



**FÉDÉRATION  
DE NATATION  
DU QUÉBEC**

**GUIDE CORPORATIF  
TOME 3**

**Politiques spécifiques au C.A.**

## TABLE DES MATIÈRES

1.	Préambule .....	3
2.	Composition .....	3
3.	Mission .....	3
4.	Valeurs.....	4
5.	Gouvernance de la Fédération .....	4
6.	Comportement éthique .....	5
7.	Rôles du Conseil d'administration .....	6
8.	Rôle des administrateurs .....	7
9.	Fonctionnement interne du conseil d'administration.....	8
10.	Devoirs de l'administrateur hors des réunions du conseil d'administration.....	9
11.	Séances du Conseil d'administration .....	10
12.	Bénévolat.....	12
13.	Encadrement des comités opérationnels.....	12
14.	Rôle du directeur général.....	13
15.	Évaluation du conseil d'administration et des administrateurs, pratiques administratives et résultats annuels.....	14
16.	Évaluation du rendement du directeur général .....	14
17.	Pérennité de la Fédération .....	15
18.	Risques.....	15
	Annexe 1 : Attestation de la direction .....	21
	Annexe 2 : Évaluation du directeur général – Modèle A .....	23
	Annexe 3 : Évaluation du directeur général – Modèle B .....	25

### Notes importantes

Il est important de noter que l'utilisation du masculin dans ce document a pour unique but d'alléger le texte et désigne autant les femmes que les hommes. Il faut noter aussi que le présent document agit à titre de Tome 3 du Guide corporatif de la FNQ. Au total, le Guide corporatif inclut 4 tomes :

- Guide corporatif — Tome 1 — Politiques internes générales de la FNQ
- Guide corporatif — Tome 2 — Politiques destinées aux employés de la FNQ
- Guide corporatif — Tome 3 — Politiques destinées au conseil d'administration de la FNQ
- Guide corporatif — Tome 4 — Code de conduite et éthique

Important aussi : Lorsqu'il y a des différences entre le guide corporatif et le contrat de travail d'un employé, le contrat de travail de l'employé prévaut sur le guide corporatif. Finalement, la FNQ utilise, tout au long du guide corporatif, les termes « personne ayant un mandat », « personne mandataire » ou « mandataire » pour définir toute personne réalisant une fonction au profit de la FNQ (employés, membres du conseil d'administration, fournisseurs, consultants, contractuels, bénévoles, etc.)

# 1. PRÉAMBULE

Le conseil d'administration de Fédération de natation du Québec (la « FNQ », la « Fédération ») supervise la gestion des activités et des affaires de la FNQ.

## 2. COMPOSITION

Les lettres patentes/règlements généraux de la FNQ prévoient que le conseil d'administration est composé de 7 administrateurs bénévoles élus pour un mandat de 2 ans. Les administrateurs doivent être en majorité indépendants. Le seul membre de la direction qui est actuellement membre du conseil est le directeur général de la FNQ (« DG »).

Sous réserve des lettres patentes et règlements administratifs de la FNQ, le conseil administre ses affaires propres ; notamment, il planifie sa taille et sa composition et celles de ses comités, il choisit son président, qui ne doit pas être le DG, il propose des candidats à l'élection au conseil, il nomme les membres de ses comités, il définit les responsabilités de ses comités, il surveille le processus de planification de la relève du conseil et, par l'entremise du comité de gouvernance et d'éthique, il évalue le rendement du conseil, des comités du conseil, du président du conseil, des présidents de comité et de chaque administrateur.

## 3. MISSION

La Fédération est un organisme voué à la promotion et au développement du sport de la natation. Elle assure le développement des quatre disciplines de la natation qui sont : la natation en piscine, la paranatation, l'eau libre et les maîtres ainsi que le développement des nageurs, des entraîneurs, des officiels, des clubs et des régions.

Sa mission consiste à :

- Développer la natation et ses acteurs sous toutes ses formes.
- Organiser et gérer la natation au Québec avec rigueur, transparence et imputabilité.
- Représenter les intérêts de la natation et ses acteurs avec passion et conviction.
- Exercer un leadership d'ouverture orienté sur le nageur, l'expérience-membre et l'atteinte de résultats.
- Innover sur le plan de la promotion de la natation.

## 4. VALEURS

D Dépassement et l'Excellence

É Engagement et Imputabilité

P Passion et Plaisir

A Appartenance et Fierté

R Respect et Innovation

T Travail d'équipe et Collaboration

S Sécurité et Éthique

## 5. GOUVERNANCE DE LA FÉDÉRATION

- 5.1. Le conseil d'administration est le représentant officiel et le chargé de confiance de la Fédération et est, à ce titre, responsable envers ses membres, la Fédération et le gouvernement de qui il tient son existence légale.
- 5.2. Le conseil d'administration se donne un ensemble de valeurs à partir desquelles il prend ses décisions concernant son fonctionnement et celui de la Fédération.
- 5.3. Le conseil d'administration forme une équipe décisionnelle indivisible et fonctionne comme une unité.
- 5.4. Les administrateurs font la différence entre leur rôle d'administrateur élu et leur rôle de bénévole opérationnel au service de la Fédération, s'il y a lieu.
- 5.5. Le conseil d'administration prescrit les fins ou résultats organisationnels et non les moyens de mise en œuvre pour les atteindre, sauf pour interdire ceux qu'il juge inappropriés.
- 5.6. Le conseil d'administration délègue et fait confiance.
- 5.7. Le conseil d'administration s'assure de la compétence de ceux à qui il délègue et à ceux à qui il confie des mandats.
- 5.8. Lorsque le conseil d'administration utilise des comités, il le fait avec précaution, en s'assurant de respecter les politiques et en s'assurant que ledit comité comprend clairement la nature et l'étendue de son mandat.
- 5.9. Le conseil d'administration assure une surveillance générale de la Fédération en faisant un suivi constant de l'évolution des activités de la Fédération par le biais de politiques claires à cet effet.

