

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

Le CA représente, guide et sert les membres de l'AGÉFO 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 CA et de l'organisation respectent les lois applicables ainsi que les politiques du CA.

Dans l'exercice sa gouvernance, le conseil d'administration (CA) 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 CA 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 CA :

- 1.1.1 Cultive un sens de responsabilité collective, gouverne d'une seule voix et est responsable de l'excellence de sa gouvernance. Le CA exerce un leadership et ne se contente pas de réagir aux initiatives du personnel. Il utilise aussi l'expertise individuelle des membres du CA 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 CA et de révision des politiques
- 1.1.5 Prévoit un programme de formation continue, qui inclut une orientation des nouvelles personnes siégeant au CA 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 une personne qui est membre du CA ou bien 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 ».

Comme partie intégrante de son travail, le conseil d'administration (CA) s'engage à maintenir une relation continue avec les membres 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 CA doit agir au nom des membres de l'AGÉFO dans leur ensemble, plutôt que d'être un défenseur de leurs intérêts individuels.
 - (a) Le CA sera imputable aux membres dans leur ensemble et il agira en leur nom, plutôt que de défendre les droits de régions géographiques particulières ou de groupes de membres précis.
 - (b) En ce qui concerne la prise de décisions, les membres du CA 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 membres et de bien les représenter.
- 1.2.2 Le CA reconnaîtra la diversité des membres 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 membres, le CA a l'obligation d'identifier et de connaître les valeurs, les préoccupations et les besoins des membres ainsi que les questions qui pourraient faire l'objet de consultations auprès des membres.
 - (a) Le CA doit prendre en considération la diversité des valeurs et des idées des membres 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 membres 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 CA fera preuve d'honnêteté et de transparence dans ses communications avec les membres.

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

Par conséquent, le CA concentre ses efforts pour produire les résultats suivants :

- 1.3.1 L'établissement de liens entre le CA 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 de situations organisationnelles telles que :
 - (a) « Fins » : les bénéfices, 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 CA 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 CA 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 (CA) assure le bon fonctionnement de la gouvernance du CA 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 CA respecte ses propres politiques ainsi que les règles qui sont légitimement imposées par des sources externes.
- (a) Lors des réunions du CA, la présidence veille à ce que le CA s'en tienne, lors de ses délibérations, 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 CA délègue explicitement cette autorité à une autre personne ou à un comité du CA. 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 CA 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 plan de travail annuel du CA.
- 1.4.4 La présidence demeure en communication avec la direction générale entre les réunions du CA, 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 CA à l'avenir.
- 1.4.5 La présidence peut agir au nom du CA et de l'AGÉFO auprès de tierces parties en faisant connaître les prises de position et les décisions énoncées par le CA 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.

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

1.5.1 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, le CA adopte avant l'assemblée annuelle des membres un plan de travail annuel qui comprend, 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 membres, ou par d'autres méthodes, afin d'obtenir les points de vue des membres 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 CA 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 membres du CA 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 CA.

Les comités du conseil d'administration (CA) sont formés afin de renforcer le rôle du CA 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 CA à remplir son rôle, et non pas pour aider ou conseiller le personnel. De manière générale, les comités ont comme mandat d'appuyer le CA en préparant des alternatives en matière de politiques et en examinant leurs incidences en vue d'alimenter les délibérations du CA. Conformément à la mission globale du CA, 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, s'il y a lieu, ses limites budgétaires sont clairement décrits et approuvés par le CA.
- 1.6.3 Les comités ne parlent pas ou n'agissent pas au nom du CA, 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 CA, elle n'a pas besoin d'obtenir l'approbation d'un comité avant d'effectuer une action ou prendre une décision, sauf lorsque le CA a délégué au comité une autorité spécifique pour agir en son nom.
- 1.6.5 Un comité qui a aidé le CA 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 CA qui a la responsabilité et détient l'autorité pour surveiller la mise en œuvre de ses politiques.
- 1.6.6 Le CA aura recours aux comités avec modération et ce, habituellement, de façon ad hoc.
- 1.6.7 La présente politique s'applique à tous les comités formés par le CA, qu'ils s'appellent ou non des comités. Cette politique ne s'applique pas aux comités ou groupes de travail qui émanent de l'autorité de la direction générale.
- 1.6.8 Les membres des comités qui ne sont pas des membres du CA doivent adhérer au code de conduite qui régit le CA.
- 1.6.9 Tous les comités rendent compte au CA sur la façon dont ils se sont acquittés de leurs responsabilités.

Les réunions du conseil d'administration (CA) 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 relatives aux réunions du CA doivent être satisfaites.
- 1.7.2 Les réunions du CA se déroulent selon un niveau de formalité que la présidence estime 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 ou les remarques d'un membre ou résumer, au moment opportun, les idées exprimées, à moins qu'elle ne quitte son fauteuil et demande à la vice-présidence ou une autre personne qui est membre du CA de la remplacer à la présidence jusqu'à ce que la question soit réglée ou que la discussion soit close.
- 1.7.4 Lorsque le CA doit développer des règles de procédure additionnelles, il s'inspire du code de procédure des assemblées délibérantes de Victor Morin (Code Morin) ou de tout autre code de procédure équivalent.

Les membres du conseil d'administration (CA) s'engagent à respecter la Loi et à se comporter avec intégrité et selon des normes éthiques élevées. Toutes les personnes qui siègent au CA doivent signer annuellement une copie du code de conduite lors de la première réunion du CA qui suit l'assemblée des membres de l'AGÉFO.

