



**Scouts**  
du Canada

PP411-2021-01

# Politiques de gouvernance des districts de L'ASC

Adoptée par le Conseil National de  
l'ASC le 24 janvier 2021

# TABLE DES MATIÈRES

Introduction	6
<b>• LETTRES PATENTES, DÉCLARATION ANNUELLE AU REGISTRE DES ENTREPRISES ET OBLIGATIONS INSTITUTIONNELLES</b>	<b>8</b>
Article 1.1	8
Article 1.2	9
Article 1.3	9
Article 1.4	10
<b>• L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES MEMBRES</b>	<b>11</b>
Article 2.1	11
Article 2.2	12
Article 2.3	12
<b>• LES MEMBRES VOTANTS</b>	<b>13</b>
Article 3.1	13
Article 3.2	13
<b>• LES RÈGLEMENTS GÉNÉRAUX</b>	<b>14</b>
Article 4.1 et 4.2	14
Article 4.3	14

• <b>ÉTHIQUE ET DÉONTOLOGIE DES ADMINISTRATRICES ET ADMINISTRATEURS</b>	<b>15</b>
Article 5.1	15
Article 5.2	16
Article 5.3 et 5.4	16
• <b>ÉLECTION ET MANDAT DES ADMINISTRATRICES ET ADMINISTRATEURS</b>	<b>17</b>
Article 6.1 et 6.2	17
Article 6.3 et 6.4	18
Article 6.5	18
Article 6.6	20
Article 6.7	20
Article 6.8	21
Article 6.9	21
Article 6.10	21
Article 6.11	21
Article 6.12	22
Article 6.13	22
• <b>POLITIQUES RELATIVES AUX ADMINISTRATRICES ET ADMINISTRATEURS</b>	<b>23</b>
Article 7.1	23
Article 7.2	23

Article 7.3	24
Article 7.4	24
Article 7.5	25
Article 7.6	25
Article 7.7	25
Article 7.8	26
Article 7.9	26
Article 7.10	26
Article 7.11	27
<b>• FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	<b>28</b>
Article 8.1	28
Article 8.2	28
Article 8.3	29
Article 8.4	29
Article 8.5	30
Article 8.6	30
Article 8.7	30
Article 8.8	31
Article 8.9	31
Article 8.10	31
Article 8.11	32
Article 8.12	32
Article 8.13	33
<b>• COMMISSAIRE DE DISTRICT</b>	<b>34</b>
Article 9.1, 9.2, 9.3 et 9.4	34
Article 9.5	35

• <b>LES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	<b>36</b>
Article 10.1	36
Article 10.2	36
Article 10.3	37
• <b>LA GESTION FINANCIÈRE</b>	<b>38</b>
Article 11.1, 11.2, 11.3, 11.4, 11.5 et 11.6	38
Article 11.7 et 11.8	38
Article 11.9	39
Article 11.10	39
Article 11.11	40
• <b>AUTRES POLITIQUES ADMINISTRATIVES</b>	<b>41</b>
Article 12.1 et 12.2	41
• <b>PLAN STRATÉGIQUE</b>	<b>42</b>
Article 13.1, 13.2 et 13.3	42
• <b>ENGAGEMENTS, REDDITION DE COMPTES ET COMMUNICATIONS PUBLIQUES</b>	<b>43</b>
Article 14.1, 14.2, 14.3 et 14.4	43
• <b>CONCLUSION</b>	<b>44</b>
• <b>RÉFÉRENCES</b>	<b>45</b>
Références accessibles en matière de gouvernance et de gestion d'OBNL	45
Références bibliographiques	46

## Des politiques pour une saine gouvernance

Les politiques de gouvernance des districts de l'Association des Scouts du Canada ont été créées afin de guider les districts vers une amélioration continue de leurs saines habitudes de gestion et de gouvernance. Toute organisation devrait se prémunir de politiques de gouvernance afin de s'assurer d'évoluer à partir de normes et de principes cohérents. Celles-ci devront aussi se baser sur les dispositions légales telles que prescrites dans la partie 3 de la loi sur les compagnies (Québec), le Code civil, la loi canadienne sur les OBNL, la common law et la loi d'incorporation des Scouts du Canada. À titre de référence, voici un extrait d'explications partagées par le Regroupement Loisir et Sport du Québec :

« En insérant en 1994 dans le nouveau Code civil de nouvelles dispositions relativement aux personnes morales, le législateur a repris à son compte un certain nombre de règles qui étaient jusque-là, reconnues par les auteurs et la jurisprudence. À cet égard, il a prévu à l'article 322 que les administrateurs devaient faire preuve de prudence et de diligence et agir avec honnêteté et loyauté et dans les meilleurs intérêts de la corporation. Il a aussi, à l'article 321, prévu que l'administrateur devait se comporter comme un mandataire de la corporation et il y a ajouté que les administrateurs se devaient d'agir dans les limites des pouvoirs qui leur sont confiés par la loi ou qui sont prévus dans les lettres patentes et les règlements de la corporation.

Il en a aussi profité pour préciser certaines obligations qui étaient déjà reconnues aux administrateurs, mais qu'il était difficile d'interpréter correctement. À cet effet, il a prévu à l'article 323, l'obligation pour les administrateurs de ne pas confondre leurs biens avec ceux de la corporation et de ne pas utiliser à des fins personnelles ou au profit de tiers, les informations qu'ils recueillent dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de leurs fonctions à moins d'avoir obtenu la permission des membres de la corporation.

Le législateur a aussi reconduit à l'article 324, l'obligation pour les administrateurs d'éviter de se placer en situation de conflit d'intérêts et il a imposé aux administrateurs une nouvelle formalité jusque-là inconnue en droit commercial soit de dévoiler leur situation et de faire consigner au procès-verbal des délibérations du conseil d'administration de la corporation, une déclaration à cet effet.

Enfin, le législateur a fait appel à une notion nouvelle en droit commercial soit celle de l'abus de droit ; il a aussi permis aux tribunaux de lever plus facilement le voile corporatif. Pour finir, il a imposé aux administrateurs une obligation additionnelle en cas d'insolvabilité de la corporation.

Après analyse de la situation créée par le nouveau Code civil, il nous faut convenir que les administrateurs de corporations sans but lucratif ont maintenant plus d'obligations qu'auparavant. Il faut aussi convenir que certaines obligations qui leur étaient autrefois reconnues sont plus précises et qu'elles pourraient comporter plus de contraintes. Enfin, le nouveau Code civil pourrait faciliter les recours en justice à l'endroit des administrateurs.

En l'absence évidemment de jurisprudence sur les nouvelles dispositions du Code civil, il demeure à tout égard difficile d'apprécier la portée exacte de ces nouvelles dispositions. Tout en convenant qu'il est en théorie plus facile en vertu du nouveau Code civil, d'obtenir gain de cause contre les administrateurs des corporations sans but lucratif au cas de contravention de leur part aux obligations qui leur sont imposées. Nous gardons toujours en tête que les recours en justice dans le milieu des corporations sans but lucratif ont toujours été très rares. Nous gardons aussi en tête que les membres d'une corporation sans but lucratif n'ont manifestement pas en pratique un intérêt aussi immédiat et aussi important à poursuivre les administrateurs que s'ils étaient les actionnaires d'une compagnie à capital-actions. »<sup>1</sup>

---

1. Extrait de la note administrative 95-250 du service juridique du Regroupement Loisir et Sport du Québec destinée à tous les organismes de sport et de loisir rédigée par Me Laurier Dugas en date du 10 janvier 1995 et révisée par Me Marc Legros en date du 21 novembre 2017.

L'objectif principal de politiques de gouvernance est donc de permettre à une organisation de se donner un code de conduite, des pistes d'actions et des principes lui permettant d'encadrer ses décisions en fonction du cadre légal prescrit, et ce, en adéquation avec le code de gouvernance de l'Association des Scouts du Canada. Ces politiques devraient contenir différentes informations balisant la prise de décisions et permettant de guider l'organisation afin qu'elle atteigne les objectifs liés à sa mission propre. Généralement, elles devraient permettre à l'organisation de :

- Circonscrire la reddition de comptes ;
- Préciser les processus hiérarchiques de communications ;
- Identifier les différents mécanismes mis en place pour assurer la saine gestion de la gouvernance organisationnelle ;
- Identifier les risques et les gérer ;
- Assurer la cohérence et la crédibilité de l'organisation ;
- Définir les valeurs et les objectifs de l'organisation ;
- Développer les principes directeurs de l'organisation ;
- Définir les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes, ainsi que les limites de leur pouvoirs respectifs ;
- Encadrer la prise de décisions ;
- Favoriser le passage à l'action.<sup>2</sup>

Ces politiques ne sont pas optionnelles et devront être implantées dans tous les districts. Comme mentionné précédemment, la raison d'être de ce document est de favoriser la mise en place de mécanismes de saine gouvernance à tous les niveaux de l'Association des Scouts du Canada. Cela permettra à l'ensemble de l'organisation de bénéficier du plus haut niveau de qualité en ce qui a trait à la mise en œuvre de ses objectifs stratégiques.

