



MANUEL DES POLITIQUES DE GOUVERNANCE

Adopté par le conseil d'administration le 19 août 2015

Dans le présent document, l'utilisation du masculin n'a pour but que d'alléger le texte.

TABLES DES MATIÈRES

TABLES DES MATIÈRES	2
1. RÔLE ET RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	3
Grandes responsabilités du conseil d'administration (CA)	3
2. RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES ADMINISTRATEURS	3
Devoir de diligence des administrateurs	4
Devoir de loyauté des administrateurs	4
3. RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE LA PRÉSIDENTE	4
Grandes responsabilités de la présidence	4
4. RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	5
Avis de convocation et déroulement des réunions	5
Nombre et lieu des réunions	5
Quorum et vote	6
5. PLAN DE TRAVAIL ANNUEL	6
6. COMITÉS	6
Principes généraux régissant les comités	7
7. CODE DE DÉONTOLOGIE	7
8. DÉMARCHAGE POLITIQUE ET DEMANDES D'APPUI	7
Consultations et démarchage politique	7
Traitement des demandes d'appui	8
9. DÉLÉGATION DE POUVOIR À LA DIRECTION GÉNÉRALE ET IMPUTABILITÉ	8
Grandes responsabilités de la direction générale	8
Imputabilité de la direction générale	9
10. REMPLACEMENT D'URGENCE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE	9
11. COÛTS DE GOUVERNANCE	9
Remboursement des dépenses des administrateurs	9

1. RÔLE ET RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration (CA) est le représentant des membres de l'Assemblée de la francophonie de l'Ontario (L'AFO). À titre de fiduciaire, il est l'autorité légalement constituée qui est directement responsable envers les bailleurs de fonds ainsi que la communauté de la supervision prudente des opérations de L'AFO. Il est également responsable de définir et de protéger la mission de L'AFO, de planifier des orientations à long terme et de préciser les résultats qui sont recherchés à court et à moyen termes. Le CA définit également la culture organisationnelle, les valeurs, les principes de fonctionnement et les paramètres de saine gestion avec lesquels il s'attend que le directeur général de L'AFO gère les activités quotidiennes.

Par son style de gouvernance, le CA entend mettre davantage l'accent sur le leadership stratégique que sur les détails opérationnels. Il mettra en place et respectera des distinctions claires entre les rôles exercés par le CA et les rôles du personnel, et il gèrera tout chevauchement entre ces rôles respectifs dans une atmosphère de collégialité et de collaboration, ce, sans négliger l'imputabilité de la direction générale envers le CA.

1.1. Grandes responsabilités du conseil d'administration (CA)

- 1.1.1. Diriger et contrôler L'AFO en tenant des délibérations attentives afin d'établir des orientations stratégiques ainsi que des politiques pertinentes de bonne gouvernance et de saine gestion.
- 1.1.2. Recruter et nommer une direction générale, lui déléguer la gestion opérationnelle et financière de L'AFO assortie d'une reddition de compte auprès du CA, et évaluer régulièrement son rendement.
- 1.1.3. Assurer que la gestion opérationnelle et financière des opérations de L'AFO est menée de manière rigoureuse, transparente, légale et éthique.
- 1.1.4. Évaluer sur une base régulière son propre processus de gouvernance, ses politiques et sa performance et mettre en place les améliorations nécessaires.
- 1.1.5. Mettre en place un processus d'accueil et d'orientation pour les nouveaux administrateurs.
- 1.1.6. Fournir aux administrateurs les connaissances nécessaires pour qu'ils puissent exercer leurs responsabilités de bonne gouvernance de L'AFO.
- 1.1.7. Assurer que chaque administrateur exerce ses responsabilités en conformité avec les politiques de L'AFO ainsi que les lois qui s'appliquent.
- 1.1.8. Établir et maintenir des liens significatifs avec les membres de L'AFO et la communauté francophone de l'Ontario et être imputable envers eux de la réalisation compétente, consciencieuse et efficace de ses obligations.

Le CA entend imposer à lui-même et aux administrateurs la rigueur et la discipline qui sont nécessaires, par exemple en matière d'assiduité, de préparation aux réunions, d'élaboration de politiques, de respect des rôles, afin de gouverner L'AFO avec excellence.

2. RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES ADMINISTRATEURS

Chacun des administrateurs de l'Assemblée de la francophonie de l'Ontario (L'AFO) a le devoir de jouer un rôle actif au sein du conseil d'administration (CA). En plus d'aider le CA à accomplir ses responsabilités de bonne gouvernance, chaque administrateur doit exercer ses fonctions et ses

pouvoirs de la manière suivante.

2.1. Devoir de diligence des administrateurs

- 2.1.1. Connaître les statuts constitutifs et les règlements administratifs de L'AFO ainsi que sa mission, ses valeurs et toutes les politiques qui se rapportent aux fonctions d'administrateur.
- 2.1.2. Demeurer informé au sujet des activités de L'AFO, des questions culturelles, linguistiques et communautaires qui relèvent de l'organisation ainsi que des tendances générales dans l'environnement dans lequel L'AFO opère.
- 2.1.3. Assister assidûment aux réunions du CA, s'y préparer adéquatement et contribuer aux délibérations en partageant ses connaissances et expériences personnelles.
- 2.1.4. Participer aux autres activités qui relèvent du CA, comme par exemple les comités, les rencontres de consultation, les forums communautaires, l'AGA, etc.
- 2.1.5. Avoir et maintenir à jour les compétences nécessaires pour exercer adéquatement ses fonctions et ses pouvoirs à titre d'administrateur.

2.2. Devoir de loyauté des administrateurs

- 2.2.1. Agir toujours avec honnêteté et bonne foi, et en ayant avant tout le meilleur intérêt de L'AFO.
- 2.2.2. Maintenir une solidarité avec les autres administrateurs à l'égard des décisions qui sont faites par le CA de bonne foi et avec une pleine connaissance des faits.
- 2.2.3. Demeurer vigilant et déclarer tout conflit d'intérêt personnel, apparent ou réel, en conformité avec les politiques de L'AFO.
- 2.2.4. Respecter la confidentialité des délibérations du CA.

Enfin, un administrateur n'a pas le pouvoir, à titre individuel, de donner des directives au personnel ou à la direction générale ni d'agir comme porte-parole de L'AFO, sauf dans le cas où le CA lui en a donné explicitement le mandat par voie de résolution. Le CA est la seule autorité légale qui peut donner de telles directives au personnel et désigner le ou les porte-paroles officiels. Un administrateur qui a des préoccupations par rapport à la gouvernance ou au fonctionnement de L'AFO doit en discuter, selon le cas, avec la présidence et/ou la direction générale qui assureront, si nécessaire, les suivis pertinents.

3. RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE LA PRÉSIDENTE

La personne à la présidence de L'Assemblée de la francophonie de l'Ontario (L'AFO) détient son autorité du conseil d'administration (CA) et elle exerce les responsabilités que le CA lui confie. Elle joue un rôle de leadership au sein du CA en assurant l'intégrité et l'efficacité du processus de gouvernance. La présidence représente aussi le CA auprès des diverses instances gouvernementales ainsi que d'autres organisations afin de faire connaître les positions, les décisions et les orientations de L'AFO. Au besoin et sous réserve de l'approbation du CA, la présidence peut déléguer une ou plusieurs de ses responsabilités.

3.1. Grandes responsabilités de la présidence

- 3.1.1. Élaborer les ordres du jour des réunions du CA et du comité exécutif, et présider ces réunions.

- 3.1.2. S'assurer que les réunions du CA sont efficaces et que les échanges sont honnêtes, ouverts, approfondis, ordonnés et pertinents.
- 3.1.3. S'assurer de la pleine contribution de chacun des administrateurs et, au besoin, régler avec tact et de manière constructive les questions reliées au mauvais rendement, aux conflits d'intérêt et aux différends.
- 3.1.4. Établir des normes élevées quant au fonctionnement du CA, interpréter et faire respecter au besoin les politiques et les règlements administratifs de L'AFO.
- 3.1.5. 5. S'assurer qu'un plan de travail du CA, comprenant entre autres un calendrier des réunions et des objectifs annuels précis, soit élaboré, adopté et mis en œuvre dans un esprit d'amélioration continue.
- 3.1.6. Veiller à ce que le CA soit bien informé au sujet des activités de la L'AFO, qu'il dispose de toute l'information nécessaire pour prendre des décisions sur les questions relevant de sa compétence, et que le processus décisionnel soit transparent.
- 3.1.7. Faire rapport régulièrement au CA sur les enjeux relevant de ses responsabilités.
- 3.1.8. Agir, au nom du CA, comme point central de la communication avec la direction générale et, le cas échéant, informer la direction des attentes et/ou des inquiétudes du CA.
- 3.1.9. Diriger le processus d'évaluation du rendement de la direction générale.
- 3.1.10. Agir, au nom du CA, à titre de porte-parole officiel de L'AFO auprès des médias, des instances gouvernementales ainsi que des autres organisations.

4. RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration (CA) de L'Assemblée de la francophonie de l'Ontario (L'AFO) suit les principes de base suivants pour la tenue de ses réunions. Plusieurs de ces éléments sont tirés directement des Règlements administratifs adoptés par L'AFO.

4.1. Avis de convocation et déroulement des réunions

- La présidence veille à ce qu'un ordre du jour de chaque réunion du CA soit préparé en collaboration avec la direction générale.
- L'ordre du jour est envoyé par courrier électronique aux administrateurs, avec les documents d'appui, au moins cinq (5) jours, dans la mesure du possible, avant la date prévue de la réunion ordinaire du CA et au moins trois (3) jours dans le cas d'une réunion extraordinaire.
- Le CA peut se réunir à huis clos, sans le personnel et/ou la direction générale, pour traiter d'une question s'il le juge nécessaire.
- Les réunions du CA se déroulent en s'inspirant des règles de procédure du Code Morin.

4.2. Nombre et lieu des réunions

- Le CA doit tenir un minimum de trois réunions en personne par année dans un lieu de son choix en Ontario.
- Le CA peut aussi tenir des réunions, ainsi que des réunions de ses comités, par tout moyen de télécommunication téléphonique ou électronique.

4.3. Quorum et vote

- Le quorum nécessaire pour tenir une réunion du CA est constitué de la majorité des

administrateurs.

- Un administrateur doit informer par écrit la direction générale des motifs de son absence au moins 24 heures avant la tenue d'une réunion.
- L'adoption d'une résolution nécessite la majorité des voix des administrateurs présents à la réunion.
- En cas d'égalité des voix, la présidence a une voix prépondérante qui s'ajoute à son droit de vote.
- Les administrateurs peuvent être appelés parfois à voter par courrier électronique. Le cas échéant, une résolution accompagnée d'une mise en contexte expliquant les enjeux doit être envoyée avec un délai de réponse requis d'au moins deux jours ouvrables. La résolution est adoptée quand une majorité favorable des voix de l'ensemble des administrateurs de L'AFO a été exprimée à l'intérieur du délai imparti. Sinon, la résolution est défaite.

5. PLAN DE TRAVAIL ANNUEL

Pour accomplir son travail, le conseil d'administration (CA) de L'Assemblée de la francophonie de l'Ontario élabore et met en œuvre un plan de travail annuel qui comprend, sans nécessairement s'y restreindre, les éléments suivants :

- Révision des statuts et des règlements administratifs
- Révision des politiques de gouvernance, de gestion administrative et de ressources humaines et évaluation de leur mise en œuvre ;
- Analyse des résultats du démarchage politique ainsi que des structures de consultation et de concertation mises en place ;
- Élaboration de priorités annuelles avec un plan de mise en œuvre ;
- Suivi du plan stratégique pluriannuel ;
- Adoption des prévisions budgétaires annuelles et analyse périodique de la situation financière ;
- Auto-évaluation et perfectionnement professionnel du CA ;
- Évaluation de la direction générale ;
- Préparation de l'Assemblée générale annuelle (AGA).

La mise en œuvre de la planification annuelle commence le 1er avril, soit avec le début de l'exercice financier de L'AFO. Elle comprend un calendrier préétabli des éléments qui seront présentés et discutés à chacune des réunions du CA. Ce calendrier peut être modifié selon les circonstances et d'autres éléments peuvent être mis à l'ordre du jour des réunions.

