

GOUVERNANCE

Rôles et responsabilités du conseil d'administration



SPORT ET LOISIR
DE L'ÎLE DE MONTRÉAL



15 juin 2024



MISSION :

Contribuer au développement et à la valorisation du sport, du loisir, de l'activité physique et du plein air sur l'île de Montréal en soutenant les communautés et les intervenant·e·s

Offre des services-
conseil, du
réseautage, de la
promotion et de la
formation



Créer une synergie



Soutient les
communautés et les
intervenant·e·s





NOS EXPERTISES



ACTIVITÉ
PHYSIQUE



PLEIN AIR



SPORT



LOISIR



BÉNÉVOLAT



PARC ET ESPACES
RÉCRÉATIFS

OBJECTIFS

- **Consolider vos compétences comme membre d'un CA**
- **Réviser vos responsabilités et devoirs comme administrateur·trice·s**
- **Vous permettre d'identifier les améliorations souhaitables dans votre gouvernance**





LE CADRE LÉGISLATIF DES OBNL

Publications Québec

Accueil Nous joindre Plan du site Québec.ca FAQ
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Recherche

Recherche avancée

Lois et règlements codifiés

- Lois codifiées
- Règlements codifiés

Lois et règlements annuels

- Lois annuelles
- Règlements annuels

Information complémentaire

- L'Éditeur officiel du Québec
- Quoi de neuf?
- Note d'information
- Politique du ministre de la Justice
- Lois : Modifications
- Lois : Dispositions non en vigueur
- Lois : Entrées en vigueur

LégisQuébec
Source officielle

CCQ-1991 - Code civil du Québec

Article 310
Versions de la disposition

Texte complet

Date d'entrée en vigueur

1994-01-01

310. Le fonctionnement, l'administration du patrimoine et l'activité des personnes morales sont réglés par la loi, l'acte constitutif et les règlements; dans la mesure où la loi le permet, ils peuvent aussi être réglés par une convention unanime des membres.

En cas de divergence entre l'acte constitutif et les règlements, l'acte constitutif prévaut.

1991, c. 64, a. 310.



Accueil Nous joindre Plan du site Québec.ca FAQ English
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

LégisQuébec
Source officielle

c-38 - Loi sur les compagnies

Table des matières Règlements **2**

PDF ePub

Texte complet À jour au 15 mars 2023
Ce document a valeur officielle.

chapitre C-38
LOI SUR LES COMPAGNIES

NOTE
La Loi sur les sociétés par actions (chapitre S-31.1) remplace les parties I et IA de la présente loi.

Toutefois, les parties I et IA continuent d'avoir effet dans la mesure où elles sont nécessaires pour l'application des parties II et III de la présente loi ou l'application de toute autre loi qui les rend applicables.

De même, la partie I continue d'avoir effet jusqu'au 14 février 2016 à l'égard de toute compagnie constituée, continuée ou issue d'une fusion en vertu de la partie I avant le 14 février 2011.

