

Guide de gouvernance

Adopté au conseil d'administration le 24 janvier 2024

Version préliminaire déposé au conseil d'administration du 16 novembre 2023 par le comité de gouvernance

Dernière mise à jour 4 novembre 2023 | Longueuil



Les termes de ce document sont régis par la licence
Creative Commons Attribution – NonCommercial

– ShareAlike (CC BY-NC-SA)



Rédigé par

phil

En collaboration avec le comité de gouvernance de la Fondation Béati

Table des matières

Table des matières.....	3
1 Introduction	5
2 Orientation des nouveaux.elles membres du conseil d'administration	6
3 Statut de la fondation	7
Valeurs	7
4 Histoire de la Fondation Béati.....	8
5 Programmes et services.....	10
6 Les structures organisationnelles de la Fondation Béati	10
7 La gouvernance et les comités du CA	11
Les comités permanents	12
Les comités ad hoc ou temporaires	12
8 Les personnes dirigeantes de la Fondation Béati.....	13
9 La présidence du conseil d'administration	13
10 La vice-présidence du conseil d'administration.....	14
11 La personne à la trésorerie	14
12 La personne nommée au secrétariat	15
13 Un aperçu de la gouvernance	16
14 Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance?.....	16
Rôle et responsabilité du Conseil d'administration de la fondation dans un cadre légal et réglementaire	17
15 Responsabilité fiduciaire	18
16 Quelques précisions.....	18
17 Loi provinciale.....	19
18 Loi fédérale	20
19 La responsabilité collective du conseil d'administration	21
20 Les responsabilités de chaque membre du conseil d'administration de la fondation.....	23
21 Conflit d'intérêts	24
22 Statuts et règlements et opérations	25
23 Statuts et règlements de la fondation	25

24	Modifications majeures aux règlements	26
25	Changements importants aux règlements	26
26	Opérations et procédures des réunions du conseil d'administration.....	27
27	Opérations : Conseil d'administration	27
28	Réunions et ordre	29
29	La prise de décision.....	30
30	La Direction générale à titre d'office (ex officio)	30
31	Suivi.....	31
32	Politiques	32
33	Stratégies, programmes et services.....	34
34	Niveaux de fonctionnement et rôle du Conseil d'administration.....	34
35	Plans annuels	35
36	Analyse des risques	35
37	Procédures	36
38	Valeur ajoutée.....	37
39	Poser les bonnes questions.....	38
40	Conclusion.....	39
	Annexes et documents complémentaires disponibles	Error! Bookmark not defined.

Section 1 : Aperçu de la Fondation Béati

1 Introduction

En tant qu'individu et membre de la Fondation Béati, maintenant élu.e administrateur.rice du conseil d'administration de la Fondation Béati (la Fondation), vous vous êtes engagé.e davantage envers la Fondation, sa mission et ses objectifs, tels qu'identifiés dans les lettres patentes. Vous avez maintenant la responsabilité fiduciaire de la Fondation Béati. En tant que collectif, le conseil d'administration a des rôles et des responsabilités spécifiques, comme le soulignera le présent guide.

La ligne de démarcation entre ce qui relève de la gouvernance et des opérations n'est pas souvent claire. Le conseil d'administration d'une fondation constituée en personne morale a une importante responsabilité fiduciaire envers la Fondation. Les personnes qui sont membres individuels du conseil d'administration, en tant qu'administrateur.rice.s élu.e.s de la Fondation, sont déjà engagé.e.s dans la mission de la Fondation et sont encouragé.e.s à comprendre cette responsabilité fiduciaire. De plus, elles sont responsables de se tenir au courant des aspects juridiques de la gouvernance d'une Fondation. Ce guide est conçu pour aider les personnes élues administratrices du conseil d'administration à comprendre les notions de base de la gouvernance, les responsabilités légales d'un conseil d'administration ainsi que les applications pratiques de celles-ci dans la gouvernance de la Fondation Béati. Le guide peut être utilisé dans le cadre d'une orientation annuelle plus large pour les nouvelles personnes administratrices. Il demeure une ressource pour toutes les personnes administratrices tout au long de leur implication au sein du conseil d'administration.

