

**RAPPORT FAISANT ÉTAT DES RENCONTRES AVEC LES
ADMINISTRATEURS DE UNIGYM ET RECOMMANDATIONS EN
DÉCOULANT**

**Paul Drouin
Consultant
Le 12 octobre 2021**

PRÉAMBULE

Rappel du mandat

Le mandat qui m'a été confié dans le cadre de mon intervention à Unigym consistait à accompagner le CA et la direction générale dans le contexte d'une situation qui envenimait les relations entre les membres du CA, incluant la direction générale.

L'exécution de ce mandat incluait les éléments suivants :

- Rencontres individuelles des membres du CA et des principaux dirigeants de Unigym;
- Rédaction d'un rapport faisant état des rencontres et incluant des recommandations;
- Formation pour les membres du CA et la direction générale sur les rôles, responsabilités et obligations des administrateurs.

Les rencontres se sont déroulées au centre sportif entre le 14 et le 24 septembre 2021. Chaque personne a été rencontrée sur une base individuelle. La durée des rencontres variait entre 1 et 2 heures.

Je tiens à souligner la disponibilité des personnes que j'ai eu à rencontrer ainsi que leur collaboration que j'ai senti pleine et entière. Je les en remercie toutes.

Dans le cadre de l'exécution du mandat, j'ai également pris connaissance de plusieurs dizaines de pages de documents divers, échanges de courriels et règlements généraux de Unigym, entre autres.

L'objectif de mon intervention consistait à essayer de cerner la situation actuelle, quelle était la perception des personnes sur la situation actuelle, quelle devrait être la situation idéale dans les circonstances et comment y arriver. Les échanges que j'ai eu avec chacune des personnes rencontrées ont été à cet effet très enrichissantes.

Mon mandat ne consistait pas à identifier des coupables ou des non-coupables dans le cadre de la situation actuelle. Il consistait à identifier une ou des situations problématiques, et à recommander des pistes de solutions pour les corriger et éviter qu'elles ne se reproduisent.

Comme je l'ai mentionné à plusieurs reprises, le présent rapport sera rédigé au masculin dans le but de préserver l'anonymat des personnes que j'ai rencontré. Je parlerai de personnes pour éviter de différencier les membres du CA des membres du personnel que j'ai rencontré. Dans certaines recommandations je ferai la distinction lorsque ce sera nécessaire.

OBSERVATIONST ET RECOMMANDATIONS

ORIGINE : UNE PLAINTÉ

L'élément déclencheur de la situation vécue au sein du CA découle d'une plainte de parents concernant certaines créances de participants à Unigym. Il existe un mécanisme de traitement des plaintes, soit la *Politique, règles et procédures en matière de traitement de l'intégrité* de la *Fédération de gymnastique du Québec¹(FGQ)*. Cette politique traite de toute forme d'abus, harcèlement, négligence ou violence à caractère sexuel et à caractère autre que sexuel. Ce mécanisme n'est pas approprié pour traiter le type de plainte reçu concernant les créances.

La plainte est verbale et anonyme selon les indications que j'ai eues. Un mécanisme de traitement des plaintes doit protéger la confidentialité des plaignants dans la mesure du possible, mais il est extrêmement rare que des plaintes anonymes, même écrites, soient retenues.

Une plainte doit également reposer sur des faits ou à tout le moins sur des présomptions sérieuses de faits. Il faut éviter de recevoir et donner suite à des plaintes qui pourrait reposer sur des ouï-dire ou qui reposeraient sur des motifs personnels sans fondements.

Recommandation 1 : Élaborer, faire adopter par le CA et diffuser auprès des membres un mécanisme de traitement des plaintes qui serait complémentaire à celui de la FGQ et qui permettrait de traiter les plaintes de nature plus administratives.

Un mécanisme de traitement des plaintes devrait reposer, entre autres, sur les éléments suivants :

- Préserver la confidentialité des plaignants, dans la mesure du possible;
- Reposer sur une procédure neutre et impartiale;
- Inclure des critères de recevabilité et de non-recevabilité d'une plainte;
- Comporter des délais de traitement et de réponse aux plaignants;
- Traiter de faits;
- Utiliser un formulaire standard pour formuler une plainte.