Lois et règlements annuels

- Lois annuelles
- Règlements annuels

Information complémentaire

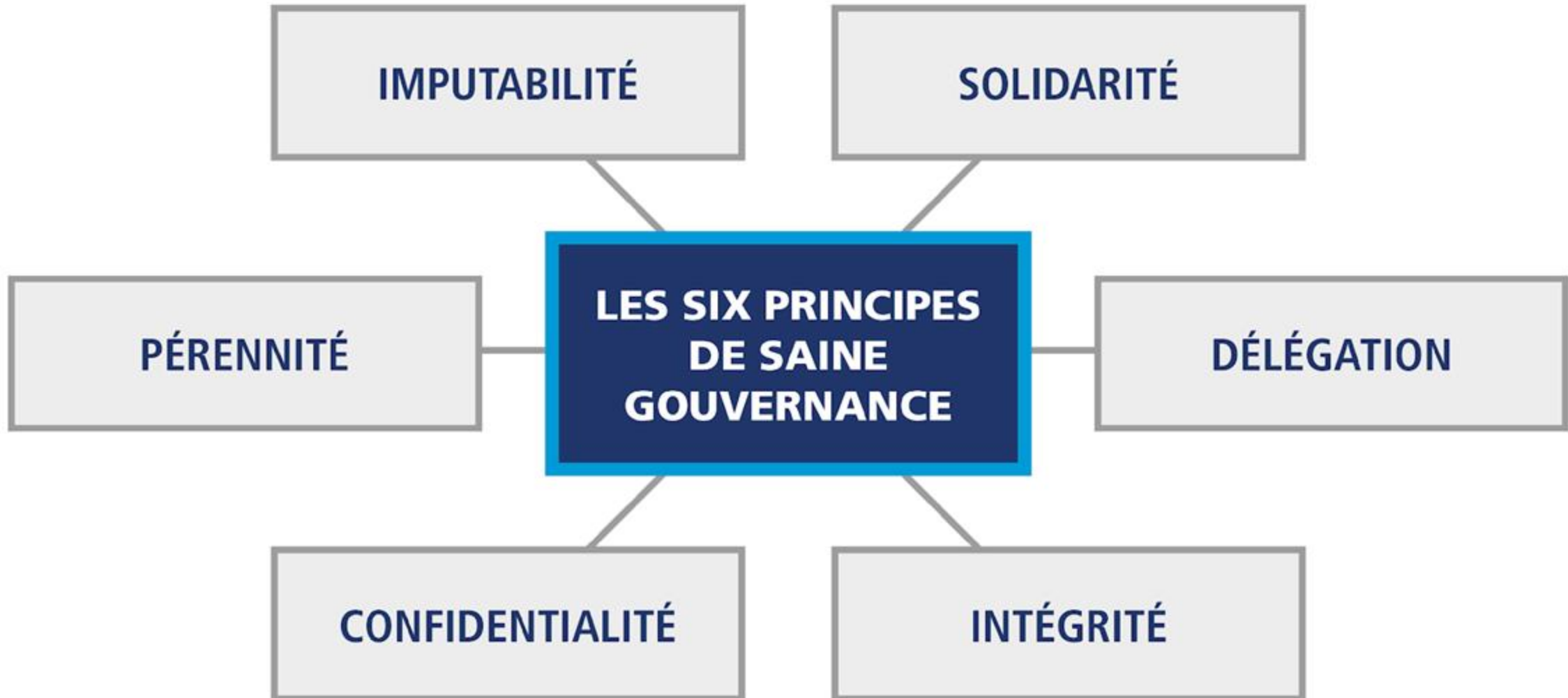
- L'Éditeur officiel du Québec
- Quoi de neuf?
- Note d'information
- Politique du ministre de la Justice
- Lois : Modifications
- Lois : Dispositions non en vigueur
- Lois : Entrées en vigueur

Le Code civil du Québec, Article 310

La Partie III de la Loi sur les compagnies



LES 6 PRINCIPES DE SAINTE GOUVERNANCE





LES 6 PRINCIPES DE SAINTE GOUVERNANCE

Solidarité

- Le CA forme un tout indivisible, une équipe
- La loyauté envers l'organisation transcende les intérêts des groupes d'où sont issus les administrateur·trice·s
- Les administrateur·trice·s sont solidaires des décisions prises par le CA quelle que soit leur position face à ces décisions
- La direction générale (seul employé·e du CA) s'assure que l'organisation évolue dynamiquement selon les orientations et les politiques adoptées par le CA



LES 6 PRINCIPES DE SAINTE GOUVERNANCE

Confidentialité

- Le CA s'assure de la protection des données personnelles
- Les administrateur·trice·s s'engagent à ne jamais divulguer d'informations touchant les affaires de l'association ou celles des membres qui risqueraient de nuire à leurs intérêts



LES 6 PRINCIPES DE SAINTE GOUVERNANCE

Intégrité

- Le CA assure le respect des lois et règlements en vigueur
- Les membres du CA assurent l'adoption et le respect des statuts, code d'éthique, politiques et procédures
- Le CA procède à l'évaluation annuelle du rendement du CA et de la direction générale



