



# Fédération québécoise des échecs

## Réflexion sur la nouvelle structure démocratique

12 Avril 2021

---

Client :  
Richard Bérubé  
Directeur général  
[dirgen@fqechecs.qc.ca](mailto:dirgen@fqechecs.qc.ca)

---

Rédigé par :  
Martine Chanier, M.B.A.  
Conseillère en management  
[Martine.chanier@gmail.com](mailto:Martine.chanier@gmail.com)  
Agora Ressources d'affaires  
380, Hearne Avenue, 108  
Pointe-Claire (Québec) H9R 1K3  
[Https:// agora-ressources.com](https://agora-ressources.com)

## Tables des matières

<b>Préambule - Règlements généraux</b> .....	3
<b>Généralités</b> .....	4
<b>Contexte du mandat :</b> .....	4
<b>Démarche :</b> .....	4
<b>Limites :</b> .....	4
<b>01 - Fonctionnement actuel du conseil d'administration</b> .....	5
<b>Portée d'une réduction du nombre de membres sur le CA sans les représentants sectoriels</b> 5	
<b>Analyse avantages et inconvénients d'une réduction du nombre de membres sur le CA : ....</b> 7	
<b>Réflexion sur une solution de rechange d'un CA restreint : .....</b> 8	
<b>02 – Les règlements généraux</b> .....	9
<b>03 - Le code de gouvernance :</b> .....	13
<b>04- ANALYSE</b> .....	22
<b>04- Conseils et recommandations</b> .....	27
<b>Conclusion</b> .....	30

### **Acronymes et abréviations**

A.G.A. : Assemblée générale annuelle

C.A. Conseil d'administration

Code : pour le Code de gouvernance des OBNL du gouvernement du Québec.

### **Note au lecteur :**

Afin de simplifier la lecture du texte, nous avons choisi la forme masculine qui inclut le féminin. Ainsi si nous écrivons les administrateurs, cela sous-entend les administratrices et les administrateurs.

## Fédération Québécoise des clubs d'échecs Nouvelle structure démocratique

28 avril 2021

### Préambule- Règlements généraux

La Fédération québécoise des échecs (FQE) souhaite préciser son modèle de gouvernance en accord avec sa mission et ses valeurs. Outre les pouvoirs qui lui sont dévolus par la loi, le Conseil d'administration adopte une approche de gouvernance démocratique<sup>1</sup>. Celle-ci vise entre autre : l'efficacité dans l'action démocratique; la régularisation des prises de décisions; l'amélioration de la communication entre les membres par la mise en place de processus d'échanges; la mobilisation des membres autour de la mission; l'engagement des membres à s'impliquer dans l'organisation; le développement de la capacité d'agir des membres; la mise en place d'un code d'éthique adapté; la prise en compte de l'environnement externe dans tout processus de planification.

<sup>1</sup> Cette approche tient compte du *Code de Gouvernance* nouvellement mis en place par le Gouvernement du Québec pour améliorer la vie démocratique des organismes sans but lucratif.

## Généralités

### Contexte du mandat :

Dans le cadre de son évolution, la Fédération québécoise des échecs (FQE) confie un mandat de réflexion autour d'une nouvelle structure démocratique à Agora Ressources d'affaires.

En effet, la FQE souhaite augmenter l'efficacité de ses instances démocratiques (conseil d'administrations et comités), diminuer le nombre des membres du CA et repenser à la structure décisionnelle.

### Démarche :

Cette réflexion s'appuie d'une part, sur le code de gouvernance des organismes à but non lucratif du gouvernement du Québec et d'autre part sur la réalité du milieu. Ainsi il sera pris en compte en premier lieu le cheminement avec la direction de l'organisme, puis l'analyse comparative avec d'autres organismes.

La logique de pensée est d'accorder de l'importance à la pertinence des mécanismes en place notamment pour ceux qui sont les plus anciens et ce, pour répondre aux enjeux actuels comme la présence de conférences virtuelles, les votes électroniques, le code d'éthique et la prise de décision.

### Limites :

Le cabinet conseil est spécialisé en management des entreprises et n'est pas habilité pour fournir des informations juridiques. Il peut émettre des diagnostics, des analyses, des recommandations, des plans d'action organisationnels et de l'accompagnement personnalisé. Il n'est pas expert dans les outils informatiques et s'il émet une suggestion technique, celle-ci aura une valeur d'illustration d'un propos mais devra faire l'objet d'une validation par un expert neutre dans ce champ de compétences.

## 01- Fonctionnement actuel du conseil d'administration

La Fédération québécoise des échecs (FQE) est une Fédération constituée selon la troisième partie de la Loi sur les compagnies du Québec. Incorporée le 21 décembre 1967 sous l'appellation «Fédération des joueurs d'échecs du Québec» puis modifiée en 1977. Les règlements généraux sont issus de la refonte générale adoptée en 2004, d'une modification partielle en 2008, puis d'une autre en 2010.

