



**Loisir Sport**  
Centre-du-Québec

# **POLITIQUES**

**DE GOUVERNANCE**

**ADOPTÉE À L'UNANIMITÉ**  
**2021-17-06/123.03**

# TABLE DES MATIERES

<b>1. LE RÔLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....</b>	<b>2</b>
<b>2. LA STRUCTURE ET L'ORGANIGRAMME 2021 .....</b>	<b>5</b>
<b>3. LE RÔLE DES DIRIGEANT·E·S .....</b>	<b>6</b>
<b>3. LES DEVOIRS ET LES ATTENTES ENVERS LES ADMINISTRATEUR·TRICE·S.....</b>	<b>9</b>
<b>4. LES RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET L'INFORMATION .....</b>	<b>11</b>
<b>6. LES COMITÉS DE GOUVERNANCE (3) .....</b>	<b>17</b>
<b>7. LES COMITÉS OPÉRATIONNELS ET PARTICULIERS (D'INTENDANCE) .....</b>	<b>21</b>
<b>8. LE CADRE ÉTHIQUE ET CODE DE DÉONTOLOGIE.....</b>	<b>24</b>
<b>9. LA CONFIDENTIALITÉ ET LA DIVULGATION DE DOCUMENTS.....</b>	<b>28</b>



# 1. LE RÔLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

*Attention, si un élément de cette politique se retrouve dans une politique antérieure, la présente politique aura priorité.*

## Le rôle du conseil d'administration

Le conseil d'administration est le mandataire de LSCQ et il a un rôle spécifique à jouer pour l'association, différent de la permanence (l'intendance) et apportant une valeur ajoutée à la société tout entière.

Le conseil d'administration de LSCQ remplit plusieurs fonctions:

- a) **Fonction morale:** doit veiller à préserver l'intérêt des membres clients de façon équitable et doit s'assurer de la présence de personnes compétentes, disponibles et connaissant bien les membres.
- b) **Fonction légale:** en tant que mandataire, le conseil est imputable devant la loi, il veille à faire respecter la loi, sa charte et les règlements généraux. Il est responsable à la fois d'interpréter la mission de l'organisation, de la faire respecter et de faire des changements aux règlements, lorsque nécessaire.
- c) **Fonction de planification:** celle-ci touche principalement l'engagement de la directeur-trice général-e, le soutien de la direction générale et la planification des programmes et des budgets.
- d) **Fonction d'évaluation:** assurer l'intégrité du système, assurer un suivi de la planification et évaluer ses décisions et de la contribution de ses administrateur-trice-s, évaluer les décisions et la performance de la directeur-trice général-e, évaluer les politiques, puis exercer un contrôle direct en période de crise (en l'absence d'un-e directeur-trice général-e). Idéalement délégué à un comité à être créé.
- e) **Fonction de représentation:** il doit représenter ses électeur-trice-s au conseil d'administration et également représenter le conseil d'administration à ses « électeur-trice-s ». Le conseil doit aussi représenter lui-même l'ensemble de l'organisation face à la société en général. Il doit en plus représenter l'organisation, par le biais de la voix de personnes désignées, qui fait des relations publiques ou gouvernementales, puis finalement pour la collaboration avec les partenaires.
- f) **Fonctions de service des administrateurs:** être à l'écoute et refléter l'opinion des membres. Développer la réputation de LSCQ et établir des contacts « politiques ». S'engager à mettre son expertise au service de l'association.

Plus précisément, voici les rôles du conseil d'administration:

### 1.1 Fournir des orientations stratégiques

1.1.1 En clarifiant au besoin et minimalement aux trois à quatre ans (en concordance avec la périodicité du PAFURS) la mission de LSCQ, sa vision d'avenir, ainsi que dans la définition de ses valeurs qui se doivent d'aider les administrateur-trice-s à prendre les meilleures décisions lors de situations critiques difficiles.

### 1.2 Prendre position sur les enjeux stratégiques



- 1.2.1 En prenant position et des décisions sur des enjeux stratégiques actuels, nouveaux ou proposés par le·la directeur·trice général·e.
- 1.2.2 En effectuant par le biais des contacts des administrateur·trice·s et du·de la directeur·trice général·e de la veille stratégique pour identifier des perspectives, des menaces ou des opportunités.
- 1.2.3 En identifiant les forces et les faiblesses de l'organisation, l'analyse externe de l'environnement et en statuant les choix stratégiques affectant le long terme de LSCQ.
- 1.2.4 En révisant aux trois à quatre ans le plan stratégique avec la direction générale.
- 1.2.5 En prenant les moyens pour mener à bien son rôle, notamment, en effectuant aux trois à quatre ans une plus vaste démarche de planification stratégique avec l'aide d'un·e accompagnateur·trice externe (en concordance avec la périodicité du PAFURS).

### **1.3 Embaucher et évaluer annuellement le rendement du·de la directeur·trice général·e**

- 1.3.1 En établissant que le·la directeur·trice général·e est son fondé de pouvoir pour la gestion et le développement des affaires de LSCQ (voir politiques à cet effet).
- 1.3.2 En établissant et bonifiant périodiquement des politiques sur le rôle de la direction générale, de son encadrement et l'évaluation de sa performance aux deux ans.

### **1.4 Développer et mettre en place des encadrements**

- 1.4.1 En établissant des politiques claires comme des points de référence qui ont de l'importance dans la mise en œuvre des actions et qui guident les comportements.
- 1.4.2 En encadrant ses propres activités (se donner certaines règles de conduite, assurer son recrutement, etc.).
  - ✓ L'encadrement des réunions du C.A. et de l'ordre du jour;
  - ✓ L'encadrement des comités (définition claire des mandats, leurs obligations en termes d'échéance, etc.);
  - ✓ L'encadrement du·de la directeur·rice général·e (politique d'évaluation de la performance, pratiques administratives, détermination de certaines règles de prudence en gestion, la gestion des risques, etc.).

### **1.5 Approuver annuellement les programmes et les budgets**

- 1.5.1 En vérifiant la cohésion entre ce qui est présenté et les priorités stratégiques déjà définies.
- 1.5.2 En adoptant les résultats et les moyens de contrôler ceux-ci, entre autres :
  - ✓ La programmation des différentes actions et des activités de l'année;
  - ✓ Le contrôle et la vérification (suivi des tableaux de bord et rapports trimestriels);
  - ✓ L'approbation des budgets annuels (avant le 31 mai);
  - ✓ La performance de l'organisation (évaluation et répartition des surplus).

### **1.6 S'assurer de l'intégrité des processus**



- 1.6.1 En étant responsable de ses propres actes, en sachant déléguer adéquatement et en étant responsable de sa propre performance comme conseil (évaluation du conseil et auto-évaluation des administrateur·trice·s).
- 1.6.2 En s'évaluant pour s'assurer que les décisions, les pratiques, les méthodes de fonctionnement et les politiques correspondent au plan d'action, aux ententes avec certains partenaires et à une saine gouvernance.

### **1.7 Développer et garder un réseau de contacts avec la communauté**

- 1.7.1 En favorisant le développement d'un réseau, de ses membres, de sa clientèle, de sa collectivité et de la communauté dans son ensemble.
- 1.7.2 En les informant régulièrement des actions et des activités de LSCQ par le biais de la direction générale et des comités.
- 1.7.3 En s'assurant que les règlements généraux correspondent aux besoins en les actualisant et, si nécessaire, en les mettant à jour au maximum aux trois à quatre ans (pas les mêmes années que la mise à jour des plans stratégiques).

### **1.8 Se préoccuper de la viabilité de LSCQ**

- 1.8.1 En s'assurant de la compétence des administrateurs pour que chacun soit à l'aise avec les pratiques de saine gouvernance, la connaissance de LSCQ et les politiques de gouvernance adoptées ainsi qu'en accueillant les nouveaux·nouvelles administrateur·trice·s adéquatement afin de les rassurer.
  - ✓ En participant à des congrès avec le réseau ou autre en offrant annuellement et, au besoin, un perfectionnement sur la connaissance interne de l'association ainsi qu'une session de formation formelle en finance et en gouvernance avec un·e accompagnateur·trice externe (en alternance aux deux ans avec les congrès).
- 1.8.2 En prenant conscience de ses rôles et de l'importance d'encadrer chacun d'eux·elles par une politique afin d'éviter des problèmes et de diminuer les risques de futurs problèmes.
  - ✓ En permettant de faciliter le recrutement de futur·e·s administrateur·trice·s en les informant adéquatement sur leurs rôles, la mission, la vision et les valeurs de LSCQ.
- 1.8.3 En affectant principalement ses énergies à la viabilité à long terme, la viabilité financière, la protection de la crédibilité et l'assurance de la relève, et ce, jusqu'à la réalisation idéaliste de la mission.