LES 6 PRINCIPES DE SAINTE GOUVERNANCE

Délégation

- Le CA prescrit les fins organisationnelles et non les moyens, sauf si inacceptables
- Le CA, avec précaution, s'assure de la clarté des mandats, de la compétence des mandatés et il fait confiance
- L'ensemble des administrateur·trice·s s'assure que la gouvernance fonctionne adéquatement et veille au bon fonctionnement du CA



LES 6 PRINCIPES DE SAINTE GOUVERNANCE

Pérennité

- Le CA veille à la relève d'administrateur·trice·s et de membres des comités de gouvernance
- Le CA s'assure que rien n'entache la réputation de l'organisation et assure la gestion des risques de façon responsable
- Le CA s'assure de la crédibilité et de la viabilité de l'organisation

* Adapté de : Malenfant, Roméo et Baron, Marco. *La gouvernance et le conseil d'administration d'un OSBL*, Montréal, Éditions DPRM, 2018, p.24



LES 6 PRINCIPES DE SAINTE GOUVERNANCE

Imputabilité

- Le CA est mandataire et responsable de toutes les affaires de l'OSBL
- Le CA assure une saine gouvernance
- Le CA assure une surveillance générale de l'OBNL et en rend compte à ses membres

DISPOSITIFS DE LA GOUVERNANCE

Les règlements

Les normes précises et claires qui dirigent l'intervention. **Ce qu'il faut faire ou ne pas faire, la fréquence, le nombre.** Ils peuvent servir de mesure de contrôle. Ex. : les règlements généraux, de sécurité, de confidentialité, d'éthique.

Les politiques

Les lignes de conduite à suivre. Le cadre à l'intérieur duquel les décisions sont prises, les frontières limitant le choix des actions à entreprendre pour atteindre les objectifs. Ex. : politiques d'embauche, salariale, d'achat, d'adhésion, etc.

Les procédures

La séquence chronologique et le mode devant être utilisés dans la poursuite des activités. Elles servent à fixer les modalités d'application d'une politique. Ex. : Comment procéder à l'embauche de la direction générale dans l'application et le respect de la politique d'embauche? Que doivent faire tous ceux et celles qui, avec autorisation, procèdent à un retrait d'argent dans la petite caisse?