Ce guide est divisé en cinq sections. La première offre un aperçu de la Fondation Béati, y compris sa mission, son histoire et ses principaux programmes et activités. Elle inclut une description des secteurs de collaboration nécessaires au plein épanouissement de la Fondation. La deuxième section porte sur la gouvernance de la Fondation et donne un aperçu des cadres juridiques qui guident le rôle du conseil. Elle est suivie d'une section sur les règlements administratifs et les activités du conseil. Le guide se termine sur la façon dont les membres du conseil d'administration peuvent ajouter de la valeur à la Fondation, mais elle est précédée d'une section sur les différents niveaux de fonctionnement et le rôle du conseil d'administration dans chacun d'eux.

Les sections donnent un aperçu des aspects théoriques et juridiques de la gouvernance. Celles-ci seront présentées dans des citations qui débutent par “Saviez-vous que...” De plus, le guide présente spécifiquement des aspects de fonctionnement de la Fondation Béati, et propose des recommandations, présentées dans des citations en *italiques*.

2 Orientation des nouveaux.elles membres du conseil d'administration

La Fondation Béati dispose d'un processus actif d'orientation et d'accueil pour chaque personne nouvellement élue au conseil d'administration, que cette élection ait lieu lors de l'assemblée générale annuelle ou en séance du conseil. Ce processus vise non seulement à familiariser les nouveaux.elles membres avec les attentes et responsabilités de leur rôle, mais aussi à renforcer la cohérence et l'efficacité de la gouvernance de la Fondation.

Documentation remise : À chaque nouvelle personne membre, un dossier d'orientation est fourni incluant ces éléments en plus du présent guide, une liste plus exhaustive est incluse à la fin de ce document :

1. Coordonnées des membres actuels du conseil d'administration.
2. Plan stratégique en vigueur.
3. Plan annuel et budget de l'année courante.
4. États financiers vérifiés les plus récents.
5. Procès-verbaux des six dernières réunions du conseil d'administration.
6. Politiques approuvées par le conseil d'administration.
7. Mandats de chaque comité permanent et temporaire du conseil.
8. Toute autre documentation pertinente à la gouvernance de la Fondation Béati.

Ressources complémentaires : Un lexique et une liste d'acronymes fréquemment utilisés sont également fournis pour faciliter la compréhension du jargon spécifique à notre secteur et aux activités de la Fondation.

Dialogue et mentorat : Les nouveaux.elles membres sont encouragé.e.s à poser des questions et à solliciter le conseil des membres siégeant depuis plus d'un an. Cette pratique contribue à une intégration harmonieuse et à une gouvernance éclairée.

Contacts privilégiés

Pour toute question relative à ce processus d'orientation ou à d'autres aspects de la Fondation Béati, les personnes nouvellement élues peuvent s'adresser soit à la présidence du conseil d'administration, soit à la direction générale de la Fondation.

3 Statut de la fondation

La Fondation Béati est une organisation enregistrée au Québec et est une fondation publique désignée par l'Agence du revenu Canada.

En tant que Fondation publique enregistrée, la Fondation Béati est assujettie à la loi sur l'impôt¹ fédérale et est aussi enregistrée en vertu de la partie III de la Loi sur les compagnies du Québec et est une « personne morale ».

La Fondation bénéficie de certains avantages fiscaux, peut donner des reçus d'impôt aux personnes donatrices et doit donner un montant minimal de son revenu à d'autres donataires reconnus (contingent des versements)² sous forme de don ou à des donataires non reconnus sous forme de subvention.

Bien que les personnes qui sont des membres élues au conseil d'administration doivent agir dans le meilleur intérêt de la Fondation, comme personne morale. Celles-ci doivent s'assurer que toute décision prise soutient l'atteinte de la mission de la Fondation. Ces membres doivent aussi tenir compte des intérêts et des besoins des organisations soutenues par la Fondation Béati, mais surtout s'assurer de l'avancement de la mission.

Valeurs

Dans le contexte complexe et mouvant qui caractérise notre époque, les valeurs incarnent la boussole qui guide la Fondation dans la réalisation de sa mission. Elles sont le socle sur lequel nous construisons des relations durables et de confiance avec nos parties prenantes. Elles reflètent notre engagement à être une organisation apprenante, innovante et rigoureuse, où la collaboration est valorisée comme moyen d'atteindre nos objectifs communs.

¹ La loi sur l'impôt <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/l-3.3/>

² Le contingent des versements est à 3,5 % de la valeur moyenne des biens non directement utilisés à des fins de bienfaisance ou d'administration, si cette valeur est égale ou inférieure à un million de dollars; le pourcentage passe à 5 % si la valeur des biens dépasse un million.