Présentement, le conseil d'administration fonctionne avec 11 membres élus et un conseil exécutif. L'article 17 décrit la composition du C.A. et les articles suivants jusqu'à l'article 31 traitent des administrateurs et de leur mode de fonctionnement et responsabilités.

Les articles 33 à 38 portent sur le conseil exécutif.

Nous posons l'hypothèse de réduire le nombre d'administrateurs au C.A. pour passer de 11 membres à 7 membres par exemple. Il s'agit de réfléchir sur la portée d'une telle décision, sur les avantages et inconvénients d'une telle option et d'envisager une solution de rechange. Cette réflexion aidera le conseil d'administration à prendre sa décision.

### Portée d'une réduction du nombre de membres sur le CA sans les représentants sectoriels

Un conseil d'administration à 7 personnes sans les représentants sectoriels mérite réflexion. En effet, actuellement dans un CA à 11 personnes, on compte 6 représentants sectoriels qui font partie du CA. Si la composition du CA est réduite à 7 personnes et que les représentants sectoriels ne sont pas présents, il est légitime de s'interroger sur les mécanismes de communication avec les secteurs et de réfléchir sur leur représentativité au sein de l'organisme.

Comment va se jouer la représentation sectorielle?

Est-elle nécessaire sous cette forme sur le C.A.?

En absence de cette présence de représentants élus des secteurs sur le C.A., quels mécanismes peuvent garantir le niveau des échanges entre les secteurs et le C.A.?

Cette réflexion devra être entreprise afin de veiller à rapprocher les secteurs entre eux et

de faciliter la circulation multicanale des informations (du C.A. vers les secteurs, des secteurs vers le C.A. et des secteurs entre eux). La modification des règlements généraux reflète la culture de l'organisation. Un changement dans les règlements à ce niveau présente un grand impact sur la culture communicationnelle. Une bonne gestion de ce changement sera mieux comprise et acceptée surtout si la réflexion est bien expliquée aux personnes concernées, afin qu'elles voient des avantages dans la nouvelle proposition de structure. Quels mécanismes doivent être modifiés, renforcés ou nouveaux pour répondre aux besoins actuels des secteurs, du C.A. et de ses administrateurs? Une réflexion participative avec les secteurs sera souhaitable pour répondre aux besoins des parties prenantes d'une part et aussi pour ne pas créer une surcharge de travail pour l'équipe en place.

Les mécanismes de remplacement ne devant pas générer plus de travail que la formule existante. L'exploration vise à améliorer les canaux de communication de façon efficiente (standardisée, harmonisée, en temps réel, de façon accessible et équitable pour citer quelques critères d'appréciation).

## Analyse avantages et inconvénients d'une réduction du nombre de membres sur le CA :

### **Avantages en faveur d'une réduction du nombre de personnes sur le C.A.**

- Notons que le processus de prise de décision sera plus simple à 7 personnes qu'à 11 personnes. Encore faudra-il s'assurer que la compétence en gouvernance est présente au niveau du CA réduit à 7 personnes.
- De plus, le rôle du conseil exécutif tel que décrit à l'article 38 (alinéas c et d) constitue des activités de micro-gestion qui peuvent empiéter sur le rôle de la direction générale. Il est préférable d'éviter le conflit de rôle entre les administrateurs et la direction générale. En misant sur des mécanismes de production de l'information, l'absence du conseil exécutif ne nuira pas à l'efficacité opérationnelle. Au contraire, cela constituera un socle pour renforcer le lien de confiance entre la direction générale et le conseil d'administration.
- Le CA restreint pourra toujours inviter des intervenants externes pour poursuivre la discussion.

### **Inconvénients d'avoir un plus grand nombre de personnes sur le C.A.**

- Prise de décision redondante entre le Conseil exécutif et le C.A., ce sont les mêmes personnes qui décident en comité restreint et en réunion du C.A. surtout s'il y a absence d'autres membres. Une structure bicéphale est plus complexe qu'une structure simple à un niveau.
- Mauvaise utilisation du temps du comité exécutif : La direction générale étant présente aux deux paliers décisionnels, la FQE réalisera une économie de temps et une prise de décision courte sera meilleure.
- Lorsque les membres du C.A. sont absents plus de 3 fois, on devrait les remplacer. Sur un nombre restreint de personnes, cet élément de la présence en réunion est plus facile à mettre en place.
- Les représentants sectoriels pourraient se sentir davantage investis d'un rôle par rapport à leur zone géographique plutôt que concernant le jeu d'échecs en général. Cet élément entre en conflit avec la notion d'indépendance et de conflit

d'intérêt des membres.

En vue d'une économie de ressources, d'une efficacité opérationnelle et d'une protection concernant la notion d'indépendance des membres du C.A., le choix d'un conseil d'administration à 7 personnes présentera un intérêt, surtout si :

- le volet de la compétence en gouvernance est sauvegardé et
- le mécanisme de communication avec les secteurs impactés par ce changement est robuste pour garder de bonnes relations et pour répondre aux besoins des parties prenantes.