DEVOIRS DES MEMBRES DU CA

Envers la personne morale

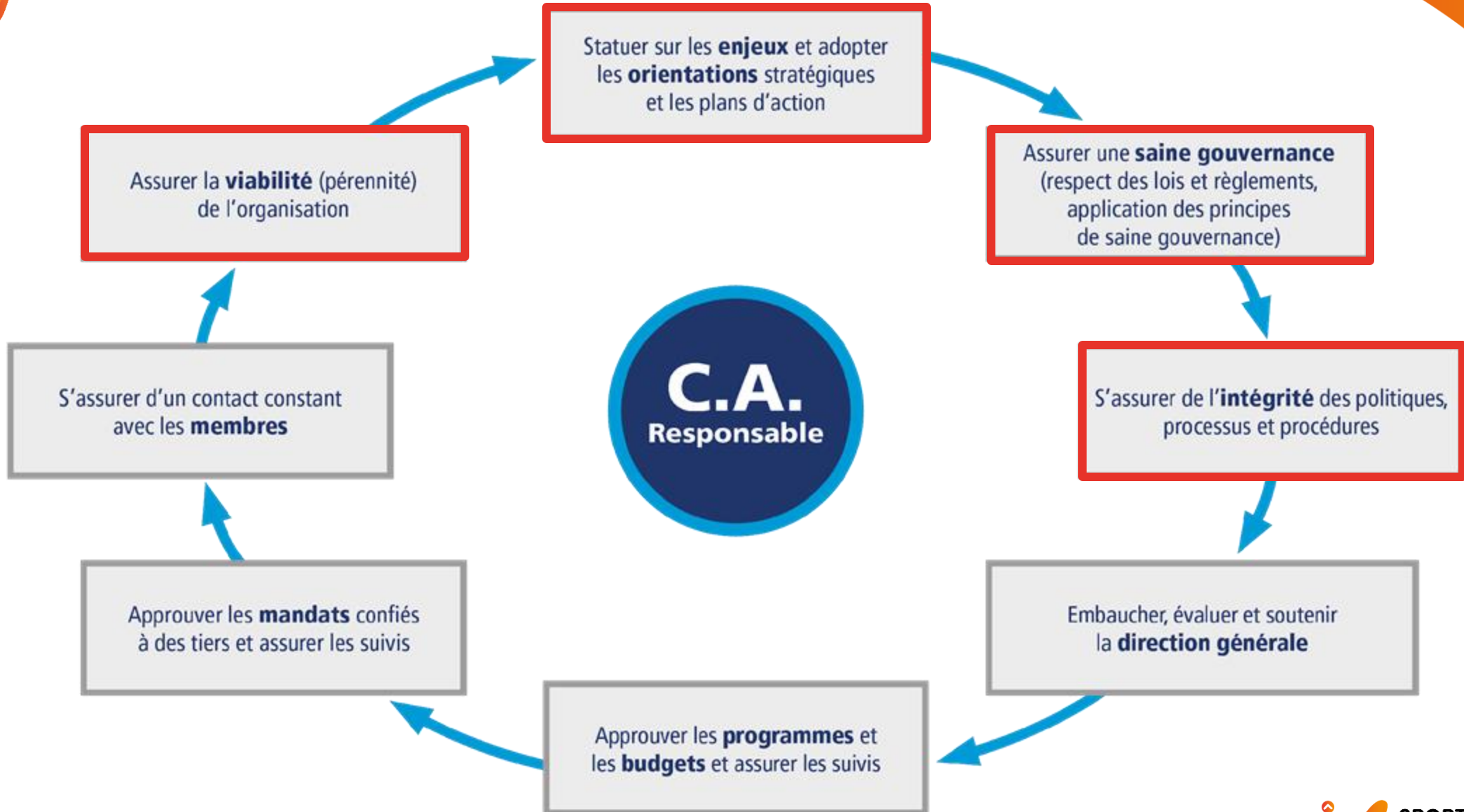
- Agir personnellement
- Respecter les limites de ses pouvoirs
- Nommer les dirigeants et leur déléguer certaines fonctions
- Agir avec prudence et diligence
- Assister aux réunions (défaut d'agir, défaut de se renseigner, surveillance et contrôle)
- Agir avec honnêteté et loyauté (dans l'intérêt de la personne morale)
- Assumer les devoirs de solidarité et de confidentialité
- Éviter ou divulguer les conflits d'intérêts

Envers les membres, les tiers et les coadministrateurs

- Agir dans le seul intérêt de la personne morale et non dans celui des membres, mais en distinguant entre les actes posés au nom de la personne morale ou en son nom personnel.
- Agir envers les tiers dans les limites de ses pouvoirs et éviter de s'engager personnellement à assumer les obligations de la personne morale.



RÔLES ET RESPONSABILITÉS DU CA



FONCTION ADMINISTRATIVE

Statuer sur les **enjeux** et adopter les **orientations** stratégiques et les plans d'action

Processus de gestion

- Le CA adopte les **orientations** et les objectifs des divers plans.
- Le CA adopte les **budgets, politiques et procédures**.
- Le CA embauche et délègue à la direction générale ou à un ou des administrateur·trice·s en comité (en tant que bénévoles) des tâches relatives aux opérations (**organisation des ressources et direction des opérations**).
- Le CA fait l'auto-évaluation de son fonctionnement et de son rendement. Il évalue le rendement de la direction générale et des comités. Il s'assure de la réalisation des activités d'évaluation relatives aux plans adoptés.
- Le CA contrôle les résultats (décide des ajustements à opérer).

RESPONSABILITÉS LÉGALES

Assurer une **saine gouvernance**
(respect des lois et règlements,
application des principes
de saine gouvernance)

Responsabilité de droit civil

- À l'égard de dommages résultant de manquements à leurs devoirs (sauf dissidence inscrite au procès-verbal ou absence).

Responsabilité légale (Loi sur les compagnies et autres lois)

- L'interdiction de faire des prêts aux membres de l'organisation.
- Le refus de l'administrateur·trice de montrer les livres et les registres à une personne qui a le droit de les consulter.
- Le non-prélèvement à la source sur les salaires payés ou le non-versement à l'État des contributions en tant qu'employeur (impôts, TPS, TVQ, assurance-emploi, pension du Canada, rente du Québec, CNESST, assurance-maladie, assurance parentale).

