

POLITIQUES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

TABLE DES MATIÈRES

1. PROCESSUS DE GOUVERNANCE

- 1.1 Engagement en matière de gouvernance
- 1.2 Style de gouvernance
- 1.3 Code de conduite des membres du conseil d'administration
- 1.4 Extrants du conseil d'administration
- 1.5 Rôle de la présidence
- 1.6 Programme annuel
- 1.7 Principes régissant les comités du conseil d'administration
- 1.8 Comités du conseil d'administration
- 1.9 Coût de la gouvernance
- 1.10 Processus de révision des politiques

2. LIENS ENTRE LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA DIRECTION GÉNÉRALE

- 2.1 Liens entre le conseil d'administration et la direction générale
- 2.2 Délégation à la direction générale
- 2.3 Évaluation du rendement de la direction générale
- 2.4 Contrat de la direction générale

3. LIMITES DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

- 3.1 Limites globales de la direction générale
- 3.2 Planification financière/budgétisation
- 3.3 Situation et activités financières
- 3.4 Traitement de la clientèle
- 3.5 Traitement du personnel
- 3.6 Protection des actifs
- 3.7 Communication et appui au conseil d'administration
- 3.8 Recrutement, rémunération et avantages sociaux
- 3.9 Remplacement d'urgence de la directrice générale et secrétaire-trésorière ou du directeur général et secrétaire-trésorier
- 3.10 Fonds de développement futur

4. FINS

- 4.1 Résultats obtenus
- 4.2 Résultats à atteindre

PROCESSUS DE GOUVERNANCE

1.1 Engagement en matière de gouvernance

Le conseil d'administration a pour objectif de s'assurer, au nom des membres, que le Centre franco :

- a) obtient des résultats appropriés pour les personnes appropriées à un coût approprié, et
- b) évite de prendre des mesures et de se placer dans des situations inacceptables.

Code numérique : 1.1
Approbation : 2001-04-10
En vigueur : 2001-09-01
Révision : 2003-05-02
Révision : 2011-11-17
Révision : 2018-11-21

PROCESSUS DE GOUVERNANCE

1.2 Style de gouvernance

Dans l'exercice de son style de gouvernance, le conseil d'administration :

- a) axe sa vision sur l'extérieur et non sur les préoccupations internes,
- b) encourage la diversité des points de vue,
- c) met l'accent sur la direction stratégique et non sur les détails administratifs,
- d) fait une nette distinction entre les rôles du conseil d'administration et ceux de la direction générale,
- e) favorise la prise de décision en collégialité,
- f) met l'accent sur l'avenir plutôt que sur le passé et le présent, et
- g) agit de façon proactive plutôt que réactive.

En conséquence, le conseil d'administration :

- 1.2.1 Favorise la responsabilisation collective, est comptable de l'excellence de ses méthodes de gouvernance, établit les politiques et ne se contente pas seulement de réagir aux initiatives du personnel, fait appel à l'expertise de chacun de ses membres pour accroître sa capacité en tant qu'entité et évite que les jugements individuels se substituent aux valeurs du conseil d'administration.
- 1.2.2 Dirige, contrôle et inspire l'organisation par l'intermédiaire de la rédaction de grandes politiques traduisant ses valeurs et ses perspectives, et met notamment l'accent sur les répercussions attendues à long terme à l'extérieur de l'organisation plutôt que sur les moyens administratifs ou pragmatiques à mettre en œuvre pour atteindre ce résultat.
- 1.2.3 S'impose toute la discipline (p. ex., en matière d'assiduité, de préparation des réunions, d'élaboration des politiques, de respect des rôles et de maintien de la capacité de direction de gouvernance) dont il a besoin pour diriger avec excellence. À n'importe quel moment, des sujets spéciaux peuvent être soulevés par les membres du conseil d'administration ou par le conseil d'administration dans son ensemble.
- 1.2.4 Prévoit à son programme de formation continue des activités d'initiation des nouveaux membres à son processus de gouvernance et des échanges périodiques sur l'amélioration du processus.
- 1.2.5 Met en place les mesures nécessaires pour permettre à ses membres ou à un de ses comités de s'acquitter de ses engagements.
- 1.2.6 Évalue son rendement et ses méthodes de façon régulière et, à cet égard, procède notamment à la comparaison de ses activités et de ses mesures d'autodiscipline avec les politiques relatives au *Processus de gouvernance* et aux *Liens entre le conseil d'administration et la direction générale*.

