le huis clos signifie, ici, que les administratrices et administrateurs se réservent une période de discussion en l'absence de la directrice générale ou du directeur général ou de toute autre personne non-membre du conseil. La période de huis clos, généralement prévue à la fin d'une séance, donne aux administratrices et administrateurs un temps privilégié pour parler librement de leur dynamique de fonctionnement et de l'efficacité du conseil.

Cette période est prévue dans l'ordre du jour, mais il faut la distinguer des périodes de huis clos décrétées de temps à autre en cours de séance à des fins de confidentialité, par exemple pour discuter de l'évaluation de la direction générale.

La présidente ou le président du conseil d'administration devrait effectuer auprès de la direction générale un suivi des points abordés dans un huis clos de fin de rencontre. Elle ou il devrait aussi ramener à l'ordre les administratrices ou administrateurs qui remettent en question des décisions qui ont été adoptées en séance ordinaire ou qui désirent traiter de sujets qui devraient être préalablement inscrits à l'ordre du jour d'une séance du conseil, puisque ce n'est pas l'objectif de ce type de huis clos. Finalement, elle ou il doit s'assurer que les discussions sont confidentielles et à l'abri des oreilles indiscrètes.

---

[20] La mise en place de comités statutaires n'est obligatoire que pour les organismes du niveau « Élevé ». Cependant, rien n'empêche les organismes des niveaux « Minimum » et « Moyen » d'en former s'ils sont convaincus que c'est une saine pratique de gouvernance à intégrer dans leur conseil d'administration.

8.11 Les règlements généraux comprennent des dispositions particulières concernant la participation à distance par des moyens électroniques ainsi que l'adoption de résolutions signées.

L'OBNL doit statuer sur la validité des pratiques permettant son fonctionnement et indiquer clairement dans les règlements généraux si ces pratiques sont permises ou en réalité interdites et dans quelles circonstances.

Pour qu'une résolution écrite présentée aux administratrices et administrateurs entre deux réunions du conseil d'administration soit valide et qu'elle ait la même valeur que si elle avait été adoptée au cours d'une réunion du conseil, elle doit être signée par tous les administrateurs et administratrices habilités à voter des résolutions lors des réunions du conseil d'administration. Une copie de cette résolution peut être déposée à la séance du conseil d'administration suivante, mais elle doit être conservée avec les procès-verbaux dans tous les cas.

Une telle résolution doit être signée par tous pour permettre à une administratrice ou un administrateur de signifier son désaccord, ce qu'elle ou il aurait pu faire lors d'une réunion. Il ne faut pas qu'une partie du conseil d'administration puisse adopter des résolutions sans que les autres aient pu s'exprimer, sous peine de nullité.

8.12 Les procès-verbaux comprennent l'information concernant les rencontres du conseil d'administration (date, lieu, heure de début et de fin, présence et absence des administratrices ou administrateurs et présence d'observatrices ou d'observateurs éventuels), sont rédigés de manière impersonnelle, font une synthèse des discussions et présentent les résolutions adoptées.

L'OBNL prend concrètement forme et peut agir grâce aux résolutions de son conseil d'administration. Les procès-verbaux relatent ces décisions et sont la mémoire de l'organisation. Ils constituent également un outil d'information pour les administratrices et administrateurs absents lors d'une rencontre.

Noter les décisions prises par le conseil d'administration dans les procès-verbaux et conserver adéquatement ces derniers est donc essentiel. Les procès-verbaux du conseil d'administration sont confidentiels. Seuls les administratrices et les administrateurs y ont accès.

8.13 Le conseil d'administration adopte des chartes pour chacun de ses comités statutaires (si cela s'applique), pour la présidente ou le président du conseil, pour le conseil lui-même ainsi que pour la direction générale.

Pour éviter la confusion des rôles et des responsabilités, pour avoir des attentes claires et comprises de tous, et pour effectuer des évaluations rigoureuses, le conseil d'administration devrait adopter une charte pour chacun de ses comités statutaires, pour le président ou la présidente du conseil, pour le conseil lui-même ainsi que pour la direction générale.

Les chartes des comités statutaires devraient décrire leurs mandats et leurs responsabilités, leur composition ainsi que leurs règles de fonctionnement. Elles devraient préciser que les comités statutaires n'ont pas de pouvoir de décision et qu'ils traitent de questions précises dans le but de présenter des recommandations au conseil d'administration.

La charte de la direction générale devrait définir son rôle, décrire ses responsabilités et préciser qu'elle agit sous l'autorité du conseil d'administration. La charte devrait, entre autres, préciser les responsabilités de la direction générale à l'égard du conseil d'administration, de la présidente ou du président du conseil, des parties prenantes, des communications et de la gestion des opérations.