- 5.10. Le conseil d'administration prend ses décisions avec perspective et recul.
- 5.11. Le conseil d'administration évalue annuellement son rendement, celui de ses administrateurs, celui de ses comités ainsi que celui de son directeur général.
- 5.12. Les administrateurs doivent s'assurer que le système de gouvernance choisi fonctionne adéquatement.
- 5.13. Le conseil d'administration évalue les risques que la Fédération encourt et prend les mesures appropriées.
- 5.14. Le rôle du directeur général, en outre de ce qui est précisé dans d'autres écrits et politiques, est de s'assurer que l'organisme évolue dynamiquement dans le respect de ses orientations et des politiques d'encadrement définies.

## 6. COMPORTEMENT ÉTHIQUE

- 6.1. Les administrateurs de la Fédération doivent exercer leurs fonctions avec transparence, loyauté, solidarité, prudence et diligence.
- 6.2. Les administrateurs doivent être de bonne foi et agir dans les meilleurs intérêts de la Fédération.
- 6.3. Les administrateurs doivent divulguer au conseil d'administration les situations qui risquent de les placer en situation de conflits d'intérêts.
- 6.4. Les administrateurs doivent promouvoir les valeurs énoncées au « Code d'éthique de l'administrateur » de la Fédération.
- 6.5. Les administrateurs font preuve de confidentialité relativement à l'information qu'ils détiennent.
- 6.6. Les administrateurs maintiennent leur compétence en gestion d'association au moyen de perfectionnement continu.

- 6.7. Les administrateurs s'efforcent de maintenir un climat favorable favorisant les bonnes relations entre tous les intervenants, bénévoles, permanents et membres afin que les rapports humains aient lieu dans l'équité et le respect dans le but d'éliminer la discrimination, le harcèlement ou l'abus.
- 6.8. En dehors des réunions du conseil d'administration, les administrateurs ne peuvent engager le conseil à moins d'une stipulation expresse au contraire.

## 7. RÔLES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- 7.1. Le conseil d'administration décide des orientations stratégiques et établit le plan d'action annuel de la Fédération en concertation avec les intervenants du milieu.
- 7.2. Le conseil d'administration engage et évalue annuellement le rendement du directeur général.
- 7.3. Le conseil d'administration développe et met en place les mandats incluant, sans toutefois s'y limiter :
  - L'encadrement de ses activités.
  - L'encadrement des comités.
  - L'encadrement de la direction générale.
- 7.4. Le conseil d'administration statue sur les choix stratégiques.
- 7.5. Le conseil d'administration adopte annuellement les prévisions budgétaires.
- 7.6. Le conseil d'administration adopte annuellement les états financiers préparés par la direction générale et vérifiés par l'auditeur indépendant.
- 7.7. Le conseil d'administration s'assure de l'efficacité et de l'intégrité des processus de suivis qu'il met sur pied relativement à tous les mandats qu'il octroie.
- 7.8. Le conseil d'administration développe et garde un contact constant avec la communauté.
- 7.9. Le conseil d'administration assure la pérennité de la Fédération.

- 7.10.** Par l’articulation de politiques appropriées, le conseil d’administration voit à ce que son rôle n’est pas accaparé par la direction générale et que lui-même n’usurpe pas les rôles de la direction générale.
- 7.11.** Le conseil fait en sorte, au moyen de mesures raisonnables, que le rendement de la FNQ soit convenablement présenté aux donateurs, à la communauté de parties prenantes et aux organismes de réglementation pertinents de façon régulière et en temps opportun, conformément aux lois applicables.
- 7.12.** Le conseil examine et approuve le rapport annuel de la FNQ ainsi que les autres documents d’information que la FNQ doit divulguer ou déposer conformément aux lois applicables, avant leur divulgation.
- 7.13.** En matière de communications avec les membres, le conseil approuve les résolutions de convocation des assemblées des membres ; il examine et approuve la teneur générale des documents d’information divulgués ou déposés par la FNQ quant aux assemblées des membres.
- 7.14.** Le conseil examine et passe en revue périodiquement les activités en matière d’interaction avec les donateurs et les autres parties prenantes.

## **8. RÔLE DES ADMINISTRATEURS**

- 8.1.** Les administrateurs du conseil d’administration occupent une fonction précisée dans les règlements généraux de la Fédération ou dans les politiques du conseil d’administration. Les administrateurs n’agissent, à ce titre, que lors des réunions du conseil d’administration, sauf une stipulation expresse contraire.
- 8.2.** Les administrateurs du conseil d’administration sont également soumis aux obligations légales qui découlent de l’application du Code civil du Québec ainsi que de la Loi sur les compagnies en vertu de laquelle, la Fédération détient son existence légale.
- 8.3.** Lorsqu’ils n’agissent pas à titre d’administrateurs de la Fédération, ils sont alors des bénévoles dits opérationnels et relèvent alors du directeur général, à moins de stipulation expresse du contraire.

- 8.4.** Le conseil d'administration peut donner un mandat de représentation à tout administrateur pour agir, à ce titre, en dehors des réunions du Conseil d'administration.
- 8.5.** L'organisme souscrit d'année en année une assurance protégeant les administrateurs et les dirigeants en matière de responsabilité civile. Les membres du conseil d'administration sont tenus, par la Fédération, indemnes et à couvert :
- De tous les frais, charges et dépenses qu'ils supportent relativement aux affaires de la Fédération dans l'exercice de leurs fonctions, conformément aux politiques.
  - De toute poursuite ou de toute réclamation qui pourrait leur être adressée à cause ou en raison d'actes accomplis ; À l'exception de ceux résultant de leur grossière négligence, de fraude ou de leur omission volontaire, un membre du conseil d'administration n'est pas responsable des pertes, des dépenses ou des dommages subis par la Fédération alors qu'il est en fonction. Pour répondre à cet engagement, la Fédération maintiendra en vigueur une police d'assurance responsabilité civile des administrateurs et dirigeants.

