Fédération québécoise d'athlétisme

Principes de gouvernance et rôles et responsabilités au sein d'un club

Juin 2020

Normand Dulude, Services-conseils

Objectifs du webinaire

1er objectif : Vous présenter un survol des principes de gouvernance et de délégation devant guider l'action au sein du conseil d'administration et des autres instances de votre club

2e objectif : Vous sensibiliser quant à votre rôle en tant qu'administrateur par rapport à vos propres activités professionnelles et votre rôle comme bénévole au sein de votre club

3e objectif : Que vous soyez convaincus que je sais de quoi je parle !

Les questions que devraient se poser tout membre d'un conseil d'administration

- Est-ce que je connais bien la Loi et les règlements qui régissent mon organisme ?
- Est-ce que je suis au fait de la mission, des valeurs et des orientations stratégiques de mon organisme ? Est-ce que j'y adhère ?
- Est-ce que je suis au fait du partage des rôles et responsabilités au sein de mon organisme ?
- Est-ce que je comprends bien mes responsabilités en tant qu'administrateur ? Comment qualifier mon niveau d'engagement au sein du conseil d'administration ?
- Est-ce que je comprends bien mes responsabilités en termes d'éthique et de confidentialité ? Est-ce que j'adhère aux règles d'éthique et de confidentialité de l'organisme ?
- Comment qualifier mes relations avec les autres administrateurs ? Avec la direction générale s'il y a lieu ?

Tout va bien
tout va bien,
tout va bien,
tout va bien
...

Une définition

- **La gouvernance c'est, en définitive, ajouter au cadre légal, de bonnes pratiques** qui permettent d'assurer le respect des obligations de l'OBNL, ici le Club, et de ses administrateurs de la manière la plus efficiente possible.
- En d'autres termes, permettre aux instances décisionnelles d'un organisme de jouer pleinement leur rôle et d'assurer la viabilité de l'organisme en fonction de sa mission

Pourquoi parler de gouvernance

- Nombre d'administrateurs d'OBNL et donc de clubs ne saisissent pas bien toute la portée de leur responsabilité.
- Même s'ils sont bénévoles, les administrateurs d'un club n'en sont pas moins soumis à certaines obligations clairement établies par la Loi.
- D'où la nécessité d'un cadre de gouvernance efficace qui aidera les administrateurs à s'acquitter de leurs responsabilités, à rendre des comptes aux membres et autres tiers, plus particulièrement les bailleurs de fonds, et à départager leurs tâches de celles de la direction.