La charte de la présidente ou du président du conseil d'administration devrait préciser les fonctions de la présidente ou du président du conseil en ce qui concerne la coordination et l'animation du conseil d'administration, des assemblées des membres et des activités de communications et de représentations, ainsi que le rôle d'intermédiaire entre le conseil et la direction générale.

Quant à la charte du conseil d'administration, elle devrait décrire de façon détaillée ses responsabilités. Cela concerne, entre autres, la planification stratégique et l'évaluation de la performance organisationnelle, la supervision des affaires de l'OBNL, la gestion financière, la gouvernance, l'embauche et l'évaluation de la direction générale, les tâches des administratrices et administrateurs et les attentes à leur égard.

9 La directrice générale ou le directeur général

9.1 Les règlements généraux font mention de la directrice générale ou du directeur général en précisant son lien avec le conseil d'administration et ce qui a trait à son autorité hiérarchique.

9.2 Les règlements généraux font mention qu'une administratrice ou un administrateur ne peut pas occuper la fonction de directrice générale ou de directeur général.

9.3 Le conseil d'administration embauche la directrice générale ou le directeur général, et détermine sa rémunération et ses conditions de travail. *

9.4 Le conseil d'administration fixe des objectifs et évalue, au moins une fois par année, la directrice générale ou le directeur général.

Une gouvernance claire suppose, entre autres, un partage des responsabilités efficace entre les différents acteurs concernés, dont fait partie la directrice générale ou le directeur général. En étant clair, détaillé et connu de tous, ce partage précise les attentes envers chacune des personnes impliquées. Il stimule le climat de travail, de coopération et de collaboration et permet une meilleure qualité des échanges et des relations.

Le poste de directrice générale ou de directeur général constitue l'une des fonctions les plus importantes de la gouvernance d'un OBNL. Celle-ci ou celui-ci agit comme premier collaborateur du conseil d'administration et constitue le principal canal de communication avec le personnel. Elle ou il est responsable du respect des politiques et de la mise en œuvre des décisions du conseil.

La directrice générale ou le directeur général rend des comptes au conseil d'administration et entretient avec la présidente ou le président de bons rapports de collaboration.

Le conseil devrait évaluer périodiquement la directrice générale ou le directeur général au regard d'attentes signifiées et de résultats mesurables dans la mise en œuvre du plan stratégique, des politiques et de la conformité.

La directrice générale ou le directeur général devrait siéger au conseil d'administration à titre d'observateur et de personne ressource. En aucun cas, elle ne devrait se substituer à la présidente ou au président lorsque celle-ci ou celui-ci est absent du conseil. Elle ou il devrait normalement avoir un droit de parole, mais jamais de droit de vote, et ne devrait donc pas occuper un poste d'administratrice ou d'administrateur.

Elle ou il peut agir comme porte-parole de l'OBNL dans les limites convenues par le conseil.

Les règlements généraux devraient mentionner clairement que la directrice générale ou le directeur général est la seule personne relevant du conseil d'administration. Les autres membres du personnel salarié ou les bénévoles de l'organisation relèvent de la directrice générale ou du directeur général.

10 Les comités du conseil d'administration

10.1 L'OBNL ne fait pas usage d'un comité exécutif.

Dans plusieurs OBNL, la présidente ou le président, la vice-présidente ou le vice-président, la trésorière ou le trésorier et la ou le secrétaire constituent un comité exécutif dont la fonction, le mandat, la composition et le fonctionnement sont décrits dans les règlements généraux. Dans certains cas, d'autres administratrices ou administrateurs et la directrice générale ou le directeur général en font aussi partie.

Cependant, dans la mesure où les comités statutaires fonctionnent bien, un comité exécutif n'est pas requis ni même utile. En effet, en confiant la prise de certaines décisions à un groupe restreint, le comité exécutif crée surtout deux catégories d'administratrices et d'administrateurs et réduit le rôle du conseil d'administration à celui d'une instance d'approbation. Cette pratique a pour conséquence de déresponsabiliser le conseil d'administration et de démobiliser les administratrices et administrateurs qui ne font pas partie du comité exécutif. Il est important de rappeler que les administratrices et administrateurs, même s'ils ne font pas partie du comité exécutif, peuvent être tenus responsables des décisions et des actions de ce dernier. Ainsi, l'ensemble du conseil d'administration devrait être informé des activités du comité exécutif et devrait entériner toutes ses décisions[21].

Il faut que le conseil d'administration réalise qu'en mettant en place un comité exécutif, il transfère une grande partie de son pouvoir entre les mains d'un petit groupe d'entre eux et qu'une grande partie du contrôle qu'il a l'impression d'avoir va lui échapper au profit de ce comité exécutif[22].

