



**POLITIQUE DE GOUVERNANCE ET DE FONCTIONNEMENT  
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

**Document en vigueur**

**Avril 2018**

---

## **1. LES OBLIGATIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN TANT QU'ORGANISME À BUT NON LUCRATIF**

### **Les obligations légales**

Le Conseil d'administration est le représentant officiel et le chargé de confiance de la corporation et est, à ce titre, responsable envers ses membres et ses partenaires, de qui il tient son existence légale.

Le Conseil d'administration doit s'assurer que l'organisme se conforme aux lois et aux règlements. Il doit, selon la loi, agir :

- a) avec prudence et diligence ;
- b) avec honnêteté et loyauté dans l'intérêt de l'organisme.

Ainsi, le Conseil d'administration est dépositaire des lettres patentes et des règlements de l'organisme. Il est celui qui est responsable d'interpréter la mission de l'organisme et de faire des changements aux règlements lorsque nécessaire.

Le Conseil d'administration est aussi responsable de la soumission des divers rapports exigés par les pouvoirs publics.

Il est également responsable des obligations financières en regard des salaires dus aux employés et des retenues fiscales auxquelles la corporation est tenue en tant qu'employeur (retenue à la source de l'impôt, TPS et TVQ, assurance-emploi, rentes du Québec, normes du travail, assurance-maladie).

### **Les obligations morales**

La Fédération, comme tous les organismes à but non lucratif, a des obligations envers ses membres. Le Conseil d'administration doit donc s'assurer que l'organisme répond aux attentes de ses membres et rend les services pour lesquels il sollicite des ressources. Il se donne un ensemble de valeurs à partir desquelles il prend ses décisions concernant son fonctionnement et celui de la corporation.

### **Les obligations de planification**

Le Conseil d'administration existe pour assumer une fonction de planification au sein de l'organisme. Cette fonction touche principalement deux grandes fonctions : l'engagement et le soutien de la direction générale et l'adoption du plan de développement, du plan d'action et du budget annuel.

---

### **Les obligations d'évaluation et de contrôle**

La fonction d'évaluation devrait constituer celle que le Conseil d'administration réalise le plus régulièrement. Une fois le plan d'action adopté, il revient au Conseil d'en faire un suivi constant et adéquat.

Cette fonction d'évaluation touche également les décisions et la performance de la direction générale, l'évaluation et l'actualisation des diverses politiques de l'organisme.

Cette obligation d'évaluation et de contrôle touche également l'exercice d'un contrôle direct en période de crise, c'est-à-dire en cas de conflit avec la direction générale ou dans le cas où il n'y a pas de direction générale en poste.

## **2. POUVOIR, AUTORITÉ ET DÉLÉGATION**

### **Le pouvoir**

Le Conseil d'administration forme une équipe décisionnelle indivisible et fonctionne comme une unité. Il est formé d'individus bénévoles qui ont le devoir et la capacité de prendre les décisions collectives pour :

- Atteindre des objectifs généraux de l'organisme ;
- Respecter les exigences de la loi ;
- Répondre aux besoins et aux attentes des membres.

### **L'autorité**

Le pouvoir décisionnel du conseil d'administration lui confère l'autorité nécessaire, c'est-à-dire la capacité de s'assurer de l'exécution de ses décisions et du contrôle des ressources affectées à l'exécution des décisions.

### **La délégation de l'autorité**

Il est impossible pour le Conseil d'administration d'exercer en tout temps toute l'autorité relative au pouvoir qu'il détient. Il doit donc transmettre une partie de son autorité à des individus mandatés qui prendront, à leur niveau, des décisions relevant de leurs responsabilités telles que, par exemple, la direction générale, des comités du Conseil, et, dans certains cas, des comités opérationnels.