---

2. Turbide, Johanne et Verónica Zúñiga-Salas (2014) Guide d'élaboration d'une politique de gouvernance — Groupe de recherche sur les organismes à but non lucratif communautaires ou culturels, HEC Montréal, 2014. 54 pages.

La Politique de Gouvernance des Districts de l'ASC comporte quatre-vingt-un (81) articles répartis sous quatorze (14) grands thèmes, soit :

1. Lettres patentes, déclaration annuelle au Registre des entreprises et obligations institutionnelles (4 articles)
2. L'assemblée générale des membres (3 articles)
3. Les membres votants (2 articles)
4. Les règlements généraux (3 articles)
5. Éthique et déontologie des administratrices et administrateurs (4 articles)
6. Élection et mandat des administratrices et administrateurs (13 articles)
7. Politiques relatives aux administratrices et administrateurs (11 articles)
8. Fonctionnement du conseil d'administration (13 articles)
9. Commissaire de district (5 articles)
10. Les comités du conseil d'administration (3 articles)
11. La gestion financière (11 articles)
12. Autres politiques administratives
13. Plan stratégique (3 articles)
14. Engagements, reddition de comptes et communications publiques (4 articles)

Les quatre-vingt-un articles répondent à l'une des quatre exigences suivantes :

1. Exigence en lien avec les différentes lois en vigueur au Québec ;
2. Exigence ayant une incidence sur les règlements généraux ;
3. Exigence en lien avec une saine pratique de gouvernance ;
4. Exigence en lien avec une saine pratique de gestion.

Les articles et leurs descriptifs sont énumérés dans les chapitres qui suivent.

L'ensemble des districts aura jusqu'à décembre 2022 pour implanter ces politiques et s'y conformer.

## Lettres patentes, déclaration annuelle au registre des entreprises et obligations institutionnelles

---

### › Article 1.1

Le conseil d'administration s'assure que les objectifs et l'engagement de service 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. Les lettres patentes doivent respecter le mandat que l'Association des Scouts du Canada a conféré au district.

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

Les objectifs des lettres patentes doivent inclure le mandat que l'Association des Scouts du Canada a conféré au district et l'obligation du district à respecter les Règlements généraux de l'Association, ses politiques et ses directives.

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

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

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

#### Remarques

- Exigence en lien avec les différentes lois en vigueur

## › Article 1.2

Le conseil d'administration s'assure que la déclaration annuelle au Registre des Entreprises du Québec (REQ), Registre des entreprises de sa province (ou des provinces constituant son territoire) ou au Registre fédéral des entreprises a été déposée dans les délais prescrits.

Au Québec, tout district immatriculé au REQ a l'obligation, entre le 15 mai et le 15 novembre, de produire une déclaration de mise à jour annuelle, qu'il ait ou non des changements à apporter aux renseignements qui figurent au registre. Si la situation change à la suite du dépôt de sa déclaration de mise à jour annuelle, le district immatriculé au REQ doit produire une déclaration de mise à jour courante dans les trente (30) jours suivant la date à laquelle survient un changement (ex. : changement d'administratrice ou d'administrateur au conseil). Le registre contient l'information sur les personnes liées à l'administration et à l'exploitation du district. Il permet également de connaître l'ensemble des informations que l'organisme déclare, notamment le nom et l'adresse personnelle des administratrices et administrateurs et des dirigeants. Il mentionne aussi les activités du district, l'adresse de chacun de ses établissements et les autres noms sous lesquels il exerce ses activités. Il est important de ne pas oublier de faire la mise à jour des dirigeants (présidente ou président, vice-présidente ou vice-président, trésorière ou trésorier et secrétaire) au REQ.

Les districts inscrits au Registre fédéral des entreprises doivent pour leur part déposer annuellement leur rapport annuel d'activités. Dans le cas des districts inscrits comme organisations de charité, elles doivent aussi déposer leurs rapports financiers auprès de Revenu Canada.

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

### Remarques

- Exigence en lien avec les différentes lois en vigueur ;
- Les districts doivent aussi inscrire dans le « système d'information » tout changement dans les 7 jours.

## › Article 1.3

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

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

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

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

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

### Remarques

- Exigence en lien avec les différentes lois en vigueur

## ➤ Article 1.4

Les districts sont mandataires de l'ASC et ils ont différentes obligations qu'ils doivent respecter, telles que (a) accepter à tout moment les exigences de la Constitution de l'Organisation Mondiale du Mouvement Scout et de l'ASC et s'y conformer (b) présenter un rapport annuel au Centre National de l'ASC, (c) obtenir l'approbation du Conseil National avant d'appliquer le moindre changement dans sa constitution. Outre les exigences formelles, la conformité à plusieurs bonnes pratiques démontre l'intégration pleine et entière d'un district dans le Mouvement scout, telles que participer aux Assises, AGA, rencontres nationales et aux événements organisés par l'ASC et le Mouvement, s'enregistrer auprès des autorités nationales, protéger les appellations, les logos et les marques scout, présenter les rapports d'audits financiers, etc.

Voici certaines de ces obligations institutionnelles :

- Le district est une personne morale ayant reçu une autorisation écrite d'une autorité compétente afin d'opérer dans la région où elle déploie ses activités, le territoire étant défini par le Conseil National ;
- La Constitution du district inclut explicitement les éléments suivants : (a) Membre de l'OMMS et de l'ASC, (b) acceptation d'adhérer à la Constitution de l'OMMS et de l'ASC et (c) mandat qui lui est conféré par le Conseil National, soit d'offrir des services aux groupes et unités dans son territoire ainsi que de les soutenir ;
- La Constitution du district a été réexaminée par le « Conseil d'administration » au moins une fois au cours des cinq dernières années. Les éventuels amendements ont été soumis pour approbation au Conseil National de l'ASC ;
- Par le moyen d'une invitation au commissaire en chef, le district informe la tenue d'une AGA/AGS au minimum 4 semaines avant l'événement ;
- Le district met ses rapports annuels à la disposition du Centre National dans le mois suivant leur publication ;
- Le dernier rapport d'audit financier, mission d'examen ou avis au lecteur annuel du district a été soumis au Centre National dans le mois suivant sa publication ;
- Le district a pris des mesures afin de garantir que les appellations, logos et marques scout soient légalement protégés sur son territoire, conformément aux conditions de licence de l'OMMS de la Marque Mondiale du Scoutisme ;
- Le district participe aux Assises, AGA, AGS et colloques nationaux. Lorsque cela est applicable, le district participe aussi régulièrement aux autres événements de l'ASC et de l'OMMS ;
- Le district maintient les données de son district dans le « système d'information » à jour de manière hebdomadaire.

## L'assemblée générale des membres

### › Article 2.1

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

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

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

Si aucune date n'y est prévue, l'assemblée générale annuelle (AGA) doit être tenue le quatrième mercredi de janvier, au siège social de l'organisme. Les règlements généraux d'un organisme de régime provincial prévoient souvent la tenue de l'assemblée générale annuelle dans les quatre (4) mois suivant la fin de son exercice financier. Cela permet une certaine souplesse quant à la date de l'assemblée générale annuelle et facilite le respect de l'obligation légale d'avoir approuvé les états financiers présentés à l'assemblée générale annuelle au cours des quatre (4) derniers mois.<sup>3</sup>

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

Une AGA pourra être tenue à distance pourvu qu'elle respecte les mêmes règles que si elle était tenue en présence. Elle doit donc suivre les normes prescrites par les règlements généraux en termes de quorum, de processus et de procédures. Une AGA à distance devra prioriser les outils virtuels (plateformes en ligne) ou le téléphone pour être valide, le courriel n'étant pas un outil

valide pour la tenue d'une AGA. L'important est donc de s'assurer que les personnes en présence puissent exprimer leurs opinions, appréhensions et motifs et que l'interaction soit directe et simultanée.<sup>4</sup>

D'ailleurs, l'article 137 (7) de la loi canadienne stipule que « sous réserve des règlements administratifs et du consentement de tous les administrateurs, tout administrateur peut, conformément aux éventuels règlements, participer à une réunion par tout moyen de communication — téléphonique, électronique ou autre — permettant à tous les participants de communiquer adéquatement entre eux ; il est alors réputé, pour l'application de la présente loi, avoir assisté à la réunion.»<sup>5</sup>

De plus, la partie 3 de la loi sur les compagnies du Québec énonce qu'il est possible de tenir des rencontres à distance, cela incluant une AGA : « À moins de dispositions contraires dans l'acte constitutif ou dans les règlements de la compagnie, les administrateurs peuvent participer à une assemblée du conseil d'administration à l'aide de moyens permettant à tous les participants de **communiquer directement entre eux**, notamment par téléphone. Ils sont alors réputés avoir assisté à l'assemblée. Un vote peut alors être tenu à ces assemblées par tout moyen de communication permettant que les votes recueillis puissent être vérifiés subséquemment et que le caractère secret du vote, s'il y a lieu, soit préservé. »<sup>6</sup>

« Les articles 89.1 à 89.3 s'appliquent, en y faisant les changements nécessaires, aux assemblées du comité exécutif **et aux assemblées générales.** »<sup>7</sup>

### Remarques

- Exigence en lien avec les différentes lois en vigueur

3. <http://coco-net.org/wp-content/uploads/2015/03/AGA-FR-template-Dec-2018.pdf>

4. Participation à distance à une rencontre (assemblée) d'un Conseil d'administration d'un OBNL, Centre St-Pierre, Janvier 2019

5. Loi canadienne sur les organismes à but non lucratif, Ministre de la Justice, Gouvernement du Canada, mai 2018

6. Loi sur les compagnies, art. 89,2 / Adopté le 6 novembre 2019

7. Ibid

## ➤ Article 2.2

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Une période de questions peut être réservée au bilan financier immédiatement après la présentation du rapport financier. Une autre période de questions peut être prévue à la fin de l'assemblée pour le reste des sujets.