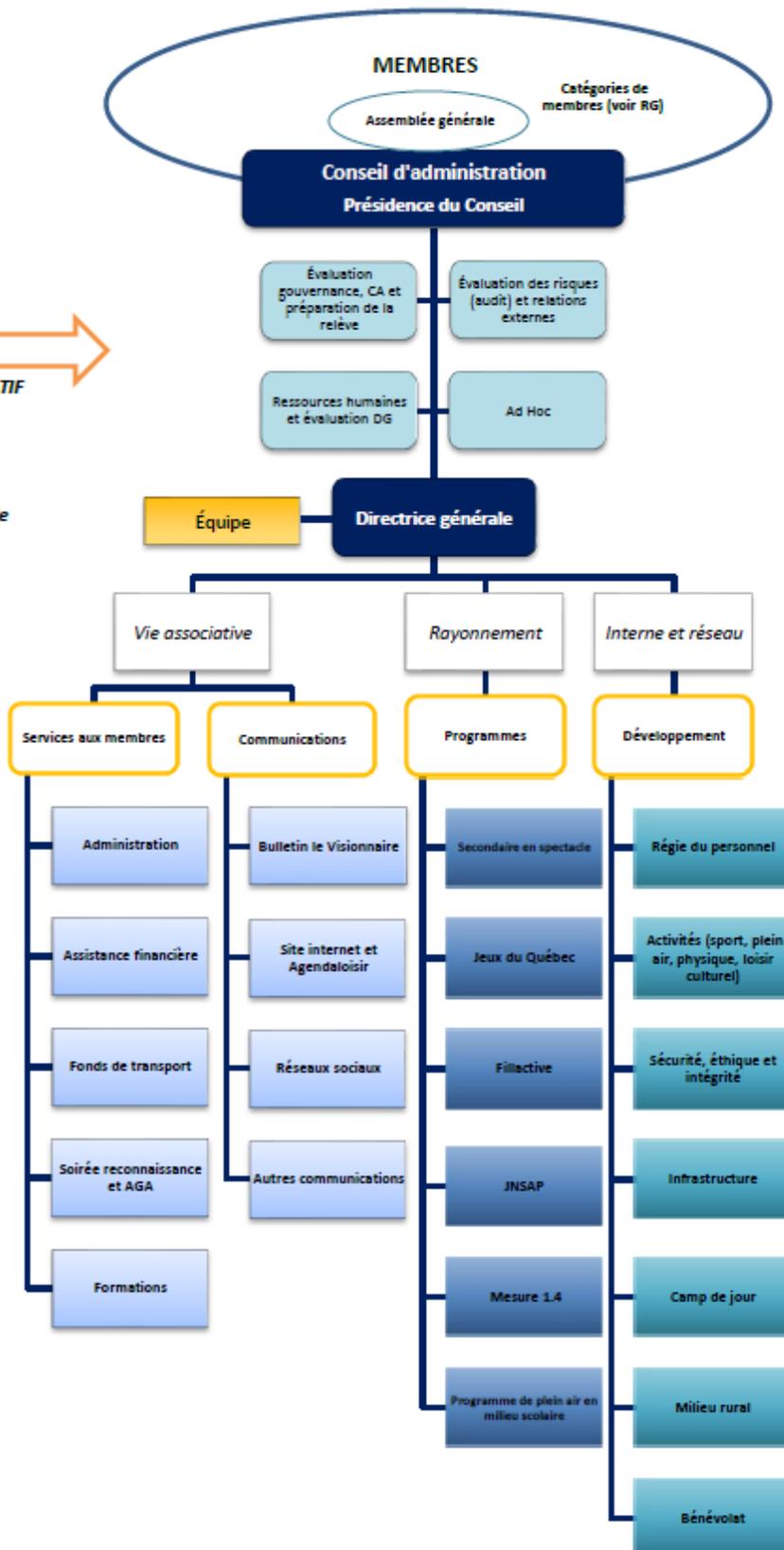


## 2. LA STRUCTURE ET L'ORGANIGRAMME 2021

Structure organisationnelle 2021

Comités de gouvernance (et ad hoc) FACULTATIF

Comités d'intendance (opérationnel)



### 3. LE RÔLE DES DIRIGEANT·E·S

*Attention, si un élément de cette politique se retrouve dans une politique antérieure, la présente politique aura priorité.*

#### ADOPTÉE

2021-17-06/123.04

#### Le rôle des dirigeant·e·s

En conformité avec les règlements généraux, les dirigeant·e·s sont au service du conseil d'administration de LSCQ. Ils agissent au nom du conseil dans les matières qui leur auront été explicitement confiées.

Le conseil de LSCQ désigne quatre dirigeant·e·s. Les dirigeant·e·s sont capables d'agir sans être regroupés en comité.

#### I. Le·la président·e du conseil

En plus de son rôle d'administrateur·trice, la personne à la présidence du conseil d'administration est à la fois le leader du conseil d'administration et le partenaire de la direction générale dans l'accomplissement de la mission et de la vision de LSCQ. Les rôles généraux du·de la président·e du conseil sont :

- a) Présider les réunions du conseil, s'assurer des droits de parole et du climat harmonieux, coordonner le travail du conseil d'administration, corédiger et approuver l'ordre du jour avant son envoi aux administrateur·trice·s, convoquer, en conformité avec les règlements, des réunions spéciales du conseil d'administration ou de l'assemblée générale. Identifier et utiliser adéquatement les ressources financières mises à sa disposition et à celles des administrateur·trice·s;
- b) S'assurer que le système de gouvernance, dans son ensemble, fonctionne adéquatement et que les processus définis sont respectés. S'assurer que la discipline est maintenue durant les réunions, mais aussi entre les réunions. C'est à le·la président·ce du conseil de parler aux administrateur·trice·s qui arrivent constamment en retard, qui partent trop tôt ou qui ne viennent pas régulièrement aux réunions pour connaître les raisons de leur comportement et trouver une solution;
- c) Être le porte-parole du conseil d'administration et co-porte-parole de LSCQ. Assurer la représentation avec la direction générale de LSCQ à l'extérieur, que ce soit auprès du public, des gouvernements, d'autres associations afin d'établir et de conserver des partenariats. S'assurer, au nom du conseil, que les rapports obligatoires aux gouvernements sont bien remplis et soumis dans les délais prescrits;
- d) Établir et conserver une relation de partenariat avec le·la directeur·trice général·e dans l'accomplissement de la mission de LSCQ. Éviter de s'émincer dans la gestion courante de l'organisation et de faire affaire directement avec le reste du personnel. Rencontrer régulièrement le·la directeur·trice général·e avant chaque réunion du C.A. pour réviser les dossiers à discuter et prévoir le déroulement adéquat de la rencontre. Planifier et préparer l'évaluation annuelle du rendement du·de la directeur·trice général·e, des administrateur·trice·s et du conseil dans son entier.
- e) Rester en contact régulièrement avec les administrateur·trice·s et s'assurer que chaque administrateur·trice a son manuel de l'administrateur, qu'il·elle en comprend bien le contenu et qu'il·elle le consulte régulièrement. S'assurer de tenir annuellement une session d'introduction des nouveaux·nouvelles administrateur·trice·s. Être capable de clarifier, lorsque nécessaire, les rôles du conseil et des administrateur·trice·s. S'assurer de la conduite éthique des administrateur·trice·s et s'assurer en tout temps que les administrateur·trice·s ne sont pas en conflit d'intérêts;



- f) Veiller à déléguer le·la président·e de l'assemblée générale annuelle et des assemblées spéciales. Être membre, au besoin, de comités de gouvernance du conseil et signataire au compte, aux chèques et pour le conseil;
- g) Se préoccuper de sa propre relève, être le coach du·de la prochain·e président·e du conseil (la vice-présidence ou tout autre dirigeant qui pourra fort probablement prendre la relève), choisi par le conseil pour qu'il·elle se prépare adéquatement à prendre la relève;
- h) Assurer la pérennité de l'organisation, c'est-à-dire, assurer un recrutement adéquat du conseil, obtenir une diversité de points de vue, avoir une bonne représentation du *membership* et conserver les équilibres souhaités. Se préoccuper de la relève à la direction générale en temps et lieu.

Voici les attitudes les plus importantes à retrouver chez un leader comme doit l'être le président du C.A. La présidence du conseil doit :

- Faire siens des valeurs et des objectifs de LSCQ et être intègre : juste, honnête et transparent;
- Développer chez les administrateur·trice·s les valeurs et objectifs de LSCQ;
- Être positif·ive et passionné·e;
- Être à l'écoute et détecter la communication non verbale de son entourage;
- Donner l'exemple en tout temps (établissement de contact, préparation aux réunions, ponctualité, discipline personnelle...).

