

La raison d'être du conseil d'administration est de déterminer, au nom des membres, les buts de l'AGÉFO, d'assurer leur atteinte à un coût acceptable et d'éviter toutes mesures et toutes situations qui pourraient être inacceptables.

Le conseil d'administration représente, guide et sert les membres de l'AGÉFO – qui sont ses propriétaires - et il se tient imputable envers eux en s'engageant à agir dans le meilleur intérêt de l'organisation et en s'assurant que toutes les actions du conseil d'administration et de l'organisation respectent les lois applicables ainsi que les politiques du conseil.

Dans l'exercice sa gouvernance, le conseil d'administration met l'emphase sur : (a) la vision et l'ouverture vers l'extérieur plutôt que les préoccupations internes; (b) la diversité des points de vue; (c) la direction stratégique plutôt que les détails administratifs; (d) la distinction des rôles entre le conseil d'administration et la direction générale; (e) la prise de décision collective plutôt qu'individuelle; (f) l'avenir plutôt que le passé et le présent; (g) l'action proactive plutôt que réactive; et (h) le travail d'équipe.

En conséquence, le conseil d'administration :

- 1.1.1 Cultive un sens de responsabilité collective, gouverne d'une seule voix et est responsable de l'excellence de sa gouvernance. Le conseil exerce un leadership et ne se contente pas de réagir aux initiatives du personnel. Il utilise aussi l'expertise individuelle des administrateurs pour accroître sa capacité en tant qu'entité, plutôt que de substituer le jugement individuel aux valeurs du groupe.
- 1.1.2 Dirige, contrôle et inspire l'organisation par l'élaboration rigoureuse de politiques écrites qui traduisent ses valeurs et ses décisions, et met notamment l'accent sur les bénéfices ou résultats que doit produire l'organisation à long terme, plutôt que sur les moyens administratifs pour atteindre ces bénéfices.
- 1.1.3 S'impose toute la discipline dont il a besoin pour gouverner avec excellence, notamment en matière d'assiduité, de préparation pour les réunions, d'élaboration des politiques, de respect des rôles et de maintien de son style de gouvernance.
- 1.1.4 Examine toutes les politiques en matière de gouvernance selon son cycle de planification du conseil et de révision des politiques
- 1.1.5 Prévoit un programme de formation continue, qui inclut une orientation des nouveaux administrateurs à son processus de gouvernance, ainsi que des échanges périodiques sur l'amélioration de sa gouvernance.
- 1.1.6 S'éduque sur les valeurs des membres de l'AGÉFO et sur les conditions changeantes dans l'environnement externe.
- 1.1.7 Ne permet pas à un de ses administrateurs ou à un de ses comités de l'empêcher de s'acquitter de ses engagements.
- 1.1.8 Évalue son rendement et ses méthodes à chacune de ses réunions et, à cet égard, procède également à son auto-évaluation en comparant ses activités avec ses politiques relatives au « Processus de gouvernance » et à la « Délégation à la direction générale ».

Les « propriétaires » de l'AGÉFO sont les membres tels qu'ils sont définis dans les Statuts et les Règlements administratifs de l'organisation. Par conséquent, sur le plan de la gouvernance, les termes « propriétaire » et « membre » s'équivalent. Comme partie intégrante de son travail, le conseil d'administration s'engage à maintenir une relation continue avec les propriétaires au moyen de communications régulières, de forums de dialogue et de rétroactions, et ce, en vue notamment d'élaborer des politiques pertinentes.