La ratification des administrateurs n'est plus considérée comme étant une bonne pratique de gouvernance reconnue et n'a aucune valeur légale. Advenant qu'un district désire maintenir cette pratique lors de son assemblée, le Conseil a l'obligation de fournir une liste de toutes les résolutions qu'elle a adoptées au cours de la dernière année. La ratification des administrateurs est alors considérée comme un vote de confiance. La majorité absolue est requise lors de ce type de vote.

### Remarques

- Exigence en lien avec une saine pratique de gouvernance

## ➤ Article 2.3

Le procès-verbal de la dernière AGA doit être adopté lors de l'AGA suivante.

## Les membres votants

---

### › Article 3.1

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

Dans certains OBNL, le conseil d'administration détermine lui-même les règles d'adhésion. Cette pratique n'est pas autorisée au sein de l'Association. En raison de l'importance du conseil en termes de gouvernance de l'organisme, ces règles doivent être incluses dans les règlements généraux du district et conformes aux règlements généraux, politiques et directives de l'Association.

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

L'assemblée des membres est un événement privé, qui est réservé aux membres votants, à moins que les règlements généraux ne le stipulent autrement. Le président du Conseil National et le Commissaire en Chef de l'Association y sont invités sans droit de vote. Les districts pourraient prévoir dans leurs règlements généraux une clause permettant la présence à l'AGA d'autres personnes non membres, qui n'auraient pas le droit de vote.

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

#### Remarques

- Exigence ayant une incidence sur les règlements généraux

### › Article 3.2

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

Le droit le plus important des membres des districts est d'élire les administratrices et administrateurs qui seront en mesure de prendre des décisions assurant la pérennité de l'organisation, de servir les intérêts du Mouvement scout francophone canadien au sein de leur district, de collaborer de manière harmonieuse avec les différents paliers, et à qui ils confieront la supervision des affaires de l'organisme. Cependant, nul ne peut être désigné comme administrateur ou administratrice si elle ou il n'y consent expressément. Les personnes élues au conseil d'administration devront donc être en mesure de contribuer positivement et de manière efficace à la vie associative tout autant qu'à la vie démocratique du district.

Administratrice ou administrateur coopté : Si certaines administratrices ou certains administrateurs peuvent être choisis par le conseil d'administration lui-même, cette possibilité doit être prévue dans les règlements généraux. Les règles ne peuvent permettre plus de deux (2) administratrices ou administrateurs cooptés. Notons que le Conseil National n'est pas favorable à la cooptation et proscrit ce genre de pratique.

Il est important de distinguer le choix d'une administratrice ou d'un administrateur par le conseil d'administration, de la nomination d'une administratrice ou d'un administrateur par cooptation et du remplacement d'une administratrice ou d'un administrateur lorsqu'il quitte à l'intérieur de son mandat. Le troisième alinéa de l'article 89 de la loi sur les compagnies autorise le conseil d'administration à pourvoir la vacance.

Ce processus d'élection est fondamental dans la gouvernance du district.

#### Remarques

- Exigence ayant une incidence sur les règlements généraux

## Les règlements généraux

---

### › Article 4.1 et Article 4.2

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

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

La gouvernance d'un district n'est pas figée. Elle doit évoluer au même rythme que l'organisation dont elle fait partie (c.-à-d. du national tout autant que la corporation formée par le district) et être adaptée à sa réalité. Pour ce faire, le conseil d'administration doit régulièrement revoir ses règlements généraux et les moderniser au besoin.

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

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

#### Remarques

- Exigence en lien avec une saine pratique de gouvernance

### › Article 4.3

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

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

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

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

#### Remarques

- Exigence en lien avec une saine pratique de gouvernance

# Éthique et déontologie des administratrices et administrateurs

## ➤ Article 5.1

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

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

En raison de leurs fonctions et de leurs décisions, les administratrices et administrateurs exercent une influence directe sur le développement et le rayonnement du Mouvement scout au Canada.

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

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

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

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

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

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

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

### Remarques

- Exigence ayant une incidence sur les règlements généraux

## ➤ Article 5.2

Chaque administratrice et administrateur adhère au code d'éthique<sup>8</sup> et de déontologie<sup>9</sup> des administratrices et administrateurs et s'engage solennellement à s'y conformer.

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

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

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

### Remarques

- Exigence en lien avec une saine pratique de gouvernance

---

8. Un code d'éthique est un texte énonçant les valeurs et les principes à connotation morale ou civique pour aider une personne ou un groupe à juger de la justesse de ses comportements. (Extrait du code de gouvernance du MEES.)

9. Un code de déontologie est un texte réglementaire énonçant les règles de conduite professionnelle qui régissent l'exercice d'une profession ou d'une fonction et faisant état des devoirs, des obligations et des responsabilités auxquelles sont soumis ceux qui l'exercent. (Extrait du code de gouvernance du MEES.)

## ➤ Article 5.3 et Article 5.4

Chaque administratrice et administrateur a déposé auprès du ou de la secrétaire du conseil d'administration sa déclaration annuelle d'intérêts.<sup>10</sup> (5.3)

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

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

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

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

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

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

### Remarques

- Exigence en lien avec une saine pratique de gouvernance (article 5.4)
- Exigence ayant une incidence sur les règlements généraux (article 5.3)

---

10. Un exemple de formulaire de déclaration annuelle d'intérêts sera fourni par le Centre National.

## Élection et mandat des administratrices et administrateurs

### ➤ Article 6.1 et Article 6.2

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

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

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

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

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

Une bonne pratique consiste à mandater un comité indépendant pour superviser le processus électoral. Modulation proportionnelle, soit :

- a. Un comité ad hoc du conseil d'administration ; ou
- b. un comité d'élections.

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

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

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

#### Remarques

- Exigence ayant une incidence sur les règlements généraux

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

## ➤ Article 6.3 et Article 6.4

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

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

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

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

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

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

### Remarques

- Exigence ayant une incidence sur les règlements généraux

## ➤ Article 6.5

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

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

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

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

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

Pour être considéré comme indépendante ou indépendant :

- L'administratrice ou l'administrateur ne doit pas avoir été élu pour représenter une « entité constituante »<sup>12</sup> ;

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

- L'administratrice ou l'administrateur ne doit pas être une ou un gestionnaire ou un membre du personnel du district (rémunéré ou non) ou de l'une de ses entités constituantes (groupe/unité) ;
- L'administratrice ou l'administrateur ne doit pas être une administratrice ou un administrateur de l'une des entités constituantes de l'organisation ;
- L'administratrice ou l'administrateur ne doit pas être un animateur ou animatrice ;
- L'administratrice ou l'administrateur ne doit pas être un parent (ou tuteur/tutrice légal) d'une ou d'un jeune ou d'une animatrice ou d'un animateur membre actuel d'un groupe sous la responsabilité du district ;
- L'administratrice ou l'administrateur ne se trouve pas en conflit d'intérêts, et ce, de manière répétitive ou continue, du fait de son accession au conseil d'administration.

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

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

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

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

En ce sens, il est recommandé de suivre les ratios approximatifs suivants :

- Conseil d'administration de 6 à 9 administratrices ou administrateurs : un nombre minimal de 3 administratrices indépendantes ou administrateurs indépendants.
- Conseil d'administration de 10 à 13 administratrices ou administrateurs : un nombre minimal de 5 administratrices indépendantes ou administrateurs indépendants.

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

- Huit (8) membres issus des entités constituantes, dont un nombre maximal de directrices générales ou directeurs généraux ou employés selon les règlements généraux (non indépendants) ;
- Cinq (5) membres issus des entités constituantes, mais n'ayant plus de lien d'attachement avec ces dernières, ou provenant de l'extérieur des entités constituantes (indépendants).

Pour parvenir à la plus grande indépendance possible, le conseil d'un district devrait rechercher un équilibre judicieux entre administratrices et administrateurs indépendants et non indépendants. De plus, pour assurer la crédibilité d'un conseil, il est nécessaire de se pencher sur les réponses données aux questions suivantes : « La direction [commissariat] estime-t-elle que le conseil comprend les enjeux stratégiques et les tenants et aboutissants des décisions ? Les membres de l'équipe du commissariat estiment-ils que les discussions menées avec le conseil sont fructueuses et stimulantes, font ressortir de nouveaux points de vue et ajoutent de la valeur au processus décisionnel ? La direction [commissariat] se sent-elle en confiance avec le conseil et le conseil avec la direction [commissariat] ? Si, dès leur arrivée au conseil, les nouveaux membres ne jouissent pas d'une grande crédibilité, peuvent-ils investir le temps nécessaire, ont-ils la formation nécessaire et la rigueur intellectuelle requise pour acquérir dans des délais raisonnables un bon niveau de crédibilité et le maintenir ? La crédibilité d'un conseil devient la pierre d'assise [...] de la gouvernance efficace. Aussi, la recherche, la formation et la rétention de membres crédibles deviennent l'enjeu dominant, le défi incontournable de la gouvernance au 21<sup>e</sup> siècle. »<sup>13</sup>

La présidente ou le président du Conseil doit être un administrateur indépendant ou administratrice indépendante, tous présidents ou présidentes de comité du conseil du district doivent être indépendant(e)s.