### Réflexion sur une solution de rechange d'un CA restreint :

La nouvelle composition du C.A. visera à se recentrer sur la mission de la FQE et notamment à tenir compte des nouveaux enjeux que représentent la place du virtuel dans la vie démocratique et dans la pratique du jeu, l'opportunité des nouvelles pratiques d'obtention de financement avec Placement loisir et l'incidence des nouvelles pratiques de gestion des OBNL avec le code de gouvernance du gouvernement du Québec.

Sur un CA de 7 administrateurs, on aura **4 personnes** :

Président, Vice-président, secrétaire, trésorier et **3 personnes** qui seront affectées à des comités pratiques :

- **Comité d'éthique et de règlement** (vigie pour rester en tête au niveau de l'encadrement du jeu et sensibilité aux nouveaux critères d'éthique et de la bonne gouvernance notamment sur les notions de conflit d'intérêts ou d'apparence, sur les nouvelles tendances liées aux nouvelles technologies [votes par Internet, confidentialité des réunions virtuelles comme avec Zoom, réflexion sur les outils de sondages avec cellulaires par exemple et vérifier l'indépendance, la neutralité des réponses et la confidentialité....etc]).
- **Financement philanthropique** dont Placement Loisir (c'est nouveau)

- **Comité de développement** (Nouvelles compétences pour rejoindre les membres en ligne et conserver le *membership* en période de pandémie et de proximité restreinte entre les personnes. Ce comité est responsable du choix des orientations stratégiques concernant les média-sociaux de la FQE dont le développement jeunesse et la promotion de la FQE. L'augmentation du membership est une mesure du bon fonctionnement de ce comité).

## 02 – Les règlements généraux

A la lecture du code de gouvernance, nous avons répertoriés les articles des règlements généraux par rapport aux changements à apporter, selon notre compréhension.

Ainsi on obtient quatre classes d'articles :

- ceux qui sont convenables et restent tel quel,
- ceux qui méritent une réflexion,
- ceux qui sont à reprendre et
- ceux qui sont obsolètes et à supprimer.

A noter que de nouveaux articles pourront émerger.

Nous reprenons chaque catégorie et tentons d'explicitier les spécificités à modifier, selon notre point de vue externe. Il s'agit d'une suggestion que le conseil d'administration validera ou non.

### 2.1 – Articles ne nécessitant pas de modification

- Art. 1, 2, 3, 4. : inchangés
- Art. 7 : conserver comme tel et rajouter à l'article 7.2 : sous réserves. En effet, en cas de scandale d'un membre honoraire, la FQE pourrait vouloir se dissocier de comportements non souhaités des personnes émérites. Il s'agit de protéger la FQE

d'un risque possible touchant à la bonne réputation en l'autorisant à se dissocier d'une personne reconnue précédemment.

- Art. 8,9,10,11,12,13,14 : inchangés. A noter que l'article 9 aborde la conduite préjudiciable et se limite aux membres du C.A.
- Art. 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28 restent inchangés. Article 24, rajouter le respect du code de déontologie et d'éthique. Ce sera l'occasion d'élaborer le code de déontologie et d'enrichir le code d'éthique avec la conduite individuelle, notamment concernant le harcèlement et toute forme de violence.
- Art. 30 et 31 abordent respectivement les responsabilités du C.A. et les indemnisations des administrateurs : inchangés.
- Section 5 : Dispositions financières – Art. 39, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, ces articles restent inchangés. Bien que l'article 42 stipule que les chèques, billets et autres effets de commerce sont signés par les personnes qui sont désignées à cette fin par le C.A.

Suggestion : avec la place du virtuel dans les moyens de paiements, il serait peut-être nécessaire d'envisager le paiement par interac ou par Paypal pour les paiements en ligne avec un rattachement spécifique au compte bancaire et ajouter un processus de validation des 2 personnes avant le paiement. Il serait aussi possible de s'engager dans le processus d'utilisation de la signature électronique pour les paiements et pour les transactions bancaires.

## **2.2 – Articles nécessitant une réflexion**

- Art. 6 : Advenant que le C.A. choisisse de ne pas garder 6 représentants sectoriels aux réunions, alors cet article pourrait être modifié ou supprimé.
- Art. 16 : droit de s'exprimer de la part des membres individuels. Il serait bon de

réfléchir sur la portée du terme «membre» : membre individuel, membre du C.A.

- Art. 42 : voir le commentaire au paragraphe ci-dessus 2.1 section 5 concernant la signature électronique dans les transactions bancaires.