*Martel, Paul, *Administrateurs de corporations sans but lucratif. Le guide de vos droits, devoirs et responsabilités*, Wilson et Lafleur Martel Ltée, 4^e édition, Montréal, 2016, p. 56

RESPONSABILITÉS LÉGALES

Assurer une **saine gouvernance**
(respect des lois et règlements,
application des principes
de saine gouvernance)

Responsabilité de nature pénale

- Défaut de produire des déclarations annuelles, infractions aux lois en vigueur (sanctionnées par un paiement d'amendes parfois très élevées) ou **de nature criminelle** (ex. : fraude, vol, etc.; peut entraîner une peine d'emprisonnement).

L'assurance responsabilité

- L'organisation court aussi des **risques dans ses activités courantes** et est exposée aux actions en dommages, d'où l'assurance responsabilité au bénéfice de l'ensemble de ses administrateur·trice·s.
- Les membres du CA ont tout avantage à s'assurer que l'organisation possède une **assurance responsabilité adéquate** en fonction de ses caractéristiques.
- L'assurance responsabilité couvre les actes fautifs (ex. : erreurs, omission ou négligence), mais ne couvre pas les actes malhonnêtes, frauduleux ou déloyaux, ni les amendes ou pénalités imposées par une loi.
- La prime annuelle est d'environ 1 500 \$ pour une couverture de 1 M\$.
- Plusieurs regroupements d'organismes donnent accès des couvertures adéquates, et ce à des taux avantageux.

RESPONSABILITÉS LÉGALES

S'assurer de l'**intégrité** des politiques, processus et procédures

Les formulaires d'engagement

- Attestation de confidentialité
- Déclaration des intérêts
- Divulgation des antécédents judiciaires
- Attestation de conformité



FORMULAIRES D'ENGAGEMENT

OUTIL 8

Formulaires d'attestation *

Attestation de confidentialité

Je soussigné(e) comprends que toute information à laquelle j'ai accès durant mon mandat d'administrateur de : _____ est sa propriété et doit demeurer confidentielle.
(nom de l'organisme)

Je ne peux l'utiliser ou la transmettre à d'autres personnes ou organisations pour quelque raison que ce soit sans autorisation officielle.

Toute infraction à cette attestation pourrait entraîner des sanctions.

En foi de quoi je signe ce ____ jour de _____ 20 ____ ,

à _____ Québec

Signature

Prénom et nom en lettres moulées

Adresse civique

Ville (province) code postal

Téléphone

OUTIL 8

Déclaration des intérêts

Je soussigné(e) déclare solennellement détenir directement ou indirectement des intérêts susceptibles de créer un conflit réel ou potentiel entre mon intérêt personnel et celui de _____
(nom de l'organisme)

en tant qu'administrateur.

a) Dans les entreprises, associations ou organismes suivants :

b) Dans les contrats ou projets de contrats suivants :

c) Dans les transactions ou projets de transactions suivants :

OU

Je soussigné(e) déclare solennellement ne détenir aucun intérêt directement ou indirectement susceptible de créer un conflit réel ou potentiel entre mon intérêt personnel et les devoirs de mes fonctions en tant qu'administrateur de _____.
(nom de l'organisme)

En foi de quoi je signe ce ____ jour de _____ 20 ____ ,

à _____ Québec

Signature

Prénom et nom en lettres moulées



FORMULAIRES D'ENGAGEMENT

OUTIL 8

Divulgence des antécédents judiciaires

Je soussigné(e) autorise _____
(nom de l'organisme)

à faire les démarches de recherche d'antécédents judiciaires en lien avec mon élection à titre d'administrateur.

En foi de quoi je signe ce ____ jour de _____ 20____ ,
à _____ Québec

Signature

Prénom et nom en lettres moulées

Adresse civique

Ville (province) code postal

OUTIL 8

Attestation de conformité

Je soussigné(e) atteste avoir pris connaissance du code d'éthique et de déontologie
des administrateurs de _____
(nom de l'organisme)

et me déclare lié par ses dispositions.