Le/la commissaire de district doit aussi être indépendant(e) ; il/elle ne doit pas occuper une autre fonction au sein de l'Association).

## Remarques

- Exigence ayant une incidence sur les règlements généraux

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

## › Article 6.6

**Le conseil devrait veiller à la pérennité de l'organisation en assurant sa viabilité de celle-ci dans un processus de continuité et en adéquation avec la vision de l'organisation.**

La réputation de l'organisation doit donc être préservée et le recrutement des administrateurs doit être effectué en ce sens. Le conseil ainsi que les gens qui le composent ont donc un devoir de loyauté envers l'organisation, contribuant à maintenir sa bonne réputation avec la conviction profonde et sincère que celle-ci a sa raison d'être.

Les administrateurs et administratrices ont le devoir de démontrer enthousiasme et passion lorsqu'ils prêtent leurs voix à la promotion du scoutisme francophone au Canada. Ils doivent partager leur vision positive de l'organisation face à toute critique négative qu'elle soit fondée ou non, et ainsi à apporter certains correctifs lorsque ceux-ci s'imposent.

Le Conseil d'administration doit aussi s'assurer qu'un processus de gestion de la relève et du recrutement des administrateurs est en place.

Le Conseil d'administration doit faire preuve d'autocritique quant à ses politiques afin de contribuer de façon responsable à son épanouissement, et ainsi de laisser la corporation aux prochains conseils d'administration dans le meilleur état possible.

Le Conseil d'administration doit voir à développer un réseau d'intervenants dont les compétences peuvent être mises à profit pour assurer la pérennité de la corporation.<sup>14</sup>

## › Article 6.7

**Les règlements généraux font en sorte que le conseil d'administration comprend un nombre maximal d'administratrices ou d'administrateurs qui sont gestionnaires ou animateurs/animateuses ou administrateurs/ administratrices d'une entité constituante (groupe/unité).**

Pour que le conseil d'administration soit le plus indépendant possible, un district devrait être composé avant tout d'administratrices indépendantes et d'administrateurs indépendants ou encore d'administrateurs et d'administratrices des conseils d'administration de ces entités constituantes.

La présence au conseil d'administration de gestionnaires ou animateurs/animateuses ou administrateurs/ administratrices d'une entité constituante du district n'est donc pas souhaitable ou tout au moins devrait être limitée. Cela est important et doit être spécifié dans les règlements généraux.

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

### Élus municipaux, provinciaux et fédéraux<sup>15</sup>

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

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

Selon leurs propres codes d'éthique, les députés provinciaux et fédéraux ne peuvent siéger au sein d'un conseil d'administration

### Remarques

- Exigence ayant une incidence sur les règlements généraux

14. [Guide de politiques sur la gouvernance d'un OSBL](#), RLSQ, Montréal, pp.18-19.

15. Inspiré et adapté de : Ville de Terrebonne (2019), Politique de gouvernance des organismes mandataires de la Ville de Terrebonne. 12 pages.

## › Article 6.8

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.

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

### Remarques

- Exigence ayant une incidence sur les règlements généraux

## › Article 6.9

Les règlements généraux font en sorte que le conseil d'administration ne peut comprendre d'administrateur ou administratrice sur la scène nationale ou internationale ainsi qu'au sein du commissariat du district.

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

Les besoins du district peuvent concerner des domaines aussi variés que la comptabilité, le marketing, les relations gouvernementales, la planification stratégique, la connaissance du milieu de l'animation ou encore les technologies de l'information pour ne nommer que ceux-ci.

Les administratrices et administrateurs d'un district ne siègent pas dans les comités nationaux et internationaux<sup>16</sup> ainsi que dans les comités du commissariat. Le/la commissaire d'un district ne siège pas dans les comités nationaux et internationaux, mais peut siéger dans les comités du conseil d'administration de son district.

### Remarques

- Exigence ayant une incidence sur les règlements généraux

## › Article 6.10

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

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

### Remarques

- Exigence ayant une incidence sur les règlements généraux

## › Article 6.11

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

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

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

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

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

### Remarques

- Exigence en lien avec les différentes lois en vigueur

16. Comités nationaux : de l'Association des Scouts du Canada ; comités internationaux : relevant de la région interaméricaine ou de l'organisation mondiale du mouvement scout.

## ➤ Article 6.12

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

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

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

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

### Remarques

- Exigence ayant une incidence sur les règlements généraux

## ➤ Article 6.13

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

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

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

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

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

### Remarques

- Exigence ayant une incidence sur les règlements généraux

# Politiques relatives aux administratrices et administrateurs

## › Article 7.1

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

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

Aucune administratrice ou aucun administrateur n'a de mandat à vie. Le mandat d'une administratrice ou d'un administrateur de district étant au plus de deux ans selon la Loi sur les compagnies, les règlements généraux doivent indiquer combien de fois l'administratrice ou l'administrateur peut être réélu ou renommé à son poste. En général, elle ou il peut être réélu deux fois après un premier mandat, pour un maximum de 6 années de mandat consécutives.

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

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

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

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

### Remarques

- Exigence ayant une incidence sur les règlements généraux

## › Article 7.2

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

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

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

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

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

avec un conseil d'administration : plus le nombre d'administrateurs [et d'administratrices] sera élevé, plus il sera difficile de concilier les points de vue différents et plus les délibérations seront longues »<sup>17</sup>.

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

## Remarques

- Exigence ayant une incidence sur les règlements généraux

## › Article 7.3

**Les règlements généraux précisent que le district doit avoir un minimum de deux hommes et deux femmes au sein de son conseil d'administration et faire des efforts pour rechercher la parité et la diversité dans la nomination des autres membres.**

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

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

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

17. Malenfant, R (2010) *Comprendre votre Conseil d'administration en 20 réponses. Les Guides pratiques pour une Gouvernance stratégique*. Guide n° 2, Éditions D.P.R.M., Victoriaville, pp. 15-16.

Tous les districts devront faire des efforts pour tenter d'atteindre la parité hommes-femmes au sein de leur conseil d'administration, au plus tard le 31 décembre 2024.<sup>18</sup>

## Remarques

- Exigence ayant une incidence sur les règlements généraux

## › Article 7.4

**Étant une organisation pour et par les jeunes et afin de se conformer aux exigences de l'Organisation mondiale du Mouvement scout (OMMS), il est de mise d'intégrer des jeunes (18 à 30 ans) dans les instances de l'organisation.**

Cette philosophie est d'ailleurs documentée tant dans la politique « participation des jeunes à la prise de décisions » de l'ASC, que dans la méthodologie scout et les pédagogies des différentes branches :

« La participation des jeunes est un processus destiné à permettre que les jeunes soient partie prenante dans les décisions qui affectent leurs vies. Elle ouvre aux jeunes des possibilités d'engagement pour contribuer aux décisions et aux changements en cours dans leur communauté et à l'intérieur de l'institution scout. »<sup>19</sup>

De plus, « l'Association promeut dans toutes ses composantes le principe inscrit dans ses règlements généraux voulant que : « En autant que faire se peut, l'Association s'assurera que les instances et comités nationaux incluent des hommes et des femmes, des personnes de 30 ans ou moins et des personnes en provenance des différentes provinces et territoire du Canada. »<sup>20</sup>

En ce sens, il est fortement encouragé d'inclure dans les règlements généraux du district, une clause officialisant l'intégration des jeunes (18-30 ans) au conseil d'administration. Cela assurera non seulement le partage d'idées et de points de vue intergénérationnels favorisant la prise de décisions en fonction de besoins représentatifs de la diversité générationnelle des membres, mais aussi la relève éventuelle des administrateurs du CA.

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

19. Politique de l'ASC sur la participation des jeunes à la prise de décisions, <https://scoutsducanada.ca/wp-content/uploads/2018/07/PP105-2011-10.pdf>

20. ibid

## › Article 7.5

Afin que la structure de gouvernance du district soit représentative de ses membres et en adéquation avec les principes de diversité et d'inclusion comme stipulé dans la politique sur la diversité et l'inclusion de l'ASC, le district devrait favoriser l'implication d'une diversité de ses membres dans ses instances.

En ce sens, aucune forme de discrimination quelle qu'elle soit ne devrait être tolérée telle qu'inscrite dans la charte canadienne des droits et libertés de la personne. L'acceptation de tout un chacun sans distinction de genre, d'origine ethnique ou de croyance devrait être célébrée comme une force au sein des instances de l'organisation.<sup>21</sup>

## › Article 7.6

Le conseil d'administration effectue périodiquement une évaluation de son fonctionnement et de la contribution des administratrices et administrateurs, ainsi qu'une évaluation du rendement de ses comités.