### **2.3 – Articles à reprendre**

- Art. 5 : Mission : buts et objet  
Ajouter la mission : la FQE a pour mission la promotion du jeu d'échecs au Québec. Il s'agit de promouvoir le jeu d'échecs dans son écosystème.  
La mission de la FQE se situe au provincial au niveau général du jeu : encadrement, organisation des événements, vie démocratique, communications et projets spéciaux. La recherche de financement pour assurer les activités de promotion fait partie intégrante de la mission de la FQE.
- La mission se décline avec a) la promotion, b) le regroupement, c) l'encadrement et rajouter d) le financement nécessaire à la réalisation de sa mission. Puis reprendre les objectifs opérationnels avec une incrémentation numérique afin de faire la distinction entre les buts (mission) et objets (objectifs).
- Art. 15 : Vote. L'article aborde le vote à main levée et la règle d'adoption à la majorité simple des voix. Respecter la procédure de vote électronique telle que prévue dans le document «règlement sur les modalités d'élections».
- Art. 29 : Vote au Conseil d'administration : intégrer le cas de réunion virtuelle et comment le vote s'opère pour être sécuritaire, indépendant, fiable et vérifiable, et confidentiel.
- Art. 32 : Conflits d'intérêts. Il serait bon d'avoir et de faire référence à un code d'éthique et de déontologie qui précise les règles d'encadrement des

administrateurs dans l'exercice de leurs fonctions. Il s'agit de viser tant l'aspect financier que tout autre lien d'intérêt apparenté ou associé qui pourrait altérer l'indépendance des administrateurs.

Selon le *code civil du Québec*, tout administrateur est tenu de déclarer ses liens au moment où le C.A. est saisi d'une affaire. Ainsi, l'administrateur s'absente pendant la période où il est en conflit d'intérêt et cela devrait être consigné dans le procès-verbal de réunion.

- Art. 40 : Vérification – Prendre en compte les mécanismes d'encadrement de la signature électronique.
- Annexe B : sur les fonctions et devoirs des administrateurs. À reprendre notamment le rôle du vice-président qui cumule les fonctions au développement et à l'administration des règlements du jeu. De plus, il serait bon de rajouter les lignes directrices pour les 3 administrateurs responsables de comités.
  - **Comité d'éthique et de règlement**
  - **Financement philanthropique** dont Placement Loisir (c'est nouveau)
  - **Comité de développement.**

#### **2.4 – Articles devenus obsolètes et à supprimer**

- Section 3 : Conseil d'administration – Art. 17,18,19 traitent respectivement de la composition, des fonctions des administrateurs et des qualités des administrateurs. La modification portera sur l'article 17 b) advenant que les représentants sectoriels ne soient plus présents au C.A. Dans l'hypothèse où ces personnes seraient remplacées par un nombre moins grand d'administrateurs, leur nombre, fonction et rôle devraient être clarifiés.
- Section 4 : Comité Exécutif – Art.33, 34, 35, 36, 37, 38 portent sur le comité exécutif et dans l'hypothèse où celui-ci est supprimé, ces articles n'ont plus lieu d'être. Néanmoins, nous suggérons qu'il soit explicitement écrit que la FQE

fonctionne sans comité exécutif décisionnel au sein de son conseil d'administration. Ainsi cela fera partie des nouvelles bonnes pratiques.

- Annexe A : À supprimer puisque la représentation sectorielle sera changée.

## 2.5 – Nouveaux articles

- Ajout d'une nouvelle annexe A (2021) qui reprend le récapitulatif des services aux membres.
- Ajout d'autres articles pertinents selon les nouveaux enjeux de gouvernance.

## 03- Le code de gouvernance :

Le gouvernement du Québec a élaboré un nouveau Code de gouvernance des OBNL<sup>1</sup> comme outil de référence. Il vise à augmenter la qualité de la gestion et de la gouvernance des organismes recevant des financements de l'État. Le nouveau Code de gouvernance s'applique à plusieurs types d'organisation dont les organismes nationaux de loisir (ONL) qui sont bénéficiaires du Programme d'assistance financière aux organismes nationaux de loisir (PAFONL).

La FQE ayant un financement inférieur à 100 K\$, **l'organisme est assujetti à une mise en conformité minima.**

### Devoirs et responsabilités

Ainsi les conseils d'administrations sont responsables de l'adoption et du respect de ces pratiques de gouvernance.

Le conseil d'administration a le devoir d'exercer son leadership en s'assurant qu'il

---

<sup>1</sup> Ce document peut être consulté sur le site Web du Ministère : [education.gouv.qc.ca](http://education.gouv.qc.ca)

s'acquies de toutes ses responsabilités en utilisant au mieux l'expérience, le savoir-faire et la disponibilité de ses membres, mais aussi de collaborateurs externes.