- 1.2.1 Le conseil d'administration doit agir au nom des propriétaires de l'AGÉFO dans leur ensemble, plutôt que d'être un défenseur de leurs intérêts individuels.
  - (a) Le conseil sera imputable aux propriétaires dans leur ensemble et il agira en leur nom, plutôt que de défendre les droits de régions géographiques particulières ou de groupes de propriétaires précis.
  - (b) En ce qui concerne la prise de décisions, les administrateurs maintiendront une nette distinction entre leurs propres intérêts personnels à titre de « bénéficiaires » des services de l'AGÉFO et leurs obligations de parler au nom de tous les propriétaires et de bien les représenter.
- 1.2.2 Le conseil d'administration reconnaîtra la diversité des propriétaires et se servira de diverses méthodes pour les rencontrer, recueillir des données à leur sujet, s'informer de leurs points de vue et interagir avec eux d'une façon qui tient compte de cette diversité.
- 1.2.3 À titre de fiduciaire des propriétaires, le conseil d'administration a l'obligation d'identifier et de connaître les valeurs, les préoccupations et les besoins des propriétaires ainsi que les questions qui pourraient faire l'objet de consultations auprès des propriétaires.
  - (a) Le conseil d'administration doit prendre en considération la diversité des valeurs et des idées des propriétaires dans le cadre de l'élaboration de politiques qui conviennent le mieux à l'AGÉFO dans son ensemble.
- 1.2.4 La cueillette de renseignements sur les propriétaires peut se faire par l'entremise de diverses méthodes, y compris, sans s'y limiter, de réunions avec eux, de forums d'échange, de sondages et de comités consultatifs.
- 1.2.5 Le conseil d'administration fera preuve d'honnêteté et de transparence dans ses communications avec les propriétaires.

Les résultats spécifiques produits par le travail du conseil d'administration, qui agit dans un rôle de fiduciaire pour les membres, sont ceux qui assurent une performance organisationnelle appropriée.

Par conséquent, le conseil d'administration concentre ses efforts pour produire les résultats suivants :

- 1.3.1 L'établissement de liens entre le conseil et les membres de l'AGÉFO ainsi qu'avec les organismes externes pertinents.
- 1.3.2 L'identification des domaines de défense d'intérêts avec le gouvernement ou tout autre organisme externe.
- 1.3.3 L'élaboration de politiques de gouvernance écrites qui traitent, de manière large, de grandes catégories de décisions et situations organisationnelles telles que :
  - (a) « Fins » : les bénéfiques, impacts ou avantages que l'organisation doit produire, pour quels bénéficiaires, et selon quel coût ou quelle priorité;
  - (b) « Limites de la direction générale » : les contraintes sur l'autorité de la direction générale qui établissent des balises liées à la prudence, à l'éthique et à la saine gestion avec lesquelles elle doit mener ses activités quotidiennes et prendre ses décisions;
  - (c) « Délégation à la direction générale » : la manière dont le conseil d'administration délègue son autorité à la direction générale, comment il surveille son utilisation et comment il évalue le rendement de la direction générale;
  - (d) « Processus de gouvernance » : la façon dont le conseil d'administration conçoit, met en œuvre et surveille son propre travail.
- 1.3.4 Une performance organisationnelle reliée aux politiques de « Fins » et de « Limites de la direction générale » qui est acceptable.
- 1.3.5 Une mise en œuvre efficace de ses politiques sur le « Processus de gouvernance » et la « Délégation à la direction générale ».
- 1.3.6 Toute autre tâche exigée par une loi ou qui n'est pas déléguée à la direction générale.

La présidence du conseil d'administration assure le bon fonctionnement de la gouvernance du conseil et, à l'occasion, représente celui-ci auprès de tierces parties. En cas d'absence ou de non-disponibilité de la présidence, les responsabilités de la présidence sont assumées par la vice-présidence.