Une évaluation de la performance organisationnelle (GSAT) devrait être réalisée par le National tous les quatre ans.<sup>22</sup>

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

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

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

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

L'évaluation du rendement des comités devrait être effectuée chaque année ou à la fin du projet qui lui a été confié. Cela a pour objectif de s'assurer de la pertinence des comités selon leur statut et de réévaluer leur pertinence le cas échéant.

### Remarques

- Exigence en lien avec une saine pratique de gouvernance

## › Article 7.7

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

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

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

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

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

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

### Remarques

- Exigence en lien avec une saine pratique de gouvernance

21. Se référer à la politique sur la diversité et l'inclusion de l'Association des scouts du Canada.

22. Cette pratique sera mise en place graduellement lors de la période de planification stratégique 2020-2023.

## › Article 7.8

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

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

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

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

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

Il existe plusieurs options pour combler les besoins de formation en matière de gouvernance des districts.

### Remarques

- Exigence en lien avec une saine pratique de gouvernance

## › Article 7.9

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

Les administratrices et administrateurs ont les mêmes devoirs et responsabilités. Étant donné que leur responsabilité personnelle peut être engagée, le district a tout intérêt à souscrire une assurance responsabilité pour les protéger. L'Association souscrit les administrateurs conformes et inscrits dans le « système d'information » à une assurance responsabilité.

### Remarques

- Exigence en lien avec une saine pratique de gouvernance

## › Article 7.10

Les administratrices et administrateurs du Conseil d'administration du district ne siègent pas dans les comités opérationnels du district ni du National.

Les administratrices et administrateurs du district ne font pas partie du commissariat du district et ne peuvent être membres de comités opérationnels. Ils/elles ne peuvent représenter le district dans les comités de programmes nationaux.

Ceci inclut et n'est pas limité au :

- Comités sur le programme des jeunes incluant les rénovations pédagogiques ;
- Comités sur les ressources adultes ;
- Comités sur la formation ;
- Comités sur les communications ;
- Comité sur le développement et le soutien aux membres/groupes ;
- Comités sur l'administration ;
- Comités l'éthique et la déontologie ;
- Comités sur l'animation de branches ;
- Comités sur la reconnaissance et les décorations ;
- Comités sur l'engagement jeunesse ;
- Équipes de formation.

### Remarques

- Exigence en lien avec une saine pratique de gouvernance

## ➤ Article 7.11

Tout administrateur a la responsabilité de représenter positivement et de manière loyale l'organisation de laquelle il fait partie et ce, même à l'extérieur des réunions du conseil.

Voici ce que le Regroupement Sport et Loisir du Québec suggère dans son guide sur la gouvernance des OSBL :<sup>23</sup>

- a. Tout administrateur doit donner l'exemple ;
- b. Tout administrateur doit être capable d'indépendance face à son électorat ;
- c. Tout administrateur doit faire preuve d'ouverture d'esprit ;
- d. Tout administrateur doit remplir ses engagements ;
- e. Tout administrateur doit agir avec prudence et diligence ;
- f. Tout administrateur doit savoir écouter et faire confiance ;
- g. Tout administrateur doit respecter la confidentialité des décisions prises au Conseil d'administration ;
- h. Tout administrateur doit faire primer les intérêts de la corporation.

---

23. « Guide de politiques sur la gouvernance d'un OSBL », RLSQ, Montréal, 75 pages.

## Fonctionnement du Conseil d'administration

---

### › Article 8.1

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

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

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

La personne occupant le poste de commissaire de district est le seul membre d'office qui participe aux séances du conseil (avec droit de parole, mais pas de vote) et celle-ci ne doit pas être considérée dans le quorum.

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

#### Remarques

- Exigence ayant une incidence sur les règlements généraux

### › Article 8.2

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

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

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

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

#### Remarques

- Exigence ayant une incidence sur les règlements généraux

## ➤ Article 8.3

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

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

Il est cependant possible que l'élection de la présidente ou du président du conseil soit tenue au suffrage universel lors de l'assemblée générale annuelle. Si cela est le cas, il faut que la procédure soit dûment inscrite aux règlements généraux. Cependant, cette procédure n'est pas recommandée, car les administratrices et administrateurs « ont besoin de tous leurs pouvoirs sur les dirigeants pour assumer pleinement leurs devoirs. Ainsi, selon le principe qui veut que celui qui nomme est celui qui destitue, si les membres élisent les dirigeants, il faudrait une assemblée générale spéciale pour destituer un dirigeant ou pour le remplacer en cas de démission, ce qui est onéreux en temps et qui n'est pas tellement pratique ».<sup>24</sup>

D'autres arguments à considérer et qui discréditent la pratique voulant que l'élection des dirigeants (officiers) soit effectuée par les membres en assemblée générale, sont que<sup>25</sup> :

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

Il est donc préférable en tout temps de laisser le soin aux administratrices et administrateurs de désigner leurs « leaders » pour l'année à venir<sup>26</sup>. L'organisation et les membres, à moyen et long terme, en sortiront gagnants.

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

Pour les petits districts, les fonctions de vice-présidente ou vice-président, de trésorière ou trésorier ou de secrétaire peuvent être combinées les unes avec les autres.

Pour les moyens et grands districts, chacune de ces fonctions devrait être confiée à des administrateurs distincts ou administratrices distinctes ayant les compétences appropriées.

### Remarques

- Exigence en lien avec une saine pratique de gouvernance

## ➤ Article 8.4

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

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

Les administrateurs et administratrices peuvent siéger un maximum de six (6) années consécutives au sein du conseil. Ils peuvent se représenter après une pause de plus de deux (2) ans.

### Remarques

- Exigence ayant une incidence sur les règlements généraux

24. Malenfant, R. (2010) *Comprendre votre Conseil d'administration en 20 réponses*, Op. cit., pp. 25-26.

25. ibid

26. ibid

## › Article 8.5

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

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

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

La définition des tâches et des responsabilités est conforme au Cadre de référence des fonctions de l'Association.

### Remarques

- Exigence ayant une incidence sur les règlements généraux

## › Article 8.6

**Les règlements généraux font en sorte que les fonctions de la présidence et de commissaire de district sont clairement distinctes et ne peuvent être cumulées par une seule et même personne.**

La présidente ou le président du conseil d'administration est responsable de la bonne tenue et du bon fonctionnement de son conseil. Dans la plupart des districts, elle ou il peut aussi agir comme ambassadrice ou ambassadeur ou comme porte-parole de son district. Par définition, cette fonction a principalement un rôle stratégique pour l'organisation.

Le rôle de commissaire de district consiste à mettre en œuvre les orientations et les décisions du conseil d'administration et du National et de leur rendre compte des résultats. Par définition, cette fonction a principalement un rôle opérationnel pour l'organisation.

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

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

Les rôles et responsabilités de commissaire doivent être conformes au Cadre de référence sur les commissaires de district de l'Association.

Les rôles et responsabilités de la présidence doivent être conformes au Cadre de référence sur les fonctions au sein de l'Association.

### Remarques

- Exigence ayant une incidence sur les règlements généraux

## › Article 8.7

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

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

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

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

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

### Remarques

- Exigence en lien avec une saine pratique de gouvernance

## › Article 8.8

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

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

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

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

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

### Remarques

- Exigence en lien avec une saine pratique de gouvernance

## › Article 8.9

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

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

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

Lorsque le conseil d'administration n'a pas suffisamment de membres pour constituer des comités statutaires<sup>27</sup> (voir exigence 10.2) chargés d'étudier diverses questions découlant de ses responsabilités et émettre des recommandations, c'est le conseil dans son ensemble qui doit effectuer le travail.

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

### Remarques

- Exigence en lien avec une saine pratique de gouvernance

## › Article 8.10

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

L'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration est une pratique de plus en plus répandue. Celle-ci favorise l'amélioration continue des pratiques de gouvernance de l'organisation. De plus, l'instauration d'un huis clos à chaque rencontre du conseil permettant d'aborder certains sujets plus sensibles est aussi considérée comme étant une saine pratique de gouvernance.

En ce sens, le conseil d'administration se réunissant déjà en séance privée, le huis clos signifie que les administratrices et administrateurs se réservent une période de discussion en l'absence de la personne occupant le poste de commissaire de district ou de toute autre personne non membre du conseil. La période de huis clos, généralement prévue à la fin d'une séance, donne aux administratrices et administrateurs un temps privilégié pour parler librement de leur dynamique de fonctionnement et de l'efficacité du conseil.

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

---

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

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

## Remarques

- Exigence en lien avec une saine pratique de gouvernance

## ➤ Article 8.11

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

Le district doit statuer sur la validité des pratiques permettant son fonctionnement, et indiquer clairement dans les règlements généraux si ces pratiques sont permises ou interdites et dans quelles circonstances.

Pour qu'une résolution écrite présentée aux administratrices et administrateurs entre deux réunions du conseil d'administration soit valide et qu'elle ait la même valeur que si elle avait été adoptée au cours d'une réunion du conseil, elle doit être signée par tous les administrateurs et administratrices habilités à voter des résolutions lors des réunions du conseil d'administration.