La personne ou le comité qui traitera d'une plainte doit être en mesure de contacter la ou les personnes qui auraient déposé une plainte pour obtenir des compléments d'information et pour faire part du résultat du traitement de la plainte.

¹ https://www.associationsquebec.qc.ca/Uploads/POLITIQUE_ET_CODE_DE_CONDUITE_FINAL.pdf

Un rapport devrait être déposé à chacune des rencontres du conseil² faisant état du nombre de plaintes déposées depuis la dernière rencontre, de la nature de ces plaintes, de l'évolution dans le traitement des plaintes et des recommandations de la personne ou du comité responsable du traitement des plaintes.

LE TRAITEMENT DES CRÉANCES

La question du traitement des créances a entraîné une division au sein du conseil : D'un côté il a des personnes qui considèrent que les règles devraient être appliquées à la lettre à l'égard des participants qui ont des créances envers Unigym, de l'autre côté il y a des personnes qui considèrent que les athlètes participants, peu importe leur niveau, ne devraient pas être empêchés de participer aux activités de Unigym en raison de créances des parents.

La politique actuelle de traitement des créances est claire et laisse peu de place à l'interprétation. Elle est cependant moins claire concernant son application et qui en est responsable. Elle ne tient pas compte du niveau de l'athlète, de la situation familiale/parentale de ce dernier ou de tout autre facteur qui pourrait avoir entraîné la créance.

Recommandation 2 : Élaborer, faire adopter par le CA et diffuser auprès des membres une politique de traitement des créances qui permettrait de prendre en compte des facteurs autres que purement financiers, qui préciserait ses modalités d'application et qui identifierait la ou les personnes responsables de son application.

Tout comme dans le cas du traitement des plaintes, un rapport devrait être déposé à chaque rencontre du CA faisant état de l'état des créances en cours, des procédures de remboursement envisagées et des résultats de ces procédures.

Dans certaines circonstances exceptionnelles, le conseil devrait avoir le pouvoir de suspendre l'application des conséquences d'une créance sans pour autant la radier.

NOTION DE FAMILLE

Les règlements généraux de Unigym précisent que *...de même que 2 personnes d'une même famille ou conjoints ne peuvent occuper des postes d'administrateurs en même temps*³. Il

² À moins d'avis contraire, le conseil comprend les membres élus et cooptés, la direction et la représentante de la ville.

³ Règlements généraux d'Unigym, article 18.

y a eu 2 sœurs qui ont occupé un poste d'administrateur en même temps au cours de la dernière année. Cette situation était connue et avait été acceptée au préalable, en se basant sur le fait qu'elles étaient toutes 2 parents d'athlètes qui participaient aux activités d'Unigym et qu'elles ne faisaient pas partie de la même cellule familiale.

Au fil du temps et des circonstances, cette situation a été remise en question par certaines personnes.

Recommandation 3 : Définir le contexte de famille dans le cadre particulier d'Unigym.

Il serait important de prévoir dans la définition de famille jusqu'à quel niveau de parenté on veut aller : cousin/cousine, belle-sœur/beau-frère...

LES ADMINISTRATEURS

Les administrateurs d'un organisme sans but lucratif sont considérés comme les mandataires de l'organisme selon le Code civil du Québec. À ce titre ils ont à interagir entre eux et avec d'autres personnes qui ne sont pas membres du CA.

Les relations entre les membres du CA de Unigym ont connu certaines perturbations au cours de la dernière année. Des divergences de point de vue en lien avec la position à adopter face à la situation problématique et à la façon de la traiter ont provoqué de profondes divisions au sein du CA.

Dans sa *politique en matière de protection de l'intégrité*, Gymnastique Québec a élaboré un *code de conduite de l'administrateur*⁴. Ce code de conduite traite principalement du rôle des administrateurs dans le déroulement de la pratique sportive.

Recommandation 4 : Élaborer, faire adopter par le CA et diffuser auprès des membres et employés un code d'éthique et de déontologie qui serait complémentaire au code de conduite de l'administrateur de la FGQ.