Dans cette optique, nous mettons l'accent sur quatre grandes valeurs, qui sont au cœur de notre action et qui façonnent notre culture organisationnelle depuis de nombreuses années :

L'humanisme | La Fondation Béati place la personne humaine, sa dignité, son développement, au cœur de ses préoccupations. L'attention portée aux personnes et à la construction de projets humains qui favorisent les solidarités est la motivation première de ses actions.

La justice sociale | La Fondation Béati considère que la justice sociale n'est pas de l'ordre d'une option que l'on peut choisir ou refuser : elle est constituante d'un vivre-ensemble et le fondement même de tout projet qui cherche à faire grandir l'humain.

La démocratie | La Fondation Béati considère le monde, nos sociétés et nos organisations, comme des projets à construire ensemble. Cette option détermine son fonctionnement interne et les rapports avec les groupes.

L'égalité des genres | La Fondation Béati considère que l'égalité entre les genres est une préoccupation qui doit constamment habiter nos rapports humains et nos modes d'organisation.

4 Histoire de la Fondation Béati

« Depuis plus de 30 ans, La Fondation Béati soutient et accompagne des groupes luttant contre les inégalités sociales et la pauvreté sur l'ensemble du territoire québécois ; ceci représente un appui auprès de 839 projets. Parmi les visées qui orientent ses actions, Béati souhaite contribuer à une société inclusive, solidaire et juste dans laquelle les premier.e.s concerné.e.s sont au cœur des changements qui les concernent. La Fondation reconnaît les oppressions systémiques et vise à soutenir les initiatives fondées sur le bien commun et tournées vers une transformation sociale et écologique en profondeur. Dès le départ, les membres fondateurs ont voulu faire de la Fondation Béati une organisation dotée d'une structure légère, capable d'être audacieuse et de prendre des risques. »³.

Cette [capsule vidéo](#), réalisé par Philab résume l'histoire de Béati. Une étude de Pythagore datant de 1997 ainsi que des extraits sur la volonté de la toute première donatrice de la Fondation sont disponibles pour consultation.

La trajectoire de la Fondation Béati est riche d'événements significatifs, marqués par des virages stratégiques, des prises de position courageuses et des alliances précieuses. Ces jalons dessinent le portrait d'une organisation en constante évolution, enracinée dans des valeurs de justice

³ [Qui sommes-nous - Fondation Béati \(fondationbeati.org\)](http://Qui sommes-nous - Fondation Béati (fondationbeati.org))

sociale, d'humanisme, de démocratie et d'égalité des genres. Voici une chronologie des étapes marquantes, inspirée de celle réalisé par l'institut Mallet¹ pour la monographie:

Année	Événements et faits saillants
1990	Création de la fondation Béati: naissance de la fondation grâce à un don anonyme de près de 11 millions de dollars. Période de mobilisation des chrétiens engagés à contre-courant.
2000	Changement de direction générale: un premier tournant stratégique dans la gouvernance de la fondation.
2002	Lancement du volet "prêt solidaire": Introduction d'un nouveau pilier d'investissement.
2003-2004	Renouvellement du CA: départ de plusieurs membres fondateurs du CA, incluant la personne donatrice anonyme.
2009	Adhésion au R.R.S.E.: La Fondation devient membre associé du Réseau pour la Responsabilité Sociale des entreprises.
2010	Transfert des fonds: les fonds sont transférés de la fondation pour la promotion de la famille ouvrière Marie-Valérie.
2011-12	Alliances et réseaux: création d'alliances avec des communautés religieuses et implication dans la création du réseau québécois des fondations pour l'innovation et la transformation sociale (rqfits).
2013	Modification aux lettres patentes: le nombre d'administrateur.ice.s passe à neuf (9).
2014	Cible d'investissement en finance solidaire: La Fondation s'engage à investir 10 % de ses actifs dans la finance solidaire.
2015	De privée à publique: la fondation devient une fondation publique en commençant à recevoir des enveloppes philanthropiques des congrégations religieuses. Prise de parole politique et médiatique contre les coupures du secteur du communautaire et les inégalités avec le Collectif des fondations québécoises contre les inégalités
2019	La Fondation Béati est la seule Fondation au Québec à être claire sur son désaccord avec cette loi, se distinguant par son engagement en faveur des droits et libertés.
2020	Changements structurels dans le financement: Passage au financement pluriannuel qui entraîne une réduction significative de l'équipe, passant de trois chargé.e.s à une seule personne, et élimination du poste de DG adjointe.
2021	Signature de la déclaration : « Pour combattre les inégalités, des engagements pour la philanthropie », du Collectif des fondations québécoises contre les inégalités
2022	Politique de finance durable: adoption d'une nouvelle politique incluant des catégories d'actifs comme les placements privés à impact. Signature de l'engagement international de la philanthropie sur le dérèglement climatique

