



1. Politique de gouvernance de la corporation

- a) Le Conseil d'administration est le représentant officiel et le chargé de confiance de la corporation et est, à ce titre, responsable envers ses membres, la corporation et le gouvernement de qui il tient son existence légale.
- b) Le Conseil d'administration se donne un ensemble de valeurs à partir desquelles il prend ses décisions concernant son fonctionnement et celui de la corporation.
- c) Le Conseil d'administration forme une équipe décisionnelle indivisible et fonctionne comme une unité.
- d) Les administrateurs font la différence entre leur rôle d'administrateur élu et leur rôle de bénévole opérationnel au service de la corporation, s'il y a lieu.
- e) 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.
- f) Le Conseil d'administration délègue et fait confiance.
- g) Le Conseil d'administration s'assure de la compétence de ceux à qui il délègue et à ceux à qui il confie des mandats.
- h) Lorsque le Conseil d'administration utilise des comités, il le fait avec précaution, en s'assurant de respecter la « politique d'encadrement des activités de comités » et en s'assurant que ledit comité comprend clairement la nature et l'étendue de son mandat.
- i) Le Conseil d'administration assure une surveillance générale de la corporation en faisant un suivi constant de l'évolution des activités de la corporation par le biais de politiques claires à cet effet.
- j) Le Conseil d'administration prend ses décisions avec perspective et recul.
- k) Le Conseil d'administration évalue annuellement son rendement, celui de ses administrateurs, celui de ses comités ainsi que celui de son directeur général.
- l) Les administrateurs doivent s'assurer que le système de gouvernance choisi fonctionne adéquatement.
- m) Le Conseil d'administration évalue les risques que la corporation encourt et prend les mesures appropriées.
- n) 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.

2. Politique concernant le comportement éthique

- a) Les administrateurs de la corporation doivent exercer leurs fonctions avec transparence, loyauté, solidarité, prudence et diligence.

- b) Les administrateurs doivent être de bonne foi et agir dans les meilleurs intérêts de la corporation.
- c) Les administrateurs doivent divulguer au Conseil d'administration les situations qui risquent de les placer en situation de conflits d'intérêts.
- d) Les administrateurs doivent promouvoir les valeurs énoncées au « Code d'éthique de l'administrateur » de la corporation.
- e) Les administrateurs font preuve de confidentialité relativement à l'information qu'ils détiennent.
- f) Les administrateurs maintiennent leur compétence en gestion d'association au moyen de perfectionnement continu.
- g) 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.
- h) En dehors des réunions du Conseil d'administration, les administrateurs ne peuvent engager le conseil à moins d'une stipulation expresse au contraire.

3. Politique concernant les rôles du Conseil d'administration

- a) Le Conseil d'administration décide des orientations stratégiques et établit le plan d'action annuel de la corporation en concertation avec les intervenants du milieu.
- b) Le Conseil d'administration engage et évalue annuellement le rendement du directeur général.
- c) 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 permanence.
- d) Le Conseil d'administration statue sur les choix stratégiques.
- e) Le Conseil d'administration adopte annuellement les prévisions budgétaires.
- f) Le Conseil d'administration adopte annuellement les états financiers préparés par la direction générale et vérifiés par l'auditeur indépendant.
- g) 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.
- h) Le Conseil d'administration développe et garde un contact constant avec la communauté.
- i) Le Conseil d'administration assure la pérennité de la corporation.
- j) Par l'articulation de politiques appropriées, le Conseil d'administration voit à ce que son rôle ne soit pas accaparé par la direction générale et que lui-même n'usurpe pas les rôles de la direction générale.

4. **Politique concernant le rôle des administrateurs**

- a) Les administrateurs du Conseil d'administration occupent une fonction précisée dans les règlements généraux de la corporation 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.
- b) 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 corporation détient son existence légale.
- c) Les administrateurs n'agissent, à ce titre, que lors des réunions du Conseil d'administration, sauf stipulation expresse du contraire.
- d) Lorsqu'ils n'agissent pas à titre d'administrateurs de la corporation, ils sont alors des bénévoles dits opérationnels et relèvent alors du directeur général, à moins de stipulation expresse du contraire.
- e) 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.

5. **Politique concernant le fonctionnement interne du Conseil d'administration**

- a) Tout administrateur doit avoir une conduite obligeante et modérée, l'un envers l'autre, durant et hors les réunions du Conseil d'administration.
- b) Tout administrateur doit contribuer positivement aux discussions et débats lors des délibérations du Conseil d'administration.
- c) 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.
- d) Les administrateurs travaillent afin d'en arriver le plus souvent possibles à un consensus.
- e) Les administrateurs doivent faire preuve d'assiduité et de ponctualité dans les engagements ou ils représentent la corporation.
- f) Le Conseil d'administration a droit à toute l'information qu'il désire. Cette information doit être claire et complète.
- g) Pour bien faire son travail, le Conseil d'administration détermine quelles informations lui sont utiles et nécessaires et en informe son directeur général.
- h) Chaque administrateur a la responsabilité de prendre connaissance de la documentation et de l'information qu'il reçoit.
- i) Le Conseil d'administration prescrit le délai d'échéance de réception des informations qu'il veut recevoir.

6. Politique concernant les devoirs de l'administrateur hors des réunions du Conseil d'administration

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

7. Politique concernant les séances du Conseil d'administration

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

a) La conduite des assemblées

- Les assemblées régulières ont lieu à des dates fixes, telles que déterminées au calendrier des activités annuelles.
- 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.
- 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.

b) 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 dix (10) jours avant la tenue de l'assemblée. De plus, il est possible d'ajouter un point pour adoption à l'item Affaires courantes, sur l'unanimité des membres.