---

Certains principes doivent cependant être respectés quand il y a délégation d'autorité :

- Préciser clairement le mandat et faire connaître les résultats désirés ;
- Accorder toute l'autorité requise pour assumer pleinement le mandat confié ;
- Accorder une marge de manœuvre suffisante afin de faciliter l'atteinte des résultats désirés ;
- Sélectionner les ressources humaines appropriées en fonction des tâches qui découlent du mandat ;
- Maintenir une communication adéquate avec ceux qui reçoivent un mandat ;
- Établir des moyens d'évaluation et de contrôle adéquats afin de pouvoir mesurer la qualité déléguée.
- Une responsabilité déléguée ne peut être déléguée de nouveau par le délégataire.
- Les administrateurs font la différence entre leur rôle d'administrateur élu et leur rôle de bénévole opérationnel au service de la corporation, s'il y a lieu.

Certaines responsabilités ne peuvent cependant être déléguées ; c'est le cas quand les responsabilités sont définies par la Loi (exemple : engagement de la direction générale, adoption du budget, modifications aux règlements).

Le conseil d'administration conserve toutes les responsabilités et pouvoirs qui ne sont pas délégués expressément par un règlement ou une politique de délégation.

### **3. LES PRINCIPES DE GOUVERNANCE AU SEIN DE LA FÉDÉRATION QUÉBÉCOISE D'ATHLÉTISME**

- ✓ Les administrateurs de la corporation doivent exercer leurs fonctions avec transparence, loyauté, solidarité, prudence et diligence.
- ✓ Les administrateurs travaillent afin d'en arriver le plus souvent possible à un consensus.
- ✓ Les administrateurs doivent être de bonne foi et agir dans les meilleurs intérêts de la corporation.
- ✓ Les administrateurs doivent divulguer au Conseil d'administration les situations qui risquent de les placer en situation de conflits d'intérêts.
- ✓ Les administrateurs doivent promouvoir les valeurs énoncées au « Code d'éthique des administrateurs » de la corporation.

- 
- ✓ Les administrateurs font preuve de confidentialité relativement à l'information qu'ils détiennent.
  - ✓ Il y a deux catégories de bénévoles au sein de l'organisme : ceux qui ont un rôle de mandataires-fiduciaires, c'est-à-dire les administrateurs élus par l'assemblée des membres pour gérer l'organisme ; les bénévoles «opérationnels» qui oeuvrent à divers niveaux et dans divers comités mais qui n'ont pas de responsabilité légale.
  - ✓ Le Conseil d'administration en tant qu'entité est mandataire-fiduciaire de l'organisation. À ce titre, le Conseil d'administration est légalement et moralement responsable de toutes les activités de l'organisme.
  - ✓ Les administrateurs administrent collectivement, au nom de l'organisme, les affaires de la corporation. Le Conseil d'administration forme un tout indivisible. Les administrateurs n'ont de pouvoir que collectivement.
  - ✓ La solidarité mutuelle au sein du Conseil d'administration s'apparente à celle de type ministériel. Tous les administrateurs doivent faire valoir leur point de vue mais, une fois la décision prise, elle engage l'ensemble des administrateurs. Si un administrateur ne peut être solidaire d'une décision prise, il n'a d'autre choix que de démissionner.
  - ✓ La loyauté envers l'organisation transcende les intérêts des groupes d'où sont issus les administrateurs. Les administrateurs ne doivent jamais se placer dans une position où leurs intérêts personnels ou ceux de leur groupe d'appartenance s'opposent à ceux de la corporation. Il faut en ce sens établir certaines règles pour éviter les conflits d'intérêt.
  - ✓ Le Conseil d'administration délègue et fait confiance. La délégation porte sur le pouvoir de la personne de choisir le moyen ou la méthode pour mener à bien une tâche alors que la responsabilité porte sur le résultat à atteindre.
  - ✓ Ainsi, le Conseil d'administration prescrit les résultats visés et non pas les moyens.
  - ✓ Le Conseil d'administration a droit à une information claire, complète et concise. Pour administrer, il faut savoir ce qui est en cause.
  - ✓ Le rôle du président est de s'assurer que les administrateurs jouent adéquatement leur rôle. Celui du directeur général que la permanence joue adéquatement son rôle. Le président et le directeur général sont partenaires dans l'accomplissement de la mission et des objectifs de l'organisme.
  - ✓ Le rôle individuel d'un administrateur est limité au mandat formel que le conseil peut lui conférer.
  - ✓ Le Conseil d'administration a la responsabilité d'évaluer les risques qu'encourt l'organisme et de prendre les mesures nécessaires. Ces risques sont ceux liés aux obligations faites au conseil d'administration et à ceux liés aux bénévoles, aux employés et aux services rendus. Ces risques sont largement minimisés si l'organisme se dote de politiques claires régissant son fonctionnement (exemple : code d'éthique, politique de travail, politique de délégation, politique d'évaluation, politiques administratives, etc.).