L'utilisation d'un comité exécutif est donc une pratique désuète et à proscrire, même si elle n'est pas nécessairement interdite.

10.2 Les règlements généraux prévoient la création de trois grands types de comités (permanents, *ad hoc* et statutaires).

Le conseil d'administration est plus efficace s'il peut concentrer l'expertise et l'expérience de ses membres sur certains enjeux clés tels que les finances, les ressources humaines, la gouvernance, le développement technologique, l'éthique ou la gestion des plaintes. À cette fin, il crée des « comités » dont le mandat est de recommander au conseil les orientations et les décisions à prendre sur les politiques et les engagements.

---

21 Handfield G, Zuniga V, Turbide J (2014) Guide pratique sur la gouvernance. Pour la direction générale et les administrateurs. La certification des organismes communautaires partenaires du Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles. Groupe de recherche sur les organismes à but non lucratif communautaires ou culturels, HEC Montréal. p. 11.

22 Malenfant R (2010), Op. cit. p. 53.

Il y a trois grands types de comités :

- **Le comité permanent** : Dans certaines politiques du conseil d'administration, il est prévu que le conseil forme un comité lorsque certaines situations l'exigent. Son mandat, sa composition et ses pouvoirs sont décrits dans une politique, voire dans les règlements généraux. Par exemple, en vertu de la politique d'embauche et d'évaluation de la direction générale, le conseil d'administration doit former un comité d'administratrices et d'administrateurs et suivre une procédure déterminée pour effectuer la sélection d'une candidate ou d'un candidat à la direction ou évaluer la ou le titulaire en place.

- **Le comité *ad hoc*** : Le rôle de ce comité provisoire consiste à approfondir un enjeu et en suivre le développement. Le mandat de ce comité se termine quand il dépose son rapport au conseil. Par exemple, le conseil d'administration forme un comité pour élaborer un plan pluriannuel de développement stratégique ou encore recommander une politique des communications et d'identité graphique.

- **Les comités statutaires** : La création de ces comités est prévue dans les règlements généraux et le conseil d'administration a l'obligation de les mettre en place et de leur soumettre certaines questions. Il s'agit habituellement du comité d'audit, du comité de gouvernance et de déontologie et du comité des ressources humaines.

10.3 Les règlements généraux prévoient la création de comités statutaires, pour chacun desquels une charte doit être adoptée[23] par le conseil d'administration :

- **le comité d'audit;**
- **le comité de gouvernance, d'éthique et de déontologie;**
- **le comité des ressources humaines.**

Pour que les comités statutaires du conseil puissent jouer leur rôle, il est important de circonscrire précisément leur mandat, leur composition, leurs pouvoirs et leur fonctionnement. Chaque comité devrait donc avoir sa propre charte d'encadrement.

Le comité d'audit s'assure de la validité des prévisions financières, de la conformité aux règles comptables et de l'intégrité des résultats comptables et financiers de l'organisation, de la qualité des contrôles internes, de l'identification des risques et des moyens de les gérer.

Le comité de gouvernance, d'éthique et de déontologie aide le conseil à exercer ses responsabilités en examinant tous les aspects du cadre de gouvernance, d'éthique et de déontologie de l'organisation pour s'assurer que le conseil fonctionne de manière efficace et efficiente.

---

[23] Voir exigence 8.13.

Le comité des ressources humaines assiste le conseil d'administration en ce qui a trait à l'embauche, à l'évaluation, à la rémunération et à la planification de la relève pour la direction générale (et pour la haute direction, s'il y a lieu). Il assiste également le conseil d'administration en ce qui a trait à la mise en place et à l'application, par la direction générale, de politiques judicieuses dans le domaine des ressources humaines pour l'ensemble de l'organisme (acquisition de talents; rétention, formation et perfectionnement du personnel; gestion de la relève; rémunération et gestion du rendement). Le comité des ressources humaines devrait être mixte pour favoriser la diversification des points de vue et de l'expérience, en plus de rendre le processus d'embauche et d'évaluation le plus objectif possible.

Modulation des comités statutaires

✓ Pour les **organismes de niveau « Élevé »**, les trois comités statutaires sont à l'œuvre et se composent d'administrateurs ou d'administratrices qui sont différents pour chaque comité. Les fonctions essentielles peuvent être réparties dans deux comités statutaires au lieu de trois (ex. : le comité de gouvernance et de déontologie et de ressources humaines, et le comité des finances, de l'audit et de la planification stratégique).