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

Il ne faut pas confondre les dispositions de « affaires courantes » à l'ordre du jour d'un conseil d'administration et d'une assemblée des membres.

Un point pour adoption à l'item affaires courantes d'une assemblée des membres ne peut être accepté que si tous les membres convoqués sont présents et qu'une majorité accepte.

c) 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.

d) 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).

e) 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.

f) 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.

g) 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 corporation. Pour avoir droit à un remboursement, il faut compléter un formulaire à cet effet.

h) 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.

i) 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.

10. Politique concernant le bénévolat

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

11. Politique d'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.

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

12. Politique concernant le rôle du directeur général

- a) 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 corporation, est de s'assurer que la corporation évolue dynamiquement et dans le respect des politiques d'encadrement définies.
- b) Le directeur général travaille étroitement avec le Conseil d'administration afin que les objectifs de la corporation soient atteints.
- c) Le directeur général doit élaborer la planification stratégique des actions découlant du « Plan d'orientation stratégique » afin de permettre à la corporation 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.
- d) 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.
- e) 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.
- f) Le directeur général doit assumer son rôle avec un leadership et un entrepreneuriat appropriés à sa fonction.
- g) Le directeur général est responsable de la mise en œuvre des orientations du Conseil d'administration, il est imputable des résultats et redevable au Conseil d'administration qui l'engage et l'évalue.
- h) Le directeur général fait régulièrement rapport au Conseil d'administration.
- i) Le directeur général est le premier responsable de la gestion et de l'évolution de la corporation.
- j) Le directeur général voit à ce que le Conseil d'administration ait les outils et les ressources nécessaires pour jouer son rôle adéquatement.

13. Politique concernant l'évaluation du Conseil d'administration et des administrateurs (pratiques administratives et résultats annuels)

a) 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?

b) 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?

14. Politique concernant l'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.

15. Politique concernant les porte-paroles

- a) L'objectif de cette politique est de déterminer qui doit être le porte-parole de la corporation.
- b) Le président du Conseil d'administration est le porte-parole de la corporation pour les sujets relevant de la compétence du Conseil d'administration.
- c) Le directeur général est le porte-parole de la corporation pour les sujets relevant de la compétence de la direction générale et de la permanence.
- d) Dans l'un et/ou l'autre cas, cependant, une autre personne peut être désignée par le président et/ou le directeur général, si tel choix était plus indiqué soit en raison du sujet à propos duquel la communication doit se faire ou soit pour tout autre motif jugé raisonnable eu égard aux circonstances.

16. Politique concernant les risques

a) Obligation

- Le Conseil d'administration évalue les risques qu'encourt la corporation et prend les mesures appropriées.

b) 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.

c) 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 à la loyauté et à la bonne foi :**
 - ♦ Les administrateurs de la corporation doivent exercer leurs fonctions avec transparence, loyauté, solidarité, prudence et diligence.
 - ♦ Ils doivent agir de bonne foi et dans les meilleurs intérêts de la corporation.
- **Faire des déclarations publiques inconsidérées :**
 - ♦ Respecter la politique concernant les porte-parole du Conseil d'administration de la corporation.
 - ♦ 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 corporation en faisant un suivi constant de l'évolution des activités de la corporation 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 corporation occupent une fonction précisée dans les règlements généraux de la corporation 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 corporation détient son existence légale.

- ◆ Le Conseil d'administration est le représentant officiel et le chargé de confiance de la corporation et il est, à ce titre, responsable envers ses membres, la corporation et le gouvernement de qui il tient son existence légale.

- **Dilapider les biens de la corporation :**
Par le respect des politiques administratives et budgétaires.

- **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 corporation.

- **Ne pas encadrer adéquatement les employés :**
S'assurer du respect de la politique concernant le rôle du directeur général de la corporation.

- **Ne pas encadrer adéquatement les bénévoles :**
S'assurer du respect de la politique concernant le bénévolat de la corporation.

- **Abus et harcèlement**
La corporation possède une politique concernant l'abus et le harcèlement.

- **Congédiement abusif**
La corporation possède une politique à cet égard pour les employés et son personnel-cadre.

- **Vol**
La corporation 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 corporation s'assure de détenir une police d'assurance appropriée.

- **Incendie, inondation et autres dommages**
La corporation s'assure de détenir une couverture d'assurance tous risques.

- **Données informatiques**
La corporation 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 corporation 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 corporation s'assure de la prestation de service de qualité et d'un processus décisionnel en conformité avec la réglementation.
- b) Libelle**
La corporation s'assure du respect concernant la politique des porte-parole, des règlements généraux/administratifs et de s'assure que les communications écrites soient pondérées et émanant de personnes autorisées.

17. Politique concernant la pérennité de la corporation

- a) La pérennité, c'est la continuité, la viabilité à long terme de la corporation.
- b) La pérennité implique que des actions touchant la réputation de la corporation et le recrutement des administrateurs soient faites.
- c) Le Conseil d'administration et les administrateurs doivent démontrer de la conviction quant à la nécessité d'existence de la corporation et doivent contribuer à la bonne réputation.
- d) Ils démontrent de l'enthousiasme à cet égard, dans leurs propos et s'élèvent à l'encontre des critiques négatives et/ou non fondées.
- e) Quant aux critiques négatives qui pourraient être vraies, ils tentent alors d'apporter les correctifs qui s'imposent.
- f) 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 corporation.
- g) 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 corporation dans le meilleur état possible.
- h) Le Conseil d'administration doit voir à développer un réseau d'intervenants dont les compétences peuvent être mises à profit pour assurer la pérennité de la corporation.