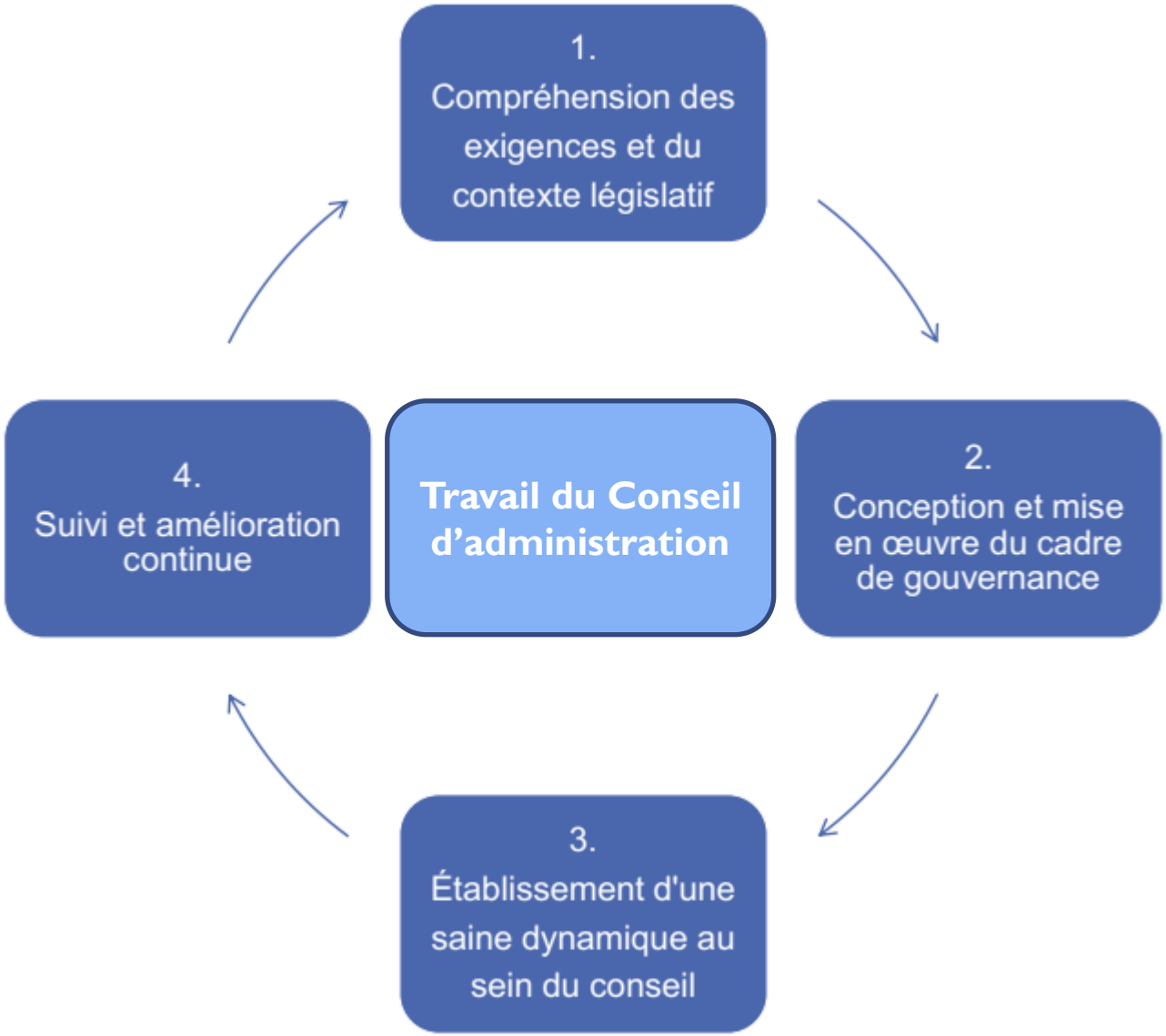
Pourquoi parler de gouvernance

Collectivement, le conseil d'administration doit :

- planifier et contrôler tous les aspects de la gestion et du fonctionnement du club;
- prendre des décisions au mieux des intérêts du club, en tenant compte de leurs répercussions sur les membres ou sur les autres parties prenantes.

Individuellement, les administrateurs doivent également :

- agir avec le soin, la diligence et la compétence dont ferait preuve, en pareilles circonstances, une personne responsable possédant un niveau de connaissance et d'expertise semblable (« devoir de diligence »);
- agir au mieux des intérêts du club (« devoir de loyauté ») avec intégrité et de bonne foi.



CPA Canada, Gouvernance des organismes sans but lucratif : Questions que les administrateurs devraient poser, 2014

Types d'OBNL

- **Un organisme à membership fermé** : les membres de l'organisme sont de fait les membres du conseil d'administration ; l'assemblée générale est une formalité car tout se décide de fait au conseil d'administration.
- **Un organisme à membership ouvert de type associatif** : les membres regroupés en association constituent l'assemblée générale et élisent le conseil d'administration qui va diriger l'association. **C'est le cas de pratiquement tous les clubs d'athlétisme.**
- **Un organisme à membership semi-ouvert** : des règles plus ou moins stricts qui limitent le membership.

Votre club: incorporée en vertu de la 3e partie de la Loi des compagnies du Québec

- Un organisme à but non lucratif (OBNL)

Sa mission :

- Définie normalement dans vos lettres patentes.
- Généralement :
  - Promouvoir et organiser l'athlétisme sur l'ensemble du territoire desservie par le club;
  - Offrir à ses membres évoluant sur l'ensemble du territoire desservi la possibilité de s'initier aux différentes disciplines et une expérience enrichissante dans tous les contextes de pratique
  - Promouvoir et organiser toutes activités touchant à l'athlétisme sur le territoire desservi

Les instances au sein d’un OBNL

Assemblée générale

Conseil d’administration

Comité exécutif (s’il y a lieu)

Direction générale (s’il y a lieu)

Les pouvoirs de l'Assemblée des membres sont relativement limités selon la Loi

- Élire le conseil d'administration, selon les dispositions des règlements généraux
- Adopter des modifications aux lettres patentes
- Ratifier les modifications aux règlements généraux
- Recevoir le rapport d'activités et le rapport des auditeurs indépendants (vérificateurs) sur les états financiers de l'organisme
- Nommer les auditeurs indépendants (vérificateurs)
- Destituer un administrateur s'il y a lieu

Conseil d'administration : Dispositions générales en matière de gouvernance

- **Le conseil d'administration : un groupe d'individus qui administre collectivement, au nom de l'organisme, les affaires de la corporation. Il est légalement et moralement responsable de toutes les activités de l'organisme.**
- Sa composition, ses pouvoirs et son fonctionnement sont déterminés par la Loi et par les règlements généraux de l'organisme.
- La 3e partie de la Loi des compagnies, qui régit les organismes à but non lucratif au Québec, oblige ces organismes, donc les Clubs, à se doter de certains documents de gouvernance et à réaliser un certain nombre d'activités.