En foi de quoi je signe ce ____ jour de _____ 20____ ,
à _____ Québec

Signature

Prénom et nom en lettres moulées

* Adapté de : FADOQ, *Guide d'information pratique pour le conseil d'administration du Réseau FADOQ*, version modifiée, juin 2016, pp. 15 à 18



CODE D'ÉTHIQUE

S'assurer de l'**intégrité** des politiques, processus et procédures

Code d'éthique et de déontologie régissant les administrateur·trice·s d'un organisme

- Valeurs et principes

Codes de conduite

- Entraîneur
- Joueur
- Parents

REPRÉSENTATION

Assurer la **viabilité** (pérennité)
de l'organisation

- Tout CA assume une **fonction de représentation** au cours de son existence et auprès d'instances gouvernementales, de partenaires, de bailleurs de fonds, de commanditaires, de médias, etc.

Par la fonction occupée par un·e administrateur·trice·s ou un·e dirigeant·e, notamment:

- La présidence est généralement le ou la porte-parole du CA et de l'organisation
- La direction générale représente les employé·e·s, les bénévoles et les opérations



DÉLÉGATION

Approuver les **mandats** confiés
à des tiers et assurer les suivis

La délégation

- Le CA (**mandataire**) peut déléguer certains **mandats** au comité exécutif, à un ou des dirigeant·e·s (administrateur·trice, officier ou direction générale), à un comité ou à une ressource externe (**mandatés**). Il conserve toutefois l'entière responsabilité des mandats délégués.



DÉLÉGATION

Approuver les **mandats** confiés
à des tiers et assurer les suivis

Procédures de délégation

- Préciser clairement le **mandat** (objets, livrables, échéances, mandatés, responsable, ressources, lien avec le CA)
- Accorder toute l'**autorité** requise
- Accorder une **marge de manœuvre** suffisante
- Mandater des **personnes compétentes**
- Donner accès à des **ressources** adéquates
- Maintenir une **communication** efficace
- Établir des moyens de **contrôle** appropriés



REPRÉSENTATION

Assurer la **viabilité** (pérennité)
de l'organisation

- **De par le rôle d'administrateur·trice** : agir en tant qu'ambassadeur·trice de l'organisation, de sa mission et de son offre de services.
- **De par un mandat spécifique** officiellement attribué par le CA et assumé par un ou des administrateur·trice·s, un·e dirigeant·e ou une ressource externe.
- **Dans tous les cas**, les attentes et le mandat doivent être clairement signifiés et la **personne mandatée doit rendre compte au CA** de ses activités de représentation. La collaboration entre la présidence et la direction générale est un élément essentiel à l'atteinte des objectifs de représentation.

REPRÉSENTATION

Les membres du CA et les dirigeant·e·s d'un OBNL ont tout intérêt à **se partager les tâches liées au rôle de représentant·e** de l'organisme, de sa mission et de son offre de services.

Un judicieux partage entre tous les membres du CA peut s'avérer très bénéfique en termes de :

- **Partager** des responsabilités
- **S'impliquer** en dehors des rencontres du CA
- **Motiver** tous les membres du CA
- **Renforcer** les compétences individuelles et collectives
- **Recruter** de nouveaux membres du CA et membres de comités
- **Établir des relations** avec les divers publics cibles.

Reste alors à préciser **qui fait quoi**, en s'assurant de la **cohérence** entre les diverses interventions.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS DU CA

Approuver les **programmes** et les **budgets** et assurer les suivis

Embaucher, évaluer et soutenir la **direction générale**

S'assurer d'un contact constant avec les **membres**

- Approuver les programmes et les budgets et assurer les suivis
 - La documentation pour la discussion et l'approbation des programmes et des budgets est déposée par la direction générale
 - La planification annuelle des rencontres du CA doit inclure les suivis
- Embaucher, évaluer et soutenir la direction générale
- Assurer un contact constant avec les membres
 - Des outils de communications actifs, des moments de consultation, etc.
 - Sur invitation du CA les membres contribuent à des comités de travail ponctuels ou autres activités

MANUEL DE L'ADMINISTRATEUR·TRICE

Les lettres patentes

Les règlements généraux

Un document sur la saine
gouvernance et l'éthique

Les politiques et
procédures internes

Les derniers états
financiers vérifiés

Le dernier rapport annuel

Le plan stratégique ou les
orientations à long terme

Le plan d'action annuel

Les prévisions budgétaires
annuelles

Le calendrier annuel
de gestion

Procès-verbaux et ordres du
jour des réunions du C.A.