- 1.4.1 La présidence s'assure que le conseil d'administration respecte ses propres politiques ainsi que les règles qui sont légitimement imposées par des sources externes.
- (a) Lors des réunions du conseil d'administration, la présidence veille à ce que le conseil, lors de ses délibérations, s'en tienne à l'examen des questions et des enjeux qui relèvent de lui et non de la direction générale.
  - (b) La présidence s'assure que les délibérations sont ouvertes, justes, ordonnées, approfondies, efficaces et pertinentes.
- 1.4.2 La présidence a l'autorité de prendre des décisions qui découlent de sujets qui relèvent des politiques relatives au « Processus de gouvernance » et à la « Délégation à la direction générale », sauf lorsque le conseil délègue explicitement cette autorité à une autre personne ou un comité du conseil. La présidence est autorisée à utiliser toute interprétation raisonnable des dispositions de ces politiques. La présidence ne peut pas :
- (a) Prendre des décisions quant aux politiques de « Fins » et de « Limites de la direction générale », dont la responsabilité relève de la direction générale;
  - (b) Exercer une autorité en tant qu'individu pour superviser ou diriger la direction générale ou prendre des décisions quant à l'emploi ou la cessation d'emploi de la direction générale.
- 1.4.3 La présidence est habilitée à diriger les réunions du conseil d'administration et à exercer tous les pouvoirs habituellement rattachés à cette fonction.
- (a) La présidence élabore, de concert avec la direction générale, des ordres du jour de réunions qui sont conformes au calendrier annuel du conseil.
- 1.4.4 La présidence demeure en communication avec la direction générale entre les réunions du conseil, d'une façon et selon un calendrier déterminés conjointement, en vue de se tenir au courant des questions et des activités et d'identifier toute question que devrait considérer le conseil à l'avenir.
- 1.4.5 La présidence peut agir au nom du conseil d'administration et de l'AGÉFO auprès de tierces parties en faisant connaître les prises de position et les décisions énoncées par le conseil ou en s'exprimant sur des sujets qui relèvent de son autorité.
- 1.4.6 La présidence peut déléguer son autorité, mais elle demeure en tout temps responsable de leur exercice.

**Politique 1.5 – Planification du travail du conseil d'administration**

Afin d'accomplir son travail de manière compatible avec ses politiques, le conseil d'administration adoptera un plan de travail annuel qui : (a) comprendra un réexamen annuel de ses politiques de « Fins » ; et (b) visera à améliorer constamment sa performance par l'entremise d'activités de formation et de riches délibérations.

1.5.1 Au début du premier trimestre son année de mandat, le conseil d'administration développera, afin de permettre à la direction générale de bien orienter les systèmes opérationnels internes et les processus visant à atteindre les priorités pour l'année à venir, un calendrier de travail annuel qui comprendra, sans s'y limiter :

- (a) un examen des résultats obtenus sur les politiques de « Fins », à un moment qui permet à la direction générale de mettre à jour le plan stratégique ainsi que proposer un budget approprié;
- (b) des consultations auprès de groupes choisis de propriétaires, ou par d'autres méthodes, afin d'obtenir les points de vue des propriétaires dans le but d'effectuer, si nécessaire, une mise à jour des politiques de « Fins »;
- (c) du perfectionnement et de l'information sur des questions ou thématiques relatives à la révision des «Fins» (par exemple, présentations sur les changements dans l'environnement de l'organisation, information démographique, présentations par des experts, des parties prenantes et du personnel);
- (d) l'autoévaluation du conseil d'administration de sa propre conformité à ses politiques sur le « Processus de gouvernance » et la « Délégation à la direction générale » ainsi qu'une révision, si nécessaire, de ces politiques;
- (e) un examen de la conformité de la direction générale aux politiques de « Limites de la direction générale » ainsi que, si nécessaire, une révision de ces politiques;
- (f) le perfectionnement des administrateurs au niveau de la gouvernance;
- (g) l'évaluation de rendement annuelle de la direction générale;
- (h) tout autre événement et toute activité qui font partie des responsabilités et des intérêts du conseil d'administration.

1.5.2 Le conseil d'administration traitera en bloc les résolutions placées dans son agenda automatique, par exemple les questions d'ordre administratif qui ont été déléguées à la direction générale, mais qui légalement doivent être approuvées, afin de s'acquitter de ses tâches routinières de la manière la plus efficiente possible.

Les comités du conseil d'administration, lorsqu'on y a recours, sont formés afin de renforcer le rôle du conseil dans l'exécution de ses fonctions et ne doivent jamais entraver le processus de délégation à la direction générale.