Les obligations légales, selon le code civil

Article 335

Le conseil d'administration gère les affaires de la personne morale et exerce tous les pouvoirs nécessaires à cette fin. Il peut créer des postes de direction et d'autres organes et déléguer aux titulaires de ces postes et à ces organes l'exercice de certains de ses pouvoirs.

Il adopte et met en vigueur les règlements de gestion, jusqu'à leur ratification par les membres lors de l'assemblée qui suit.

Les obligations légales, selon le code civil

Article 321

L'administrateur est considéré comme mandataire de la personne morale. Il doit, dans l'exercice de ses fonctions, respecter les obligations que la Loi, l'acte constitutif et les règlements lui imposent et agir dans les limites des pouvoirs qui lui sont conférés.

Article 322

L'administrateur doit agir avec prudence et diligence. Il doit agir avec honnêteté et loyauté dans l'intérêt de la personne morale.

Article 324

L'administrateur doit éviter de se placer dans une situation de conflit entre son intérêt personnel et ses obligations d'administrateur. Il doit dénoncer à la personne morale tout intérêt qu'il a dans une entreprise ou une association susceptible de la placer en situation de conflit d'intérêt.

Une fois ses lettres patentes obtenues, le Club doit donc selon la Loi :

- se doter de règlements généraux qui définissent ses règles de fonctionnement
- constituer et tenir à jour un registre des membres (article 223)
- constituer et tenir à jour le livre des procès-verbaux des réunions de l'organisme (assemblées générales, conseil d'administration et autres instances s'il y a lieu)
- mettre à jour les renseignements de l'organisme auprès du Registraire des entreprises (article 228) en produisant une déclaration annuelle de mise à jour
- s'acquitter de ses obligations fiscales
  - percevoir les retenues à source
  - produire les déclarations de revenus et de renseignements
  - percevoir et remettre les taxes applicables
  - tenir annuellement une assemblée générale (article 98)

Principaux rôles du conseil d'administration

Objectifs →	Ressources →	Activités →	Résultats
↓	↓	↓	↓
Planifier →	Organiser →	Diriger →	Contrôler

C.A. → **PLANIFICATION ET CONTRÔLE**

↓

D.G. → **ORGANISATION ET DIRECTION**

Obligations du conseil d'administration

Obligations légales

- S'assure de la conformité aux lois, aux lettres patentes et aux règlements généraux du Club
- Est dépositaire des lettres patentes et des règlements
- Est responsable de l'interprétation de la mission
- Est responsable de la soumission des rapports aux pouvoirs publics
- Est responsable des obligations financières en regard des salaires dus aux employés et des retenues fiscales

Obligations morales

- Est imputable envers les membres et le milieu

Obligations du conseil d'administration

Obligations de planification

- Engagement et soutien du personnel
- Adoption du plan de développement, du plan d'action et du budget annuel

Obligations d'évaluation et de contrôle

- Évaluation de la performance de l'organisme (suivi au plan d'action
- Évaluation de la performance du personnel
- Évaluation et actualisation des politiques
- Exercice du contrôle direct en période de crise

Obligations du conseil d'administration

Collectivement, le conseil d'administration doit donc :

- planifier et contrôler tous les aspects de la gestion et du fonctionnement du Club
- se préoccuper de la viabilité du Club
- prendre des décisions au mieux des intérêts du Club, en tenant compte de leurs répercussions sur les membres ou sur les autres parties prenantes

Individuellement, les administrateurs doivent également :

- agir avec le soin, la diligence et la compétence dont ferait preuve, en pareilles circonstances, une personne responsable possédant un niveau de connaissance et d'expertise semblable (« **devoir de diligence** ») (article 322 du Code civil)
- agir au mieux des intérêts du club (« **devoir de loyauté** ») avec intégrité, prudence et de bonne foi et éviter de se placer dans une situation de conflit entre son intérêt personnel et ses obligations d'administrateur (article 324)

Pouvoir, autorité et délégation

La délégation

- Il est impossible pour un conseil d'administration formé de bénévoles 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 : un comité exécutif, des comités du C.A., une direction générale.
- Certaines responsabilités ne peuvent 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 de délégation**.

Pouvoir, autorité et délégation

Principes dictant la délégation

- 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
- Maintenir une communication adéquate avec ceux qui reçoivent un mandat
- Établir des moyens d'évaluation et de contrôle adéquats afin de pouvoir mesurer la tâche déléguée
- Une responsabilité déléguée ne peut être déléguée de nouveau par le délégataire

Les principes de gouvernance

- ✓ **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.
- ✓ **Un administrateur n'a aucun pouvoir individuellement ;** ni le président ni aucun administrateur n'a ce pouvoir de façon individuelle. **Les administrateurs n'ont de pouvoir que collectivement.** et seule une résolution du CA, sauf exception, a valeur juridique

Les principes de gouvernance

- ✓ 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.