## II. Le·la vice-président·e

- a) Remplace le·la président·e en cas d'absence ou d'incapacité d'agir de celui-ci.
- b) Est le·la gardien·ne des valeurs et des orientations du conseil. Ainsi, seconde la présidence et le conseil surtout durant les réunions afin que les décisions respectent les valeurs organisationnelles et l'esprit des orientations. Est en quelque sorte « philosophe » du conseil en se préoccupant également de la dimension éthique.
- c) Peut présider un segment de la réunion du conseil dans le cas où la présidence doit se retirer ou que cette dernière devenant un participant·e actif·ve dans une discussion où il est préférable qu'il·elle ne soit pas également l'animateur·trice. En concordance avec les valeurs et la tenue des réunions du conseil, il·elle peut présider en tout ou en partie les réunions du conseil en accord avec les membres du conseil même si la présidence est présente.
- d) Joue le rôle de présidence du comité (s'il y a lieu) de l'instance d'appel entre la direction et les employés ou les bénévoles opérationnels dans certaines situations prévues par le conseil d'administration dans un ou quelques politiques. Par exemple, dans le cas d'harcèlement (sauf si la vice-présidence est concernée par la plainte ou sauf si le conseil en décide autrement);
- e) Peut participer à des comités (s'il y en a lieu) concernant l'évaluation des risques et l'évaluation du rendement de la direction générale.

Bien que la direction générale possède des rôles et pouvoirs en lien avec les finances et les aspects légaux de LSCQ, les administrateur·trice·s nomment un·e secrétaire et un·e trésorier·ère pour appuyer le conseil dans les fonctions suivantes :



### III. Le·la secrétaire

- a) En tant que secrétaire, il·elle doit s'assurer que les fonctions légales du conseil sont adéquatement assumées et doit agir comme le « juriste » du conseil. S'assure de la convocation des réunions du conseil.
- b) Connaît la loi, les statuts et règlements. Voit, entre autres, à ce que les procès-verbaux soient conformes, assure la garde du sceau (s'il y en a un) et s'assure que tous les registres sont tenus à jour. Signe les procès-verbaux adoptés et la correspondance liée à sa fonction.
- c) Collabore dans sa fonction avec la direction générale et est apte à répondre aux questions concernant les règles de fonctionnement légales et de gouvernance de LSCQ.
- d) Siège au comité chargé de gestion de risques et les relations externes (s'il y a lieu).
- e) La fonction de secrétaire peut être assumée par un·e autre dirigeant·e si le conseil le décide.

### IV. Le·la trésorier·ère

- a) Doit s'assurer que les fonctions financières et fiscales de LSCQ sont adéquatement remplies selon les politiques. Voit à ce que les articles des règlements généraux ayant trait aux finances soient mis en œuvre et signe les chèques.
- b) S'assure dans les délais de la préparation du budget annuel et la présence au conseil pour approbation. Doit s'assurer aussi que périodiquement les états des revenus et dépenses en regard dudit budget soient déposés aux administrateur·trice·s du conseil pour information.
- c) S'assure que les états financiers annuels soient déposés au conseil d'administration pour adoption, et ce, avant l'assemblée générale annuelle.
- d) Collabore dans sa fonction avec la direction générale et est apte à répondre aux questions concernant le budget et à la dimension financière de l'organisation.
- f) Peut être présent lors de la rencontre avec l'auditeur externe.
- g) Siège au comité chargé de l'audit.
- h) La fonction de trésorier peut être assumée par un autre dirigeant si le conseil le décide.



### 3. LES DEVOIRS ET LES ATTENTES ENVERS LES ADMINISTRATEUR·TRICE·S

*Attention, si un élément de cette politique se retrouve dans une politique antérieure, la présente politique aura priorité.*

ADOPTÉE

2021-17-06/123.05

#### 3.1 Les devoirs des administrateur·trice·s

Les devoirs d'un·une administrateur·trice se concentrent autour de quatre rubriques : des devoirs envers lui·elle-même, envers ses collègues-administrateur·trice·s, envers LSCQ et envers la société en général.

- a) **Envers lui·elle-même** : il·elle doit s'assurer d'être disponible; de mettre son expertise personnelle à la disposition de LSCQ; s'assurer d'être soi-même; être un exemple pour obtenir et conserver le respect de ses collègues ainsi que sa préoccupation personnelle et principale doit être le bien général de LSCQ.
- b) **Envers ses collègues-administrateur·trice·s** : il·elle se doit de respecter les autres en se présentant aux réunions de façon assidue, en s'y préparant, en y participant activement et en dédiant son attention aux échanges; faire preuve d'ouverture d'esprit et d'une bonne capacité d'écoute; il·elle se doit d'être solidaire et loyal envers ses collègues et LSCQ; mener à bien ses engagements face à ses collègues; faire preuve d'honnêteté, de transparence; s'assurer d'avoir l'avis d'experts lorsque nécessaire et agir avec diligence; agir avec compétence en allant au fond des choses et en partageant toutes les informations pouvant être divulguées au conseil pour le bien de LSCQ; faire confiance à ses collègues qui ont également des connaissances et de l'expérience.
- c) **Envers LSCQ** : s'informer régulièrement du développement des dossiers et des enjeux de LSCQ; s'assurer que les politiques de gouvernance soient respectées, être attentif·ve à la mission, à la vision et aux valeurs de LSCQ et s'assurer que ses interventions sont en accord avec elles; être loyal·e et solidaire envers LSCQ et défendre les positions du conseil d'administration, faire primer les intérêts de LSCQ et s'abstenir de faire des déclarations publiques sans l'accord du conseil et contraire à la politique des porte-paroles; se sentir personnellement responsable et imputable; supporter sa direction générale.
- d) **Envers la société en général** : la crédibilité individuelle de chaque administrateur·trice est la base de la crédibilité globale de LSCQ. Chaque administrateur·trice doit s'assurer que LSCQ respecte les prescriptions de la loi, de sa charte, de ses règlements et de ses politiques.

S'assurer que le code de déontologie soit respecté, rendre compte des actions de LSCQ par l'exactitude de son rapport annuel et de sa situation financière.

Le conseil d'administration et les administrateur·trice·s s'assurent qu'ils conservent, en tout temps, leur indépendance face à la gestion.

Le conseil d'administration et les administrateur·trice·s doivent s'assurer de ne pas se retrouver dans une situation où il·elle·s seront juges et parties. Cela survient lorsqu'il·elle·s s'impliquent trop dans les opérations ou avec le personnel. Le C.A. et les administrateur·trice·s devraient se faire un devoir d'assurer leur indépendance en tout temps et de garder une distance salutaire entre les opérations et leur rôle de supervision. Ainsi, les administrateur·trice·s doivent éviter de côtoyer les employés pour demeurer objectifs et être en mesure de prendre des décisions pour le bien de l'ensemble de l'organisation.



- a) Le rôle individuel d'un administrateur est limité au mandat écrit qu'il se voit conférer par le conseil.
- b) Le devoir de tout employé est de comprendre et de respecter l'importance de l'indépendance du conseil.

Il est attendu que, suivant la nomination des administrateur·trice·s (nouveaux et anciens), chacun d'entre eux s'engage en signant le *Code de déontologie destiné aux administrateurs de LSCQ* de même que la *Déclaration de conflits d'intérêts*. Un tableau des participations aux réunions du C.A. et aux activités sera fourni aux administrateurs lors de l'évaluation. Il est convenu que les ancien·ne·s administrateur·trice·s demeurent liés, de façon irrévocable, aux engagements pris.

### **3.2 Les attentes envers les administrateur·trice·s**

Les attentes envers les administrateur·trice·s correspondent aux principaux devoirs de l'administrateur·trice présentés ci-haut, c'est-à-dire :

- a. S'informer et se préparer aux réunions;
- b. Être présent lors des réunions (assiduité, efficacité et ponctualité);
- c. Se faire confiance, faire confiance à la direction générale et l'équipe;
- d. Savoir écouter et être attentif (utiliser les téléphones intelligents et les tablettes avec discernement);
- e. Se sentir personnellement responsable et imputable;
- f. Être positif·ve, poser des questions et rechercher des solutions ou des alternatives;
- g. Être solidaire et loyal·e (supporter les décisions prises);
- h. S'assurer que les interventions sont en accord avec la mission de LSCQ;
- i. Être habile à exprimer les besoins de son secteur et à défendre les positions de LSCQ;
- j. Faire primer les intérêts collectifs de LSCQ versus l'intérêt d'un secteur privilégié par un·e administrateur·trice;
- k. Offrir ses compétences, exprimer ses idées et participer constructivement aux discussions;
- l. Mettre son réseau de connaissances et de contacts au service de LSCQ;
- m. Soutenir la direction générale;
- n. Hors des réunions du conseil, être au service de LSCQ (être disponible et viser la réussite);
- o. Participer aux activités protocolaires et événements de LSCQ;
- p. Être capable d'indépendance face à son électorat (l'administrateur·trice siège personnellement);
- q. Faire preuve d'ouverture d'esprit et de bienveillance;
- r. Miser sur le consensus tout en respectant les autres et leurs opinions;
- s. Être transparent, honnête et remplir ses engagements;
- t. Se tenir informer des lois et les respecter (connaître les dossiers et les politiques);
- u. Agir avec prudence et diligence et de façon à maîtriser des risques;
- v. Donner l'exemple (conduite, morale, attitude);
- w. Respecter la confidentialité des débats et respecter le code d'éthique;
- x. Respecter l'histoire de LSCQ et les bénévoles prédécesseurs.