Ce code d'éthique et de déontologie pourrait s'inspirer du document produit par l'Institut canadien des Comptables Agréés, *20 questions que les administrateurs devraient se poser*

4

https://www.gymqc.ca/static/uploaded/Files/Documents/sport%20secrtaire/Politique%20protection%20integrite/3-PolitiqueIntegrite_FicheCodeDeConduite-fr_ADMINISTRATEUR.pdf

*sur les codes d'éthique*⁵. Il devrait également inclure des dispositions qui permettraient de mieux baliser les relations entre les administrateurs et autres intervenants impliqués en se basant sur des principes traduiraient des valeurs inhérentes à des rapports sains et professionnels entre les différentes personnes impliquées avec Unigym, que ce soient des administrateurs, des employés, des membres, des partenaires, des fournisseurs ou autres.

RELATIONS ADMINISTRATEURS – PERMANENCE

La relation entre les administrateurs et la permanence est souvent mal comprise par les personnes impliquées. Certains administrateurs peuvent penser qu'ils ont des droits et pouvoirs alors que dans les faits, ces pouvoirs sont limités. Les administrateurs exercent leurs pouvoirs lorsqu'ils sont réunis en CA, pas sur une base individuelle. La fonction d'administrateur ne laisse pas de place aux initiatives individuelles.

Certains pouvoirs sont intrinsèques à la fonction d'un officier. Ainsi le trésorier peut et, dans une certaine limite, doit s'assurer que la comptabilité de l'organisme respecte les règles comptables reconnues. Ce pouvoir n'est cependant pas illimité et ne doit pas s'exercer de façon unilatérale.

Le CA embauche une personne pour s'occuper de la gestion de l'organisme. Cette personne doit avoir la marge de manœuvre nécessaire pour exécuter son mandat. Dans le cas d'un organisme de l'envergure de Unigym, avec ses +/- 7 000 membres et plus de 160 employés, le directeur général doit avoir la marge de manœuvre nécessaire pour opérer sans avoir à en référer au CA pour la moindre dépense ou la moindre décision.

Cette marge de manœuvre se retrouve essentiellement dans 2 documents : Les règlements généraux de l'organisme et le contrat de travail du DG.

Dans le cas d'Unigym, l'article 37 des règlements généraux définit assez bien le rôle et les pouvoirs du DG.

Le patron du DG c'est le CA pris comme groupe, et non pas un membre du CA peut importe sa fonction.

Normalement le président est la personne qui, entre les rencontres du CA, est tributaire des relations avec le DG. Ces relations doivent cependant se faire dans un contexte de respect mutuel. Ainsi à moins d'une urgence on évite que les rencontres officielles entre le DG et le président se fassent de façon improvisée, on planifie. Il en va de même pour toute autre rencontre entre un administrateur **mandaté par le CA** et le DG. C'est une simple question de respect des compétences de chacun.

5

file:///C:/Users/Paul/AppData/Local/Temp/20%20Questions%20que%20les%20administrateurs%20devraient%20poser%20sur%20les%20codes%20dethique_50002-1.pdf

Il faut également comprendre que ces rencontres ne doivent pas se transformer en exercice de micro-gestion de la part de membres du CA. Si des inconforts ou des irrégularités sont constatées, elles doivent être rapportées au CA qui décidera des mesures à prendre selon le cas.

Recommandation 5 : Établir des mécanismes de contrôle et baliser leur application

Ainsi par exemple le trésorier pourrait recevoir les états financiers une semaine avant la rencontre du CA et une rencontre pourrait être prévue entre le trésorier et le DG pour des explications / éclaircissements quant aux revenus et dépenses d'ordre général. On questionne les écarts entre les prévisions et le réel, on fait confiance au DG pour le reste. Si le CA ne peut pas faire confiance à son DG, il doit se questionner si c'est la bonne personne qui est à la bonne place. Ce n'est pas un questionnement qui se base sur des peccadilles ou sur des événements anecdotiques.

Le DG doit pouvoir compter sur le support du CA dans le cadre de son travail tout comme le CA doit pouvoir compter sur la transparence et le support du DG dans le cadre de ses délibérations et de ses prises de décisions.

LA GESTION DE L'ÉLITE ET DE L'EXCELLENCE

Le développement de l'élite et de l'excellence fait partie intégrante de la mission de Unigym. L'accompagnement de ces athlètes passe principalement par le programme sport-études.

L'appartenance à l'élite et à l'excellence sous-entend de très nombreux déplacements pour participer à des camps d'entraînement ou à des compétitions. Le poids financier pour participer à ces activités peut facilement devenir énorme pour une famille.