- 1.6.1 Les comités existent pour aider le conseil à remplir son rôle, et non pas pour aider ou conseiller le personnel. De manière générale, les comités ont comme mandat d'appuyer le conseil d'administration en préparant des alternatives en matière de politiques et en examinant leurs incidences en vue d'alimenter les délibérations du conseil. Conformément à la mission globale du conseil, les comités ne traiteront pas directement des opérations effectuées par le personnel.
- 1.6.2 Le mandat et la durée d'un comité, ses membres et ses limites budgétaires sont clairement décrits et approuvés par le conseil d'administration.
- 1.6.3 Les comités ne parlent pas ou n'agissent pas au nom du conseil d'administration, sauf lorsqu'on leur confère une telle autorité à des fins particulières et pour une durée limitée dans le temps. Les attentes et l'autorité des comités seront énoncées soigneusement afin de ne pas entrer en conflit avec l'autorité déléguée à la direction générale.
- 1.6.4 Les comités ne peuvent pas exercer d'autorité sur le personnel. Puisque la direction générale travaille pour le conseil d'administration, elle n'a pas besoin d'obtenir l'approbation d'un comité avant d'effectuer une action ou prendre une décision, sauf lorsque le conseil a délégué au comité une autorité spécifique pour agir en son nom.
- 1.6.5 Un comité qui a aidé le conseil d'administration à développer une politique ne devrait pas être responsable d'en surveiller la mise en œuvre. Cette distinction a pour but de prévenir qu'un comité s'identifie à une partie de l'organisation au détriment de son ensemble. C'est uniquement le conseil d'administration qui a la responsabilité et détient l'autorité pour surveiller la mise en œuvre de ses politiques.
- 1.6.6 On aura recours aux comités avec modération et, habituellement, de façon ad hoc.
- 1.6.7 La présente politique s'applique à tous les groupes formés par le conseil d'administration, qu'ils s'appellent ou non des comités et qu'ils comprennent ou non des administrateurs. Cette politique ne s'applique pas aux comités qui émanent de l'autorité de la direction générale.
- 1.6.8 Les membres des comités qui ne sont pas des administrateurs doivent adhérer au code de conduite qui régit le conseil d'administration.
- 1.6.9 Tous les comités rendent compte annuellement au conseil d'administration sur la façon dont ils se sont acquittés de leurs responsabilités.

Les réunions du conseil d'administration et des comités doivent se dérouler selon un processus ordonné et efficace, dirigé et défini par la présidence.

- 1.7.1 Toutes les obligations des Règlements administratifs de l'AGÉFO relatifs aux réunions du conseil d'administration doivent être satisfaites.
- 1.7.2 Les réunions du conseil d'administration se dérouleront selon un niveau de formalité que la présidence estimera approprié.
- 1.7.3 La présidence ne doit pas prendre part à un débat, si ce n'est pour clarifier la teneur d'une proposition, exprimer les observations d'un membre ou résumer, au moment opportun, les idées exprimées, à moins qu'elle ne quitte son fauteuil et appelle la vice-présidence ou un autre administrateur pour la remplacer à la présidence jusqu'à ce que la question soit réglée ou que la discussion soit close.
- 1.7.4 Lorsque le conseil d'administration doit développer des règles de procédure additionnelles, il tiendra compte de la plus récente version du code de procédure « Morin » comme guide de ressources.



Le conseil d'administration et ses administrateurs s'engagent à respecter la loi et à se comporter avec intégrité et selon des normes éthiques élevées. Tous les administrateurs doivent signer annuellement une copie du code de conduite lors de la première réunion du conseil qui suit l'assemblée des membres de l'AGÉFO.