## **9. FONCTIONNEMENT INTERNE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

- 9.1.** Tout administrateur doit avoir une conduite obligeante et modérée, l'un envers l'autre, durant et hors les réunions du conseil d'administration.
- 9.2.** Tout administrateur doit contribuer positivement aux discussions et débats lors des délibérations du conseil d'administration.
- 9.3.** Le respect de l'opinion d'autrui et le respect du droit d'expression sont des valeurs qui accroissent le sens démocratique dont font preuve les administrateurs du conseil d'administration.
- 9.4.** Les administrateurs travaillent afin d'en arriver le plus souvent possible à un consensus.
- 9.5.** Les administrateurs doivent faire preuve d'assiduité et de ponctualité dans les engagements où ils représentent la Fédération.



- 9.6. Le conseil d'administration a droit à toute l'information qu'il désire. Cette information doit être claire et complète.
- 9.7. Pour bien faire son travail, le conseil d'administration détermine quelles informations lui sont utiles et nécessaires et en informe son directeur général.
- 9.8. Chaque administrateur a la responsabilité de prendre connaissance de la documentation et de l'information qu'il reçoit.
- 9.9. Le conseil d'administration prescrit le délai d'échéance de réception des informations qu'il veut recevoir.

## **10. DEVOIRS DE L'ADMINISTRATEUR HORS DES RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

- 10.1. Tout administrateur doit donner l'exemple.
- 10.2. Tout administrateur doit être capable d'indépendance face à son électorat.
- 10.3. Tout administrateur doit faire preuve d'ouverture d'esprit.
- 10.4. Tout administrateur doit remplir ses engagements.
- 10.5. Tout administrateur doit agir avec prudence et diligence.
- 10.6. Tout administrateur doit savoir écouter et faire confiance.
- 10.7. Tout administrateur doit respecter la confidentialité des décisions prises au conseil d'administration.
- 10.8. Tout administrateur doit faire primer les intérêts de la Fédération.

# 11. SÉANCES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les principaux éléments de cette politique touchent particulièrement les points suivants :

## 11.1. La conduite des assemblées

Les assemblées régulières ont lieu à des dates fixes, telles que déterminées au calendrier des activités annuelles. Le quorum est constitué de la majorité des administrateurs en fonction.

Les assemblées spéciales ont lieu entre les assemblées régulières et le privilège de la convoquer appartient au président sous réserve des règlements généraux.

Les assemblées peuvent se tenir sous forme de conférences téléphoniques si les règlements généraux le permettent ou tous y consentent.

La convocation est faite par lettre ordinaire, par courrier électronique, par téléphone avec témoin ou par télécopieur ou toute autre façon prévue aux règlements généraux au moins 10 jours avant la tenue de la réunion.

Tout administrateur doit confirmer sa présence aux assemblées quarante-huit (48) heures à l'avance.

Le président ou son remplaçant prévu aux règlements généraux dirige les séances du conseil.

A la fin de chaque réunion, une séance en huis clos des administrateurs indépendants peut être tenue y compris lorsque des questions de rémunération sont tenues.

## 11.2. Ordre du jour

L'ordre du jour est préparé par la présidence après consultation avec la direction générale. Tout administrateur désirant inscrire une question à l'ordre du jour proposé est fortement invité à le faire en avisant la présidence au moins sept (7) jours avant la tenue de l'assemblée.

Il est toujours loisible cependant, à quiconque, d'inscrire une question à l'article « varia » lors de l'adoption de l'ordre du jour.

## 11.3. Documentation

Le directeur général, avec l'avis de convocation, spécifie les divers documents relatifs aux articles de l'ordre du jour. Toutefois, pour toute documentation ne pouvant être transmise avant l'assemblée, il est entendu que le défaut de le faire n'entraînera pas automatiquement une analyse ou une décision différée.

#### **11.4. Attestation de la direction**

Lors de la séance du conseil d'administration, l'ordre du jour comporte un point qui atteste que la direction a procédé avec diligence et a effectué l'ensemble des paiements en salaires et satisfait aux exigences gouvernementales (impôt, taxes). Document en annexe.

#### **11.5. Procès-verbaux**

Les procès-verbaux tiennent compte des propositions officielles et non de la totalité des discussions. Les propositions entrent en vigueur immédiatement à moins d'avis contraire. Le contenu d'un procès-verbal est adopté par résolution à une réunion subséquente et le procès-verbal est signé par le président et le secrétaire en fonction lors de son adoption.

Les procès-verbaux sont à l'usage exclusif des administrateurs. Leur reproduction, en tout ou en partie (extrait officiel), requiert l'autorisation écrite du secrétaire et la signature d'attestation de la direction générale.

Le projet du procès-verbal doit être acheminé aux administrateurs dans les meilleurs délais.

#### **11.6. Confidentialité**

Le contenu des discussions, comme celui des procès-verbaux et de toute documentation, doit être gardé confidentiel et accessible aux administrateurs seulement. En ce sens, une communication est transmise aux membres, en début de mandat, dans le but de soustraire l'administrateur aux pressions venant du milieu.

#### **11.7. Dépenses**

Les administrateurs sont remboursés pour les frais encourus selon les normes en vigueur stipulées dans la politique administrative sur les frais de dépenses des bénévoles et employés de la Fédération. Pour avoir droit à un remboursement, il faut remplir un formulaire à cet effet.

#### **11.8. Engagements**

Nonobstant l'opinion de tout administrateur sur toute question soulevée lors des discussions au conseil d'administration, l'adoption d'une proposition sur cette question engage seulement les administrateurs présents sauf s'ils ont inscrit leurs dissidences.