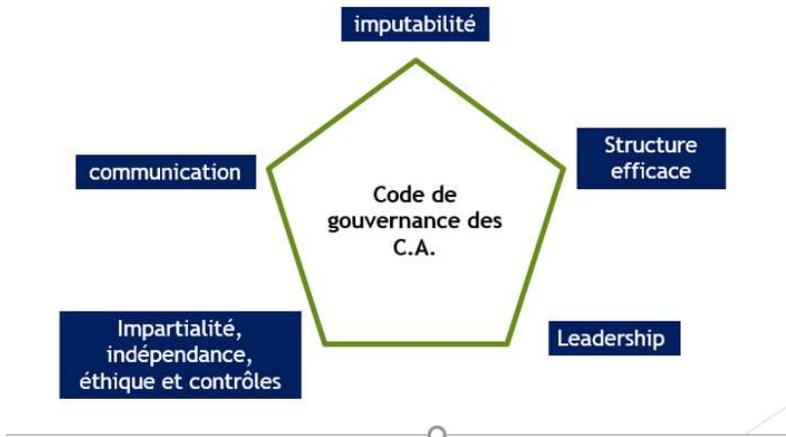
Les responsabilités essentielles d'un conseil d'administration sont relatives à:

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

Le conseil d'administration de la FQE, fonctionne avec des règlements généraux qui méritent d'être révisés et modifiés pour répondre aux nouvelles normes de gouvernance.

Ainsi les administratrices et administrateurs vont adopter et respecter les politiques, les règles et les pratiques de gouvernance pour garantir une culture de saine gestion avec intégrité, responsabilité et performance au sein de l'OBNL. Les membres du Conseil d'administration sont responsables pour agir avec prudence, diligence, honnêteté et loyauté dans l'intérêt de la personne morale pour laquelle ils agissent.

## Valeurs et principes associés au Code de gouvernance des conseils d'administration



Les principes et valeurs qui soutiennent l'exercice des devoirs et responsabilités des administrateurs au niveau de la gouvernance du conseil d'administration sont :

**Imputabilité et responsabilités** : Les administrateurs sont collectivement responsables de la gouvernance et des réalisations de l'organisation.

**Structure efficace** : la structure de gouvernance définie clairement les rôles et responsabilités pour garantir une efficacité stratégique et opérationnelle.

**Leadership** : La légitimité démocratique des membres du conseil d'administration exerce le leadership grâce à la vision collective du développement, avec les compétences et les savoir-faire complémentaires des administrateurs et par sa capacité à prendre des décisions impartiales et éclairées.

**Impartialité, indépendance, éthique et contrôles** :

- la notion d'indépendance d'esprit des administrateurs et du personnel de direction visera à diminuer la subjectivité et d'éviter les partis pris des prises de décision.

- L'indépendance et la neutralité aideront les administrateurs à prendre des décisions impartiales.
- Code d'éthique : Un code d'éthique encadrera les normes d'intégrité.
- Politiques, procédures et conformité : l'organisation s'appuie sur des politiques responsables et des procédures, contrôlées et vérifiées, connues des administrateurs. Chaque élément se conforme aux lois et aux autres normes publiques applicables.

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

**Récapitulatif des points du Code de gouvernance (pages 14 à 16) qui concernent les OBNL assujetties aux critères minima.**

Nous reproduisons les points abordés dans le tableau des pages 14 à 16 du Code et qui concernent les OBNL assujetties aux critères minima. Parfois nous résumons l'énoncé, parfois nous le reprenons textuellement s'il s'agit d'un point nouveau.

Lorsque l'astérisque \* est mentionnée, cela sous-entend que le point concerné est prévu dans la loi québécoise.

**Lettres patentes et déclaration annuelle au Registre des entreprises du Québec (REQ)**

Point 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.\*

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

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

### **L'assemblée générale des membres**

Point 2.1 Le conseil d'administration convoque une assemblée générale selon sa loi constitutive et ses règlements généraux.\*

Point 2.2 L'avis de convocation à l'AGA avec l'ordre du jour complet et les principales résolutions à adopter.

### **Les membres votants**

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

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

### **Règlements généraux**

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

Point 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.

## **Éthique et déontologie des administratrices et administrateurs**

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

Point 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.

## **Élection et mandat des administratrices et administrateurs**

Point 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.

Point 6.7 Les règlements généraux font en sorte que le conseil d'administration ne peut comprendre des propriétaires ou des membres du personnel d'entreprises privées ou des membres du personnel d'organismes liés à l'organisation par une entente de biens ou de services.

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

Point 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.

Point 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.

## **Politiques relatives aux administratrices et administrateurs**

Point 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).

Point 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.

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

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

### **Fonctionnement du conseil d'administration**

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

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

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

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

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

Point 8.6 Les règlements généraux font en sorte que les fonctions de la présidence et de la direction générale sont clairement distinctes et ne peuvent être cumulées par une seule et même personne.

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

Point 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 des administrateurs, présence d'éventuels observateurs ou observatrices), sont rédigés de manière impersonnelle, font une synthèse des discussions et présentent les résolutions adoptées.

### **La directrice générale ou le directeur général**

Point 9.1 Les règlements généraux font mention de la personne qui assure la direction générale en précisant son lien avec le conseil d'administration et ce qui a trait à son autorité hiérarchique.