- 1.8.1 Les administrateurs doivent démontrer une loyauté sans faille envers les membres de l'AGÉFO. Cette loyauté doit prévaloir sur toute autre loyauté que les administrateurs pourraient avoir envers des membres du personnel, d'autres organismes ou tout intérêt personnel ou à titre de bénéficiaire de services de l'AGÉFO.
- 1.8.2 Les administrateurs sont responsables d'exercer les pouvoirs et de s'acquitter de leurs fonctions de façon honnête et de bonne foi. Ils doivent toujours exercer un niveau de prudence, de diligence et de compétence qu'une personne raisonnable exercerait dans des circonstances comparables.
  - (a) Les administrateurs agissent avec décorum et se comportent l'un envers l'autre et envers les membres du personnel en faisant preuve de respect, de coopération et de bonne volonté pour traiter ouvertement de toute question.
- 1.8.3 Les administrateurs appuieront la légitimité et l'autorité des décisions du conseil d'administration, quelle que soit leur position personnelle sur ces questions.
- 1.8.4 Les administrateurs respecteront la confidentialité des délibérations du conseil d'administration.
- 1.8.5 Les administrateurs ne tenteront pas d'exercer une autorité individuelle sur l'AGÉFO.
  - (a) Les interactions entre les administrateurs et la direction générale ou le personnel tiendront compte que les administrateurs n'ont aucune autorité sur le personnel et ni aucune autorité pour s'immiscer dans les affaires du personnel.
  - (b) Les administrateurs n'exprimeront aucun jugement personnel sur le rendement du personnel qui relève de la direction générale.
  - (c) Les interactions entre les administrateurs et le public, la presse ou toute autre entité tiendront compte des limites à la capacité d'un administrateur de parler au nom du conseil d'administration, sauf pour répéter les décisions que le conseil a explicitement énoncées.
- 1.8.6 Les administrateurs s'assureront de ne pas s'engager dans des activités contraires à l'éthique ou qui pourraient avoir des répercussions négatives sur l'image ou la réputation de l'AGÉFO. Ceci comprend l'affichage dans tout média social ou autre média de commentaires, d'opinions ou d'informations qui pourraient être interprétés comme préjudiciables, diffamatoires ou de mauvais goût.
  - (a) Les administrateurs doivent s'assurer que les activités contraires à l'éthique qui font l'objet des présentes dispositions ou qui sont spécifiquement interdites par toute autre loi ne sont ni encouragées ni tolérées.
- 1.8.7 Les administrateurs se seront dûment préparés pour les délibérations du conseil.
  - (a) Les administrateurs doivent connaître les Statuts et règlements administratifs de l'AGÉFO, ses politiques ainsi que les règles de procédure et de bonne conduite des réunions afin que toutes les décisions du conseil d'administration puissent être prises de façon efficiente, éclairée et expéditive.

- (b) Les administrateurs doivent donner un avis raisonnable à la présidence lorsqu'ils ne sont pas disponibles pour participer à une réunion.
- 1.8.8 Les administrateurs doivent participer aux activités de formation organisées par le conseil d'administration en vue de les aider à s'acquitter de leurs responsabilités.
- 1.8.9 Si on allègue qu'un administrateur a enfreint le présent code de conduite, les mesures suivantes peuvent être prises. La présidence recevra normalement oralement ou par écrit les plaintes d'infraction :
- (a) si la présidence est la personne alléguant une infraction commise par un administrateur, c'est la vice-présidence qui recevra oralement ou par écrit la plainte;
  - (b) la partie plaignante doit toujours être identifiée; si la partie plaignante est un autre administrateur, celle-ci ainsi que l'administrateur visé par la plainte doivent s'absenter de tout vote ou de toute autre action qui pourrait être déterminée par le conseil;
  - (c) Lorsque le conseil détermine qu'un administrateur a enfreint le code de conduite, celui-ci peut être passible d'une mesure des mesures suivantes :
    - i. une réprimande verbale;
    - ii. une réprimande écrite;
    - iii. une révocation des rôles représentatifs pour lesquels il a été nommé par le conseil ou au sein de comités;
    - iv. une mention de son nom dans le procès-verbal de la réunion dans laquelle on discute de la non-conformité au code de conduite;
    - v. une exigence d'une mesure afin de corriger la non-conformité (ex. une lettre d'excuses);
    - vi. l'émission d'un avis adressé aux membres à propos de la non-conformité de l'administrateur avec la décision du conseil;
    - vii. une motion du conseil lors d'une assemblée extraordinaire des membres pour demander le renvoi de l'administrateur du conseil d'administration.