Une copie de cette résolution peut être déposée à la séance du conseil d'administration suivante, et elle doit être conservée avec les procès-verbaux dans tous les cas. Une telle résolution doit être signée par tous pour permettre à une administratrice ou un administrateur de signifier son désaccord, ce qu'elle ou il aurait pu faire lors d'une réunion. Il ne faut pas qu'une partie du conseil d'administration puisse adopter des résolutions sans que les autres aient pu s'exprimer, sous peine de nullité de ladite résolution.

De plus, une réunion du conseil d'administration ne peut être enregistrée qu'avec le consentement de tous et ne devrait être utilisée qu'à des fins de référence temporaire (par exemple si un administrateur ne peut être présent à la rencontre). L'enregistrement devrait être détruit dans un délai prédéterminé et ne devrait pas être accessible à qui que ce soit d'autre que les administrateurs du conseil.

## Remarques

- Exigence ayant une incidence sur les règlements généraux

## ➤ Article 8.12

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

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

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

## Remarques

- Exigence en lien avec une saine pratique de gouvernance

## ➤ Article 8.13

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

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

Les chartes des comités statutaires devraient décrire leurs mandats et leurs responsabilités, leur composition ainsi que leurs règles de fonctionnement. Elles devraient préciser que les comités statutaires n'ont pas de pouvoir de décision et qu'ils traitent de questions précises dans le but de présenter des recommandations au conseil d'administration. De plus, les chartes des comités doivent être en adéquation avec les règlements généraux de l'organisation et les politiques et procédures en vigueur.

La charte du/de la commissaire de district devrait définir son rôle, décrire ses responsabilités et préciser qu'il/elle agit sous l'autorité du conseil d'administration et du Commissaire en chef. Cette charte devrait être

conforme au Cadre de référence des commissaires de district de l'Association. La charte devrait, entre autres, préciser les responsabilités du/de la commissaire de district à l'égard du Commissaire en chef, du conseil d'administration, de la présidente ou du président du conseil, des parties prenantes, des communications et de la gestion des opérations.

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

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

### Remarques

- Exigence en lien avec une saine pratique de gouvernance

## Commissaire de district

---

### › Article 9.1, Article 9.2, Article 9.3 et Article 9.4

Les règlements généraux font mention du/de la commissaire de district en précisant son lien avec le conseil d'administration et le Commissaire en chef ainsi qu'en ce qui a trait à son autorité hiérarchique avec les différentes parties prenantes. (9,1)

Les règlements généraux font mention qu'une administratrice ou un administrateur ne peut pas occuper la fonction de commissaire de district. (9,2)

Le conseil d'administration recommande la nomination du/de la commissaire de district, et détermine sa rémunération et ses conditions de travail (si rémunéré). (9,3)

Le conseil d'administration fixe des objectifs et évalue au moins une fois par année, la performance, de la personne occupant la fonction de commissaire de district. Les objectifs et l'évaluation se font conjointement avec le Commissaire en chef (9,4)

Une gouvernance claire suppose, entre autres, un partage des responsabilités efficace entre les différents acteurs concernés, incluant le/la commissaire de district. En étant clair, détaillé et connu de tous, ce partage des responsabilités précise les attentes envers chacune des personnes impliquées. Il stimule le climat de travail, de coopération et de collaboration et permet une meilleure qualité des échanges et des relations.

Le poste de commissaire de district constitue l'une des fonctions les plus importantes de la gouvernance de l'Association et du district. Celle-ci ou celui-ci agit comme premier collaborateur du conseil d'administration et du National. Elle ou il constitue le principal canal de communication avec le personnel du commissariat et les membres. Elle ou il est responsable du respect des politiques et de la mise en œuvre des décisions du conseil.

Le/la commissaire rend des comptes au conseil d'administration et au National ; elle ou il entretient avec la présidente ou le président ainsi qu'avec le Commissaire en chef de sains rapports de collaboration.

Le conseil devrait évaluer périodiquement le /la commissaire de district au regard d'attentes significatives et de

résultats mesurables dans la mise en œuvre du plan stratégique, des politiques et de la conformité.

Le/la commissaire de district devrait être la seule personne à siéger au conseil d'administration à titre d'observatrice et de personne-ressource. En aucun cas, elle ne devrait se substituer à la présidente ou au président lorsque celle-ci ou celui-ci est absent du conseil.

Elle ou il devrait normalement avoir un droit de parole, mais jamais de droit de vote, et ne devrait donc pas occuper un poste d'administratrice ou d'administrateur. Elle ou il peut agir comme porte-parole du district dans les limites convenues par le conseil et le Commissaire en chef.

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

### Remarques

- Exigence ayant une incidence sur les règlements généraux (article 9.1 et 9.2)
- Exigence en lien avec les différentes lois en vigueur (article 9.3)
- Exigence en lien avec une saine pratique de gestion (article 9.4)

## ➤ Article 9.5

**Le commissaire de district forme son commissariat avec des adultes compétents, disponibles, de bonne réputation et ayant la volonté de collaborer.**

Le nouveau commissaire est responsable de s'entourer d'adultes qualifiés et ayant pour seul objectif de maintenir un climat sain et de collaboration pour le bien de l'organisation. Ces adultes devraient constituer l'équipe de commissariat ainsi que de l'équipe de formation du district. Il doit veiller au recrutement et la nomination d'adultes dans les postes de responsabilités ou de ses adjoints au sein du commissariat du district, encourager leur formation et les évaluer au moment opportun.

Les administrateurs / administratrices du conseil d'administration du district ne font pas partie du commissariat de district ni de l'équipe de formation du district.

Les commissaires recommandent au Commissaire en chef les noms des personnes qui feront partie du commissariat ainsi que de l'équipe de formation du district.

Le commissaire de district s'assure qu'il y a une représentation du district dans les comités nationaux dont :

- Le comité « programme des jeunes » ;
- Le comité « ressources adultes et formation » ;
- Le comité « communications » ;
- Le comité « développement » ;
- Le comité « administration » ;
- Le comité « Vigie » ;
- Le comité « Engagement Jeunesse / Table des Jeunes ».

## Les comités du conseil d'administration

### › Article 10.1

Le district ne fait pas usage d'un comité exécutif.

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

Cependant, dans la mesure où les comités statutaires fonctionnent bien, un comité exécutif n'est pas requis ni même utile. En effet, en confiant la prise de certaines décisions à un groupe restreint, le comité exécutif crée surtout deux catégories d'administratrices et d'administrateurs et réduit le rôle du conseil d'administration à celui d'une instance d'approbation. Cette pratique a pour conséquence de déresponsabiliser le conseil d'administration et de démobiliser les administratrices et administrateurs qui ne font pas partie du comité exécutif. Il est important de rappeler que les administratrices et administrateurs, même s'ils ne font pas partie du comité exécutif, peuvent être tenus responsables des décisions et des actions de ce dernier. Ainsi, l'ensemble du conseil d'administration devrait être informé des activités du comité exécutif et devrait entériner toutes ses décisions.<sup>28</sup>

Il faut que le conseil d'administration réalise qu'en mettant en place un comité exécutif, il transfère une grande partie de son pouvoir entre les mains d'un petit groupe d'entre eux et qu'une grande partie du contrôle qu'il a l'impression d'avoir va lui échapper au profit de ce comité exécutif.<sup>29</sup>

L'utilisation d'un comité exécutif est donc une pratique désuète et proscrite.

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

29. Malenfant R (2010) *Comprendre votre Conseil d'administration en 20 réponses*, Op. cit., p. 53.

### Remarques

- Exigence ayant une incidence sur les règlements généraux

### › Article 10.2

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

Le conseil d'administration est plus efficace s'il peut concentrer l'expertise et l'expérience de ses membres sur certains enjeux clés tels que les finances, les ressources humaines, la gouvernance, le développement technologique, l'éthique ou la gestion des plaintes.

À cette fin, il crée des « comités » dont le mandat est de recommander au conseil les orientations et les décisions à prendre sur les politiques et les engagements.

Il y a trois grands types de comités :

- **Le comité permanent** : Dans certaines politiques du conseil d'administration, il est prévu que le conseil forme un comité lorsque certaines situations l'exigent. Son mandat, sa composition et ses pouvoirs sont décrits dans une politique, voire dans les règlements généraux. Par exemple, en vertu de la politique de nomination d'un/une commissaire de district ainsi que l'évaluation du/de la commissaire de district, le conseil d'administration doit former un comité d'administratrices et d'administrateurs et suivre une procédure déterminée pour effectuer la sélection d'une candidate ou d'un candidat au poste de commissaire de district ou évaluer la ou le titulaire en place. C'est donc un comité qui est récurrent, mais qui a un mandat à durée déterminée et qui est constitué de membres délégués ;
- **Le comité ad hoc** : Le rôle de ce comité provisoire consiste à approfondir un enjeu et en suivre le développement. Le mandat de ce comité se termine quand il dépose son rapport au conseil. Par exemple, le conseil d'administration forme un comité pour élaborer un plan pluriannuel de développement stratégique ou encore recommander une politique des communications et d'identité graphique ;

- **Les comités statutaires** : La création de ces comités est prévue dans les règlements généraux et le conseil d'administration a l'obligation de les mettre en place et de leur soumettre certaines questions. Il s'agit habituellement du comité d'audit, du comité de gouvernance et de déontologie et du comité des ressources humaines. Ce sont des comités qui doivent être systématiquement mis en place lors de la formation du conseil en début d'année et qui travailleront sur différents projets tout au long de l'année de référence.