Code numérique : 1.2
Approbation : 2001-04-10
En vigueur : 2001-09-01
Révision : 2016-11-23

PROCESSUS DE GOUVERNANCE

1.3 Code de conduite des membres du conseil d'administration

Sur les plans déontologique, professionnel et légal, les membres du conseil d'administration s'engagent individuellement et collectivement à afficher une conduite exemplaire, à faire bon usage de leur autorité et à respecter le décorum dans l'exercice de leurs fonctions.

En conséquence :

- 1.3.1 Les membres du conseil d'administration s'engagent à défendre les intérêts de l'organisation avant ceux de tout autre groupe d'intérêt ou de pression ou d'autres conseils ou avant les intérêts personnels de tout membre agissant comme client des services de l'organisation.
- 1.3.2 Les membres du conseil d'administration doivent éviter de se placer en conflit d'intérêt par rapport à leur responsabilité fiduciaire :
 - 1.3.2.1 lorsqu'un membre est nettement en conflit d'intérêt sur une question que le conseil d'administration doit trancher, il doit non seulement s'abstenir de voter, mais aussi de participer aux échanges entourant le dossier visé;
 - 1.3.2.2 les membres du conseil d'administration ne doivent pas se servir de leur poste pour obtenir un emploi au sein de l'organisation pour eux-mêmes. Lorsqu'un membre souhaite obtenir un emploi au sein de l'organisation, il doit se retirer de son poste au conseil d'administration jusqu'à ce que ce processus soit accompli.
- 1.3.3 Les membres du conseil d'administration ne peuvent, à titre individuel, exercer leur autorité sur l'organisation à moins que les politiques du conseil d'administration ne les y autorisent expressément :
 - 1.3.3.1 les membres du conseil d'administration doivent se rappeler qu'ils ne peuvent exercer aucune autorité sur la direction générale ou sur le personnel, sauf lorsque les procédures les y autorisent expressément;
 - 1.3.3.2 les membres du conseil d'administration doivent prendre conscience que, dans leurs relations avec le public, la presse ou d'autres entités, ils ne sont pas autorisés à parler au nom du conseil d'administration, sauf pour répéter textuellement les décisions prises par l'entité;
 - 1.3.3.3 les membres du conseil d'administration doivent s'abstenir de porter des jugements sur le rendement de la direction générale ou du personnel.
- 1.3.4 Les membres du conseil d'administration doivent respecter la confidentialité.

Code numérique :

1.3

Approbation :

2001-04-10

En vigueur :

2001-09-01

Révision :

2018-11-21

PROCESSUS DE GOUVERNANCE

1.4 Extrants du conseil d'administration

Les extrants particuliers du conseil d'administration, en sa qualité d'agent informé pour celles et ceux qu'il représente, sont ceux qui assurent le rendement approprié de l'organisation.

En raison de son imputabilité, le conseil d'administration :

- 1.4.1 Assure le lien entre l'organisation et celles et ceux qu'il représente.
- 1.4.2 Rédige des politiques de gouvernance qui, aux échelons les plus larges, portent sur chaque catégorie de décision organisationnelle, à savoir les suivantes :

Fins : Énoncé des produits, des incidences, des avantages, des résultats, des personnes ou groupes qui profitent des services du Centre franco et de leurs valeurs relatives (à l'avantage de qui et à quel coût).

Processus de gouvernance :

Énoncé de la façon dont le conseil d'administration perçoit, exécute et évalue sa propre tâche.

Liens entre le conseil d'administration et la direction générale :

Examen du mode de délégation des pouvoirs et de contrôle de leur exécution; rôle, pouvoirs et obligations de rendre compte de la direction générale.

Limites de la direction générale :

Énoncé des contraintes à imposer à l'autorité des cadres et qui établissent les balises de prudence et d'éthique dans les limites desquelles la direction générale doit mener ses activités et prendre ses décisions.

- 1.4.3 Évalue le rendement de la direction générale (par rapport aux *Fins* et aux *Limites de la direction générale*).

Code numérique :

1.4

Approbation :

2001-04-10

En vigueur :

2001-09-01

Révision :

2018-11-21

PROCESSUS DE GOUVERNANCE

1.5 Rôle de la présidence

La présidence assure le bon fonctionnement du conseil d'administration et, à l'occasion, représente celui-ci auprès d'organismes externes.