Point 9.2 Les règlements généraux font mention qu'un administrateur ne peut pas occuper la fonction à la direction générale.

Point 9.3 Le conseil d'administration embauche la personne qui assurera la direction générale, et détermine sa rémunération et ses conditions de travail.\*

### **Les comités du conseil d'administration**

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

### **La gestion financière**

Point 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.

## **Engagements, reddition de comptes et communications publiques**

Point 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.

## **04- ANALYSE**

### **Les points concernant les règlements généraux**

A la lueur de ces éléments, certains points touchent directement les règlements généraux. D'autres concernent les éléments en lien avec la pratique d'une saine gestion.

En comparant les règlements généraux actuels, les points suivants seront à prendre en compte par le conseil d'administration pour répondre aux exigences du Code de gouvernance. Nous reprenons de façon succincte, les points du paragraphe ci-dessus (qui correspondent à ceux des pages 14 à 16) du Code de gouvernance. Nous indiquons pour chacun notre **analyse (en bleu)** et les **actions** éventuelles à poser au niveau des règlements généraux **(en marron)**. Nous notons la **conformité** en **vert**.

#### **1- Lettres patentes et déclaration annuelle au Registre des entreprises du Québec (REQ)**

#### **2- L'assemblée générale des membres**

**Analyse :** Les règlements généraux sont **conformes** tant concernant les lettres patentes que l'organisation de l'AGA

### **3- Les membres votants**

**Analyse :** Les règlements généraux sont **conformes** concernant les membres votants.

### **3- Règlements généraux**

**Analyse :** Les règlements généraux sont en cours de conformité concernant leur mise-à-jour. Une procédure d'amendement plus rapide que l'adoption par l'AGA pourra être choisie dans un souci d'efficacité opérationnelle.

**Action :** Prévoir une procédure d'amendement pour être conforme dans la mise-à-jour des règlements généraux.

### **5- Éthique et déontologie des administratrices et administrateurs**

**Analyse :** Les règlements généraux sont **conformes** au niveau éthique concernant la déclaration annuelle d'intérêt. Cette pratique est concrétisée lors d'une séance du conseil d'administration déterminée et dans un rapport déposé confirmant que le ou la secrétaire du conseil d'administration a bien reçu les déclarations annuelles d'intérêts de tous les membres.

**Action :** Une déclaration d'intérêt serait nécessaire pour tenir compte non seulement de l'aspect financier mais des éléments d'autres liens d'intérêts.

### **6- Élection et mandat des administratrices et administrateurs**

**Analyse :** Les règlements généraux pour être conformes, préciseront les points 6.7 concernant l'indépendance des membres et le point 6.11 sur le fait que le président sortant ne siège pas d'office au conseil d'administration.

**Action :** ajouter dans les règlements généraux que le président sortant ne siège pas d'office au conseil d'administration.

## 7- Politiques relatives aux administratrices et administrateurs

**Analyse :** Les règlements généraux sont en cours de changement. Ils seront donc conformes au point 7.2 concernant le nombre de membres au C.A., à l'issue de cette démarche de réduction du nombre de membres siégeant à 7 personnes. Quant à la parité, cette nouvelle distinction devra être ajoutée aux règlements généraux et les mécanismes d'application viseront à faciliter ce pré-requis lors des recrutements pour les postes d'administrateur. Le point 7.5 sera formellement vérifié concernant le processus d'accueil des nouveaux membres du conseil d'administration. Le point 7.7 concernant l'assurance de l'administrateur est en vigueur.

### Action :

- changer le nombre de membres du C.A.
- Inclure un mécanisme pour tendre vers la parité homme et femme et l'inclusion de la diversité ethnoculturelle.

## 8- Fonctionnement du conseil d'administration

**Analyse :** Les règlements généraux sont **conformes** pour le fonctionnement du conseil d'administration concernant le quorum (point 8.1), les responsabilités du C.A. (point 8.2) l'élection des dirigeants parmi les administrateurs [prévoir une discussion au niveau du C.A. pour savoir si la FQE est prête à attribuer les fonctions des dirigeants du C.A. en son sein plutôt qu'en A.G.A.] (point 8.3), la durée du mandat des dirigeants (point 8.4), leurs pouvoirs (point 8.5), la distinction de fonctions et de personnes entre la présidence et la direction générale (point 8.6). De plus le nombre minimal de tenue de réunion du conseil d'administration est mentionné dans les règlements généraux qui sont **conformes** (point 8.7). Les procès-verbaux sont **conformes** (point 8.12).

## 9- La directrice générale ou le directeur général

**Analyse :** Les règlements généraux devront mentionner le nom de la personne en charge de la direction générale, en l'occurrence, le nom de monsieur Richard Bérubé comme

directeur général et préciser son lien avec le conseil d'administration et ce qui a trait à son autorité hiérarchique (point 9.1). Le point 9.2 sera à ajouter aux règlements généraux et préciser qu'un administrateur ne peut pas occuper la fonction à la direction générale.