2023	Nouvelle direction générale: un autre changement de leadership, promettant une nouvelle ère pour la fondation.
------	---

5 Programmes et services

La Fondation Béati actualise sa vision et réalise sa mission selon quatre axes d'intervention :

Axe philanthropique : en soutenant financièrement des projets qui contribuent à un changement social et/ou qui cherchent à lier foi et engagement.

Axe accompagnement : en contribuant, par le soutien et l'accompagnement, à augmenter le pouvoir d'agir ainsi que l'impact des actions soutenues.

Axe investissement solidaire : en investissant de façon solidaire et socialement responsable ses actifs financiers.

Axe engagement : en faisant alliance avec des réseaux et des organisations partageant ses valeurs et ses préoccupations.

La Fondation choisit, par l'intermédiaire de son comité de sélection, les projets qui seront financés sous l'axe philanthropique. Les critères qui guident le comité sont en pleine transformation en 2023-2024. Les actuels peuvent être consultés sur le site internet tandis que les nouveaux s'ajouteront au guide de gouvernance après leur adoption.

6 Les structures organisationnelles de la Fondation Béati

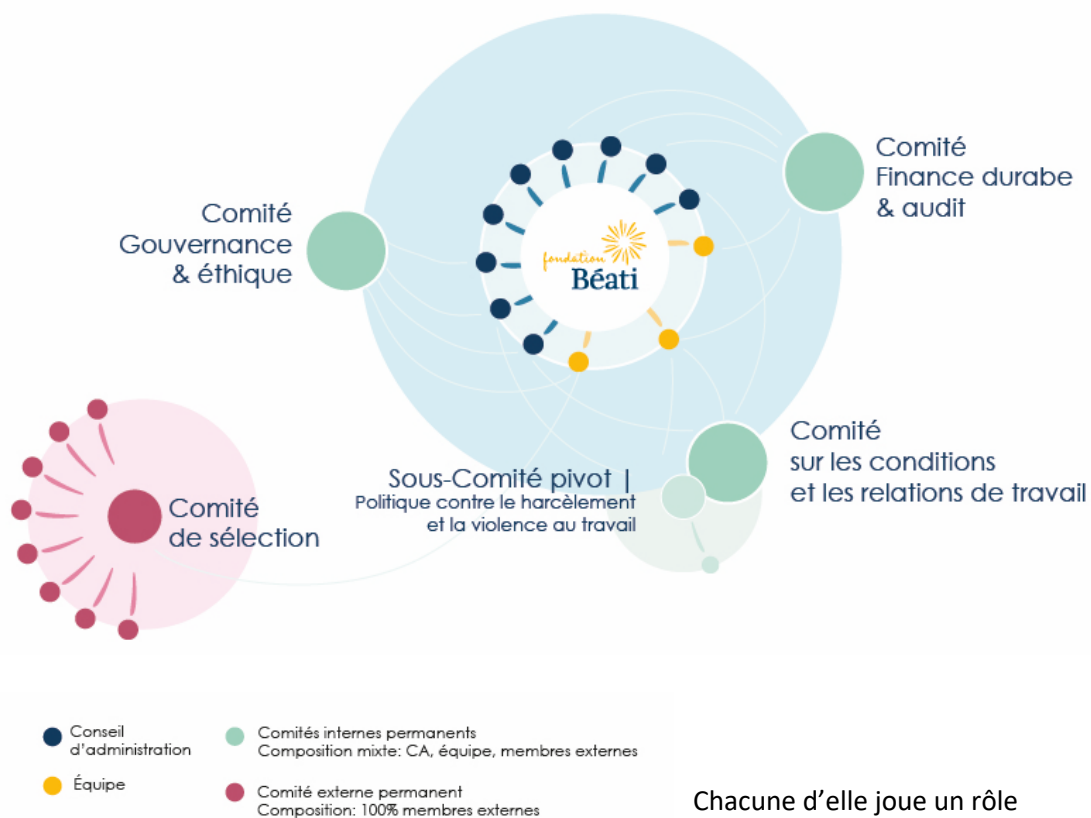
Les personnes élues pour siéger au conseil d'administration de la Fondation Béati comprennent que leur rôle est étroitement lié à la mission de la fondation. Ces personnes ont plusieurs responsabilités, sont assujetties aux lois et aux règlements administratifs qu'elles adoptent (voir annexe 1) et jouent un rôle important dans la gouvernance de la fondation. Comme les membres de la fondation sont les membres du CA, le CA a créé des comités pour soutenir la petite équipe d'employé.e.s et l'atteinte de ses objectifs.