## 4. LES RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET L'INFORMATION

*Attention, si un élément de cette politique se retrouve dans une politique antérieure, la présente politique aura priorité.*

### ADOPTÉE

2021-17-06/123.06

### 4.1 Introduction

Les administrateur·trice·s du conseil d'administration de LSCQ ont une autorité de mandataire et de quasi-fiduciaire. Ces deux termes signifient qu'ils ont reçu mandat du législateur et sont responsables par la Loi des compagnies et le Code civil du Québec de veiller aux intérêts premiers de LSCQ qu'ils administrent lorsqu'ils siègent en conseil d'administration.

À ce titre, ils sont reconnus comme étant les administrateur·trice·s de LSCQ. À l'exception des réunions du conseil, les administrateur·trice·s n'ont pas d'autorité autre que celle qui leur est déléguée dans une politique écrite ou par une résolution du conseil.

Chaque réunion du conseil de LSCQ est de toute première importance et chaque administrateur·trice, bien préparé·e, se fera un devoir d'y assister, conscient que son absence affecte l'intégrité globale de son fonctionnement et diminue son efficacité. La présidente du C.A. s'assure que la réunion débute toujours à l'heure pour laquelle est convoquée et fait en sorte que son déroulement permet de délibérer les sujets les plus importants et stratégiques au début.

- a) L'ordre du jour est sous le contrôle du conseil de LSCQ par son contrôle et son adoption. La présidence du conseil et la direction générale collaborent ensemble à sa rédaction.
- b) Le conseil d'administration se réunit autant de fois qu'il est nécessaire pour mener à bien ses activités, en conformité avec les règlements.
- c) L'essentiel de son travail est conforme à son rôle défini dans une politique de gouvernance.

À chaque réunion, la présidente et la directrice générale feront rapport de leurs activités et des résultats. Ces rapports, s'ils sont écrits (ou sommairement résumés), peuvent être annexés au procès-verbal de la réunion. Le conseil fera, selon ses rapports de contrôle et son tableau de bord, ses priorités annuelles et ses facteurs clés de succès.

### 4.2 Réunions du conseil

#### A- Calendrier des réunions

Le conseil d'administration se réunit autant de fois que nécessaire. De façon générale, le conseil de LSCQ tient en moyenne cinq (5) réunions annuelles pour y discuter, entre autres, des sujets de gouvernance incontournables

CALENDRIER DE RENCONTRES	
Février	3 <sup>e</sup> jeudi du mois
Mai	3 <sup>e</sup> jeudi du mois
Septembre	2 <sup>e</sup> jeudi du mois
Octobre	2 <sup>e</sup> jeudi du mois (AGA)
Décembre	2 <sup>e</sup> jeudi du mois (CA de Noël)



## **B- Tenue de réunions dynamiques et efficaces**

Le conseil d'administration se centre idéalement sur sa tâche et ses rôles de gouvernance. Chaque administrateur·trice possède un droit de vote et peut demander le vote sur des décisions, mais, à LSCQ, le consensus est d'abord recherché à chaque décision. La durée prévue est de 1 h 30 (maximum 2 heures).

Le conseil et la présidence, en collaboration avec la direction générale, s'assurent du dynamisme des réunions. L'efficacité des réunions est soutenue par un ordre du jour défini de façon stratégique et selon un ordre logique des discussions (voir annexe 1 - Ordre du jour type). Des distractions telles que les cellulaires sont à éviter autant que possible.

## **C- Évaluation de l'efficacité du conseil**

Le conseil d'administration de LSCQ, en tant que groupe d'administrateurs, évalue sa propre efficacité selon différents critères, par exemple :

- Le taux de présence aux réunions;
- La ponctualité (sauf les premières 5 minutes informelles);
- Le nombre de réunions et respectant le quorum;
- Le respect de la durée moyenne des réunions (par rapport à la durée initiale prévue);
- La couverture de tous les sujets de l'ordre du jour;
- La qualité des échanges (que chaque personne puisse s'exprimer);
- Le nombre de résolutions ou décisions prises
- La capacité de faire du contrôle efficace (de ses propres engagements aux politiques).

Le conseil de LSCQ évalue annuellement sa performance en regard de son rôle et des critères en fonction des politiques établies et la préparation des administrateur·trice·s par le biais de la formation.

Certaines compétences ainsi développées permettront d'accroître le niveau de préparation des administrateur·trice·s et d'encourager leur niveau de participation et d'écoute mutuelle, leur capacité de différencier les sujets de gouvernance et les sujets d'intendance, leur capacité d'avoir une vision d'avenir et d'appréhender la perspective globale de ses décisions en regard de l'orientation et de l'établissement de politiques, leur capacité de respecter la confidentialité des débats et des documents ainsi que leur capacité d'intégrer les nouveaux·nouvelles administrateur·trice·s.

### **4.3 Information que la direction générale doit préparer et présenter au conseil**

La direction générale doit tenir le conseil d'administration de LSCQ bien informé au moment opportun. Elle doit, entre autres :

- a) Faire en sorte que le conseil soit au courant des tendances, des événements publics concernant LSCQ et des changements significatifs externes et internes, particulièrement ceux qui ont servi de base à l'édification des politiques du conseil;
- b) Obtenir des points de vue du personnel et d'experts de l'extérieur de LSCQ sur les sujets, les enjeux et les options qui sont nécessaires au conseil pour prendre des décisions éclairées;
- c) Présenter les informations pertinentes d'une manière simple et concise;
- d) Présenter annuellement pour la préparation de l'assemblée générale des membres, un rapport complet sur les activités de LSCQ;



- e) Faire suivre les résolutions vers les partenaires concernés et respecter les échéances des renouvellements de partenariats avec les différents partenaires;

Plus particulièrement lors d'une réunion du conseil, la direction générale (et la trésorerie) devra si pertinent :

- f) Présenter son rapport en tenant compte des sujets et de l'horaire des réunions annuelles du conseil d'administration de LSCQ;
- g) Présenter minimum quatre fois par année (par trimestre) un état cumulatif des états financiers de LSCQ et présenter les écarts dont un comparatif avec l'année précédente et le budget ainsi que déposé à la même fréquence la déclaration de conformité de la direction générale dûment signée;
- h) Présenter au conseil à mi-année un état sommaire des progrès des réalisations des éléments de la programmation annuelle, des indicateurs de réussite et des tableaux de bord;
- i) Présenter le rapport des comités particuliers et des comités opérationnels et des plaintes, s'il y a lieu;
- j) Présenter un état des suivis des représentations et des dossiers de LSCQ.

Les informations transmises au conseil se font principalement par courriel, mais une présentation visuelle peut être exposée lors de la réunion par la direction générale. Par souci de protéger l'environnement, des copies papier peuvent être remises à chaque administrateur-trice lorsque le besoin de correction est nécessaire. Un accès Internet pourrait être aussi disponible au besoin.

#### **4.4 Informations complémentaires à prendre en considération**

Informations complémentaires à prendre en considération pour le calendrier d'activités du conseil d'administration et des comités de gouvernance.

- Année financière se termine au 31 mars;
- Assemblée générale annuelle doit être fait au plus tard 180 jours après la fin de l'année financière.

#### **4.5 Engagements envers cette politique et l'information**

Par loyauté, éthique et engagement, chaque administrateur, bénévole, directeur et employé de LSCQ ou observateur, s'engage à respecter la politique de confidentialité ainsi que toute politique en vigueur en lien avec sa fonction et ses obligations en signant annuellement la déclaration et l'engagement appropriés.

Cette règle s'applique également à toute personne telle qu'un·une observateur-trice ou un invité à une réunion du conseil qui pour quelque raison est en contact direct ou indirect avec des informations ayant un niveau de confidentialité important.

L'administrateur-trice est tenu d'agir personnellement. Il ne peut déléguer son siège. Il ne peut utiliser, à son profit ou au profit d'un tiers, l'information qu'il obtient de LSCQ (article 323, Code civil du Québec). Ainsi, lorsqu'un·e administrateur-trice, un·e directeur-trice ou un employé de LSCQ siège sur des comités externes ou siège comme administrateur sur un autre conseil, la personne devra alors connaître le niveau de confidentialité de part et d'autre. Elle devra respecter la divulgation de l'information autorisée dans les échanges.



## 5. LE RÔLE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE ET LA DÉLÉGATION DE POUVOIRS

*Attention, si un élément de cette politique se retrouve dans une politique antérieure, la présente politique aura priorité.*

### ADOPTÉE

2021-17-06/123.07

### 5.1 Le rôle de la direction générale

La direction générale est la partenaire de la présidence du conseil d'administration et un de ses attributs est de faire en sorte que la permanence (l'intendance) joue adéquatement son rôle. Elle est la seule employée du conseil et le pivot central de LSCQ. Elle est et doit être impliquée dans les rôles du conseil d'administration comme si elle était administratrice elle-même.