✓ Les **organismes de niveaux « Minimum » et « Moyen »** n'ont pas à former les comités statutaires, mais ils devront néanmoins consacrer du temps aux questions financières, aux ressources humaines et à la gouvernance. Le conseil d'administration devrait alors adopter un plan de travail annuel dans lequel il a prévu au moins une séance de travail statutaire consacrée aux enjeux suivants :

- le rapport financier, le budget;
- l'analyse des risques;
- les politiques des ressources humaines;
- la gouvernance, la planification du développement;
- le suivi du plan de développement.

Par séance de travail statutaire, on entend ici une période plus ou moins longue, réservée dans l'ordre du jour d'une séance ordinaire du conseil d'administration ou d'une séance extraordinaire.

Une description succincte des mandats des comités statutaires devrait être inscrite dans les règlements généraux. Ceux-ci doivent également mentionner que le conseil d'administration doit adopter, pour chaque comité, une charte décrivant son rôle et ses responsabilités, sa composition, son fonctionnement et qu'il a un pouvoir de recommandation auprès du conseil.

11 La gestion financière

11.1 Le conseil d'administration adopte une politique de délégation du pouvoir de dépenser et de sous-traiter.

11.2 Le conseil d'administration adopte une politique relative aux revenus (ex. : cotisations, tarifs, produits dérivés, dons, subventions, commandites).

11.3 Le conseil d'administration adopte une politique d'attribution de contrats.

11.4 Le conseil d'administration adopte une politique de gestion financière et budgétaire.

11.5 Le conseil d'administration adopte une politique de placements et de disposition des surplus, s'il y a lieu.

11.6 Le conseil adopte une politique sur les frais de représentation et de voyage.

Il est indispensable que le conseil d'administration définisse la délégation du pouvoir de dépenser de la directrice générale ou du directeur général, c'est-à-dire le fait qu'elle ou il peut autoriser une dépense et la payer sans l'approbation préalable du conseil d'administration en vertu d'une marge discrétionnaire qui lui a été accordée.

La politique de gestion financière et budgétaire guide le conseil d'administration et la direction générale dans l'exécution des opérations (ex. : procédure pour l'émission des chèques [une ou deux signatures], disposition des surplus).

Si, la directrice générale ou le directeur général a l'usage d'une carte de crédit et a accès à un budget de représentation, le conseil d'administration devrait en déterminer les limites et s'assurer que les comptes et les factures sont vérifiés tous les mois.

11.7 Le conseil d'administration adopte un budget d'exploitation annuel au plus tard trois (3) mois après le début de l'année financière.

11.8 Le conseil d'administration fait un suivi du budget d'exploitation annuel à chacune de ses rencontres.

L'une des principales responsabilités des administratrices et administrateurs est d'adopter annuellement un budget d'exploitation pour réaliser le plan d'action découlant de la planification stratégique. Chaque administratrice et administrateur doit donc s'assurer de connaître le modèle d'affaires de l'organisme et sa structure financière.

Le budget d'exploitation est l'un des outils les plus importants que possède le conseil d'administration. Il lui permet de réaliser la mission de l'OBNL et de mettre en œuvre sa planification stratégique.

Les administratrices et administrateurs ont également l'obligation fiduciaire de prendre des mesures pour s'assurer que les fonds sont alloués et dépensés adéquatement. Le conseil d'administration doit donc approuver et contrôler le budget de l'organisme.

Une bonne pratique de gouvernance veut que le rapport du budget, réalisé pour rendre compte à une période donnée des résultats réels par rapport au budget prévisionnel, comprenne aussi les résultats projetés pour la fin de l'exercice.

Une autre bonne pratique consiste à préparer des prévisions financières sur plusieurs années, soit sur trois (3) ans.

11.9 Une attestation confirmant le paiement des taxes, des salaires et des retenues à la source, des cotisations d'adhésion à des organismes, etc. est déposée par la direction générale à chaque rencontre du conseil d'administration.

Les administratrices et administrateurs ont des devoirs et des obligations, dictés par le *Code civil du Québec*, en vertu desquels ils sont potentiellement responsables du paiement de certaines sommes (déductions à la source, taxes, etc.) prévues dans des lois statutaires, dont la *Loi sur les impôts*, la *Loi sur la taxe de vente du Québec*, la *Loi sur l'assurance parentale*, la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* et la *Loi sur l'assurance-emploi*.

Une pratique de plus en plus reconnue consiste à demander à la direction générale de déposer trimestriellement une attestation de conformité concernant les obligations salariales, les remises gouvernementales ainsi que les différentes législations applicables à l'OBNL, en vertu de ses devoirs et de ses obligations. L'attestation peut aussi faire mention du respect des engagements envers les bailleurs de fonds et les organisations dont l'OBNL est membre, de la déclaration des pénalités, des amendes, des litiges et poursuites en cours, des réclamations, des infractions, etc.