Les administrateurs doivent éviter les conflits d'intérêts concernant toute question dont traite le conseil d'administration. Il y a un conflit d'intérêts lorsqu'un administrateur est confronté à une question par rapport à laquelle il a des intérêts personnels ou financiers, ou lorsqu'une question ou certaines circonstances pourraient rendre l'administrateur incapable de garantir son entière loyauté envers l'organisation.

- 1.9.1 Les administrateurs ne doivent pas utiliser l'information obtenue par l'intermédiaire de leur poste à des fins personnelles.
- 1.9.2 Le conseil d'administration ne conclura aucun contrat avec un administrateur ou avec une entreprise dans laquelle un administrateur a des intérêts financiers significatifs.
- 1.9.3 Les administrateurs ne se serviront pas de leur poste au conseil d'administration pour obtenir un emploi au sein de l'AGÉFO, soit pour eux-mêmes, pour les membres de leur famille ou pour de proches associés. Dans le cas où un administrateur pose sa candidature pour un emploi à l'AGÉFO, il doit prendre congé du conseil. S'il obtient le poste, il doit alors démissionner immédiatement du conseil d'administration.
- 1.9.4 Les administrateurs doivent éviter un conflit d'intérêts en ce qui concerne leur responsabilité fiduciaire.
  - (a) Au début de chaque réunion, les administrateurs déclareront leur participation ou leur lien par rapport à d'autres organismes, fournisseurs ou toutes associations qui pourraient être, ou être raisonnablement perçus, comme étant un conflit d'intérêts.
  - (b) Lorsque le conseil d'administration s'apprête à décider d'une question à propos de laquelle un administrateur a un conflit d'intérêts, il devra s'absenter non seulement du vote, mais aussi de la délibération.
  - (c) Aucun administrateur ne peut :
    - i. divulguer ou utiliser des informations confidentielles qu'il a acquises dans l'exercice de ses fonctions officielles;
    - ii. accepter un cadeau d'une valeur substantielle ou un avantage économique qui pourrait avoir tendance à influencer une personne raisonnable, ou que l'administrateur sait, ou devrait savoir, qu'il est essentiellement remis dans le but de récompenser une de ses actions ou décisions;
    - iii. effectuer une opération financière substantielle à des fins professionnelles ou privées avec une personne à l'emploi de l'organisation;
    - iv. faire une action officielle qui octroie directement un bénéfice économique à une entreprise dans laquelle l'administrateur a un intérêt financier substantiel ou est engagé en tant que conseiller, consultant, représentant ou agent.
- 1.9.5 Quand un administrateur pense qu'un autre administrateur se trouve en position de conflit d'intérêts possible, il doit d'abord discuter de la question directement avec la personne concernée. Si le conflit potentiel possible persiste, l'administrateur peut alors faire appel à la politique sur le Code de conduite des administrateurs.

S'engageant à atteindre l'excellence en matière de gouvernance, le conseil d'administration entend investir annuellement et de façon raisonnable et prudente dans sa capacité de gouvernance.

1.10.1 Le conseil d'administration établira annuellement et sera responsable d'un budget pour ses propres fonctions de gouvernance qui comprendra les fonds nécessaires pour couvrir les dépenses liées à la gouvernance, par exemple :

- o les frais liés aux réunions, incluant le remboursement des dépenses des administrateurs;
- o la participation des administrateurs à des conférences, congrès et autres activités afin de perfectionner leurs compétences en gouvernance;
- o les frais liés à la vérification de l'exercice financier et à tout autre soutien externe relatif au monitoring de politiques du conseil d'administration;
- o les frais liés à des méthodes, comme des groupes de discussion, des sondages et des recherches, permettant au conseil d'administration de bien saisir les opinions et les valeurs des membres de l'AGÉFO.