---

## 4. LE FONCTIONNEMENT INTERNE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Tout groupe de travail, pour être efficace, doit **maintenir un équilibre entre la cohésion du groupe et la diversité** des individus qui le composent.

- **La diversité**

La diversité d'un groupe repose sur la recherche et l'acceptation des différences entre les points de vue, les valeurs et les idées des individus qui le composent.

- **La cohésion**

La cohésion d'un groupe peut être définie comme un fort sentiment d'appartenance et un niveau de participation élevé des membres qui accordent une grande valeur à l'unité du groupe.

- ✓ La diversité est une valeur importante à tous les niveaux au sein de la Fédération, sauf en ce qui concerne **la mission et les grandes orientations** qui doivent être partagées par tous les administrateurs et administratrices.
- ✓ Tout administrateur ou administratrice doit avoir une conduite obligeante et modérée, l'un envers l'autre, durant et hors les réunions du Conseil d'administration.
- ✓ Tout administrateur ou administratrice doit contribuer positivement aux discussions et débats lors des délibérations du Conseil d'administration.
- ✓ Le respect de l'opinion d'autrui et le respect du droit d'expression sont des valeurs qui accroissent le sens démocratique dont font preuve les administrateurs du Conseil d'administration.
- ✓ Les administrateurs doivent faire preuve d'assiduité et de ponctualité dans les engagements ou ils représentent la corporation.
- ✓ Le Conseil d'administration a droit à toute l'information qu'il désire. Cette information doit être claire et complète.
- ✓ Pour bien faire son travail, le Conseil d'administration détermine quelles informations lui sont utiles et nécessaires et en informe son directeur général.
- ✓ Chaque administrateur ou administratrice a la responsabilité de prendre connaissance de la documentation et de l'information qu'il reçoit.
- ✓ Le Conseil d'administration prescrit le délai d'échéance de réception des informations qu'il veut recevoir.

---

## **5. LES ATTENTES LÉGITIMES DE L'ADMINISTRATRICE OU DE L'ADMINISTRATEUR AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

- Être renseigné adéquatement sur ses responsabilités d'administratrice ou d'administrateur d'un OSBL et sur les disponibilités que demande cet engagement.
- Recevoir la formation, l'encadrement et le soutien nécessaire pour remplir ses fonctions avec efficacité.
- Obtenir toute l'information nécessaire sur l'organisme, sa situation, ses ressources, ses activités, son développement afin de prendre des décisions éclairées.
- Compter sur un groupe d'administratrices et d'administrateurs motivés et aptes à travailler en équipe ainsi que sur la collaboration de la direction et du personnel.
- Ne pas perdre son temps et son énergie à cause d'un manque de planification, de coordination ou d'organisation.
- Pouvoir choisir et accomplir des tâches valorisantes et utiles qui correspondent à ses aptitudes et à ses intérêts.
- Sentir la confiance et le respect des autres membres du C.A. et de l'organisme.
- Connaître les résultats de son travail et pouvoir en mesurer l'efficacité grâce à un système de rétroaction et d'évaluation adéquat.
- Sentir et obtenir la reconnaissance de l'organisme et de ses collègues pour son travail et son engagement à titre d'administratrice ou d'administrateur bénévole.