En d'autres termes, la direction générale doit attester que l'OBNL est en règle avec les autorités gouvernementales (fiscalité, enregistrement, etc.) et avec les organisations dont celui-ci est membre.

Le dépôt de cette attestation doit être inscrit dans le procès-verbal.

Cette surveillance de gestion financière peut être réalisée par le comité d'audit. Dans le cas où le conseil d'administration n'a pas formé de comité d'audit, il doit effectuer lui-même toutes les tâches de la gouvernance financière et les prévoir dans son plan de travail et donc dans l'ordre du jour de ses séances.

En résumé, l'OBNL doit avoir une bonne trésorière ou un bon trésorier.

11.10 Le conseil d'administration s'assure qu'au moins une mission d'examen ou un audit est réalisé annuellement par une firme comptable professionnelle.

Les états financiers constituent un élément majeur de communication entre les organismes à but non lucratif et leurs parties prenantes. Leur présentation détaillée et transparente est l'occasion d'asseoir la crédibilité et la réputation de l'OBNL au chapitre financier. Il est donc judicieux pour le conseil d'administration de choisir la meilleure méthode de vérification selon ses valeurs et la complexité de ses mouvements financiers.

Néanmoins, au Québec, sauf dans le cas des corporations qui ont un statut fédéral d'organisme de bienfaisance, les OBNL ne sont pas tenus par la loi de faire valider leurs états financiers par un auditeur externe membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec (CPA), même si, idéalement, au moins une mission d'examen devrait être réalisée annuellement par l'un d'eux.

Dans tous les cas, pour les organisations bénéficiant de **49 999 $ ou moins** de financement public (fédéral, provincial ou municipal), au moins une **mission de compilation** (**avis au lecteur)** doit être réalisée annuellement par une firme comptable professionnelle.

Dans tous les cas, pour les organisations bénéficiant **de 50 000 $ à 499 999 $** de financement public (fédéral, provincial ou municipal), au moins une **mission d'examen** doit être réalisée annuellement par une firme comptable professionnelle.

Dans tous les cas, pour les organisations bénéficiant de **500 000 $ ou plus** de financement public (fédéral, provincial ou municipal), un **audit annuel** doit être réalisé par une firme comptable professionnelle.

11.11 Au moins tous les cinq (5) ans, le conseil d'administration devrait exiger de son auditeur externe, membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec (CPA), que ce soit une personne différente qui effectue la vérification de ses états financiers.

Dans le cas d'une organisation dont les livres comptables sont tenus par une firme professionnelle externe, celle-ci devrait être différente de celle de l'auditeur externe membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec (CPA) qui effectue la vérification des états financiers.

Une organisation de niveau « Élevé » devrait changer la personne qui effectue la vérification de ses états financiers au moins tous les cinq (5) ans.

Bien que la vérification des états financiers soit la plupart du temps signée par la firme d'audit externe, on y trouve le numéro de membre de l'Ordre des CPA de la personne qui a effectué le travail. Le MEQ est donc en mesure de vérifier le nom de cette personne et de vérifier si cette dernière est bel et bien membre en règle de l'Ordre des CPA.

12 Autres politiques administratives

12.1 Le conseil d'administration adopte et examine périodiquement ses politiques, dont plus particulièrement les suivantes :

a) la politique de gestion du personnel comprenant la dotation, la rémunération, la promotion, la formation, le code de conduite, les conditions et le contrat de travail de la direction générale, les indemnités et autres conditions de départ;

b) la politique de vérification des antécédents judiciaires, qui doit s'appliquer à tous les administrateurs et administratrices, au personnel, aux personnes qui, comme les bénévoles, agissent en leur nom, tant dans leurs relations interpersonnelles qu'avec les membres;

c) la politique de confidentialité et d'accès à l'information;

d) la politique en matière de protection de l'intégrité, incluant un mécanisme de gestion des plaintes indépendant pour l'abus, le harcèlement, la négligence ou la violence;

e) la politique sur le règlement des conflits, où est énoncé le processus officiel de dépôt ou d'analyse de plaintes à caractère autre qu'abus, harcèlement, négligence ou violence, et qui comprend un mécanisme d'appel interne conforme aux principes établis des procédures de recours et de justice naturelle;

f) le code de conduite s'appliquant aux athlètes, aux entraîneurs et entraîneures, aux officiels et officielles et aux parents (uniquement pour les fédérations sportives);

g) le code de conduite s'appliquant aux monitrices et moniteurs, aux guides, aux responsables de groupes et, le cas échéant, aux parents et aux accompagnatrices et accompagnateurs;

h) la politique sur les témoignages de reconnaissance, les cadeaux et autres objets promotionnels à l'intention des dirigeants, du personnel et des membres;

i) la déclaration de services aux membres;

j) la politique d'évaluation et de gestion des risques de toute nature (risque lié à la notoriété, risque financier, technologique, etc.);

k) la politique concernant l'usage de la raison sociale, du logo et autre matériel d'identité et de promotion;

l) la politique sur la propriété intellectuelle.