6. COMITÉS

Le Conseil d'administration (CA) de L'Assemblée de la francophonie de l'Ontario peut mettre sur pied des comités dans le but de appuyer dans l'exercice de ses responsabilités. Un comité fait des recommandations au CA qui conserve la responsabilité ultime de la prise de décision, à moins que cette responsabilité ait été déléguée au comité par le CA par voie de résolution.

6.1. Principes généraux régissant les comités

- 6.1.1. Tous les membres du CA doivent faire partie d'au moins un comité.

- 6.1.2. Chaque comité a un mandat qui comporte habituellement les éléments suivants : principales responsabilités ou tâches à accomplir, composition, quorum et date d'adoption/révision du mandat par le CA.
- 6.1.3. Le mandat des comités est révisé annuellement par le CA qui évalue aussi périodiquement leur efficacité.
- 6.1.4. Le CA assure une représentation équitable et variée au sein de ses comités.
- 6.1.5. Le CA peut créer des comités permanents (comité exécutif, comité de gouvernance, comité de gestion des ententes, etc.) ou bien des comités ad hoc qui sont dissous lorsque le travail à accomplir est terminé.
- 6.1.6. Les comités sont formés uniquement d'administrateurs, mais ils peuvent s'adjoindre au besoin des personnes-ressources internes ou externes (sans droit de vote).
- 6.1.7. Le déroulement des réunions des comités suit les mêmes principes que les réunions du CA.
- 6.1.8. Les comités doivent faire rapport aux réunions du CA qui suivent leurs rencontres.

7. CODE DE DÉONTOLOGIE

L'Assemblée de la francophonie de l'Ontario (L'AFO) a adopté un Code de déontologie qui s'applique à tous les administrateurs du conseil d'administration (CA), à la direction générale ainsi qu'à tous les membres du personnel (voir document en annexe).

Lors de son entrée en fonction, tout administrateur doit prendre connaissance du Code de déontologie de L'AFO et signer un formulaire attestant qu'il entend s'y conformer.

8. DÉMARCHAGE POLITIQUE ET DEMANDES D'APPUI

Afin d'accomplir la mission et atteindre ses résultats, L'Assemblée de la francophonie de l'Ontario (L'AFO) doit avoir la confiance et recevoir l'appui de toute la francophonie de l'Ontario. C'est pourquoi L'AFO doit prendre les mesures nécessaires pour être à l'écoute de la communauté francophone et avoir une voix politique forte et efficace.

8.1. Consultations et démarchage politique

- 8.1.1. Le conseil d'administration (CA) est responsable d'assurer que les voix de ses membres et des communautés soient entendues sur des sujets politiques prioritaires ainsi que de prévoir les ressources nécessaires pour les consulter.
- 8.1.2. L'AFO met en place des structures permanentes de consultation régionales et sectorielles afin de consulter et d'être à l'écoute de la communauté francophone de l'Ontario.
- 8.1.3. Le CA approuve un plan annuel qui contient des priorités en matière de représentation et de démarchage sur des dossiers politiques.
- 8.1.4. Les administrateurs sont appelés à jouer un rôle dans ce plan en fonction de leur expertise sectorielle ou régionale.
- 8.1.5. Le porte-parole qui représente L'AFO en matière de politiques et d'affaires publiques est la présidence.

- 8.1.6. La présidence peut cependant déléguer son autorité de représentation ou de porte parole à un autre administrateur, à la direction générale ou à un membre du personnel compétent.
- 8.1.7. Le porte-parole habituel en matière d'opération et de programmation est la direction générale.
- 8.1.8. La présidence et la direction générale de L'AFO collaborent étroitement afin d'avoir des stratégies de représentation et de communication efficaces.

8.2. Traitement des demandes d'appui

- 8.2.1. L'AFO peut aussi fournir un appui à des organismes membres sur des dossiers ou projets qui ont des répercussions provinciales et qui relèvent de son champ d'action.
- 8.2.2. Les demandes d'appui doivent comporter les informations suivantes : explication des enjeux, documents pertinents, appui recherché et date souhaitée de rétroaction.
- 8.2.3. Toute demande fera d'abord l'objet d'une discussion entre la présidence et la direction générale.
- 8.2.4. Si la demande est recevable, elle sera présentée au comité exécutif pour analyse et décision.
- 8.2.5. Le comité pourra aussi recommander que le sujet soit amené au CA.