- a) **Visionnaire** : le conseil d'administration fournit et véhicule une vision de l'organisation. La direction générale doit amener, avec la présidence, le conseil d'administration à développer une vision qui sera mobilisatrice et motivante pour les administrateurs, les clientèles, les bénévoles et l'équipe des opérations.
- b) **Leader** : qui doit être engagée envers les membres de LSCQ et sa gestion, envers elle-même comme gestionnaire et leader, envers ses collaborateurs immédiats et le travail d'équipe, puis envers la tâche ainsi que la mission de LSCQ.
- c) **Animatrice** : en stimulant ses collaborateur·trice·s et en encourageant le travail d'équipe en harmonie avec les valeurs organisationnelles de LSCQ.
- d) **Entrepreneure** : sait prendre les décisions conduisant vers le développement de l'association et prends des risques calculés et propose des défis stimulants.
- e) **Communicatrice** : est à l'affut des informations qui touchent les activités et la mission de LSCQ ; est attentive aux informations dans l'environnement externe et interne, qui pourrait avoir un impact sur LSCQ, et sait écouter les membres et leurs besoins.
- f) **Gestionnaire** : contrôle la planification, l'organisation des opérations de LSCQ et l'évaluation-contrôle.
- g) **Passionnée** : du secteur d'activité et de l'apport collectif de l'organisation sans buts lucratifs à l'enrichissement de la société.

### 5.2 Délégation de pouvoirs à la direction générale

La direction générale est le leader de LSCQ sous la surveillance de son conseil d'administration. Le C.A. délègue à la direction générale la tâche et la responsabilité de planifier la mise en œuvre et agir pour atteindre ses résultats dans le respect du budget et des autres politiques adoptées.

Le conseil lui fait confiance. Cependant, il se doit de vérifier constamment si les résultats demandés sont sur la bonne voie de réalisation et si les moyens utilisés sont conformes à la politique de délégation donnée aux personnes à qui on a délégué. Ainsi, la direction générale est le fondé de pouvoir du conseil d'administration pour la gestion « des affaires » de LSCQ en conformité avec les règlements généraux et, à ce titre, elle assiste sans droits de vote à toutes les réunions du conseil.

- a) Elle est redevable au conseil d'administration qui l'engage et évalue son rendement ;



- b) Le conseil d'administration délègue à la direction générale les mandats et l'autorité nécessaire à l'établissement des politiques d'intendance et aux décisions opérationnelles ;
- c) La présidence du conseil assure, à titre de mandataire du C.A., le lien hiérarchique entre le conseil d'administration et la direction générale même s'il est clair que la direction générale est redevable au conseil d'administration ;
- d) Elle demeure présente au conseil au tout temps. Elle peut être appelée à se retirer quelques instants d'une réunion du conseil lorsqu'il s'agit de son contrat et de son évaluation.

### 5.3 Le rôle et le pouvoir de la direction générale

#### 5.3.1 Comprennent les éléments suivants :

##### 5.3.1.1 Rôle de visionnaire

1. **Support au conseil d'administration et à la présidence** : le conseil d'administration engage la direction générale d'abord pour la supporter, elle et la présidence du conseil, dans leurs rôles. À ce titre, la direction générale entretient une relation privilégiée avec le conseil en le tenant informé, en servant de charnière entre ses membres et les partenaires, en étant la partenaire privilégiée de la présidence du conseil et en supportant activement la continuité. Elle est la partenaire stratégique du conseil en tout temps et particulièrement, en temps de crise.

##### 5.3.1.2 Rôle de gestionnaire

2. À titre de dirigeante principale de l'intendance de LSCQ, **elle a la charge directe de la gestion et des ressources humaines**. À ce titre, elle assume la coordination des grandes fonctions de l'organisation, entre autres, les fonctions internes et externes, l'organisation des activités et des formations, les finances, les suivis budgétaires, la gestion des ressources humaines de tous les départements et les communications/services aux membres. Elle s'assure de la qualité et de la quantité des services offerts par LSCQ. Elle présente et fait approuver les principaux objectifs et les programmes par le conseil d'administration. Tout le personnel de la permanence, sous-contracté, rémunéré et bénévole, est sous sa responsabilité;
3. Elle **fait** régulièrement rapport au conseil d'administration en regard des rôles qui lui sont dévolus par la présente politique et les autres politiques de gouvernance, et ce, notamment à toutes les réunions du conseil. Elle veille et déclare périodiquement que les rapports pertinents ont été soumis aux gouvernements. Elle est présente lors de l'audit avec l'auditeur externe;
4. Elle **agit** à l'intérieur des politiques établies par le conseil d'administration. Elle ne peut pas accomplir, permettre ou faire en sorte que soit accomplie toute action qui serait illégale ou insuffisante pour rencontrer les standards d'éthique professionnelle et d'affaires généralement reconnues ou contraires à l'éthique d'une « personne prudente » ou en violation avec les exigences d'organismes réglementaires.

##### 5.3.1.3 Rôle d'entrepreneure

5. Elle **développe** les affaires, les plans d'action et les activités de LSCQ, **assure** un lien régulier avec les clientèles, les membres, les partenaires et les comités et achemine au conseil d'administration les éléments qui pourraient améliorer les relations de LSCQ avec eux.



#### 5.3.1.4 Rôle de leader

- 6 Elle est aussi **responsable (a la charge) de tous les comités opérationnels et des opérations**. Elle a l'autorité pour **établir** des politiques de fonctionnement des opérations et de l'intendance et fait approuver certaines de ses politiques par le conseil ;
- 7 Elle **voit** au bon fonctionnement de son équipe, à la réalisation et le suivi des plans d'action selon les descriptions de tâches de toutes les ressources sous sa responsabilité, de son personnel, des bénévoles et de la sienne.

#### 5.3.1.5 Rôle d'animatrice

- 6 Elle **préside, anime, copréside ou coanime** les comités opérationnels selon ce qui aura été décidé pour le meilleur fonctionnement. Notamment pour le bon fonctionnement et les travaux des comités, elle peut déléguer cette responsabilité à un bénévole, un agent ou un membre de son équipe pour un ou plusieurs de ces comités. Le conseil d'administration peut aider la direction générale à trouver des bénévoles pour ce faire.

#### 5.3.1.6 Rôle de communicatrice

- 6 Elle **agit** officiellement comme le porte-parole de l'intendance de LSCQ. En tant qu'organisation, LSCQ a deux (2) porte-paroles (présidence du conseil et direction générale) pouvant agir ensemble et chacun dans leurs champs d'activités et rôles respectifs ou selon un plan adopté par le conseil;
- 7 Elle **représente** LSCQ auprès du public, de divers organismes, d'entreprises, des partenaires, des réseaux, des gouvernements, des bailleurs de fonds et comités extérieurs afin de **collaborer** et d'en assurer le rayonnement.

#### 5.3.1.7 Rôle de motivatrice passionnée

- 6 Elle **a** une approche sensible à l'égard des bénévoles opérationnels. Elle en assure le **recrutement** et elle **agit** de façon à susciter le bénévolat en respectant les valeurs de LSCQ, l'historique et la culture de l'organisation;
- 7 Elle peut **participer** à tous les comités de gouvernance (sauf celui concernant son évaluation).



## 6. LES COMITÉS DE GOUVERNANCE (3)

Attention, si un élément de cette politique se retrouve dans une politique antérieure, la présente politique aura priorité.

ADOPTÉE - À adopter avec révision  
2021-17-06/123.09

### 6.1 Généralités

En conformité avec les règlements généraux, le conseil d'administration de LSCQ, peut de temps à autre mettre sur pied des comités pour l'aider à mener à bien ses propres responsabilités.

#### Il faut distinguer un comité de gouvernance du conseil d'administration d'un comité opérationnel :

Un comité de gouvernance est un groupe de personnes créé par le conseil d'administration de LSCQ pour l'aider à faire son travail. Ainsi, le conseil de LSCQ veillera à ne créer des comités que lorsque c'est absolument nécessaire en suivant les règles décrites dans la présente politique. Les participant-e-s d'un comité sont bénévoles et le comité fait rapport au conseil sur le mandat reçu.

Un comité opérationnel est également un groupe de travail formé principalement de personnes bénévoles. Cependant, le port d'attache d'un comité opérationnel est la direction générale. C'est celle-ci qui peut créer un comité opérationnel pour l'aider dans la réalisation de ses propres mandats même si parfois, pour certains comités opérationnels particuliers, le conseil d'administration adoptera les objectifs et proposera sa composition. Ainsi, tout comité de mise en œuvre n'est pas en fait un comité du conseil, mais bien un comité opérationnel.

Tout comité se verra confier un mandat clair, un échéancier précis et une spécification des résultats attendus.

- a) Les comités de gouvernance n'ont pas pour objet de se substituer à l'autorité hiérarchique organisationnelle ni au conseil d'administration. La direction générale collabore avec les comités du conseil et vice-versa ;
- b) Lorsqu'une telle autorité leur aura été déléguée, les comités de gouvernance pourront parler ou agir au nom du conseil de LSCQ, dans lequel cas, la délégation sera très spécifique, pour une durée et un objectif limité ;
- c) Tout comité visant à réaliser une activité relevant des prérogatives de la direction générale est déclaré un comité opérationnel et, à ce titre, sa composition, son mandat et son imputabilité relèvent principalement de la direction générale (cf. : Politique 3.1 – Le rôle et délégation de pouvoirs à la direction générale)

### 6.2 Spécificités des comités

Il y a trois (3) comités de gouvernance permanents du conseil d'administration de LSCQ ainsi que la possibilité de comités ad hoc si nécessaire. La présidente et directrice générale accompagnent les 3 comités.