12.2 Le conseil d'administration inscrit dans son plan de travail un suivi des politiques de l'OBNL ainsi qu'un rapport annuel de leur application.

Le conseil d'administration doit s'assurer que l'OBNL dispose des politiques qui lui permettront d'accomplir sa mission, de réaliser son mandat et de respecter ses obligations légales.

Le conseil d'administration a donc la responsabilité de définir un ensemble de politiques, outre les politiques financières et budgétaires, qui traduisent la vision et les valeurs de l'OBNL dans tous les aspects de son activité.

Le conseil d'administration devrait prévoir la rédaction d'un rapport annuel quant à l'application de ces politiques. Il devrait également revoir celles-ci tous les cinq (5) ans pour s'assurer qu'elles restent pertinentes, qu'elles répondent toujours aux objectifs identifiés et qu'elles sont encore adaptées à la réalité de l'OBNL. Idéalement, les politiques devraient être revues en alternance, et ce, afin d'éviter de devoir les réviser toutes en même temps.

13 Plan stratégique

13.1 Le conseil d'administration adopte un plan stratégique[24] qui contient des indicateurs quantifiant les cibles à atteindre pour relever les défis permettant d'améliorer la pratique du sport ou du loisir.

13.2 Le conseil d'administration effectue au moins deux (2) fois par an un suivi de l'avancement et de la mise en œuvre du plan stratégique.

13.3 Le conseil d'administration approuve le plan d'action annuel préparé par l'équipe de direction en accord avec le plan stratégique.

Le conseil d'administration a un rôle de mandataire important à jouer. Il doit s'assurer de la bonne gestion de l'organisme, du respect des lois et de l'application de hauts standards de transparence et d'intégrité, mais ce rôle va bien au-delà de cette responsabilité fiduciaire. Dans le cadre d'une gouvernance créatrice de valeur, les administratrices et administrateurs contribuent activement au développement de la vision à long terme de l'organisation. Cette vision s'incarne dans la planification stratégique. Les administratrices et administrateurs sont impliqués non seulement dans la préparation du processus de cette planification, son élaboration et sa réalisation, mais aussi dans le suivi de sa mise en œuvre. Dans une perspective favorisant une gouvernance démocratique, la participation des membres à la définition des orientations de l'organisme s'avère fondamentale. À cet effet, le conseil d'administration devrait mettre en œuvre, lorsque jugé nécessaire, des pratiques de consultation qui favorisent cette participation.

Puisque les OBNL fonctionnent grâce à des fonds de diverses natures (subvention gouvernementale, donation, cotisation des membres, etc.), ils ont une responsabilité fiduciaire à l'égard de la gestion des ressources mises à leur disposition. La mesure de la performance devient alors essentielle pour assumer cette responsabilité et assurer que la mission est réalisée efficacement. Le développement d'indicateurs quantifiés s'avère nécessaire pour effectuer cette mesure. Ces indicateurs permettront de déterminer quels sont les changements que l'organisme doit mettre en œuvre pour améliorer sa performance et atteindre ses objectifs.

[24] Ce document peut prendre différentes formes et avoir différents noms selon le type d'organisme (ex. : plan d'action, plan pluriannuel).

14 Engagements, reddition de comptes et communications publiques

14.1 La présidente ou le président du conseil d'administration et la directrice générale ou le directeur général publient chaque année le rapport d'activités et d'avancement du plan stratégique sur le site Web de l'organisme. Ils devraient aussi aborder les perspectives de développement, les enjeux et les défis de la prochaine année ainsi que les réussites et les défis de la dernière année.

14.2 Le conseil d'administration publie chaque année un sommaire du rapport financier sur son site Web.

14.3 Le conseil d'administration s'assure que l'information concernant sa gouvernance, sa situation financière et la réalisation de ses activités est disponible sur son site Web.

Il s'agit des documents suivants :

- les règlements généraux à jour;
- les politiques administratives et de gouvernance;
- l'organigramme;
- la composition du conseil d'administration;
- la biographie des membres du conseil d'administration;
- le code d'éthique et de déontologie des administratrices et administrateurs;
- le code de conduite s'appliquant aux différentes clientèles (ex. : athlète, entraîneur, officiel, animateur);
- la planification stratégique;
- le procès-verbal de la dernière assemblée générale annuelle;
- le rapport annuel d'activités;
- le sommaire du dernier rapport financier (revenus et dépenses sous forme graphique);
- la déclaration de services aux membres.