Règles généralement admises concernant les conflits d'intérêt

Tout administrateur ou employé doit :

- informer le conseil d'administration de son intérêt personnel ou de l'intérêt de l'organisme auquel il est partie liée dans toute décision que pourrait prendre la Corporation
- s'abstenir de prendre part à toute discussion ou délibération où ses intérêts personnels ou ceux de l'organisme auquel il est partie liée seraient en cause
- ne pas faire usage de renseignements ou d'informations confidentielles obtenus dans le cadre de ses fonctions au sein de la Corporation en vue d'obtenir directement ou indirectement un avantage pour lui-même ou pour l'organisme auquel il est partie liée

"Yes, I am employee of the month again. And yes, I'm the one who chooses the employee of the month. And no, I don't see a conflict of interest."

Règles concernant les conflits d’intérêt

Tout administrateur ou employé doit :

– s'il est présent au moment où le conseil d'administration décide de tout sujet où ses intérêts personnels ou ceux de l’organisme auquel il est partie liée seraient en cause, il doit se retirer de la séance pour le temps consacré à ce sujet.

Les principes de gouvernance

- ✓ Le conseil d'administration a la responsabilité d'évaluer les risques qu'encoure l'organisme et de prendre les mesures nécessaires.
- ✓ **Ces risques sont ceux liés aux obligations faites au conseil d'administration de rendre des comptes aux membres, et aux bailleurs de fonds s'il y a lieu.**
- ✓ Ces risques sont largement minimisés si l'organisme se dote de politiques claires régissant son fonctionnement (exemple : code d'éthique, règles de confidentialité, politique de travail, politique de délégation, politique d'évaluation, politiques administratives, etc.).

Les attentes légitimes envers un(e) administrateur(trice)

- Être renseigné adéquatement sur ses responsabilités d'administratrice ou d'administrateur du club et sur les disponibilités que demande cet engagement.
- Avoir acquis la formation, l'encadrement et le soutien nécessaire pour remplir ses fonctions avec efficacité.
- Prendre le temps de connaître toute l'information nécessaire sur le Club, sa situation, ses ressources, ses activités, son développement afin de prendre des décisions éclairées.
- S'informer et bien se préparer pour les rencontres auxquelles il ou elle participe.

Les attentes légitimes envers un(e) administrateur(trice)

- Être solidaire des décisions prises (devoir de loyauté)
- Faire preuve d'ouverture et d'écoute
- Assurer la confidentialité des renseignements et débats auxquels il ou elle a eu accès
- Être assidu et, en cas d'absence, s'informer des décisions prises et ne pas les remettre en question

Des questions sur votre modèle de gouvernance

- Vos règlements généraux : Existent-ils ? Ont-ils été revus récemment ? Sont-ils conformes à la Loi ?
- Est-ce que vos lettres patentes sont conformes à ce que vous faites ?
- Avez-vous un code d'éthique et de confidentialité pour les administrateurs et le personnel ?
- Avez-vous un règlement de délégation qui précise les rôles et responsabilités au sein de l'organisme ?
- Est-ce que tous et chacun au sein du club connaissent et respectent le code de conduite et de déontologie de la Fédération ?
- Est-ce que toutes les personnes concernées au sein du club respectent la Politique de vérification des antécédents judiciaires ?

Des outils pour vous aider

Des fiches d'information

- Les obligations légales du Club
- Les rôles et obligations des administrateurs/trices
- Les attentes envers les administrateurs/trices
- Les règlements généraux : pourquoi et quoi ?
- Les politiques internes : lesquelles et pourquoi ?

Des modèles pour vous inspirer

- Outil 1: Les responsabilités au sein d'un Club
- Outil 2 : Exemple de règlements généraux
- Outil 3 : Exemple de code d'éthique et de confidentialité
- Outils 4 et 5 : Exemples de règlement de délégation

En conclusion

- La gouvernance de votre Club doit tenir compte de sa mission, de son caractère spécifique et s'adapter à la réalité propre de son milieu.

Les défis fréquents pour un conseil d'administration :

- Le partage des responsabilités à clarifier, d'où l'importance des règlements généraux et des politiques internes
- La relation entre les administrateurs et les employés/bénévoles
- L'efficience des réunions des CA
- L'agilité dans la prise de décisions
- Le suivi et l'amélioration continue. Se poser la question : est-ce qu'on fait les bonnes choses ? De la bonne manière ?

Des questions ? Des commentaires ?

Merci de votre attention !

Normand Dulude
Conseiller stratégique
(514) 653-7556