Nom des comité		
Le comité de gestion de risque et de gouvernance	Le comité d'évaluation et de gestions des ressources humaines	Le comité d'audit et d'administration
Administrateur.trice.s sur les comités		
Annie Belcourt Jean-Louis Bélisle	Ginette Richard Michaël de Grandpré	Pascal Bédard Guy Dupuis



<p>Le comité aide le conseil à exercer ses responsabilités en examinant tous les aspects du cadre de gouvernance, d'éthique et de déontologie de l'organisation pour s'assurer que le conseil fonctionne de manière efficace et efficiente. Il évalue la structure de gouvernance. Il s'assure de la révision et de l'application des politiques de gouvernance.</p>	<p>Le comité assiste le conseil en ce qui a trait à l'embauche, à l'évaluation, à la rémunération et à la planification de la relève pour la direction générale (et pour la haute direction, s'il y a lieu). Il assiste également le conseil d'administration en ce qui a trait à la mise en place et à l'application, par la direction générale, de politiques judicieuses dans le domaine des ressources humaines pour l'ensemble de l'organisme (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.</p>	<p>Le comité s'assure de la validité des prévisions financières, de la conformité aux règles comptables et de l'intégrité des résultats comptables et financiers de l'organisation, de la qualité des contrôles internes, de l'identification des risques et des moyens de les gérer.</p>
<b>Responsabilités du comité concernant :</b>		
Politiques de gouvernance	Politiques GRH	Politiques administratives
<b>Tâches à accomplir pendant le mandat</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluer des moyens à prendre pour faire face à aux risques</li> <li>• Valider avec la direction générale la prise en charge des risques, s'il y a lieu</li> <li>• Faire le suivi sur la mise en œuvre des moyens décidés par le conseil</li> <li>• Mettre à jour les règlements généraux (octobre 2022)</li> <li>• Participer à la sélection, annuellement, de candidats potentiels</li> <li>• Mettre en place la grille tarifaire et sa révision conformément aux catégories de membres tel que précisé dans les règlements généraux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procéder à l'évaluation de la direction générale aux 2 ans (années impaires).</li> <li>• Revoir annuellement le plan de travail à adopter au conseil d'administration</li> <li>• Agir comme instance lors de plainte notamment de harcèlement en lien avec la politique sur le harcèlement du personnel</li> <li>• Agir comme instance lorsque sont déclarés ou découverts des éléments en lien avec la politique de vérification des antécédents judiciaires</li> <li>• De soumettre toute recommandation pour améliorer les conditions de travail et la rétention du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rencontrer annuellement les vérificateurs financiers externes pour la fermeture de l'année ;</li> <li>• Déposer l'attestation de conformité au conseil d'administration 2 fois par année</li> <li>• Valider avec la direction générale la tenue des objectifs budgétaires et financiers ;</li> <li>• Faire rapport au conseil.</li> <li>• Évaluer les risques financiers</li> <li>•</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entériner les demandes d'adhésion membres de LSCQ.</li> <li>• Planifier pour les administrateurs·trice·s du conseil d'administration de LSCQ une session de formation aux 3 ans, octobre 2021</li> <li>• Offrir une formation qui pourrait également servir de rencontre de bienvenue aux nouveaux administrateurs·trice·s</li> </ul>		
<b>Veille, surveillance et intérêts envers les enjeux suivants</b>		
<p>S'assurer de la qualité des services aux membres Prévenir tout dommages ou préjudices Prévenir les situations de conflit d'intérêts Prévenir les mauvaises décisions S'assurer de la qualité des relations publiques</p>	<p>Prévenir le harcèlement S'assurer de la loyauté et de la bonne foi S'assurer d'un environnement de travail sain et agréable. Veiller à ce que les administrateurs ne s'ingèrent pas dans le travail de la direction générale et du personnel</p>	<p>S'assurer de respecter les lois et/ou les règlements S'assurer que les redevances aux gouvernements ont été versées S'assurer que les rapports prescrits aux gouvernements ont été présentés Protéger des biens de l'organisation</p>

### 6.3 Les comités ad hoc (au besoin seulement)

Le conseil de LSCQ peut mettre sur pied des comités ad hoc pour l'aider à mener à bien ses responsabilités. L'objet de cette partie de la politique sur les comités concerne les comités ad hoc du conseil.

Tout comité ad hoc se verra confier un mandat clair, un échéancier précis et une spécification des résultats attendus. Ces éléments seront mis par écrit afin de faciliter leur compréhension.

Lorsqu'une telle autorité leur aura été déléguée, les comités ad hoc du C.A. pourront parler ou agir au nom du conseil, dans lequel cas la délégation sera très spécifique, pour une durée et un objectif limités les comités ad hoc du conseil n'ont pas pour objet de se substituer à l'autorité hiérarchique organisationnelle et n'ont aucun pouvoir décisionnel.

- Tous les comités ad hoc sont dissous dès qu'ils remettent leur rapport ;
- Le mandat d'un comité ad hoc ne peut excéder une année. Chaque comité ad hoc est dissous à la fin de l'exercice financier ;
- Tout comité ad hoc doit avoir une vue d'ensemble des activités de LSCQ afin de pouvoir situer son mandat dans la planification générale de LSCQ ;
- Le conseil d'administration désigne la présidence de chaque comité ad hoc en s'assurant que la personne choisie pourra mener à bien le mandat défini ;
- Par la suite, la présidence de ce comité ad hoc choisit elle-même les membres de son comité en fonction de son mandat.



Le mandat de chaque comité ad hoc devrait être de présenter au moins deux (2) ou plusieurs alternatives de solutions ou d'orientation de sorte que le conseil puisse jouer pleinement son rôle de choisir et de décider, et non pas de ne faire qu'une seule recommandation.

En suivant ces règles, le conseil d'administration de LSCQ continue à garder le contrôle des activités de LSCQ tout en permettant une participation étendue des membres.



## 7. LES COMITÉS OPÉRATIONNELS ET PARTICULIERS (D'INTENDANCE)

Est-ce que ce serait mieux à part à la fin? Onglet direction générale?

*Attention, si un élément de cette politique se retrouve dans une politique antérieure, la présente politique aura priorité.*

**À ADOPTER**

La présente politique définit les **comités opérationnels** comme étant tous les **groupes de travail** composés principalement des ressources humaines de LSCQ et des partenaires du milieu (personnes bénévoles ou professionnelles) et dont le mandat est de réaliser un ou l'autre des objectifs de LSCQ.

Il est entendu que tous ces comités opérationnels relèvent de la direction générale, à qui, ils font rapport. C'est la direction générale qui peut créer un groupe de travail pour l'aider dans la réalisation de ses propres mandats. Ainsi, tout comité de mise en œuvre n'est pas en fait un comité du conseil, mais bien un comité opérationnel.

Si nécessaire, des membres du personnel, sous-traitant ou des personnes-ressources peuvent être invités par la direction générale à faire partie des comités opérationnels en se conformant au code d'éthique, aux règles de confidentialité et aux politiques en vigueur.

### Règles générales

1. Tout comité opérationnel se verra confier annuellement un mandat clair, un échéancier précis et une spécification des résultats attendus. Ces éléments seront mis par écrit afin de faciliter leur compréhension.
2. Les membres de LSCQ seront invités à s'impliquer dans un ou l'autre des comités et la direction générale et le responsable verront à former au mieux les comités de 4 à 6 personnes.
3. En aucun temps, les comités opérationnels de la direction générale ne pourront parler ou agir au nom de LSCQ sauf certains comités particuliers, mais toujours encadrés par la direction générale et parfois, selon des règles dictées par le conseil d'administration.
4. Les comités opérationnels n'ont pas pour objet de se substituer à l'autorité hiérarchique organisationnelle et n'ont aucun pouvoir décisionnel sauf ceux expressément écrits.
5. La durée d'un mandat d'un comité opérationnel est évaluée par la direction générale.
6. Tout comité opérationnel doit avoir une vue d'ensemble des activités de LSCQ afin de pouvoir situer son mandat dans la planification générale de LSCQ.
7. La direction générale désigne le coresponsable de chaque comité opérationnel en s'assurant que la personne choisie pourra mener à bien le mandat défini.
8. Par la suite, sauf si avis contraire décrit dans une politique du conseil d'administration de LSCQ, les coresponsables de ce comité opérationnel choisissent eux-mêmes les membres de leur groupe en fonction du mandat.
9. Le mandat de chaque comité opérationnel est de mener à bien une tâche spécifique dans le respect des politiques de LSCQ.
10. La direction générale devra évaluer le rendement des comités et pourra au besoin revoir la composition et leurs priorités.

En suivant ces règles, la direction générale reste imputable des résultats qu'on lui a assignés et elle garde le contrôle des activités de LSCQ tout en permettant une participation étendue des membres respectant la culture organisationnelle.