14.4 Le rapport annuel d'activités contient un rapport d'assiduité des administratrices et administrateurs aux rencontres du conseil d'administration et des comités statutaires.

Le principe de transparence est essentiel à une bonne gouvernance. L'OBNL le traduit concrètement dans sa culture organisationnelle et dans ses communications publiques. Il s'agit de produire et de diffuser en temps opportun et dans un format accessible à toutes les personnes concernées une information claire et franche.

Un OBNL de sport ou de loisir doit périodiquement rendre des comptes à ses membres et aux bailleurs de fonds. Il s'agit d'un devoir essentiel pour entretenir la confiance publique, sans laquelle il ne pourrait réaliser sa mission.

L'absence d'information, ou l'incapacité d'y accéder, engendre souvent un sentiment d'impuissance, de méfiance et de frustration.

Au-delà des instruments formels de la reddition de comptes, il y a aussi l'esprit et l'aisance avec laquelle l'OBNL rend ses comptes et communique avec ses membres et le grand public. Il doit fonctionner en toute transparence et ne pas craindre les interpellations.

Conclusion

Si le Code de gouvernance des organismes à but non lucratif (OBNL) québécois de sport et de loisir se veut une référence sûre et claire en matière de politiques et de pratiques de gouvernance, il n'en demeure pas moins qu'à lui seul, il n'est pas garant d'une gouvernance exemplaire ni de l'efficience d'un OBNL dans la réalisation de ses objectifs.

> « Une longue expérience comme administrateur de sociétés mène souvent au constat que la qualité de la gouvernance et l'efficacité d'un conseil tiennent à des facteurs subtils, difficilement quantifiables mais tout aussi importants, voire plus importants, que les aspects fiduciaires et formels. »
>
> « Cette dimension informelle de la gouvernance prend forme et substance dans les échanges, les interactions sociales, l'encadrement des discussions, le style de leadership du président ou de la présidente du conseil, dans tout ce qui se passe avant et après les réunions formelles ainsi qu'autour de la table au moment des réunions du conseil et de ses comités. »
>
> *Yvan Allaire*
> *Performance et dynamique des conseils d'administration :*
> *un échange avec des administrateurs expérimentés (2016)*

Il demeure de la responsabilité des administratrices et administrateurs, de la présidente ou du président du conseil d'administration et de la direction générale de donner vie au Code de gouvernance pour qu'il s'incarne dans les pratiques, les actions et les décisions de tous.

Il s'agit avant tout d'instaurer une culture empreinte d'un haut niveau de transparence, d'intégrité, d'efficacité et d'efficience dans les organismes de sport et de loisir.

Le succès d'un projet de la sorte demande souvent de prendre du recul et d'être critique vis-à-vis de soi-même. Il faut être en mesure d'évaluer la situation aux deux ou trois ans pour prendre conscience des progrès réalisés, mais aussi des pas qu'il reste à faire.

Cet exercice doit se faire avec l'accompagnement de spécialistes qui sauront porter un regard juste sur la gouvernance de l'organisme et apporter des conseils judicieux.

Voilà une approche que nous devons inculquer à nos organisations et un engagement que nous devons prendre collectivement à l'égard des bailleurs de fonds et des donateurs, mais surtout à l'égard des citoyennes et citoyens, jeunes et moins jeunes, pratiquant un loisir dans leur temps libre ou encore un sport dans l'un de ses cinq contextes. C'est de cette façon que nous leur offrirons un environnement de pratique sûr, sain et stimulant.

Annexe 1 – Sites Web offrant des informations, des documents ou de la formation en matière de gouvernance et de gestion d'OBNL

Chantier de l'économie sociale – Cadre de référence de l'économie sociale

https://chantier.qc.ca/decouvrez-leconomie-sociale/cadre-de-reference/

Collège des administrateurs de sociétés (Université Laval)

https://www.cas.ulaval.ca/info-gouvernance/

Comité sectoriel de main-d'œuvre – Économie sociale Action communautaire (CSMO-ÉSAC)

https://www.csmoesac.qc.ca/outils-et-publications

Égale Action

https://www.egaleaction.com/boite-a-outils-milieu-sportif/

Espace OBNL

https://www.espaceobnl.ca/fr/

Governance Solutions

https://www.governancesolutions.ca/

Hillborn

https://hilborn-charityenews.ca/

Institut des administrateurs de sociétés

https://www.ias.ca/

Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP)

https://igopp.org/category/publications/articles/

ISAlégal

https://isalegal.com/

Le Concierge Marketing

http://www.leconciergemarketing.com/

Moncéa Saine Gouvernance

https://www.sainegouvernance.com/services/publications

Ordre des administrateurs agréés

https://www.adma.qc.ca/

Pôle Sports HEC

https://polesports.hec.ca/

Regroupement Loisir et Sport du Québec (RLSQ)

https://www.associationsquebec.qc.ca/chronique.php?Id_Type=6

Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ)

https://www.rabq.ca/nos-publications.php?publication=partenaires&sujet=Gouvernance