#### **11.9. Droit à la dissidence**

Ce droit s'inspire de l'article 337 du Code civil qui prescrit que « tout administrateur est responsable avec ses coadministrateurs, des décisions du conseil d'administration à moins qu'il n'ait fait consigner sa dissidence au procès-verbal des délibérations ». Ce droit doit s'exercer seulement pour des décisions précises.

## 12. BÉNÉVOLAT

- 12.1. Les ressources humaines et bénévoles sont importantes pour la Fédération et doivent travailler dans la complémentarité afin de répondre à la mission et aux objectifs de la Fédération.
- 12.2. Le bénévole est une personne qui décide librement de participer aux activités de la Fédération afin de contribuer au développement organisationnel, au développement communautaire ainsi qu'à son développement personnel.
- 12.3. Les bénévoles travaillent de concert avec le milieu afin de mieux servir les besoins de la Fédération et les objectifs visés par la stratégie de développement. La Fédération n'hésite pas à faire appel à toute personne qui désire contribuer au développement.
- 12.4. Le bénévolat est au centre de la vie de la Fédération et offre maintes opportunités aux individus de s'impliquer et d'agir.

## 13. ENCADREMENT DES COMITÉS OPÉRATIONNELS

Le conseil d'administration utilise les comités avec vigilance. Le conseil d'administration détermine les mandats des comités et détermine ses objectifs, ses fins organisationnelles (résultats désirés ou anticipés) annuellement, et cela pour tout dossier qui lui échoit.

- 13.1. Le conseil d'administration nomme les membres du comité pour leur attribuer clairement leur mandat, leur délimiter l'étendue du mandat et leur signifier clairement ses fins organisationnelles (résultats anticipés).
- 13.2. Le conseil d'administration détermine le processus de suivi (monitoring) pour chaque dossier et en informe clairement le mandataire.
- 13.3. Le conseil d'administration fixe les échéances et les rencontres de suivi.
- 13.4. À la fin du mandat, le conseil d'administration évalue le rendement du comité, les résultats obtenus par rapport aux résultats anticipés ou désirés.
- 13.5. Le conseil d'administration fixe dans son calendrier des activités chacune des étapes du processus d'encadrement pour chaque comité.

## 14. RÔLE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

- 14.1. Le rôle du directeur général en outre de ce qui est précisé dans son contrat de travail, dans la politique administrative et salariale du personnel, et dans tout autre écrit approuvé par le conseil d'administration de la Fédération, est de s'assurer que la Fédération évolue dynamiquement et dans le respect des politiques d'encadrement définies.
- 14.2. Le directeur général travaille étroitement avec le conseil d'administration afin que les objectifs de la Fédération soient atteints.
- 14.3. Le directeur général doit élaborer la planification stratégique des actions découlant du « Plan d'orientation stratégique » afin de permettre à la Fédération d'atteindre les résultats déterminés par le conseil d'administration et cela, en conformité avec les politiques d'encadrement établies et en tenant compte du budget mis à sa disposition.
- 14.4. Le directeur général doit organiser la permanence afin que celle-ci joue son rôle adéquatement en fonction des objectifs organisationnels et en fonction du système de gouvernance déterminé par le conseil d'administration.
- 14.5. Le directeur général met en place les mécanismes d'évaluation et de contrôle de la permanence qui lui permettent de répondre aux attentes du conseil d'administration.
- 14.6. Le directeur général doit assumer son rôle avec un leadership et un entrepreneuriat appropriés à sa fonction.
- 14.7. Le directeur général est responsable de la mise en œuvre des orientations du conseil d'administration, il est imputable des résultats et est redevable au conseil d'administration qui l'engage et l'évalue.
- 14.8. Le directeur général fait régulièrement rapport au conseil d'administration.
- 14.9. Le directeur général est le premier responsable de la gestion et de l'évolution de la Fédération.
- 14.10. Le directeur général voit à ce que le conseil d'administration ait les outils et les ressources nécessaires pour jouer son rôle adéquatement.

## 15. ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES ADMINISTRATEURS, PRATIQUES ADMINISTRATIVES ET RÉSULTATS ANNUELS

### 15.1. L'évaluation du conseil d'administration

Les choix stratégiques organisationnels ont-ils été fixés en début d'année, et ce, globalement et par dossier ?

Les fins organisationnelles (résultats) ont-elles été prescrites (par dossier) ?

Les processus de suivi ou d'encadrement des activités des mandataires se sont-ils effectués selon les politiques à cet effet ?

Les objectifs organisationnels ont-ils été atteints ?

Les objectifs budgétaires ont-ils été atteints ?

Le directeur général respecte-t-il les politiques du conseil d'administration ?

Le Conseil d'administration respecte-t-il ses propres politiques ?

Les comités permanents du conseil d'administration ont-ils été opérationnels ?

Le Conseil d'administration a-t-il étudié les rapports et recommandations de ses comités permanents ?

### 15.2. L'évaluation des administrateurs

Ont-ils respecté les politiques du conseil d'administration qui les concernent, soit comme membre ou comme groupe ?

Ont-ils conservé les qualités inhérentes à leur rôle et fonctions ?

## 16. ÉVALUATION DU RENDEMENT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le conseil d'administration procède annuellement à l'évaluation du directeur général.

Le conseil d'administration aura préalablement établi les critères d'évaluation.

Les critères d'évaluation de l'évaluation du directeur général sont disponibles en annexes 2 et 3.