- 1.5.1 La présidence doit voir à ce que le conseil d'administration respecte ses propres règles et celles qui lui sont imposées légitimement de l'extérieur. Au cours de ses réunions, le conseil d'administration s'en tiendra à l'examen des questions qui, selon sa politique, relèvent nettement de lui et non de la direction générale.
- 1.5.2 La présidence est investie du pouvoir de prendre les décisions qui découlent des sujets couverts par les politiques relatives au *Processus de gouvernance* et aux *Liens entre le conseil d'administration et la direction générale*, sauf lorsque le conseil d'administration délègue expressément à d'autres certaines parties de ce pouvoir. La présidence est autorisée à donner toute interprétation raisonnable des dispositions de ces politiques.
- 1.5.3 La présidence est habilitée à diriger toutes les réunions du conseil d'administration et à exercer tous les pouvoirs habituellement rattachés à sa fonction (p. ex., décider, prendre acte).
- 1.5.4 La présidence n'est pas autorisée à prendre des décisions qui concernent les politiques relatives aux *Fins* et aux *Limites de la direction générale*. La présidence n'a donc aucune autorité sur la direction générale.
- 1.5.5 La présidence peut représenter le conseil d'administration auprès d'organismes externes aux fins de faire connaître les positions et les décisions du conseil d'administration ou de préciser certains sujets qui relèvent de sa compétence.
- 1.5.6 La présidence peut déléguer ses pouvoirs, mais demeure en tout temps responsable de leur exercice.

PROCESSUS DE GOUVERNANCE

1.6 Programme annuel

Pour réaliser ses extrants dans un style de direction conforme à ses politiques, le conseil d'administration respecte un programme annuel qui :

- a) prévoit le réexamen de ses politiques en matière de fins, et
- b) vise continuellement à améliorer la performance du conseil d'administration.

1.6.1 Le cycle annuel se termine le dernier jour d'août.

1.6.2 Le cycle annuel débute le premier jour de septembre de chaque année.

1.6.3 En cours d'année, le conseil d'administration traite les blocs de résolutions dans ses points récurrents de l'ordre du jour (*automatic agenda items*) afin de s'acquitter de ses tâches de la façon la plus efficiente possible.

1.6.4 L'évaluation de la direction générale est inscrite au programme annuel du conseil d'administration et se déroule à huis clos.

Code numérique :

Approbation :

En vigueur :

Révision :

Révision :

1.6

2001-04-10

2001-09-01

2018-11-21

2021-02-26

PROCESSUS DE GOUVERNANCE

1.7 Principes régissant les comités du conseil d'administration

Les comités du conseil d'administration sont constitués de manière à appuyer le conseil d'administration dans l'exécution de ses fonctions et à ne jamais entraver le processus de délégation de celui-ci à la direction générale.

En conséquence :

- 1.7.1 Les comités du conseil d'administration aident celui-ci à s'acquitter de ses fonctions et n'interviennent pas dans le travail courant du personnel.
- 1.7.2 Les comités du conseil d'administration ne peuvent parler ou agir au nom de celui-ci, sauf lorsqu'ils y sont expressément autorisés à des fins particulières et pour une période de temps fixe.

Code numérique :

Approbation :

En vigueur :

Révision :

1.7

2001-04-10

2001-09-01

2017-11-22

PROCESSUS DE GOUVERNANCE

1.8 Comités du conseil d'administration

Un comité est un comité du conseil d'administration seulement s'il a été créé et mandaté par celui-ci. Les seuls comités du conseil d'administration sont ceux dont il est question dans la présente politique. À moins d'indication contraire, un comité cesse d'exister dès qu'il a rempli son mandat. Outre les comités énumérés ci-après, le conseil d'administration peut au besoin créer des comités ponctuels.

1.8.1 Comité exécutif

Mandat : Prendre les décisions au nom du conseil d'administration sur des questions courantes et sur des questions de nature urgente ou importante et, dans le cas de ces dernières, les soumettre à l'approbation du conseil d'administration.

1.8.2 Comité d'évaluation de la direction générale

Mandat : Soumettre à l'approbation du conseil d'administration l'évaluation annuelle de la direction générale.

1.8.3 Comité de nomination

Mandat : S'assurer que le conseil d'administration du Centre Franco est composé de personnes qui ont les compétences et l'expérience requises pour mener à bien sa mission:

- En établissant le profil des personnes qui font partie du conseil d'administration;
- En identifiant des candidatures de personnes ayant des compétences et des expériences qui répondent aux besoins du conseil d'administration;
- Et en faisant des recommandations aux membres du Centre Franco afin de pourvoir les postes qui deviennent vacants au sein du conseil d'administration

Code numérique :	1.8
Approbation :	2001-04-10
En vigueur :	2001-09-01
Révision :	2010-11-04
Révision :	2018-11-21
Révision :	2026-08-21

PROCESSUS DE GOUVERNANCE

1.9 Coût de la gouvernance

Le conseil d'administration adopte un budget annuel pour les dépenses associées à ses activités et à celles de ses comités.