## Remarques

- Exigence ayant une incidence sur les règlements généraux

## ➤ Article 10.3

Les règlements généraux prévoient la création de comités statutaires, pour chacun desquels une charte doit être adoptée<sup>30</sup> par le conseil d'administration :

- Le comité d'audit ;
- Le comité de gouvernance, d'éthique et de déontologie.

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

- Le **comité d'audit** s'assure de la validité des prévisions financières, de la conformité aux règles comptables et de l'intégrité des résultats comptables et financiers du district, de la qualité des contrôles internes, de l'identification des risques et des moyens de les gérer.
- Le **comité de gouvernance**, d'éthique et de déontologie aide le conseil à exercer ses responsabilités en examinant tous les aspects du cadre de gouvernance, ainsi que d'éthique et de déontologie du district pour s'assurer que le conseil fonctionne de manière efficace et efficiente.
- Le **comité des ressources humaines** assiste le conseil d'administration en ce qui a trait à la nomination, à l'évaluation, à la rémunération (si nécessaire) et à la planification de la relève au poste de commissaire de district (selon les ententes avec le Commissaire en chef). Il assiste également le conseil d'administration en ce qui a trait à la mise en place et à l'application, par le commissariat, de politiques judicieuses dans le domaine des ressources humaines pour l'ensemble du district

selon les politiques nationales (acquisition de talents ; rétention, formation et perfectionnement du personnel ; gestion de la relève ; rémunération et gestion du rendement). Le comité des ressources humaines devrait être mixte pour favoriser la diversification des points de vue et de l'expérience, en plus de rendre le processus d'embauche et d'évaluation le plus objectif possible.

## Modulation des comités statutaires

- Pour les grands districts, les trois comités statutaires sont à l'œuvre et se composent dans la mesure du possible, d'administrateurs ou d'administratrices qui sont différents pour chaque comité. Les fonctions essentielles peuvent être réparties dans deux comités statutaires au lieu de trois (ex. : le comité de gouvernance et de déontologie et de ressources humaines, et le comité des finances, de l'audit et de la planification stratégique).
- Les petits districts n'ont pas à former les comités statutaires, mais ils devront néanmoins consacrer du temps aux questions financières, aux ressources humaines et à la gouvernance. Le conseil d'administration devrait alors adopter un plan de travail annuel dans lequel il a prévu au moins une séance de travail statutaire consacrée aux enjeux suivants :
  - Le rapport financier, le budget ;
  - L'analyse des risques ;
  - Les politiques des ressources humaines ;
  - La gouvernance, la planification du développement ;
  - Le suivi du plan de développement.

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

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

## Remarques

- Exigence ayant une incidence sur les règlements généraux

30. Voir exigence 8.13.

## La gestion financière

### › Article 11.1, Article 11.2, Article 11.3, Article 11.4, Article 11.5 et Article 11.6

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Remarques

- Exigence en lien avec une saine pratique de gestion

### › Article 11.7 et Article 11.8

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

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

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

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

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

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

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

#### Remarques

- Exigence en lien avec une saine pratique de gouvernance

## › Article 11.9

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

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

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

En d'autres termes, le/la commissaire de district doit attester que le district est en règle avec les autorités gouvernementales (fiscalité, enregistrement, etc.) et avec les organisations dont celui-ci est membre. Le dépôt de cette attestation doit être inscrit dans le procès-verbal.

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

En résumé, le district doit avoir une trésorière ou un trésorier qualifié(e) qui pourra effectuer le travail adéquatement et dans les normes.

### Remarques

- Exigence en lien avec une saine pratique de gouvernance

## › Article 11.10

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

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

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

Dans tous les cas, pour les districts bénéficiant de moins de 24 999 \$ de financement public (fédéral, provincial ou municipal), au moins un avis au lecteur doit être réalisé annuellement par une firme comptable professionnelle.

Dans tous les cas, pour les districts bénéficiant de 25 000 \$ à 199 999 \$ de financement public (fédéral, provincial ou municipal), au moins une mission d'examen doit être réalisée annuellement par une firme comptable professionnelle.

Dans tous les cas, pour les districts bénéficiant de 200 000 \$ ou plus de financement public (fédéral, provincial ou municipal), un audit annuel doit être réalisé par une firme comptable professionnelle.

### Remarques

- Exigence en lien avec une saine pratique de gouvernance

## ➤ Article 11.11

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

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

Un district avec des revenus au-delà de 200 000 \$ annuellement devrait changer la personne qui effectue la vérification de ses états financiers au moins tous les cinq (5) ans.

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

### Remarques

Exigence en lien avec une saine pratique de gouvernance

## Autres politiques administratives

### › Article 12.1 et Article 12.2

Le conseil d'administration adopte et examine périodiquement les politiques dont il s'est doté, et doit s'assurer que le commissariat applique les politiques nationales, et plus particulièrement les suivantes (12,1) :

- a. La politique de gestion du personnel comprenant la dotation, la rémunération, la promotion, la formation, le code de conduite, les conditions et le contrat de travail du /de commissaire de district, les indemnités et autres conditions de départ (si rémunéré) ;
- b. La politique de vérification des antécédents judiciaires et de conformité, qui doit s'appliquer à tous les administrateurs et administratrices, au personnel, aux personnes quicomme les bénévoles, agissent en leur nom, tant dans leurs relations interpersonnelles qu'avec les membres (politique nationale) ;
- c. La politique de confidentialité et d'accès à l'information (politique nationale) ;
- d. La politique en matière de protection de l'intégrité, incluant un mécanisme de gestion des plaintes indépendantes pour l'abus, le harcèlement, la négligence ou la violence ;
- e. La politique sur le règlement des conflits, où est énoncé le processus officiel de dépôt ou d'analyse de plaintes à caractère autre qu'abus, harcèlement, négligence ou violence, et qui comprend un mécanisme d'appel interne conforme aux principes établis des procédures de recours et de justice naturelle (politique nationale) ;
- f. Le code de conduite s'appliquant aux animateurs et animatrices, aux gestionnaires, administrateurs et administratrices, aux jeunes participants, aux parents, aux accompagnateurs et accompagnatrices ainsi qu'aux autres bénévoles occasionnels (politique nationale) ;

- g. La politique sur les témoignages de reconnaissance, les cadeaux et autres objets promotionnels à l'intention des dirigeants, du personnel et des membres ;
- h. La déclaration de services aux membres ;
- i. La politique d'évaluation et de gestion des risques de toute nature (risque lié à la notoriété, risque financier, technologique, etc.) ;
- j. La politique concernant l'usage de la raison sociale, du logo et autre matériel d'identité et de promotion (politique nationale — à venir) ;
- k. La politique sur la propriété intellectuelle (politique nationale).

**Le conseil d'administration inscrit dans son plan de travail un suivi des politiques du district ainsi qu'un rapport annuel de leur application. (12,2)**

Le conseil d'administration doit s'assurer que le district dispose des politiques qui lui permettront d'accomplir sa mission, de réaliser son mandat et de respecter ses obligations légales, et ce, selon les règlements, politiques et directives de l'Association.

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

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

### Remarques

Exigence en lien avec une saine pratique de gestion

## Plan stratégique

---

### ➤ Article 13.1, Article 13.2 et Article 13.3

Le conseil d'administration adopte un plan stratégique<sup>31</sup> qui contient des indicateurs quantifiant les cibles à atteindre pour relever les défis permettant d'améliorer le mouvement scout. (13,1)

Le conseil d'administration effectue au moins deux (2) fois par an un suivi de l'avancement et de la mise en œuvre du plan stratégique. (13,2)

Le conseil d'administration approuve le plan d'action annuel préparé par le commissariat en accord avec le plan stratégique. (13,3)

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

Cette planification stratégique doit être cohérente avec celle du National et renforcer les orientations développées en tant qu'Association. Elle doit aussi s'imbriquer aux réalités et besoins du district en matière de développement, de promotion et de proposition de services.

Puisque les districts fonctionnent grâce à des fonds de diverses natures (subvention gouvernementale, dons, cotisation des membres, etc.), ils ont une responsabilité fiduciaire à l'égard de la gestion des ressources mises à

leur disposition. La mesure de la performance devient alors essentielle pour assumer cette responsabilité et assurer que la mission est réalisée efficacement. Le développement d'indicateurs quantifiés s'avère nécessaire pour effectuer cette mesure. Ces indicateurs permettront de déterminer quels sont les changements que le district doit mettre en œuvre pour améliorer sa performance et atteindre ses objectifs.

#### Remarques

- Exigence en lien avec une saine pratique de gouvernance (article 13.3)
- Exigence en lien avec une saine pratique de gestion (article 13.1 et article 13.2)

---

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

## Engagements, reddition de comptes et communications publiques

### ➤ Article 14.1, Article 14.2, Article 14.3 et Article 14.4

La présidente ou le président du conseil d'administration et le/la commissaire de district publient chaque année le rapport d'activités et d'avancement du plan stratégique sur le site internet du district. Ils devraient aussi aborder les perspectives de développement, les enjeux et les défis de la prochaine année ainsi que les réussites et les défis de la dernière année. (14.1)

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

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 internet (14.3).