---

## 6. RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- La conduite des réunions
  - ✓ Les réunions régulières ont lieu à des dates fixes, telles que déterminées au calendrier des activités annuelles.
  - ✓ Les réunions spéciales ont lieu entre les réunions régulières et le privilège de la convoquer appartient au président sous réserve des règlements généraux.
  - ✓ Les réunions peuvent se tenir sous forme de conférences téléphoniques si les règlements généraux le permettent ou tous y consentent.
  - ✓ La convocation est faite par lettre ordinaire, par courrier électronique, par téléphone avec témoin ou par télécopieur ou toute autre façon prévue aux règlements généraux.
  - ✓ Tout administrateur doit confirmer sa présence aux assemblées quarante-huit (48) heures à l'avance.
  - ✓ Le président ou son remplaçant prévu aux règlements généraux dirige les séances du conseil.
- Ordre du jour

L'ordre du jour est préparé par la présidence après consultation avec la direction générale et envoyé aux membres du conseil d'administration 7 jours avant la réunion. Tout administrateur désirant inscrire une question à l'ordre du jour proposé est fortement invité à le faire en avisant la présidence et la direction générale au moins quinze (15) jours avant la tenue de l'assemblée. De plus, il est possible d'ajouter un point à l'article « Affaires nouvelles » lors de l'adoption de l'ordre du jour.

- Documentation

Le directeur général, avec l'avis de convocation, spécifie les divers documents relatifs aux articles de l'ordre du jour. Toutefois, pour toute documentation ne pouvant être transmise avant l'assemblée, il est entendu que le défaut de le faire n'entraînera pas automatiquement une analyse ou une décision différée.

- Attestation de la direction

Lors de la séance du Conseil d'administration, l'ordre du jour comporte un point qui atteste que la direction a procédé avec diligence et a effectué l'ensemble des paiements en salaires et satisfait aux exigences gouvernementales (impôt, taxes)

- Procès-verbaux

Les procès-verbaux tiennent compte des propositions officielles et non de la totalité des discussions. Les propositions entrent en vigueur immédiatement à moins d'avis contraire. Le



contenu d'un procès-verbal est adopté par résolution à une réunion subséquente et le procès-verbal est signé par le président et le secrétaire en fonction lors de son adoption.

Les procès-verbaux sont à l'usage exclusif des administrateurs. Leur reproduction, en tout ou en partie (extrait officiel), requiert l'autorisation écrite du secrétaire et la signature d'attestation de la direction générale.

Le projet du procès-verbal doit être acheminé aux administrateurs dans les meilleurs délais

- Engagements

Nonobstant l'opinion de tout administrateur sur toute question soulevée lors des discussions au Conseil d'administration, l'adoption d'une proposition sur cette question engage seulement les administrateurs présents sauf s'ils ont inscrit leurs dissidences.

- Droit à la dissidence

Ce droit s'inspire de l'article 337 du Code Civil qui prescrit que « tout administrateur est responsable avec ses coadministrateurs, des décisions du Conseil d'administration à moins qu'il n'ait fait consigner sa dissidence au procès-verbal des délibérations. Ce droit doit s'exercer seulement pour des décisions précises.

## **7. L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION DES NOUVEAUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

**Lors du recrutement**, le président ou son représentant doit fournir les informations pertinentes :

- la situation actuelle de l'organisme (mission, ressources, activités, structures, environnement social, priorités, etc.) ;
- l'implication attendue des futurs membres (temps, compétence, disponibilité, etc.) ;
- les dossiers sur lesquels elles ou ils seront appelés à travailler.

**Après l'élection**, le directeur général prévoit une rencontre d'accueil et d'information

- bref historique, mission, orientations, principaux objectifs, organigramme ;
- activités, services, ressources, sources de financement ;
- charte, règlements généraux, politiques de régie interne ; rôles et responsabilités ;
- derniers états financiers de l'organisme, budget de l'exercice en cours ;

- rapports annuels d'activités des deux dernières années.