- 1.9.1 La présidence est responsable de proposer et de respecter le programme annuel de même que le budget de gouvernance du conseil d'administration et de ses comités.

PROCESSUS DE GOUVERNANCE

1.10 Processus de révision des politiques

Dans le but de s'assurer que les politiques du conseil d'administration du Centre franco répondent bien aux besoins, le processus de révision est le suivant :

- Annuellement, en vue de la réunion d'août du conseil d'administration, la direction générale fait une première révision de l'ensemble des politiques et propose au conseil d'administration des modifications s'il y a lieu.
- Le conseil d'administration prend connaissance des politiques, des modifications proposées par la direction générale et décide si des modifications doivent être apportées ou non aux politiques concernées.

LIENS ENTRE LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA DIRECTION GÉNÉRALE

2.1 Liens entre le conseil d'administration et la direction générale

Le premier dirigeant de l'organisation, désigné sous le titre de direction générale, est le seul lien entre le conseil d'administration et l'organisation.

LIENS ENTRE LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA DIRECTION GÉNÉRALE

2.2 Délégation à la direction générale

Tous les pouvoirs et toutes les responsabilités déléguées au personnel sont, du point de vue du conseil d'administration, assimilés à ceux de la direction générale.

- 2.2.1 Le conseil d'administration dicte à la direction générale les résultats à atteindre au regard de certaines clientèles, à un coût spécifié, et, pour ce faire, formulera des politiques en matière de *Fins*. De la même manière, le conseil d'administration limite la latitude de la direction générale relativement au choix des pratiques, méthodes, directives et autres « moyens » par la formulation de politiques relatives aux *Limites de la direction générale*.
- 2.2.2 Pour autant que la direction générale interprète raisonnablement les politiques en matière de *Fins* et les politiques relatives aux *Limites de la direction générale*, la direction générale est autorisée à formuler toute autre politique, à prendre toute décision ou mesure, à établir toute pratique et à mettre sur pied toute activité qu'elle juge appropriée.
- 2.2.3 Le conseil d'administration peut modifier ses politiques relatives aux *Fins* et aux *Limites de la direction générale* de façon à modifier le champ d'action de la direction générale. Ce faisant, le conseil d'administration modifie la latitude dont jouit cette dernière quant aux choix qu'elle peut exercer. Cependant, tant que les délégations appropriées sont en vigueur, le conseil d'administration respectera et appuiera les choix de la direction générale. Cela n'empêche aucunement le conseil d'administration d'obtenir des renseignements visant les domaines de délégation, s'il le désire.
- 2.2.4 La direction générale n'est liée que par les décisions du conseil d'administration agissant en tant qu'entité :
 - 2.2.4.1 La direction générale n'est pas liée par les décisions ou les instructions des membres du conseil d'administration ou des membres des comités, sauf dans les rares cas où le conseil d'administration les a expressément autorisés à exercer ce pouvoir.
 - 2.2.4.2 La direction générale doit refuser de répondre aux demandes d'aide ou de renseignements des membres du conseil d'administration ou des comités lorsque celles-ci sont présentées sans l'autorisation du conseil d'administration et qu'elle juge qu'elles sont perturbatrices, accaparantes ou coûteuses.

Code numérique :
Approbation :
En vigueur :
Révision :

2.2
2001-04-10
2001-09-01
2018-11-21

LIENS ENTRE LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA DIRECTION GÉNÉRALE

2.3 Évaluation du rendement de la direction générale

Le conseil d'administration évalue le rendement de la direction générale de façon annuelle ou, dans le cas d'une direction générale ayant au moins trois ans d'expérience dans le poste, de façon bisannuelle, en tenant compte des seuls résultats attendus relativement à l'application des politiques relatives aux *Fins* et au fonctionnement de l'organisation, dans les limites des paramètres énoncés dans les politiques relatives aux *Limites de la direction générale*.

En conséquence :

- 2.3.1 L'évaluation ne vise qu'à déterminer dans quelle mesure les politiques du conseil d'administration sont respectées. Les données qui ne visent pas cet objectif ne seront pas considérées comme des données d'évaluation.
- 2.3.2 Aux fins de la collecte des données d'évaluation, le conseil d'administration utilise une ou plusieurs des méthodes suivantes :
 - a) examen des rapports internes de la direction générale sur le respect des politiques;
 - b) examen des rapports des tierces parties indépendantes mandatées par le conseil d'administration pour évaluer le respect des politiques;
 - c) examen direct par un ou plusieurs membres désignés du conseil d'administration pour évaluer le respect des critères d'une politique en particulier.
- 2.3.3 Dans tous les cas, le critère de mesure est l'interprétation raisonnable de la direction générale relativement à la politique faisant l'objet de l'évaluation.
- 2.3.4 Toutes les politiques constituant des directives à la direction générale font l'objet d'une évaluation à une fréquence et à une méthode établie par le conseil d'administration. Le conseil d'administration peut évaluer toute politique en tout temps par n'importe quel moyen, mais il procède habituellement selon un calendrier établi au préalable.