**Action :** Consulter les représentants du gouvernement pour l'application du Code afin de savoir s'il est vraiment prévu de noter le nom du directeur général dans les règlements généraux. En effet, cette formule rendrait le fardeau de responsabilité du directeur général explicite et les règlements généraux seraient à modifier lorsqu'il y a changement de personne.

Vérifier que les règlements généraux stipulent bien que l'administrateur ne peut pas occuper la fonction à la direction générale.

#### **10- Les comités du conseil d'administration**

**Analyse :** La FQE s'organisera pour ne plus avoir de comité exécutif et ainsi se conformer au Code (point 10.1).

**Action :** noter dans les règlements généraux que la FQE ne fait pas usage d'un comité exécutif.

#### **11- La gestion financière**

Point 11.10 – audit financier par firme comptable

**Conforme**

#### **12- Les comités du conseil d'administration**

Aucune exigence.

#### **13- Planification stratégique**

Aucune exigence.

#### **14- Engagements, reddition de comptes et communications publiques**

14.3 Présence des rapports de gouvernance et financiers sur le site internet.

**Action :** À rendre l'information accessible sur le site internet de la FQE.

**Les points essentiels à reprendre sont :**

Après analyse du Code de gouvernance pour les OBNL du gouvernement du Québec, voici un récapitulatif des actions à apporter. Le numéro avant l'action montre la référence au point du Code.

Paragraphe et **Action :**

- #4 Prévoir une procédure d'amendement pour la mise en conformité de la mise-à-jour des règlements généraux.
  
- #5 Noter qu'au début au premier conseil d'administration post A.G.A., chaque changement est consigné dans un PV pour la mise en conformité. Une résolution votée à l'occasion de la première réunion du CA pourra faire partie des règles de bonne gouvernance. Ainsi à la première séance après l'A.G.A., le rapport est déposé par le secrétaire concernant la confirmation que le ou la secrétaire a bien reçu les déclarations annuelles d'intérêt de tous les membres. Une déclaration d'intérêt sera nécessaire pour tenir compte non seulement de l'aspect financier mais des éléments d'autres liens d'intérêts.
  
- #6 Ajouter que le président sortant ne siège pas d'office au conseil d'administration.
  
- #7 Changer le nombre de membres du C.A.  
Inclure un mécanisme pour tendre progressivement vers la parité et l'inclusion de la diversité ethnoculturelle.
  
- #9 Noter le nom du directeur général dans les règlements généraux.

#10 Préciser dans les Règlements généraux que la FQE ne fait pas usage d'un comité exécutif.

#14 Permettre l'accessibilité sur le site internet de la FQE des rapports de gouvernance et financiers.

### **Poser de nouvelles balises :**

Étant donné les nouvelles procédures technologiques pour les réunions, le comité réfléchira sur une façon de faire pour encadrer la tenue de ces réunions : prise de décision, confidentialité, notamment pour les réunions Zoom ou à partir de la plateforme «scrutari».

Concernant le vote électronique : s'assurer que le vote remplit les critères de sécurité et d'indépendance.

Une politique de communications dans les média-sociaux pour les membres du CA pourrait être écrite.

Mécanisme à implanter : Les **mécanismes** qui sous-tendent la prise de décision et la répartition de la charge de travail au niveau des comités, l'élaboration de politique contre le harcèlement, le code d'éthique (à améliorer), l'équité salariale.

d) La façon de **changer rapidement les règlements généraux**, sachant que le processus proposé par l'institut de la gouvernance du Québec prend 2 ans entre la proposition de la demande de modification et le vote d'approbation, l'année suivante. Une **procédure d'amendement** soumise au conseil d'administration permettrait une mise en conformité plus rapide.

## **04- Conseils et recommandations**

Cette démarche de mise-à-jour des règlements généraux, à la lueur du Code de gouvernance du gouvernement du Québec, nous amène à formuler des priorités d'action

et des pistes de réflexion.

En effet, certains éléments du Code constituent un changement culturel et méritent d'être appréhendés progressivement pour en comprendre l'origine et le but visé ; d'autres éléments laissent le champ libre au Conseil d'administration pour faire un choix de gouvernance éclairé.

Nos conseils et recommandations sont indicatifs et le conseil d'administration pourra choisir de s'appuyer dessus ou au contraire ne pas les retenir, s'il préfère une autre option.

Notre démarche est de comprendre le contexte de l'organisme FQE, de saisir la portée du Code de gouvernance et de réaliser le meilleur arrimage possible afin d'obtenir une bonne gouvernance et une vie démocratique au sein de la FQE. Nous faisons cela du point de vue gestion et leadership et non du point de vue légal.