**Lors de la première réunion du Conseil, le président :**

- présente les membres et les responsables des comités ;
- informe les nouveaux membres du fonctionnement du Conseil ;
- accepte que la dynamique au sein du Conseil se modifie.

**Au cours des deux ou trois premières réunions, le président :**

- résume l'état des dossiers à l'ordre du jour ;
- situe chaque dossier dans l'ensemble de la gestion de l'organisme ;
- fait ressortir les principales réalisations, les objectifs à venir et leurs implications.

**8. POUR ÊTRE UNE ADMINISTRATRICE OU UN ADMINISTRATEUR EFFICACE ET MOTIVÉ, IL OU ELLE S'ENGAGE À :**

- adhérer à la mission et aux objectifs généraux de l'organisme ;
- faire primer les intérêts de l'organisme ;
- avoir ou acquérir une bonne connaissance du champ d'intervention de l'organisme, de ses structures, ses activités et services, ses ressources et son environnement ;
- s'impliquer concrètement en acceptant de prendre la responsabilité de certains dossiers et en participant activement aux réunions ;
- avoir ou acquérir une bonne connaissance de la communauté et des partenaires sociaux de l'organisme ;
- accepter d'être un représentant et un porte parole de l'organisme dans son milieu ;
- être disponible et en mesure de donner son temps ;
- être sociable et savoir respecter les valeurs et les idées des autres ;

- pouvoir travailler et décider en groupe dans le respect d'un processus démocratique ;
- respecter la confidentialité des décisions prises par le Conseil ;
- savoir conserver un point de vue objectif et conciliant au moment de prendre des décisions importantes ;
- faire preuve de leadership au sein de l'organisme et dans la communauté ;
- avoir le goût d'intervenir au niveau de l'administration et présenter des aptitudes en gestion ;
- savoir déléguer son autorité et faire confiance ;
- accepter de recevoir la formation nécessaire pour développer ses compétences et ses habilités.

---

## **9. DIX RAISONS D'ÉVALUER LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

- Assurer la représentativité du Conseil par rapport à la collectivité.
- Vérifier l'atteinte des objectifs concernant l'administration de l'organisme et les tâches à accomplir.
- Établir les forces et les faiblesses de l'ensemble du Conseil.
- Établir les forces et les faiblesses de chacun des membres du Conseil.
- Déterminer les besoins de formation et de perfectionnement des membres du Conseil.
- Favoriser l'établissement d'un climat propice à l'évaluation de l'ensemble de l'organisme.
- Mettre en lumière les domaines où des changements sont nécessaires au niveau des activités et des structures.
- Démontrer à la collectivité le sérieux du Conseil ainsi que le fait que celui-ci accorde de l'importance à ses responsabilités et à ses objectifs.
- Permettre aux membres du Conseil d'assurer un meilleur leadership au sein de l'organisme et de la collectivité.
- Développer une vision d'avenir et d'avoir un aperçu des tâches futures.

## AUTO-ÉVALUATION DE MON IMPLICATION AU C.A.

### MON RECRUTEMENT ET MON INTÉGRATION

**Note : cette section s'ajoute au formulaire actuel**

1. Quand on m'a demandé de poser ma candidature au C.A., j'ai cru comprendre que :

a) c'était pour les raisons suivantes :

---

---

---

b) j'aurais les responsabilités suivantes :

---

---

---

c) cela me demanderait \_\_\_\_\_ heures par semaines.