Calendrier de l'évaluation des politiques constituant des directives à la direction générale

No politique	Politique	Fréquence
3.2	Planification financière / Budgétisation	Août
3.3	Situation et activités financières	À chaque rencontre
3.4	Traitement de la clientèle	Février
3.5	Traitement du personnel	Novembre
3.6	Protection des actifs	Novembre
3.7	Communication et appui au conseil d'administration	Février
3.8	Recrutement, rémunération et avantages sociaux	Novembre
3.9	Remplacement d'urgence de la direction générale	Novembre
3.10	Fonds de développement futur	Février

2.3.5 L'évaluation annuelle ou bisannuelle du rendement de la direction générale se déroule selon les modalités suivantes :

- a) la personne à la présidence du conseil d'administration avise la direction générale de la date de l'évaluation;
- b) la direction générale fournit au conseil d'administration les données et la documentation requises pour que celui-ci puisse procéder à l'évaluation de façon éclairée;
- c) l'évaluation a lieu à huis clos à la réunion du conseil d'administration du mois de février (En 2020 transition, elle aura lieu exceptionnellement en mai puis en février 2022, puis aux deux ans par la suite) ;
- d) l'évaluation porte sur le rendement de la direction générale au cours de l'exercice financier ayant pris fin le 31 août précédent dans le cas d'une évaluation annuelle et sur le rendement de la direction générale au cours des deux exercices financiers précédents dans le cas d'une évaluation bisannuelle;
- e) avant de procéder à l'évaluation comme telle, le conseil d'administration peut inviter la direction générale à prendre part à la rencontre d'évaluation en vue d'obtenir des renseignements ou de clarifier certaines questions;
- f) le conseil d'administration effectue l'évaluation à l'aide du Formulaire d'évaluation du rendement de la direction générale;
- g) après en avoir discuté, la personne à la présidence du conseil d'administration et la direction générale signent le formulaire d'évaluation dûment rempli et adopté par le conseil d'administration (par sa signature, la direction générale atteste avoir pris connaissance du formulaire d'évaluation et en avoir discuté avec la personne à la présidence du conseil d'administration);
- h) le formulaire d'évaluation dûment signé est soumis, à huis clos, à l'approbation du conseil d'administration au cours de la rencontre de février;
- i) le formulaire d'évaluation adopté par le conseil d'administration est déposé au dossier de la direction générale.

Code numérique :

2.3

Approbation :

2001-04-10

En vigueur :

2001-09-01

Révision :

2004-04-14

2006-04-06

2006-11-09

Révision :

2018-11-21

LIENS ENTRE LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA DIRECTION GÉNÉRALE

2.4 Contrat de la direction générale

Les conditions d'emploi et les avantages sociaux de la direction générale sont précisés dans un contrat entre le conseil d'administration et la direction générale.

- 2.4.1 Les personnes à la présidence et à la vice-présidence du conseil d'administration négocient le contrat de la direction générale au nom du conseil d'administration.
- 2.4.2 Avant le début de la négociation, les personnes à la présidence et à la vice-présidence du conseil d'administration précisent les paramètres à respecter dans la conduite de la négociation, paramètres ne devant pas être préjudiciables à l'organisation.
- 2.4.3 Par entente mutuelle, la négociation est conduite par les parties concernées soit directement, soit par le truchement de leurs représentantes ou représentants respectifs.
- 2.4.4 Sur recommandation des personnes à la présidence et à la vice-présidence, le conseil d'administration ratifie le contrat de la direction générale.

LIMITES DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

3.1 Limites globales de la direction générale

La direction générale s'assure que toute pratique, activité, décision ou situation soit légale, prudente ou conforme aux principes d'éthique professionnelle et commerciale généralement reconnus et s'assure de protéger la crédibilité financière ou l'image corporative, particulièrement d'une manière qui peut nuire à la réalisation de la mission de l'organisation.

Code numérique :	3.1
Approbation :	2001-04-10
En vigueur :	2001-09-01
Révision :	2016-11-23
Révision :	2018-11-21

LIMITES DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

3.2 Planification financière/Budgétisation

La planification d'un exercice financier complet ou partiel ne doit pas s'écarter de façon importante des fins prioritaires du conseil d'administration ou mettre l'organisation en péril.