**Les points suivants méritent une attention particulière :**

- 1- Diminution du nombre d'administrateurs sur le conseil d'administration. Cet élément constitue une priorité et doit être menée avec leadership pour conserver la confiance des membres régionaux. Les mécanismes de communication feront partie des éléments de compensation incontournables pour maintenir l'engagement des membres de la FQE.
- 2- Fin du comité exécutif : l'abandon de ce comité et la consignation de cette pratique devenue superflue sera notée dans les règlements généraux, afin que la nouvelle façon s'installe durablement.
- 3- Tendre vers la parité : Afin de répondre aux objectifs généraux de gouvernance pour 2024 et plus, le conseil d'administration gardera à l'esprit de tendre vers l'équilibre homme / femme et inclusion ethnoculturelle sur son conseil d'administration afin de refléter le bassin de population que l'organisme dessert.

- 4- Procédure d'amendement : Une procédure efficace est rapide permettra de modifier les règlements généraux plus rapidement que par un processus devant l'A.G.A. qui durerait 2 ans!
- 5- Mise en place de comité permanent ou non qui déchargerait le C.A. de trop de travail. Le Conseil d'administration veillera à nommer des comités s'il le souhaite pour alléger la tâche de travail de chaque membre en répartissant les efforts à des sous-groupes de membres du Conseil d'administration.

**Recommandation :**

Nos recommandations sont pragmatiques par rapport à l'implémentation des suggestions de bonne gouvernance du Code.

- 1- Former un comité sur la vie démocratique qui lira ce rapport et réfléchira aux façons d'opérer en émettant des recommandations au conseil d'administration.
- 2- Faire appel à un expert juridique pour valider les règlements généraux de la FQE.
- 3- Refléter la notion d'indépendance : celle-ci étant plus restrictive concernant les membres du Conseil d'administration, tandis que la pratique actuelle est plus ouverte, il sera nécessaire de suivre l'évolution du caractère d'indépendance des membres et de réduire l'écart de façon à avoir assez de membres sur le C.A. tout en étant conforme aux exigences.
- 4- Discuter pour encadrer un nouveau processus électoral afin de satisfaire l'élection générale des 7 personnes et initier la recommandation du Code de gouvernance concernant l'élection des postes des administrateurs par les membres du C.A.

## Conclusion

Le conseil d'administration se donne les moyens de pouvoir s'inspirer du Code de gouvernance du gouvernement du Québec. De plus, il révisé et modifie ses règlements généraux à la lueur de ce Code. Ce double objectif, permet à la FQE de remplir les exigences requises dans sa catégorie minima comme Organisme national de loisir.

En prenant au sérieux ces changements, le Conseil d'administration se prépare à être conforme et à jour. Ainsi lorsqu'il tendra vers la catégorie au-dessus, l'effort à fournir sera moindre. En se donnant le temps de réaliser les changements dont la diminution du nombre de membres, le Conseil d'administration cherche à gérer la transition sans tension et à accompagner la réalisation des changements en communiquant et avec des mécanismes de compensation pour un changement en douceur et en harmonie. En ce sens, la FQE représente un organisme modèle qui s'ajuste et qui s'améliore continuellement. Nous sommes confiants qu'il réussira cette transition avec succès.

Annexe A - Récapitulatif des services aux membres en juillet 2021.

## Annexe B

Sur un CA de 7 administrateurs, on aura **4 personnes** aux fonctions de Présidence, Vice-présidence, secrétaire, trésorerie et **3 personnes** qui seront affectées à des comités pratiques :

- **Comité d'éthique et de règlement** (vigie pour rester en tête au niveau de l'encadrement du jeu et sensibilité aux nouveaux critères d'éthique et de la bonne gouvernance notamment sur les notions de conflit d'intérêts ou d'apparence, sur les nouvelles tendances liées aux nouvelles technologies [votes par Internet, confidentialité des réunions virtuelles comme avec Zoom, réflexion sur les outils de sondages avec cellulaires par exemple et vérifier l'indépendance, la neutralité des réponses et la confidentialité....etc].
- **Financement philanthropique** dont Placement Loisir (c'est nouveau)
- **Comité de développement** (Nouvelles compétences pour rejoindre les membres en ligne et conserver le *membership* en période de pandémie et de proximité restreinte entre les personnes. Ce comité est responsable du choix des orientations stratégiques concernant les média-sociaux de la FQE dont le développement jeunesse et la promotion de la FQE. L'augmentation du membership est une mesure du bon fonctionnement de ce comité).

## 1. Ressources :

Code de gouvernance des organismes à but non lucratif, consulté le 03-03-2021.

<http://www.education.gouv.qc.ca/references/tx-solrtyperecherchepublicationtx-solrpublicationnouveaute/resultats-de-la-recherche/detail/article/code-de-gouvernance-des-organismes-a-but-non-lucratif-obnl-quebecois-de-sport-et-de-loisir/?a=a&cHash=e59a8c244f2fda74492ea1edae526658>