Il s'agit des documents suivants :

- Les règlements généraux à jour ;
- Les politiques administratives et de gouvernance ;
- L'organigramme ;
- La composition du conseil d'administration ;
- La biographie des membres du conseil d'administration ;
- Le code d'éthique et de déontologie des administratrices et administrateurs ;
- Le code de conduite s'appliquant aux différentes clientèles (ex. : administrateurs, gestionnaires, animateurs, jeunes, parents) ;
- La planification stratégique ;
- Le procès-verbal de la dernière assemblée générale annuelle ;
- Le rapport annuel d'activités ;
- Le sommaire du dernier rapport financier (revenus et dépenses sous forme graphique) ;

- La déclaration de services aux membres ;
- La politique sur les processus de communications.

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

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

Le district doit périodiquement rendre des comptes à ses membres, aux bailleurs de fonds et à l'Association. Il s'agit d'un devoir essentiel pour entretenir la confiance publique, sans laquelle il ne pourrait réaliser sa mission. L'absence d'information, ou l'incapacité d'y accéder engendre souvent un sentiment d'impuissance, de méfiance et de frustration.

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

#### Remarques

- Exigence en lien avec une saine pratique de gouvernance

## Respect, engagement et efficacité

---

Les politiques de gouvernance des districts de l'ASC couvrent un large spectre de normes permettant aux conseils d'administration de développer des guides afin qu'ils atteignent leurs objectifs avec compétence et diligence.

Les articles décrits ci-haut sont considérés comme étant la base à implanter en ce qui concerne la gouvernance afin de répondre aux exigences prescrites par les lois en vigueur encadrant les organisations, et leur implantation est fortement encouragée par les instances régissant les devoirs et responsabilités des OBNL. En ce sens, rien n'empêche un district d'ajouter des points afin de compléter les politiques prescrites par l'ASC.

Enfin, des outils de gestion de la saine gouvernance seront développés afin de compléter le présent document et accompagner les districts dans la réalisation de leurs objectifs d'implantation de meilleures pratiques.

Il est de mise de tous nous assurer qu'en tant qu'organisation faisant la promotion de valeurs telles que le respect, l'engagement et l'efficacité, nous mettions en place des mécanismes nous permettant de refléter celles-ci dans nos actions et nos stratégies de mise en œuvre.

## Références accessibles en matière de gouvernance et de gestion d'OBNL

---

Chantier de l'économie sociale — Cadre de référence de l'économie sociale [<https://chantier.qc.ca/decouvrez-leconomie-sociale/cadre-de-reference/>]

Collège des administrateurs de sociétés (CAS-Université Laval) [<https://www.cas.ulaval.ca/info-gouvernance/>]

Comité sectoriel de main-d'œuvre — Économie sociale Action communautaire (CSMO-ÉSAC) [<https://www.csmoesac.qc.ca/outils-et-publications>]

Égale Action [<https://www.egaleaction.com/boite-a-outils-milieu-sportif/>]

Espace OBNL [<https://www.espaceobnl.ca/fr/>]

Hillborn [<https://hilborn-charityenews.ca/>]

Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP) [<https://igopp.org/category/publications/articles/>]

ISALégal [<https://isalegal.com/>]

Le Concierge marketing [<http://www.leconciergemarketing.com/>]

Moncéa Saine Gouvernance [<https://www.sainegouvernance.com/services/publications>]

Regroupement Loisir et Sport du Québec (RLSQ) [[https://www.associationsquebec.qc.ca/chronique.php?ld\\_Type=6](https://www.associationsquebec.qc.ca/chronique.php?ld_Type=6)]

Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ) [<https://www.rabq.ca/nos-publications.php?publication=partenaires& sujet=Gouvernance>]

Société canadienne des directeurs d'association (SCDA) [<https://csae.com/fr/>]

Top non-profits [<https://topnonprofits.com/>]

## Références bibliographiques

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

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

Association des Scouts du Canada (2011). Politique de l'ASC sur la participation des jeunes à la prise de décision

Association des Scouts du Canada (2020). Politique de l'ASC sur la diversité et l'inclusion

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

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

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

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

Centre St-Pierre (2019) Participation à distance à une rencontre (assemblée) d'un Conseil d'administration d'un OBNL

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

Conférence des ministres fédéral-provinciaux et territoriaux responsables du sport, de l'activité physique et des loisirs, Priorités FPT pour une action concertée visant la période 2017-2022, 28 juillet 2017, 5 pages. [[sirc.ca/sites/default/files/content/fpt\\_csp\\_priorities\\_for\\_collaborative\\_action\\_28juillet2017\\_fr.pdf](http://sirc.ca/sites/default/files/content/fpt_csp_priorities_for_collaborative_action_28juillet2017_fr.pdf)]

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

Geeraert, A. (Éd.) (2018). National Sports Governance Observer, Final report, November 2018, 264 pages. [[www.playthegame.org](http://www.playthegame.org)]

Gouvernement du Canada / Ministère de la Justice (2018) Loi sur les organismes à but non lucratif

Gouvernement du Québec (2019) Loi sur les compagnies

Gouvernement du Québec / Ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur (2020) Code de gouvernance des organismes à but non lucratif (OBNL) québécois de sport et de loisir

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

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

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

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

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

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

- Institut sur la gouvernance d'organisations publiques et privées (2019). Rapport sur la Gouvernance de l'ASC : Audit 2019 — Rapport final, septembre 2019.
- Malenfant, R. (2018). La gouvernance et le Conseil d'administration d'un OSBL.
- Malenfant, R. (2010). Comprendre votre Conseil d'administration en 20 réponses. Les Guides pratiques pour une gouvernance stratégique, Guide n° 2.
- Malenfant, R. (2012). Comités et Réunions. Les Guides pratiques pour une gouvernance stratégique, Guide n° 8.
- Malenfant, R. (2010). Valeur et Éthique. Les Guides pratiques pour une gouvernance stratégique, Guide n° 7.
- Malenfant, R. (2009). Le directeur général en péril. Les Guides pratiques pour une gouvernance stratégique, Guide n° 9.
- Malenfant, R. (2010). Le directeur général en action. Les Guides pratiques pour une gouvernance stratégique, Guide n° 3.
- Malenfant, R. (2010). Le président du Conseil d'administration. Les Guides pratiques pour une gouvernance stratégique, Guide n° 1.
- Malenfant, R. (2009). La responsabilité financière des administrateurs. Les Guides pratiques pour une gouvernance stratégique, Guide n° 6.
- Malenfant, R. (2010). Les administrateurs. Les Guides pratiques pour une gouvernance stratégique, Guide n° 5.
- Malenfant, R. (2005). La gouvernance stratégique : la voie de l'imputabilité.
- Office des professions du Québec (2019). Lignes directrices en matière de gouvernance, avril 2019, 62 pages.
- Regroupement Loisir Sport Québec (1995). Note administrative 95-250 du service juridique du RLSQ rédigé par Me Laurier Dugas.
- Regroupement Loisir Sport Québec (2020). Guide de politique sur la Gouvernance d'un OBNL.
- SGS (2014) Outil d'évaluation de soutien global pour un scoutisme de Qualité — procédure pour les OSN.
- Sports Information Research Centre. Site Web, section Gouvernance du sport, leadership et politique. [[SIRC.ca/fr/gouvernance](https://www.sirc.ca/fr/gouvernance)]
- Sport Copywriters (2019). Étude sur les relations entre les fédérations sportives québécoises et canadiennes — Rapport final, 31 mars 2019, 118 pages. [Non publié]
- Sport England, UK Sport (2017). A Code for Sports Governance. 64 p. [[www.sportengland.org](https://www.sportengland.org)]
- Sport Northern Ireland (2016). Sports Governance Guide Northern Ireland, 2016, 16 pages. [[www.sport-governancenetwork.net](https://www.sport-governancenetwork.net)]
- Sutcliffe Group (2016). Évaluation formative de la politique canadienne du sport (2012) et examen thématique de la littératie physique et du DLTA — Rapport final, 1er septembre 2016, 121 pages.
- Turbide J, Zuniga-Sala V et Handfield G, (2014) Guide pratique sur la gouvernance. Pour la direction générale et les administrateurs. La certification des organismes communautaires partenaires du Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles. Groupe de recherche sur les organismes à but non lucratif communautaires ou culturels, HEC Montréal. 28 pages.
- Turbide J et Zuniga-Salas V (2014). Guide d'élaboration d'une politique de gouvernance — Groupe de recherche sur les organismes à but lucratif communautaires ou culturels — HEC Montréal.



**Scouts**  
du Canada

Association des Scouts du Canada

**Centre national**

7331 rue Saint-Denis,  
Montréal, QC, H2R 2E5

514-252-3011 • 1 866 297-2688  
[infoscout@scoutsducanada.ca](mailto:infoscout@scoutsducanada.ca)  
[scoutsducanada.ca](http://scoutsducanada.ca)