En conséquence, la direction générale :

- 3.2.1 S'assure que le budget contienne suffisamment d'information pour permettre d'établir une projection crédible des revenus et des dépenses, et d'établir le flux de trésorerie et les hypothèses de planification.
- 3.2.2 S'assure que les dépenses prévues pour un exercice donné n'excèdent pas les rentrées, et ce, selon les pratiques comptables généralement reconnues.
- 3.2.3 S'assure que l'actif à court terme ne soit pas inférieur à 50 % du passif exigible à court terme.
- 3.2.4 S'assure que, pour un exercice donné, on n'accorde pas au poste des prérogatives du conseil d'administration un budget inférieur à celui prévu par la politique relative au *Coût de la gouvernance*.

Code numérique :

3.2

Approbation :

2001-04-10

En vigueur :

2001-09-01

Révision :

2017-11-22

Révision :

2018-11-21

LIMITES DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

3.3 Situation et activités financières

En ce qui concerne la situation et les activités financières courantes, la direction générale n'autorise ou ne tolère aucune mesure qui risque de mettre la santé financière de l'organisation en péril ou tout écart important entre les dépenses réelles et les priorités énoncées dans les politiques du conseil d'administration relatives aux *Fins*.

En conséquence, la direction générale :

- 3.3.1 Ne tolère pas que les déboursés excèdent les rentrées, à moins que la directive relative à l'endettement (voir ci-dessous) soit respectée.
- 3.3.2 N'endette pas l'organisation d'un montant supérieur à celui qu'elle peut rembourser dans les 60 jours au moyen de certains revenus non grevés, à l'exception des emprunts aux fins d'immobilisation.
- 3.3.3 Ne permet pas, sans l'autorisation explicite par résolution du CA, que l'on puise dans les fonds de réserve.
- 3.3.4 Ne tolère pas que les frais de personnel et les dettes ne soient pas réglés de façon opportune.
- 3.3.5 Ne tolère pas que les rapports ou les versements d'impôts ou autres, exigés par le gouvernement, soient présentés ou effectués en retard ou de façon inexacte.
- 3.3.6 N'autorise pas d'achat ou d'engagement unique d'un montant supérieur à 100 000 \$ sans l'approbation de la présidence ou de la vice-présidence et sans en informer le conseil d'administration par la suite.
- 3.3.7 Ne met pas en œuvre de nouvelles initiatives ou de nouveaux projets sans qu'une analyse financière n'ait été effectuée afin de démontrer leur viabilité à moyen terme (1 à 2 ans).
- 3.3.7 N'autorise pas l'acquisition, le grèvement ou l'aliénation de biens immobiliers.
- 3.3.8 Ne tolère pas que l'on ne prenne pas les mesures qui s'imposent pour que les comptes débiteurs soient recouverts après une période de grâce raisonnable.

Code numérique :

3.3

Approbation :

2001-04-10

En vigueur :

2001-09-01

Révision :

2006-04-06

Révision :

2012-05-31

Révision :

2018-11-21

Révision :

2019-11-20

LIMITES DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

3.4 Traitement de la clientèle

En ce qui concerne les rapports avec la clientèle actuelle ou potentielle, la direction générale n'autorise ou ne tolère aucune situation, procédure ou décision dangereuse, indigne, inutilement intrusive ou préjudiciable à la confidentialité ou au respect de la personne et de la vie privée.

LIMITES DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

3.5 Traitement du personnel

La direction générale ne traite ni le personnel rémunéré, ni les bénévoles de l'organisation de façon injuste, indigne ou dangereuse à leur bien-être et ne tolère pas une telle situation.

En conséquence, la direction générale :

- 3.5.1 Ne tolère pas qu'en matière de personnel rémunéré ou bénévole il n'y ait pas de politiques écrites qui prévoient un mécanisme efficace d'examen des plaintes et qui protègent les employés contre toute situation inacceptable (p. ex., le harcèlement, le traitement préférentiel).
- 3.5.2 Ne tolère pas que l'on fasse preuve de discrimination à l'égard d'un membre du personnel rémunéré ou bénévole qui a exprimé son désaccord avec les règles de l'organisation.
- 3.5.3 N'empêche pas un membre du personnel permanent de faire appel au conseil d'administration lorsqu'en matière de suspension et de congédiement il a épuisé tous ses recours à l'interne et qu'il prétend que la politique du CFORP a été mal interprétée à son égard.
- 3.5.4 Ne tolère pas que le personnel rémunéré ou bénévole ne soit pas informé de ses droits aux termes de la présente politique.