Société canadienne des directeurs d'association (SCDA)

https://csae.com/fr/

Sport Law

https://sportlaw.ca/

The Directors College (McMaster University)

https://thedirectorscollege.com/

Top non-profits

https://topnonprofits.com/

Références

Allaire, Y. (2016). *Performance et dynamique des conseils d'administration : un échange avec des administrateurs expérimentés*, Montréal : IGOPP, 14 p.

Allaire, Y. (2018). *Les administrateurs sont indépendants, mais sont-ils légitimes et crédibles?* 10ième prise de position. Montréal : IGOPP, 40 p.

Association of Summer Olympic International Federations (2017). *First Review of IF Governance*, ASOIF General Assembly, 29 p. [www.asoif.com]

Association of Summer Olympic International Federations (2018). *Second Review of International Federation Governance,* ASOIF General Assembly, 52 p. [www.asoif.com]

Australian Sports Commission (2015). *Mandatory Sports Governance Principles*. [www.sportaus.gov.au/governance]

Autorité des marchés financiers (2016). *Ligne directrice sur la gouvernance*. Mise à jour en septembre 2016, 30 p.

Conférence des ministres fédéral-provinciaux et territoriaux responsables du sport, de l'activité physique et des loisirs, *Politique canadienne du sport,* 27 juin 2012, Inuvik, Territoires du Nord-Ouest. 24 p.

Conférence des ministres fédéral-provinciaux et territoriaux responsables du sport, de l'activité physique et des loisirs, *Priorités FPT pour une action concertée visant la période 2017-2022***,** 28 juillet 2017, 5 p. [sirc.ca/sites/default/files/content/fpt_csp_priorities_for_collaborative_action_28juillet2017_fr.pdf]

Five Independent Thinkers (2006). *We Have Always Done It That Way: 101 Things About Associations We Must Change*. Morrisville, NC: Lulu Enterprises, 165 p.

Geeraert, A. (Éd.). *National Sports Governance Observer, Final report*, November 2018, 264 p. [www.playthegame.org]

Handfield G, Zuniga V, Turbide J (2014) *Guide pratique sur la gouvernance. Pour la direction générale et les administrateurs*. La certification des organismes communautaires partenaires du Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles. Groupe de recherche sur les organismes à but non lucratif communautaires ou culturels, HEC Montréal. 28 pages.

Institut sur la gouvernance d'organisations publiques et privées (2018). *Étude sur la gouvernance de cinq organismes mandataires de la Ville de Terrebonne*, 54 p.

Institut sur la gouvernance d'organisations publiques et privées (2019). *Propositions au MÉES afin de renforcer la gouvernance des OBNL du milieu sportif et du loisir – Rapport préliminaire*, mars 2019.

Malenfant, R. (2010). *Comprendre votre Conseil d'administration en 20 réponses*. Les Guides pratiques pour une gouvernance stratégique, Guide n° 2. Victoriaville : Éditions D.P.R.M., 56 p.

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (2020). *Programme de reconnaissance des fédérations sportives québécoises (PRFSQ). Cadre normatif 2020-2023*. Gouvernement du Québec, 14 p.

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (2017). *Politique de l'activité physique, du sport et du loisir Au Québec, on bouge!* Gouvernement du Québec, 44 p.

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (2001). *Politique gouvernementale – L'action communautaire : une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec*. Gouvernement du Québec, 53 p.

Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille (2004). *Cadre de référence en matière d'action communautaire*. Gouvernement du Québec, 103 p.

Office des professions du Québec (2019). *Lignes directrices en matière de gouvernance,* avril 2019, 62 p.

Sports Information Research Centre. Site Web, section Gouvernance du sport, leadership et politique. [SIRC.ca/fr/gouvernance]

Sport Copywriters (2019). É*tude sur les relations entre les fédérations sportives québécoises et canadiennes - Rapport final*, 31 mars 2019, 118 p. [Non publié]

Sport England, UK Sport (2017). *A Code for Sports Governance.* 64 p. [www.sportengland.org]

Sport Northern Ireland (2016). *Sports Governance Guide Northern Ireland*, 2016, 16 p. [www.sportgovernanceni.net]

Sutcliffe Group (2016). *Évaluation formative de la politique canadienne du sport (2012) et examen thématique de la littératie physique et du DLTA - Rapport final*, 1er septembre 2016, 121 p.



Éducation
Québec