## 17. PÉRENNITÉ DE LA FÉDÉRATION

- 17.1. La pérennité, c'est la continuité, la viabilité à long terme de la Fédération.
- 17.2. La pérennité implique que des actions touchant la réputation de la Fédération et le recrutement des administrateurs soient faites.
- 17.3. Le conseil d'administration et les administrateurs doivent démontrer de la conviction quant à la nécessité d'existence de la Fédération et doivent contribuer à la bonne réputation.
- 17.4. Ils démontrent de l'enthousiasme à cet égard, dans leurs propos et s'élèvent à l'encontre des critiques négatives et/ou non fondées.
- 17.5. Quant aux critiques négatives qui pourraient être vraies, ils tentent alors d'apporter les correctifs qui s'imposent.
- 17.6. Le conseil d'administration doit voir à ce qu'une politique de recrutement des administrateurs existe afin d'assurer la bonne gestion future de la Fédération.
- 17.7. Le conseil d'administration doit faire preuve d'autocritique quant à ses politiques afin de contribuer de façon responsable et de laisser aux prochains conseils d'administration, la Fédération dans le meilleur état possible.
- 17.8. 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 Fédération.

## 18. RISQUES

La Fédération faire face à des situations de gestions de crises ou à des risques mettant en péril la mission ou l'atteinte de ses objectifs. Le conseil d'administration a des obligations face à ces situations. Si ce type de situation devait survenir, le directeur général ou le président ont la tâche de prendre contact rapidement avec l'ensemble des membres du conseil d'administration afin de mettre en place un plan de gestion de crise.

### 18.1. Obligation

- Le conseil d'administration évalue les risques qu'encourt la Fédération et prend les mesures appropriées.
- Le conseil d'administration mandate le Comité de gouvernance qui est un comité du Conseil d'administration où la présence du directeur général est essentielle.

## 18.2. Mandats

- Le conseil d'administration doit adopter les politiques et prendre les actions nécessaires pour réduire au minimum les risques.
- Le comité d'évaluation des risques est un comité du conseil d'administration où la présence du directeur général est essentielle.
- Le Comité d'évaluation des risques doit faire l'inventaire raisonnable de l'ensemble des risques et élaborer des scénarios d'action et d'intervention et soumettre le fruit de son travail au Conseil d'administration (ex. : Élaborer des hypothèses de « catastrophes » et de solutions possibles ; faire régulièrement l'exercice d'imaginer ce qui peut arriver de pire, pour être plus apte et prêt à réagir lorsque quelque chose survient).

## 18.3. Les risques liés à la fonction d'administrateur

- Se placer en situation de conflit d'intérêts :
  - Les administrateurs doivent divulguer au conseil d'administration les situations qui risquent de les placer en situation de conflits d'intérêts.
- Manquer de loyauté et de bonne foi :
  - Les administrateurs de la Fédération doivent exercer leurs fonctions avec transparence, loyauté, solidarité, prudence et diligence.
  - Ils doivent agir de bonne foi et dans les meilleurs intérêts de la Fédération.
- Faire des déclarations publiques inconsidérées :
  - Respecter la politique concernant les porte-parole du conseil d'administration de la Fédération.
  - En dehors des réunions du conseil d'administration, les administrateurs ne peuvent engager le conseil à moins d'une stipulation expresse contraire.
- Refuser ou retarder indûment de prendre une décision :
  - Le conseil d'administration assure une surveillance générale de la Fédération en faisant un suivi constant de l'évolution des activités de la Fédération par le biais de politiques claires à cet effet.
  - Le conseil d'administration prend diligemment ses décisions avec perspective et recul.
- Ne pas respecter les lois et/ou règlements, négliger de présenter les rapports prescrits et de verser les redevances aux gouvernements :
  - Les administrateurs du conseil d'administration de la Fédération occupent une fonction précisée dans les règlements généraux de la Fédération ou dans les politiques dudit conseil d'administration.



- Ils sont également soumis aux obligations légales qui découlent de l'application du Code civil du Québec ainsi que de la Loi sur les compagnies en vertu de laquelle, la Fédération détient son existence légale.
  - Le conseil d'administration est le représentant officiel et le chargé de confiance de la Fédération et il est, à ce titre, responsable envers ses membres, la Fédération et le gouvernement de qui il tient son existence légale.
- Dilapider les biens de la Fédération : les membres doivent respecter les politiques administratives et budgétaires de l'organisation.
  - Ne pas évaluer ses décisions et celles du directeur général : il faut respecter les politiques concernant l'évaluation du conseil d'administration et l'évaluation du directeur général.
  - Contracter sans autorisation : déterminer ce qui est exclu du pouvoir implicite accordé aux personnes autorisées par le conseil d'administration de la Fédération.
  - Ne pas encadrer adéquatement les employés : s'assurer du respect de la politique concernant le rôle du directeur général de la Fédération.
  - Ne pas encadrer adéquatement les bénévoles : s'assurer du respect de la politique concernant le bénévolat de la Fédération.
  - Abus et harcèlement : La Fédération possède une politique concernant l'abus et le harcèlement.
  - Congédiement abusif : La Fédération possède une politique à cet égard pour les employés et son personnel-cadre.
  - Vol : La Fédération agit avec un sens aigu de responsabilité eu égard aux objets que nous avons à manipuler (fraude, détournement) et détenir les assurances appropriées.
  - Accident de travail sur les lieux et hors des lieux du travail et accident automobile (risque assurable) : La Fédération s'assure de détenir une police d'assurance appropriée.
  - Incendie, inondation et autres dommages : La Fédération s'assure de détenir une couverture d'assurance tous risques.
  - Données informatiques : La Fédération s'assure d'avoir un contrat d'assurance, une duplication des données et une politique concernant les données informatiques.
  - Mauvaises décisions de la part des administrateurs, bénévoles et employés : La Fédération s'assure d'avoir des processus décisionnels supervisés, s'il y a lieu et en conformité avec les politiques de gouvernance, les règlements et l'adhésion à des couvertures d'assurances.

- Propriété intellectuelle et droits d'auteurs : En conformité avec la politique concernant la propriété intellectuelle et les droits d'auteur.
- Risques liés aux services rendus et d'un refus de service : La Fédération s'assure de la prestation de service de qualité et d'un processus décisionnel en conformité avec la réglementation.