LIMITES DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

3.6 Protection des actifs

La direction générale veille à ce que les actifs (financiers et matériels) de l'organisation soient protégés et entretenus convenablement et ne soient pas inutilement exposés.

En conséquence, la direction générale :

- 3.6.1 S'assure que les biens de l'organisation soient assurés contre le vol et les accidents pour un montant équivalant à au moins 80 % de leur valeur de remplacement et que les membres du conseil d'administration, les employés et l'organisation proprement dite soient protégés par une assurance-responsabilité à la moyenne des assurances du genre souscrites par une organisation de taille comparable.
- 3.6.2 S'assure que le personnel non cautionné n'ait pas accès à des sommes d'argent importantes.
- 3.6.3 S'assure que les installations et l'équipement ne soient pas soumis à une usure inhabituelle ou ne soient pas mal entretenus.
- 3.6.4 N'expose pas inutilement l'organisation, le conseil d'administration ou le personnel à des poursuites en responsabilité.
- 3.6.5 N'autorise pas d'achat :
 - a) pouvant donner lieu à des conflits d'intérêt;
 - b) de plus de 25 000 \$ sans avoir comparé les prix et la qualité;
 - c) de plus de 100 000 \$ en l'absence d'une méthode stricte d'assurance de l'équilibre entre la qualité et le coût.
- 3.6.6 S'assure que la propriété intellectuelle, les renseignements et les dossiers de l'organisation soient protégés contre la perte ou les dommages importants.
- 3.6.7 S'assure d'accepter, de traiter ou de déboursier des fonds qui sont assujettis à des contrôles satisfaisant aux normes du vérificateur nommé par le conseil d'administration.
- 3.6.8 S'assure que des sommes provenant du fonds d'exploitation ne soient pas placées de façon risquée, par exemple, dans des obligations d'une catégorie inférieure à la catégorie dite institutionnelle ou dans des comptes sans intérêt, sauf lorsque cela est nécessaire pour faciliter les transactions.

Code numérique :	3.6
Approbation :	2001-04-10
En vigueur :	2001-09-01
Révision :	2007-04-12
Révision :	2017-11-22
Révision :	2018-11-21

LIMITES DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

3.7 Communication et appui au conseil d'administration

La direction générale ne tolère pas que le conseil d'administration soit mal informé ou qu'il ne soit pas appuyé dans son travail.

En conséquence, la direction générale :

- 3.7.1 Fournit rapidement au conseil d'administration, sous une forme précise et compréhensible, les données pertinentes dont il a besoin (voir *Évaluation du rendement de la direction générale*).
- 3.7.2 Informe le conseil d'administration des couvertures médiatiques négatives potentielles et des changements importants à l'interne et à l'externe, en particulier à l'information relative aux hypothèses sur lesquelles celui-ci s'était fondé pour élaborer ses politiques.
- 3.7.3 Alerte le conseil d'administration si elle ou il se rend compte que celui-ci enfreint ses propres politiques sur le *Processus de gouvernance* ou sur les *Liens entre le conseil d'administration et la direction générale*, en particulier lorsque les membres agissent de façon préjudiciable aux rapports qui doivent exister entre elle ou lui et le conseil d'administration.
- 3.7.4 Rassemble, à l'interne et à l'externe, tous les points de vue, tendances pertinentes et options nécessaires pour permettre au conseil d'administration de faire des choix éclairés (stratégies et politiques).
- 3.7.5 Informe le conseil d'administration de tout projet ou toute initiative qui pourrait avoir des impacts sur les conseils scolaires (ex. financiers, ressources humaines, programmes et services) avant d'en faire la mise en œuvre.
- 3.7.6 Présente l'information sous une forme simple, concise et qui établit la distinction entre l'information de suivi (*monitoring*), l'information décisionnelle et l'information accessoire.
- 3.7.7 Prévoit un mécanisme de communication officiel avec le conseil d'administration, les administratrices et les administrateurs ainsi que les membres des comités.
- 3.7.8 Traite avec le conseil d'administration dans son intégralité, sauf lorsqu'elle ou il répond à des demandes de renseignements individuels ou lorsqu'elle ou il répond aux administratrices et administrateurs ou aux membres des comités dûment formés par le conseil d'administration.
- 3.7.9 Saisit sans délai le conseil d'administration de toute situation réelle ou présumée de non-respect de l'une de ses politiques concernant les *Fins* et les *Limites de la direction générale*.
- 3.7.10 Porte à l'ordre du jour sous ses points récurrents (*automatic agenda items*) toutes les questions qui relèvent d'elle ou de lui et qui par ailleurs doivent, en vertu de la loi ou d'un contrat, être approuvées par le conseil d'administration, le tout accompagné des assurances pertinentes en matière de contrôle.