## Comités opérationnels et particuliers

### Secteur services aux membres et communications

- Administration : Adjoint administratif et direction générale
- Assistance financière : appel de projets deux (2) fois par année, analyses faites par les agent-e-s et la direction générale
- Fonds de transport : appel de demandes à l'année, analyses faites par les agent-e-s et la direction générale
- Soirée Reconnaissance et AGA : comité organisateur composé d'agents et de la direction générale visant la valorisation du bénévolat, remise de prix sélectionnés par les agent-e-s et la direction générale
- Formations : par secteur de développement, chaque agent-e développe son secteur et le tout est coordonné par l'agent-e aux communications et validé par la direction générale
- Bulletin Le Visionnaire : cinq (5) parutions, chaque agent-e produit des articles et le tout est coordonné par l'agent-e aux communications et validé par la direction générale
- Site internet et Agenda Loisir : mise à jour par les agent-e-s et, le tout est coordonné par l'agent-e aux communications et validé par la direction générale
- Réseaux sociaux : production par les agent-e-s et, le tout est coordonné par l'agent-e aux communications et validé par la direction générale

### Secteur programmes

- Secondaire en spectacle : comité des seize (16) écoles secondaires coordonné par l'agent-e gestionnaire du programme SES
- Jeux du Québec : bénévoles et missionnaires coordonnés par l'agent-e gestionnaire du programme
- Fillactive : écoles participantes coordonnées par l'agent-e gestionnaire du programme
- JNSAP : écoles et municipalités participantes coordonnées par l'agent-e gestionnaire du programme
- Mesure 1.4 : Trois (3) centres de services scolaires et Santé publique coordonnés par l'agent-e gestionnaire du programme
- Programme de plein air en milieu scolaire : coordonné par l'agent-e gestionnaire du programme
- Centrales d'équipement : inventorier et coordonner les centrales.



## Secteur développement, en lien avec les groupes de travail réseau du RURLS et les enjeux locaux et régionaux

- Régie du personnel : tout le personnel participe et est coordonné par la direction générale
- Sport : un-e agent-e et la direction générale
- Sécurité, éthique et intégrité : un-e agent-e et la direction générale
- Infrastructure : deux agent-e-s et la direction générale
- Camps de jour : deux agent-e-s et la direction générale
- Milieu rural : deux agent-e-s et la direction générale
- Bénévolat : deux agent-e-s et la direction générale
- Plein air et activité physique un-e agent-e et la direction générale
- Loisir culturel : un-e agent-e et la direction générale

### 6 grandes fonctions des URLS pour mettre en œuvre le développement par secteur et de façon transversale

**L'observation et la veille stratégique** : cette fonction s'appuie sur l'observation du milieu et une lecture éclairée des forces, des défis, des dynamiques et des enjeux tant au niveau local, régional que national. Elle peut porter autant sur des connaissances à transmettre que sur des leviers à faire connaître ou bien des actions à partager. L'observation offerte permet de nourrir la réflexion du ou des partenaires et de déterminer également les soutiens particuliers dont il pourrait avoir besoin.

**Le soutien-conseil** : fait référence à une opinion, à un avis que l'on exprime sur un sujet précis, une situation. À l'égard du rôle d'accompagnement, cette opinion s'appuie, le plus souvent, sur une expérience vécue ou connue ailleurs. L'avis énoncé n'est pas une ordonnance : il consiste uniquement à nourrir la réflexion qui a cours auprès du partenaire.

**L'assistance au développement ou à l'adaptation d'outils** (ou appropriation d'outils existants) : fait référence au soutien apporté pour chercher, mettre au point et expliquer divers outils permettant d'atteindre l'objectif visé. Par exemple, des outils de collecte des données (sondage), de cartographie, de caractéristiques d'un portrait, de stratégie d'animation, de programmes ou d'activités.

**La formation et l'intégration** : offrir des activités ou faciliter l'accès à celles-ci dans le but de permettre à un individu ou un groupe d'acquérir le savoir, le savoir-faire et le savoir-être (capacité et aptitude) nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle ou bénévole.

**La liaison et le réseautage** : cette fonction vient faciliter la circulation d'informations entre les acteurs locaux, régionaux et provinciaux, les réseaux et les organisations. Sur la base de son leadership régional, l'URLS met en relation des individus, des organisations et des instances et facilite l'établissement de partenariats ainsi que l'arrimage et la complémentarité entre les actions.

**Le coaching** : fait référence à un accompagnement spécialisé et spécifique à la situation d'un partenaire et est lié à un processus de changement. Dans les limites du rôle d'accompagnement, le coaching consiste à aider une personne ou un groupe de personnes d'une organisation à acquérir une habileté ou une compétence, propre au rôle à tenir.



## 8. LE CADRE ÉTHIQUE ET CODE DE DÉONTOLOGIE (est-ce que c'est mieux en RH?)

*Attention, si un élément de cette politique se retrouve dans une politique antérieure, la présente politique aura priorité.*

**ADOPTÉE**

2021-17-06/123.010

### 8.1 Préambule

LSCQ est une organisation à but non lucratif (OBNL). Les administrateur·trice·s du conseil d'administration de LSCQ déclarent qu'il est de leur responsabilité de protéger l'intégrité de LSCQ, la relation de celui-ci avec ses membres et ses partenaires ainsi que sa réputation face aux tiers. Le présent code complète les règles d'éthique et de déontologie déjà prévues aux lois.

Ils et elles reconnaissent leur responsabilité de rendre des comptes aux membres de LSCQ et d'être en mesure, au besoin, d'assurer le public qu'ils et elles ont pris les moyens nécessaires pour la mise en œuvre de la mission de LSCQ. Le code d'éthique et de déontologie définit les règles de conduite, détermine le comportement désirable ainsi que la qualité de service requise.

Cette politique permet, entre autres, d'identifier et d'éviter toute situation d'apparence de conflit d'intérêts en rapport aux activités de LSCQ, notamment dans l'octroi de contrats, subventions ou financements par LSCQ ou en lien avec une transaction à laquelle l'organisation est partie. Elle permet également d'éviter toute corruption, collusion, blanchiment d'argent ou autres pratiques illégales y étant apparentés en lien avec les activités de LSCQ.

À cet effet, les administrateur·trice·s, les bénévoles et le personnel s'engagent :

- À se conduire, à la fois dans leur vie privée, virtuelle et professionnelle de manière à ne pas entacher la réputation de LSCQ, ses partenaires et toute personne œuvrant au sein de l'organisation ;
- À être guidés dans leurs activités par les standards généralement reconnus que sont : la loyauté, la vérité, l'honnêteté, l'intégrité, l'exactitude et la bonne foi en toute chose, de même que par les standards acceptés dans le domaine de la gestion d'association ;
- À supporter tous les efforts qui seront déployés pour faciliter pour les bonnes raisons, la relève au conseil d'administration, à accroître l'efficacité et l'excellence dans l'administration et dans la gestion de LSCQ.

### 8.2 Application

Les administrateur·trice·s, les dirigeant·e·s et le personnel de LSCQ doivent se conformer à l'esprit de ces règles et prendre les mesures nécessaires pour s'assurer que leur conduite est irréprochable. Les administrateur·trice·s s'engagent à appliquer la présente politique, à le faire appliquer et à dénoncer tout écart, le cas échéant.

Autant que possible LSCQ fera part de ce code à ses sous-traitants et à ses fournisseurs afin d'inciter ces derniers à y adhérer.



### 8.3 Code de déontologie

En s'appuyant sur ses valeurs organisationnelles et en adoptant le présent code de déontologie, le conseil d'administration désire assurer la société et ses membres que LSCQ est digne de confiance et que celui-ci prend les moyens concrets pour soutenir une telle confiance.

8.3.1 Les administrateur·trice·s et les bénévoles de LSCQ œuvrent auprès de celui-ci à titre entièrement bénévole et n'en retirent aucun avantage financier et matériel.

- Tout administrateur·trice doit refuser toute rémunération sous toute forme pour des biens ou des services rendus au LSCQ.
- Tout administrateur·trice doit éviter de se placer dans une situation de conflit entre son intérêt personnel, ses obligations d'administrateur·trice et ses obligations relatives à une autre organisation. Il·elle doit dénoncer au LSCQ tout intérêt qu'il ou elle a dans une entreprise ou une association susceptible de le ou la placer en situation de conflit d'intérêts.

8.3.2 Les administrateur·trice·s et le personnel s'engagent à avoir un comportement et une attitude de transparence en ce qui concerne les affaires de LSCQ, pourvu que le principe de confidentialité soit respecté. Les administrateur·trice·s et le personnel s'engagent à agir avec modération dans ses propos, éviter de porter atteinte à la réputation d'autrui et traiter les autres avec respect.

8.3.3 En tout temps, les activités organisées par et/ou pour LSCQ et les publications seront de bon goût et respecteront le présent code de déontologie.