9. DÉLÉGATION DE POUVOIR À LA DIRECTION GÉNÉRALE ET IMPUTABILITÉ

La direction générale relève directement du conseil d'administration (CA) de L'Assemblée de la francophonie de l'Ontario (L'AFO) et elle en est son seul employé. Le CA lui délègue la responsabilité d'être le gestionnaire principal des affaires et des activités quotidiennes de L'AFO et d'agir conformément aux politiques et aux résolutions adoptées par le CA.

9.1. Grandes responsabilités de la direction générale

- 9.1.1. Assister aux réunions du CA et du comité exécutif (sans droit de vote).
- 9.1.2. Agir comme secrétaire de tous les comités et appuyer leurs présidences.
- 9.1.3. Assurer une saine gestion administrative et financière de L'AFO conformément aux politiques adoptées et aux directives reçues du CA.
- 9.1.4. Assurer une gestion des ressources humaines de L'AFO conformément aux politiques adoptées et aux directives reçues du CA.
- 9.1.5. Assurer la préparation et l'administration des demandes de subvention.
- 9.1.6. Mettre en place et participer aux structures de concertation et de consultation de L'AFO.
- 9.1.7. Voir à l'opérationnalisation du Plan stratégique communautaire de L'AFO et à l'atteinte des objectifs fixés.

9.2. Imputabilité de la direction générale

La performance de la direction générale est évaluée sur une base annuelle principalement en fonction de la conformité à la mise en œuvre des politiques adoptées par L'AFO ainsi que la réalisation d'objectifs annuels qui ont été fixés au préalable par le CA. La qualité de la mise en œuvre annuelle du plan stratégique, le respect du budget adopté par L'AFO, le traitement des

évènements imprévus survenus durant l'année et la qualité des services offerts aux membres et à la communauté peuvent également être pris en considération dans l'évaluation de la performance de la direction générale.

10. REMPLACEMENT D'URGENCE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Au moins un membre du personnel de L'Assemblée de la francophonie de l'Ontario (L'AFO) doit être suffisamment familier avec les dossiers et les opérations quotidiennes de l'organisation ainsi que le fonctionnement du conseil d'administration (CA) pour être en mesure de prendre la relève de la direction générale de manière intérimaire dans l'éventualité d'une absence prolongée ou d'un départ précipité.

La direction générale ne doit donc pas négliger de familiariser au moins un membre de son personnel avec les dossiers de L'AFO et le fonctionnement du CA. Elle doit aussi informer annuellement le CA sur le processus de remplacement qu'elle a prévu en cas d'urgence.

11. COÛTS DE GOUVERNANCE

Lors de la préparation des prévisions budgétaires, le conseil d'administration (CA) de l'Assemblée de la francophonie de l'Ontario (L'AFO) détermine un budget pour les coûts reliés directement au fonctionnement et aux activités du CA pour la prochaine année. Ce budget comprend, entre autres, des éléments comme les suivants:

- frais généraux reliés aux réunions en personne et à distance (CA et comités) ;
- frais de représentation auprès d'autres instances (ex. gouvernement) et de participation à des consultations, forums, congrès, etc. ;
- coûts de formation et perfectionnement professionnel du CA ;
- frais de déplacement, de repas et d'hébergement des administrateurs ;
- honoraires de la présidence ;
- Frais d'experts-conseils ;
- etc.

Le CA s'assure que les coûts annuels de gouvernance de L'AFO sont, compte tenu de sa mission et de ses orientations stratégiques, raisonnables et justifiées et que les fonds sont suffisants pour que L'AFO soit gouvernée avec excellence.

11.1. Remboursement des dépenses des administrateurs

- 11.1.1. L'AFO a adopté une politique administrative qui précise les modalités de remboursement des dépenses que les administrateurs ont effectuées dans le cadre de leurs fonctions.
- 11.1.2. Les demandes de remboursement des administrateurs doivent être soumises avec les pièces justificatives et approuvées par le trésorier et/ou le président de L'AFO.
- 11.1.3. Le compte de dépenses de la direction générale doit être approuvé par la présidence de L'AFO ou son délégué.
- 11.1.4. Le compte de dépenses de la présidence doit être approuvé par le trésorier de L'AFO ou son délégué.