Code numérique :

3.7

Approbation :

2001-04-10

En vigueur :

2001-09-01

Révision :

2016-11-23

Révision :

2018-11-21

Révision :

2019-11-20

LIMITES DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

3.8 Recrutement, rémunération et avantages sociaux

En ce qui concerne le recrutement, la rémunération et les avantages sociaux des employés, des experts-conseils, des contractuels et des bénévoles, la direction générale ne prend ou ne tolère aucune mesure susceptible de nuire à la santé financière ou à l'image corporative de l'organisation.

En conséquence, la direction générale:

- 3.8.1 Ne promet pas d'emploi permanent ou garanti à quiconque ni n'en fait miroiter la possibilité et ne fait pas preuve de négligence qui contrevient aux règles de l'art en matière de recrutement.
- 3.8.2 Ne consentira à personne un traitement ou des avantages sociaux qui :
 - a) diffèrent de façon importante de ceux qui sont accordés pour des emplois comparables dans la région géographique où est située l'organisation;
 - b) entraînent pour l'organisation des obligations excédant de plus d'un an la période raisonnable de prévision des revenus, ou qui seraient susceptibles d'occasionner des pertes de revenus.

Code numérique :
Approbation :
En vigueur :
Révision :

3.8
2001-04-10
2001-09-01
2018-11-21

LIMITES DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

3.9 Remplacement d'urgence de la direction générale

Au moins un cadre supérieur doit être familier avec les dossiers et le fonctionnement du Centre franco et être en mesure de prendre la relève de la direction générale dans l'éventualité de son départ.

- 3.9.1 Afin de protéger le conseil d'administration d'une situation résultant de l'absence de la direction générale et afin d'assurer sa succession immédiate par intérim, cette dernière ou ce dernier s'assure de familiariser son personnel cadre supérieur avec les dossiers et les processus qui relèvent du conseil d'administration et de la direction générale.
- 3.9.2 La direction générale s'assure de nommer « une direction générale par intérim » lorsque celui-ci ou celle-ci s'absente pour : des vacances d'au maximum de 4 semaines consécutives, un voyage d'affaires ou un court congé de maladie.
- 3.9.3 En cas de congé de maladie prolongé ou de congé de vacances de plus de 4 semaines consécutives de la direction générale, ce dernier ou cette dernière en informe la présidence du conseil d'administration qui prendra les mesures nécessaires auprès du conseil d'administration afin de nommer « une direction générale par intérim » jusqu'au retour au travail de la direction générale.

Code numérique :
Approbation :
En vigueur :
Révision :
Révision :

3.9
2001-04-10
2001-09-01
2014-11-19
2018-11-21

LIENS ENTRE LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA DIRECTION GÉNÉRALE

3.10 Fonds de réserve

Le *Fonds de réserve* sert à soutenir le développement continu du Centre.

Il s'agit d'une réserve où l'argent qui y est déposé annuellement, si la situation financière du Centre le permet, peut servir à payer :

- le développement de ressources;
- la réalisation de projets spéciaux;
- les opérations générales du Centre en situation financière difficile;

En conséquence, la direction générale :

- 3.10.1 Après l'adoption des états financiers vérifiés de chaque année, s'assure de déterminer le montant à virer au fonds de réserve.
- 3.10.2 S'assure ensuite de faire approuver le montant à virer au fonds par le conseil d'administration.
- 3.10.3 S'assure que les virements au fonds ne soient pas effectués à partir de la réserve non affectée.
- 3.10.4 S'assure de faire approuver par le conseil d'administration toute dépense à effectuer à partir du fonds.
- 3.10.5 S'assure que les dépenses effectuées à partir du fonds ne soient pas comptabilisées à la réserve non affectée.
- 3.10.6 S'assure que les dépenses soient présentées à l'état des résultats à la rubrique « dépenses *Fonds de réserve* » afin que le montant à virer du fonds à la réserve non affectée soit présenté distinctement.

Code numérique :
Approbation :
En vigueur :
Révision :

3.10
2006-04-06
2006-04-06
2018-11-21

FINS

4.1 Résultats obtenus :

À chaque réunion du printemps, la direction générale présente au conseil d'administration un tableau démontrant les résultats obtenus pour les cibles identifiées au printemps précédent.

4.2 Résultats à atteindre :

À chaque réunion du mois d'août, la direction générale remet au conseil d'administration un tableau présentant les actions prioritaires des indicateurs de succès et les cibles à atteindre pour la prochaine année fiscale.