- 1.8.1 Les personnes qui siègent au CA doivent démontrer une loyauté sans faille envers les membres de l'AGÉFO. Cette loyauté doit prévaloir sur toute autre loyauté qu'ils et elles 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 membres du CA sont responsables d'exercer les pouvoirs et de s'acquitter de leurs fonctions de façon honnête et de bonne foi. Ils et elles doivent également exercer un niveau de prudence, de diligence et de compétence qu'une personne raisonnable exercerait dans des circonstances comparables.
 - (a) Les membres du CA 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 membres du CA appuieront la légitimité et l'autorité des décisions du CA, quelle que soit leur position personnelle sur ces questions.
- 1.8.4 Les membres du CA respecteront la confidentialité des délibérations du CA.
- 1.8.5 Les membres du CA ne tenteront pas d'exercer une autorité individuelle sur l'AGÉFO.
 - (a) Les interactions entre les membres du CA et la direction générale ou le personnel tiendront compte que les membres du CA n'ont aucune autorité sur le personnel et ni aucune autorité pour s'immiscer dans les affaires du personnel.
 - (b) Les membres du CA n'exprimeront aucun jugement personnel sur le rendement du personnel qui relève de la direction générale.
 - (c) Les interactions entre les membres du CA et le public, la presse ou toute autre entité tiendront compte des limites à leur capacité de parler au nom CA, sauf pour répéter les décisions que le CA a explicitement énoncées.
- 1.8.6 Les membres du CA 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 membres du CA 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 membres du CA se seront dûment préparés pour les délibérations du CA.
 - (a) Les membres du CA 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 CA puissent être prises de façon efficiente, éclairée et expéditive.

(b) Les membres du CA doivent donner un avis raisonnable pour informer de leur incapacité de participer à une réunion.

1.8.8 Les membres du CA doivent participer aux activités de formation organisées par le CA en vue de les aider à s'acquitter de leurs responsabilités.

1.8.9 Si on allègue qu'une personne qui siège au CA 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 une personne qui est membre du CA, 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 une autre personne siégeant au CA, celle-ci ainsi que la personne visée par la plainte doivent s'absenter de toute délibération, de tout vote ou de toute autre action qui pourrait être déterminée par le CA;

(c) Lorsque le CA détermine qu'une personne qui siège au CA a enfreint le code de conduite, cette personne 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 ou elle a été nommé par le CA ou au sein de comités;
- iv. une mention de son nom dans le procès-verbal de la réunion du CA 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, une formation);
- vi. l'envoi d'un avis adressé aux membres de l'AGÉFO à propos de la non-conformité de la personne siégeant au CA, avec la décision du CA;
- vii. une motion du CA lors d'une assemblée extraordinaire des membres de l'AGÉFO pour demander le renvoi de cette personne du CA.

Les membres du conseil d'administration (CA) doivent éviter les conflits d'intérêts concernant toute question dont traite le CA. Il y a un conflit d'intérêts lorsqu'une personne est confrontée à une question par rapport à laquelle la personne a des intérêts personnels ou financiers, ou lorsqu'une question ou certaines circonstances pourraient la rendre incapable de garantir son entière loyauté envers l'organisation.

- 1.9.1 Les membres du CA ne doivent pas utiliser l'information obtenue par l'intermédiaire de leur poste à des fins personnelles.
- 1.9.2 Le CA ou la direction générale ne concluront aucun contrat avec une personne qui est membre du CA ou avec une entreprise dans laquelle cette personne a des intérêts personnels ou financiers.
- 1.9.3 Les membres du CA ne se serviront pas de leur poste au CA pour obtenir un emploi au sein de l'AGÉFO, soit pour eux-mêmes, pour les membres de leur famille ou pour des proches. Dans le cas où une personne qui est membre du CA pose sa candidature pour un emploi à l'AGÉFO, cette personne devra s'absenter de siéger au CA. Si elle obtient le poste, elle doit alors démissionner immédiatement de son poste au CA.
- 1.9.4 Les membres du CA doivent éviter un conflit d'intérêts en ce qui concerne leur responsabilité fiduciaire.
 - (a) Au début de chaque réunion, les membres du CA doivent déclarer 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 CA s'apprête à décider d'une question à propos de laquelle une personne qui est membre du CA a un conflit d'intérêts, la personne devra s'absenter non seulement du vote, mais aussi de la délibération.
 - (c) Aucune personne qui siège au CA ne peut :
 - i. divulguer ou utiliser des informations confidentielles 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 la personne 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 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 la personne qui siège au CA a un intérêt financier substantiel ou est engagée en tant que conseiller ou conseillère, consultant ou consultante, représentant ou représentante, agent ou agente, etc..
- 1.9.5 Quand une personne qui siège au CA pense qu'une autre personne du CA se trouve en position de conflit d'intérêts potentiel, elle doit d'abord discuter de la question directement avec la personne concernée. Si le conflit potentiel possible persiste, elle peut alors faire appel à la politique 1.8 - Code de conduite.

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

1.10.1 Le CA 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 membres du CA;
- o la participation des membres du CA à des conférences, congrès et autres activités afin de perfectionner leurs compétences;
- o les frais liés à la vérification de l'exercice financier et à tout autre soutien externe relatif au monitoring de politiques du CA;
- o les frais liés à des méthodes, comme des groupes de discussion, des sondages et des recherches, permettant au CA de bien saisir les opinions et les valeurs des membres de l'AGÉFO.