#### **18.4. Libelle**

La Fédération s'assure du respect concernant la politique des porte-paroles, des règlements généraux/administratifs et de s'assurer que les communications écrites soient pondérées et émanent de personnes autorisées.

# ANNEXES

# ANNEXE 1 : ATTESTATION DE LA DIRECTION

Date

Destinataire Membre du Conseil d'administration

Sujet Déclaration de la direction générale

---

Attendu que le Conseil d'administration de la Fédération de natation du Québec (FNQ) a l'obligation d'agir conformément à la Loi, à sa chartre, à ses règlements et à ses politiques avec prudence, diligence, honnêteté et loyauté. Cela oblige le Conseil d'administration à se donner des outils pour mener à bien ses responsabilités. Le Conseil d'administration a donc besoin d'être rassuré en regard de la gestion interne et surtout en regard de ses responsabilités financières.

Pour ce faire, le présent document intitulé « Déclaration de la direction générale » fait partie intégrale de ces outils.

## Déclaration de la direction générale

Je, soussigné, la directrice générale de la Fédération de natation du Québec (FNQ), confirme, par la présente, qu'au meilleur de ma connaissance,

1. Les états financiers présentés périodiquement reflètent bien la situation financière de la FNQ à la date indiquée en conformité avec les principes comptables généralement reconnus;
2. Il n'y a aucune nouvelle plainte, autre que celle connue par le Conseil d'administration en date de la signature du présent document pouvant conduire à des poursuites judiciaires;
3. La FNQ n'a aucuns arrérages dans le paiement des salaires, avantages sociaux, bénéfices marginaux, vacances ou toute autre forme de compensation et autres prélèvements demandés par le salarié (collectivement appelé « rémunération ») auxquels chacun des employés a droit;
4. Des fonds suffisants ont été prévus afin de répondre, le cas échéant, à toute réclamation encore en suspens par tout employé ou ancien employé de la FNQ pour rémunération non versée.
5. La FNQ n'a encouru aucuns défauts ou arrérages relatifs à toute loi, règlement, ordre, jugement, décret d'un organisme officiel gouvernemental ou paragouvernemental, en vertu duquel, un défaut de retenir ou de remettre une somme donnerait lieu à une responsabilité potentielle contre les administrateurs de la FNQ et plus particulièrement, et sans limiter la généralité de ce qui précède, n'a aucuns défauts ou arrérages portant sur tout montant retenu ou remis en vertu des lois suivantes :

- 5.1. La Loi de l'impôt sur le revenu [L.R.C. (1985), ch. 1 (5e suppl.)], incluant, mais sans s'y limiter les articles 153 (1) et 2.15;
  - 5.2. La Loi sur les impôts (L.R.Q. c. 1-3);
  - 5.3. La Loi sur le régime des rentes du Québec (L.R.Q. c. R-9);
  - 5.4. La Loi sur l'assurance emploi (L.R.C., 1996, ch. 23);
  - 5.5. La Loi sur le régime québécois d'assurance parentale (L.R.Q. c. A-29.011);
  - 5.6. La Loi sur la régie de l'assurance maladie du Québec (L.R.Q. c. R-5);
  - 5.7. La Loi sur la taxe d'accise (L.R.C., 1985, ch. E-15);\*
  - 5.8. La Loi sur la taxe de vente (L.R.Q. c. T-01);\*
  - 5.9. La Loi sur la santé et la sécurité du travail (L.R.Q. c. S-2.1);
  - 5.10. La Loi sur les normes du travail (L.R.Q. c. N-1.1);
  - 5.11. La Loi sur les régimes complémentaires de retraite (L.R.Q. c. R-15.1);
  - 5.12. La Loi sur l'administration fiscale;
  - 5.13. La Loi favorisant le développement de la main-d'œuvre (L.R.Q. c. D.-7.1);
  - 5.14. La loi sur les droits d'auteurs;
  - 5.15. La loi sur les marques de commerce;
  - 5.16. La Loi sur la publicité légale des entreprises individuelles, des sociétés et des personnes morales (L.R.Q. c. P-45);
6. La FNQ satisfait de manière générale aux exigences gouvernementales en matière d'environnement et se conforme à la Loi sur la qualité de l'environnement (Québec), ses règlements, décrets arrêtés en conseil ainsi qu'à toute autre législation ou réglementation fédérale, provinciale et municipale en matière environnementale. La FNQ n'a reçu aucun avis d'infraction depuis le début de l'exercice financier en cours.
  7. La FNQ confirme que la police d'assurance responsabilité des administrateurs est toujours en vigueur. Le courtier d'assurance est BFL Canada. L'assureur est La Garantie, compagnie d'assurance de l'Amérique du Nord, no de police 120757 et le montant de la couverture est de 2 000 000 \$. La police fût souscrite le 1<sup>er</sup> octobre 2017 et l'échéance est le 1<sup>er</sup> octobre 2018.

Fait à Montréal, le \_\_\_\_ jour du mois de \_\_\_\_\_.

Directrice générale

## ANNEXE 2

### ÉVALUATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL — MODÈLE A

#### a) Planification

C'est de prendre le temps de regarder la situation, d'établir des priorités, d'élaborer des plans d'action, des objectifs en début d'année et des programmes de travail, de fixer des échéanciers en tenant compte des contraintes, de déterminer l'utilisation de son temps et d'assurer et prévoir les modes et les dates de contrôle.

#### b) Organisation

C'est de faire le point périodiquement sur l'état des travaux en cours et d'en faire part à son supérieur, de recueillir l'information nécessaire, d'assurer et vérifier les résultats obtenus, d'identifier les causes des écarts, d'apporter les correctifs appropriés et de respecter les délais.

#### c) Comportement et travail d'équipe

C'est la façon dont la personne s'harmonise avec l'ensemble des conditions qui encadre son travail et l'effort démontré pour rehausser cette harmonie avec les situations qui se présentent. C'est de donner ses opinions selon le cas, de proposer des modes de fonctionnement de groupe, de faire appel aux autres, de se rallier à l'opinion générale et d'agir dans le sens des décisions de l'équipe.