2. Je qualifierais mon intégration au C.A. de la façon suivante :

points forts	points faibles
_____	_____
_____	_____
_____	_____

### LE FONCTIONNEMENT DU C.A.

3. Je considère que :

a) Le rôle principal du C.A. est :

---

---

---

---

b) Les priorités d'action du C.A. sont :

---

---

---

4. Je qualifierais de la façon suivante :

a) Les réunions du C.A. :

---

---

---

b) L'efficacité du C.A. :

---

---

---

c) Le fonctionnement du C.A. :

---

---

---

5. Les points forts du C.A. sont :

---

---

---

6. les principales difficultés du C.A. sont :

---

---

---

### **MON IMPLICATION**

7. L'objectif principal de mon implication est :

---

---

---

---

8. Ma principale tâche est :

---

---

---

9. Mon travail est :

a) facilité par :

---

---

---

b) entravé par :

---

---

---

10. Mon degré de satisfaction est : (encercler)

élevé

moyen

faible

éléments de satisfaction :

---

---

---

éléments d'insatisfaction :

---

---

---

### **MON AVENIR**

11. Je suis intéressé(e) à continuer à siéger au C.A. : (encercler)

oui

non

12. Je suis disposé(e) à donner, en moyenne, \_\_\_\_\_ heures par semaine.

13. Je vise les objectifs suivants :

---

---

---

14. J'aimerais avoir les responsabilités suivantes :

---

---

---

15. Je souhaite obtenir le soutien suivant pour remplir avec efficacité et satisfaction mes responsabilités :

---

---

---

16. Il serait utile pour le C.A., de recevoir une formation sur les sujets suivants (par ordre d'importance) :

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

17. Commentaires :

---

---

---

---

---

---

---



---

## 10. GUIDE D'ÉVALUATION DE LA DIRECTRICE OU DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

### 1. Relations avec le C.A. et ses comités

- Cette personne a-t-elle de bonnes relations avec le C.A. ?
- Communique-t-elle ses idées clairement tout en faisant preuve de leadership ?
- Sait-elle écouter et discerner les intentions du C.A. ?
- Peut-elle proposer des orientations, assister le leadership du C.A. et des comités et identifier les points névralgiques exigeant une intervention ?
- Démontre-t-elle de l'enthousiasme et de la vision pour stimuler le développement du C.A. ?
- S'assure-t-elle qu'on achemine une documentation adéquate vers le C.A. pour faciliter ses décisions ?
- Soutien-elle le C.A. en tant que corps autonome et responsable de la politique institutionnelle ?

### 2. Relations avec les représentants et leaders du milieu

- Cette personne travaille-t-elle efficacement avec :
  - ✓ les autres composantes de la direction de l'organisme ?
  - ✓ les représentants de l'administration publique ?
  - ✓ les dirigeants d'organismes bénévoles ?
  - ✓ les leaders de du milieu ?
  - ✓ les bailleurs de fonds ?
  - ✓ les fournisseurs ?
  - ✓ les dirigeants d'entreprises qui ont des relations avec le C.A. ?
- Quelle image du C.A. projette-t-elle ?

---

### **3. Relations avec le personnel**

- Cette personne recrute-t-elle des gens aptes à remplir leur fonction ?
- Contribue-t-elle aux bonnes relations au sein du personnel salarié et bénévole ?
- Sait-elle communiquer avec le personnel, salarié ou bénévole, en groupe ou individuellement ?
- Contribue-t-elle au développement du personnel, salarié ou bénévole ?
- Encourage-t-elle l'esprit créateur et l'enthousiasme parmi le personnel en rapport avec le travail du C.A. ?
- Fournit-elle une supervision et une évaluation appropriées aux membres du personnel ?

### **4. Qualifications professionnelles et personnelles**

- Cette personne se tient-elle au courant des changements dans les politiques, la pratique et le personnel parmi les autres organismes du milieu ?
- Manifeste-t-elle une disposition à approfondir ses connaissances de la scène locale et nationale ?
- Développe-t-elle davantage ses talents pour le planning et l'administration ?
- Fait-elle preuve d'habileté dans l'exécution des politiques financières de l'organisme (la préparation de budgets, les rapports et les contrôles financiers) et des autres politiques ?
- Fait-elle preuve de souplesse et d'esprit créateur pour sensibiliser le C.A. aux besoins actuels des membres ?
- Est-elle véritablement engagée dans la réalisation des objectifs du C.A. et du milieu ?