Etc.



CALENDRIER ANNUEL

JANVIER	FÉVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN
RÉUNIONS DU C.A. 7	RÉUNIONS DU C.A. 4 ADOPTION DU PLAN D'ACTION ANNUEL	RÉUNIONS DU C.A. 19	RÉUNIONS DU C.A. 1 DÉBUT DE L'ANNÉE FINANCIÈRE	RÉUNIONS DU C.A. 17 BILAN ANNUEL AUTO-ÉVALUATION (C.A.)	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE 5
RENCONTRE D'ORIENTATION (OBJECTIFS STRATÉGIQUES) 10	ADOPTION DU BUDGET ANNUEL 17	FIN DE L'ANNÉE FINANCIÈRE 31	RECRUTEMENT DE NOUVEAUX ADMINISTRATEURS 10	ÉVALUATION (C.A. ET DIRECTION GÉNÉRALE) 21	RÉUNIONS DU C.A. 28
JUILLET	AOÛT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DÉCEMBRE
4	11	RÉUNIONS DU C.A. 3 FORMATION DES ADMINISTRATEURS	RÉUNIONS DU C.A. 10	ÉVÉNEMENTS ET ACTIVITÉS D'ENVERGURE 14	RÉUNIONS DU C.A. 6
7	ÉVÉNEMENTS ET ACTIVITÉS D'ENVERGURE 18	27	ÉVÉNEMENTS ET ACTIVITÉS D'ENVERGURE 30	RÉUNIONS DU C.A. 22	À AJOUTER : RÉUNIONS DU COMITÉ EXÉCUTIF, DES AUTRES COMITÉS ETC. 15



LES 4 FONCTIONS D'UN CA

Fonction morale

- Gardien de la saine gouvernance
- Imputable envers : ses membres, ses bailleurs de fonds, la population

Fonction légale et réglementaire

- Responsable du respect des lois et règlements en vigueur
- Dépositaire de la charte et des statuts
- Responsable du respect des règlements internes et de l'interprétation de la mission
- Responsable de la soumission des rapports pertinents au gouvernement, dont la déclaration annuelle au Registre des entreprises du Québec, ainsi qu'aux bailleurs de fonds
- Responsable des versements à l'État des contributions en tant qu'employeur

Fonction administrative

- Planification
 - Détermination des enjeux stratégiques (suite à un diagnostic)
 - Adoption des orientations, des stratégies et des objectifs
- Évaluation et contrôle
 - Évaluation du fonctionnement et du rendement du C.A.
 - Évaluation de la performance de la direction générale
 - Évaluation de l'application des politiques et procédures
 - Contrôle des résultats selon les objectifs visés
 - Exercice du contrôle direct en période de crise

Fonction de représentation

- Défenseur des intérêts de ses membres
- Ambassadeur : représentant, promoteur, agent de liaison

À RETENIR ET À METTRE EN PRATIQUE DANS UN CA

- Il est **toujours pertinent** de s'assurer que les six principes de gouvernance sont appliqués lors des décisions du CA
- Assurer continuellement les fonctions; **morale, légale et réglementaire, administrative et de représentation**
- Les outils du CA sont à la fois :
 - **des facilitateurs** dans les opérations (ex. : manuel de l'administrateur·trice, calendrier des rencontres, ordre du jour, procès-verbal, représentation, etc.)
 - **des bonnes pratiques** de saine gouvernance (ex : formulaires attestation, code d'éthique, etc.)



Nous suivre !



7333, rue Saint-Denis
Montréal (Québec) H2R 2E5



sportloisirmontreal.ca



(514) 722-7747



@sportloisirmontreal