#### d) Leadership

C'est la capacité de la personne pour guider, orienter et motiver les autres. C'est d'exprimer ses attentes et projets, c'est d'agir sans attendre les autres, de s'informer et d'expérimenter, c'est de prendre les moyens d'atteindre les résultats.

#### e) Relations humaines

C'est la façon dont la personne conduit ses relations internes et externes et qui sont indispensables à l'accomplissement du travail. C'est de communiquer, d'échanger avec les autres, d'agir en conformité avec ses propos. C'est de choisir le moment et les mots appropriés afin de faire accepter à l'autre ses remarques sans le contraindre.

#### f) Communications orales et écrites

La communication orale est l'habileté à transmettre et à recevoir un message oral de façon à être compris par les autres et à être attentif au message de son interlocuteur. C'est d'être attentif à son interlocuteur, de poser des questions, de structurer ses messages et d'aller droit au but. C'est de se situer par rapport aux demandes et réactions des autres.

La communication écrite est l'habileté à saisir rapidement les informations pertinentes d'un texte écrit et à transmettre un message écrit de façon claire et précise. C'est de rédiger un texte précis et complet et d'assurer un service à la clientèle.

### **g) Motivation**

C'est l'intérêt et l'enthousiasme manifestés qui se traduisent par un profond désir de se parfaire et de se réaliser dans son travail. C'est de proposer des solutions nouvelles, de tenir compte des contraintes existantes, d'expérimenter et de procéder à des essais.

### **h) Jugement**

C'est l'analyse et le raisonnement que doit démontrer la personne dans l'évaluation des situations pour prendre des décisions logiques en fonction des résultats à atteindre. C'est d'accepter ses erreurs et ses succès, c'est d'accepter les suggestions et les refus des autres, c'est d'accepter de changer d'idée et d'abdiquer, c'est d'adapter son vocabulaire à son interlocuteur, c'est d'ajuster ses comportements en fonction des situations et d'accepter de modifier ses décisions lors d'informations nouvelles.

### **i) Connaissances administratives et techniques**

C'est le degré de maîtrise des éléments techniques et administratifs qu'exige la nature du travail pour que la personne puisse évoluer avec assurance. C'est de maîtriser les informations et les outils de profession, c'est de connaître et de respecter la mission et les objectifs généraux de la Fédération, c'est d'appliquer les politiques, les procédures et les normes de la Fédération, c'est de tenir compte du fonctionnement des autres départements et de démontrer un sentiment d'appartenance à son organisation et à ses valeurs.

### **j) Disponibilité**

C'est le degré d'implication personnelle lorsque sa contribution est requise à des activités qui sortent du cadre et de l'horaire normal de ses attributions : tout en faisant preuve de souplesse. C'est de voir à ce que son calendrier soit préparé, planifié, connu et remis.

# ANNEXE 3

## ÉVALUATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL — MODÈLE B

### 1. Stratégie de l'entreprise

- a) Possède une vision claire de la planification stratégique et la communique pour la réaliser ;
- b) Analyse les forces, les faiblesses, les menaces et les occasions en vue d'en dégager les impacts pour son organisme ;
- c) Accorde suffisamment de temps aux stratégies de la Fédération par rapport aux priorités organisationnelles ;
- d) Comprend les enjeux stratégiques et anticipe l'impact futur des décisions prises aujourd'hui ;
- e) Concrétise dans l'action les objectifs et en assure la réalisation ;
- f) Possède une vision globale à long terme.

### 2. Leadership et mobilisation

- a) Suscite l'engagement et l'enthousiasme envers des orientations, projets et comportements attendus ;
- b) Anticipe les résistances possibles et mets en place des conditions de succès pour faciliter l'implantation ;
- c) Crée une synergie organisationnelle qui influence positivement l'ensemble de la Fédération
- d) (cadres supérieurs, professionnels, employés) ;
- e) Gère de façon proactive les relations avec le syndicat (s'il y a lieu) ;
- f) Reconnaît et valorise les compétences de l'ensemble des personnes sous sa responsabilité ;
- g) S'entoure de ressources à fort potentiel, et effectue les changements s'il y a lieu.

### 3. Partenariats et développement

- a) Développe et entretient des relations profitables et constructives, basées sur la concertation et la collaboration auprès des membres ;
- b) Établit de bonnes relations permanentes avec les ministères impliqués ;
- c) Cible de nouveaux membres en fonction des services qu'il est possible d'offrir ;
- d) Instaure une culture organisationnelle maximisant le service et l'écoute ;
- e) Se préoccupe de la qualité des services ;
- f) Fait preuve de créativité et d'innovation en proposant des idées nouvelles et des solutions créatrices.

### 4. Conseil d'administration et comités du CA

- a) Donne suite aux priorités exprimées par le CA pour l'année en cours ;
- b) Présente toute documentation de façon complète et transparente ;
- c) Partage ses opinions avec ouverture et honnêteté ;
- d) Développe un niveau de confiance et de bonnes relations interpersonnelles avec les administrateurs ;



- e) S'assure et statue avec le Président du CA, les différents mandats des comités statutaires ;
- f) Prépare avec le Président, l'ordre du jour pour les réunions du Conseil d'administration.

#### **5. Gestion efficace des opérations**

- a) Met en place des indicateurs de performance efficaces ;
- b) Élabore, révise et implante des normes et politiques appropriées au fonctionnement interne ;
- c) Atteint un équilibre budgétaire ;
- d) S'assure du meilleur contrôle possible pour les dépenses ;
- e) Maintient l'intérêt et la participation autour des grands projets.

#### **6. Auto-développement**

- a) Est capable d'introspection ;
- b) Accueille les commentaires et les idées des autres ;
- c) Est capable de communiquer efficacement ;
- d) Cherche à parfaire ses connaissances.