Unigym vit actuellement une situation qui implique une de ses athlètes à très fort potentiel, reconnu par GYM Canada pour éventuellement faire partie de l'équipe nationale. La situation familiale de cette athlète rend difficile le paiement de ses obligations financières envers Unigym. Le fonds d'aide financière mis en place par Unigym ne suffit pas à combler le manque à gagner, même combiné avec d'autres bourses (Fondation Pat Burns entre autres).

2 autres athlètes de cette famille ont des créances envers Unigym, dont une qui ne participe plus aux activités.

Une application stricte des règlements de Unigym pourrait avoir pour effet de priver cette athlète de participation aux camps d'entraînements externes et aux compétitions de haut niveau.

Cette situation semble être une première à Unigym, elle pourrait se répéter dans le temps à des niveaux divers.

Je n'ai pas de recommandation particulière à faire face à cette situation. Je crois cependant que le CA d'Unigym devrait trouver des réponses aux questions suivantes, entre autres :

- Est-ce que Unigym peut se permettre de compromettre les chances d'une athlète de ce niveau d'exploiter son plein potentiel pour une question d'argent ?
- Comment gérer cette situation tout en maintenant un sentiment de justice envers les autres membres et en évitant les apparences de traitement préférentiel ?
- Quels seraient les impacts du retrait d'une athlète de ce niveau auprès du personnel de Unigym ? Auprès de la population en général ? Auprès des partenaires et bailleurs de fonds ?
- Quels seraient les impacts du maintien de cette athlète dans les circonstances actuelles auprès des autres membres de Unigym ? Auprès de la population en général, si la situation devait être connue ? Auprès des partenaires et bailleurs de fonds ? Dans ce cas comment gérer ce précédent ?

Il ne faudrait cependant pas perdre de vue qu'il s'agit d'une situation exceptionnelle et qu'elle doit donc être traitée comme tel. Faire partie de la liste *HOPEFULS 2024* de gymnastique Canada est en soit exceptionnel. Ce type de situation est par définition non régie par les normes en vigueur et demande donc une solution exceptionnelle. Ce type de situation doit être traité au cas par cas, à cause des impacts qu'il peut entraîner pour les athlètes et pour Unigym.

CONCLUSION

La situation vécue au cours de la dernière année au sein de Unigym n'est ni unique, ni anecdotique. Plusieurs organismes sans but lucratif vivent des situations semblables au cours de leur existence. Les causes sont multiples et variées, les réactions des personnes impliquées le sont toutes autant. L'important dans la situation actuelle est que ni les opérations, ni les participants ne semblent avoir été affectés.

Je l'ai dit à quelques reprises, je n'ai pas perçu de mauvaise foi de la part des personnes impliquées. De la maladresse en certaines occasions, plus souvent causée par une perception erronée du rôle de chacun.

Le rôle des administrateurs d'un organisme sans but lucratif comme Unigym peut sembler simple, il est cependant bien encadré par les différentes lois qui régissent ce type d'organisation⁶. À partir du moment où une personne devient administrateur de Unigym, comme de toutes organisations, elle cesse d'être parent quand elle exerce ses fonctions d'administrateur et doit impérativement avoir comme préoccupation les intérêts de l'organisme avant tout. Ce n'est pas toujours évident.

J'ai limité le nombre de recommandations de ce rapport à 5. Je considère qu'elles sont importantes dans les circonstances actuelles. Rien ne vous oblige à vous y limiter.

Dans le cadre du mandat qui m'a été confié, je vais offrir une formation sur les rôles, responsabilités et obligations des administrateurs d'un organisme sans but lucratif. Cette formation sera adaptée dans la mesure du possible à la réalité de Unigym. J'invite les personnes qui participeront à cette formation à me faire part de leurs préoccupations ou leurs interrogations. J'en tiendrai compte en préparant la formation.

Enfin, il y aura une rencontre prochainement avec les personnes impliquées pour apporter des précisions sur le rapport si requis. Je laisse le soin à la représentante de la ville de Gatineau d'organiser cette rencontre à son retour. En attendant vous pouvez me faire parvenir vos commentaires et questions en lien avec le rapport si vous le désirez.

⁶ Partie 3 de la Loi sur les compagnies, Code civil du Québec entre autres