8.3.4 L'administrateur·trice, le dirigeant·e et l'employé s'engagent à utiliser correctement les outils de communication internet et les réseaux sociaux, respecter le code d'éthique dans l'utilisation de l'internet ainsi que toute publication sur les réseaux sociaux.

- L'utilisation du courriel électronique n'est pas totalement sécuritaire. Toute personne qui a de l'information confidentielle à transmettre doit utiliser un moyen fiable. Lire uniquement les courriels qui vous sont destinés. Respecter les droits d'auteur et les *copyrights* en y ajoutant les références nécessaires.
- Un courriel personnel ne doit pas être diffusé publiquement sans le consentement de l'auteur en raison de l'obligation du respect de la vie privée.
- Si vous voulez accentuer un mot, mettez-le en astérisque. Ne pas utiliser des majuscules outre que pour commencer une phrase, car dans un monde électronique le texte écrit en majuscule est considéré comme agressif. Attention à l'utilisation de l'humour, la prudence est de mise dans un courrier électronique, un texto ou dans les réseaux sociaux, car le message pourrait être interprété différemment selon le contexte.

8.3.5 Les administrateur·trice·s et le personnel s'engagent à agir avec intégrité, droiture, équité et impartialité.

8.3.6 Les administrateur·trice·s et le personnel s'engagent à éviter toute discrimination telle que définie par la Charte canadienne des droits et libertés.



8.3.7 Les administrateur·trice·s et le personnel s'engagent à éviter toute situation d'apparence de conflit d'intérêts et de loyauté. À cet effet, entre autres, ils éviteraient toute situation où ils seraient en position de favoriser leur intérêt personnel ou celui d'associé au détriment de celui de LSCQ.

- Les administrateur·trice·s et le personnel s'engagent à ne pas contracter, directement ou indirectement, avec LSCQ. Les administrateur·trice·s et le personnel s'engagent à prévenir tout éventuel conflit et à gérer tout conflit d'intérêts ou apparence d'un tel conflit, lorsque déclaré.
- Aucun cadeau personnel de reconnaissance ne pourra être accepté ou ne dépassant pas 250 \$ annuellement. Le personnel s'engage, pour leur part, à éviter ces situations de favoritisme dans leurs relations avec les fournisseurs de LSCQ.

8.3.8 LSCQ ne peut investir dans une entreprise dans laquelle un administrateur·trice, un dirigeant·e ou un employé a un intérêt.

- La personne, qui possède plus de dix pour cent (10 %) des parts ou des actions d'une entreprise, a un intérêt dans cette dernière aux fins des présentes règles d'éthique et de déontologie.
- L'administrateur·trice, le dirigeant·e ou tout membre du personnel remet chaque année à la direction générale, une déclaration à l'effet qu'il ne détient pas et n'a pas détenu, au cours de l'année précédente, d'intérêts dans les entreprises dans lesquelles LSCQ investit ou contracte.

8.3.9 L'administrateur·trice, le dirigeant·e ou l'employé ne peut pas non plus investir dans une entreprise ou un projet dans lequel LSCQ détient un intérêt.

8.3.10 Les administrateur·trice·s et le personnel s'engagent à ne pas abuser de ses pouvoirs ou profiter indûment de sa position pour en tirer un avantage personnel.

8.3.11 Les administrateur·trice·s du conseil d'administration s'engagent à se tenir régulièrement informé·e·s et à adhérer aux lois, aux règlements et à toute politique de LSCQ concernant, notamment, le harcèlement, le *mobbing*, l'inclusivité, la bonne conduite et l'éthique ainsi que des politiques concernant les attentes envers eux·elles et des politiques concernant la confidentialité, la divulgation d'informations et de documents.

- L'administrateur·trice et le dirigeant·e s'engagent à suivre de la formation annuellement et des mises à jour concernant ses rôles, ses fonctions et ses compétences en administration et en gouvernance.

## 8.4 Contrôle

Le présent Code de déontologie et son formulaire d'engagement, sous la responsabilité du conseil d'administration, s'appliquent aux administrateur·trice·s du conseil, à la direction générale, à tout le personnel et à tous les bénévoles œuvrant officiellement pour LSCQ.

Le présent Code de déontologie et son formulaire d'engagement peuvent être amendés par un vote des deux tiers des administrateur·trice·s du conseil lors d'une réunion dûment convoquée à cet effet.

Par loyauté et engagement, chaque administrateur·trice, bénévole, directeur·trice et employé de LSCQ s'engagent à respecter le code d'éthique et de déontologie ainsi que toutes politiques en vigueur et en lien avec sa fonction et ses obligations en signant annuellement la déclaration et l'engagement appropriés.



## 8.5 Devoirs et obligations pendant et après mandat

Toute personne qui cesse quelconque fonction au sein de LSCQ est assujettie aux règles prévues au Code. La personne qui cesse d'être administrateur-trice, dirigeant-e, employé ou bénévole doit :

- Se comporter de façon à ne pas tirer d'avantages indus de ses fonctions actuelles et celles antérieures ;
- Respecter la confidentialité de tous les renseignements, débats et échanges de toute nature dont il y a eu connaissance ou auxquels il a participé dans l'exercice de ses fonctions incluant tout renseignement concernant la vie privée incluant l'histoire, les noms d'usage, les identités réelles et les statuts des personnes côtoyées durant ses fonctions ;
- Ne pas agir en son nom personnel ou pour le compte d'autrui relativement à une procédure, à un dossier, une négociation ou à une autre opération à laquelle LSCQ est partie.



## 9. LA CONFIDENTIALITÉ ET LA DIVULGATION DE DOCUMENTS

Attention, si un élément de cette politique se retrouve dans une politique antérieure, la présente politique aura priorité.

Adoptée  
2021-06-17/123.11

### La confidentialité et la divulgation des documents

Le conseil d'administration et le personnel de LSCQ pourront, au besoin, divulguer et permettre l'accès à certains documents qui sont la propriété de la corporation. Ces documents sont regroupés en diverses catégories selon qu'ils sont du type public, confidentiel ou réservé. Il est important de se rappeler que la divulgation d'un document ne doit pas compromettre la mission, la viabilité, le fonctionnement ou les objectifs de LSCQ. La divulgation ne doit en aucun cas nuire à un client ou à la clientèle, sinon l'information devra demeurer confidentielle.

#### 9.1 Sont dits « publics » et par le fait même sont disponibles pour les membres (toute personne intéressée par les buts de LSCQ) :

- Règlements généraux ;
- Charte de constitution ;
- Rapport annuel ;
- Procès-verbaux de l'assemblée de membres ;
- Bilan financier vérifié ;
- Pochette d'informations, bulletins, chroniques ou articles ;
- Dépliants ou documentation générale.

#### 9.2 Sont dits « limités » et sont pour usage et consultation exclusifs par la directrice générale et le personnel de LSCQ étant affectés à ces dossiers :

- Plan de communication ;
- Plans d'action et prévisions budgétaires des projets ;
- Règles internes ;
- Mots de passe et accès ;
- Plan d'urgence, etc.

#### 9.3 Sont dit « réservés » et par le fait même sont réservés pour l'usage et la consultation des membres, des partenaires ou tout autre organisme qui a des liens financiers avec LSCQ :

- Bilan financier détaillé par projet ;
- Liste des membres ;
- Politiques du conseil d'administration ;
- Bulletins, mémos et courriels ;
- L'entente avec les partenaires ;
- Plans d'aménagement ;
- Analyse et lettre d'embauche ;
- Reddition de compte au ministère.



Néanmoins, les plans de communication et les plans d'affaires pourront également être divulgués à certains subventionneurs ou autre organisme ayant un lien financier avec LSCQ, et ce, sur demande, étant donné que leur participation aux diverses actions peut en dépendre.

**9.4 Sont dits « confidentiels » (article 323, Code civil du Québec) et sont pour usage et consultation exclusifs par des administrateurs du conseil d'administration et la directrice générale de LSCQ :**

- Procès-verbaux des rencontres du conseil d'administration ;
- Livres d'administration et d'opérations ;
- Plans stratégiques détaillés ;
- Bilans financiers détaillés.

**A. Engagement**

Par loyauté et engagement, chaque administrateur·trice, bénévole ainsi que la direction générale et les employés de LSCQ s'engagent à respecter la politique de confidentialité ainsi que toute politique en vigueur en lien avec sa fonction et ses obligations en signant annuellement la déclaration et l'engagement appropriés.

Cette règle s'applique également à toute personne telle qu'un·e observateur·trice ou un invité à une réunion du conseil, qui, pour quelque raison, est en contact direct ou indirect avec des informations ayant un niveau de confidentialité important.

**B. Représentation**

L'administrateur·trice est tenu d'agir personnellement. Il ne peut sous-déléguer. Il ne peut utiliser, à son profit ou au profit d'un tiers, l'information qu'il obtient de LSCQ. Ainsi, un administrateur·trice, la direction générale ou un employé de LSCQ, qui siège sur des comités externes ou siège comme administrateur sur un autre conseil, devra respecter la divulgation de l'information autorisée dans les échanges. La personne devra alors aussi connaître le niveau de confidentialité de part et d'autre.