Commentaires :

Signature du président

Date :

Signature du directeur général

Date :

## **ANNEXE 4**

### **CODE D'ÉTHIQUE ET DE CONFLIT D'INTÉRÊT RÉGISSANT LES ADMINISTRATEURS DE LA FÉDÉRATION**

Le présent Code a pour objet de préserver l'intégrité et l'impartialité de la Fédération. Il vise à baliser les comportements des administrateurs.

N.B. Dans ce document, le genre masculin est utilisé dans le but d'alléger le texte. Il inclut le genre féminin de façon non discriminatoire chaque fois qu'il désigne des personnes.

#### **DEVOIRS ET OBLIGATIONS DES ADMINISTRATEURS**

##### ARTICLE 1

L'administrateur doit, dans l'exercice de ses fonctions, se conformer aux principes suivants :

- Agir de bonne foi, compétence, prudence, diligence, efficacité, assiduité, équité, impartialité, honnêteté, intégrité et loyauté ;
- Participer activement aux travaux du conseil d'administration ;
- Organiser ses affaires personnelles de façon à préserver la confiance dans l'intégrité, l'objectivité et l'impartialité de la Fédération ;
- Éviter de se placer dans une situation de conflit d'intérêts réelle ou potentielle de nature à entraver l'exercice de ses fonctions d'administrateur et la poursuite des buts de la Fédération ;
- Ne pas utiliser à son profit ou au profit d'un tiers des renseignements obtenus dans l'exercice de ses fonctions officielles et qui, de façon générale, ne sont pas accessibles au public.

##### ARTICLE 2

Aucun administrateur ne sera rémunéré comme tel, mais les frais de déplacement et de séjour occasionnés par ses fonctions seront défrayés par la Fédération conformément aux politiques administratives.

##### ARTICLE 3

L'administrateur est tenu à la discrétion sur ce dont il a connaissance dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions et doit, à tout moment, respecter le caractère confidentiel de l'information ainsi reçue.

##### ARTICLE 4

Dans l'exercice de ses fonctions, l'administrateur prend ses décisions indépendamment de toutes considérations politiques partisans.

## ARTICLE 5

L'administrateur, autre que le président, qui est appelé ou invité à représenter officiellement la Fédération à l'externe, doit au préalable en obtenir l'autorisation du président ou du directeur général. Toute représentation doit être compatible avec les buts, les orientations et les politiques de la Fédération.

## ARTICLE 6

Constitue une situation de conflit d'intérêts toute situation réelle, apparente ou potentielle qui est de nature à compromettre l'indépendance et l'impartialité nécessaires à l'exercice d'une fonction et à la poursuite des buts de la Fédération, ou à l'occasion de laquelle l'administrateur utilise ou cherche à utiliser les attributs de sa fonction pour en retirer un avantage indu ou pour procurer un avantage indu à une tierce personne.

## ARTICLE 7

Un administrateur qui déclare avoir un intérêt susceptible de le placer dans une situation de conflit d'intérêts doit s'abstenir de prendre part à toute délibération ou décision reliée de quelque façon à telle situation. À cette fin, il doit notamment se retirer de la réunion pour la durée des délibérations et du vote relatifs à la question qui le place dans une situation de conflit d'intérêts et le procès-verbal doit en faire état.

## ARTICLE 8

L'administrateur est tenu, dans l'exercice de ses fonctions, de respecter les principes d'éthique et les règles de comportement prévus au présent Code, tant qu'il demeure administrateur et même après qu'il ait quitté ses fonctions, les cas échéants.

## **MÉCANISMES D'APPLICATIONS**

### ARTICLE 9

Le président de l'organisme doit s'assurer que tous les administrateurs ont pris connaissance du présent Code et en comprennent la teneur.

### ARTICLE 10

Le président de la Fédération doit s'assurer du respect du présent Code par les administrateurs.

### ARTICLE 11

Toute allégation de conflit d'intérêts doit être portée à l'attention du président. L'administrateur visé doit être informé par écrit par le président de la Fédération de l'allégation le visant. Il a droit d'être entendu par ce dernier et peut déposer par écrit un document afin d'apporter tout éclairage pertinent. Le président doit, après avoir pris connaissance du dossier informer par écrit l'administrateur de sa décision et, le cas échéant, de la sanction imposée, en indiquant les motifs de cette sanction.

## **ARTICLE 12**

Toute allégation de conflit d'intérêts ou d'un acte dérogatoire au présent Code concernant le président est traitée par le vice-président qui jouit alors des pouvoirs accordés au président à l'égard de cette allégation.

## **CODE D'ÉTHIQUE ET DE CONFLIT D'INTÉRÊTS RÉGISSANT LES ADMINISTRATEURS DE LA FÉDÉRATION**

### **FORMULAIRE DE DÉCLARATION DES ADMINISTRATEURS**

- Je déclare avoir pris connaissance du Code d'éthique et de conflit d'intérêts régissant les administrateurs de la Fédération. Je reconnais en saisir le sens et la portée de l'adhère aux principes qui y sont mentionnés. Je m'engage à assumer tous les devoirs, obligations et règles énumérés dans ce Code ainsi qu'à respecter le caractère confidentiel des renseignements reçus dans le cadre de mes fonctions et à déclarer tout intérêt susceptible d'entrer en conflit avec les devoirs de ma charge d'administrateur.
  
- Je déclare ne pas avoir d'intérêts susceptibles d'entrer en conflit avec les devoirs de ma charge d'administrateur.

Ou

- Je déclare que les intérêts suivants sont susceptibles d'entrer en conflit avec les devoirs de ma charge d'administrateur :

---

---

---

\_\_\_\_\_ Nom (en caractères d'imprimerie)

\_\_\_\_\_  
Signature

\_\_\_\_\_  
Date