La Fondation Béati est une fondation qui fait une large place aux acteurs du milieu. La présence, au cœur même de son conseil d'administration et de ses comités de travail de

personnes représentatives des milieux qu'elle cherche à supporter en est l'expression la plus manifeste.⁴

7 La gouvernance et les comités du CA

La Fondation Béati est administrée par un conseil d'administration de neuf (9) personnes provenant de différents horizons. Les personnes membres du CA nomment parmi elles la présidence du CA, la vice-présidence, la personne à la trésorerie et la personne au secrétariat.



Chacune d'elle joue un rôle spécifique qui est défini dans les

règlements et détaillé dans la section 8 du présent guide.

Le conseil d'administration a le mandat de voir à l'administration et aux orientations de la fondation. Les sections suivantes de ce guide présenteront les rôles et responsabilités du CA.

Le conseil d'administration procède à l'embauche et à l'évaluation de la direction générale. Les administrateurs et administratrices sont gardien.ne.s de l'héritage, de la confiance du public et veillent à ce que toutes les décisions prises à la fondation assurent l'atteinte de sa mission.

⁴ [Conseil et comités - Fondation Béati \(fondationbeati.org\)](https://www.fondationbeati.org)

Les comités permanents

Le CA s'est doté de trois comités permanents internes et un comité permanent externe. Chaque comité a un mandat spécifique défini dans son document de mandat (voir les annexes 3, 4, 5 et 6).

Le CA crée les comités permanents par résolution qui inclut la composition de chaque comité ainsi que son mandat. La présidence et la direction générale siègent d'office sur chaque comité permanent interne, donc ne sont pas incluses dans les compositions présentées ci-dessous. Chaque comité décide parmi ses membres de la coordination du comité qui présente un résumé du compte rendu au CA, la préparation du compte rendu, cette personne doit aussi s'assurer que la prise de notes soit bien assurée.

Le CA assure le suivi des recommandations proposées et des décisions prises, le cas échéant, par les comités. Le budget opérationnel de chaque comité est prévu dans le budget annuel adopté par le CA. Chaque comité assure que ses membres ont la formation nécessaire pour accomplir leur mandat et présente son compte rendu ou un résumé de celui-ci au CA, selon le calendrier annuel adopté par le CA (voir annexe 7).

Chaque comité devra identifier des objectifs pour chaque année à l'automne et produire un bilan annuel qui pourrait être inclus dans le Rapport d'activités annuel. De plus, chaque année, chaque comité complètera une grille d'évaluation (voir l'annexe 8) de son fonctionnement à déposer au CA.

Un bref aperçu du mandat de chaque comité est présenté dans les prochaines sections. Le mandat détaillé de chacun est en annexe. Tous changements aux fiches mandats proposés par le comité doivent être ratifiés par une résolution du CA.

Les comités permanents de la fondation Béati sont :

- Le comité de gouvernance et d'éthique
- Le comité sur les relations et conditions de travail
- Le comité de finance durable et audit
- Le comité de sélection (externe)

Les comités ad hoc ou temporaires

Le conseil d'administration a le pouvoir de créer des comités ad hoc, temporaires ou de travail, par résolution, lorsqu'il le juge pertinent. Dans la résolution qui crée un comité temporaire, le CA doit préciser la composition, le mandat, la durée, le budget octroyé (s'il y a lieu) et les résultats attendus.

Les comités temporaires présentent des recommandations au CA qui prend alors les décisions requises sur le sujet étudié.

8 Les personnes dirigeantes de la Fondation Béati

Les personnes élues au conseil d'administration élisent parmi elles les personnes pour occuper les postes à la présidence, à la vice-présidence, à la trésorerie et au secrétariat de la Fondation. Ces personnes, avec la direction générale, sont les dirigeantes de la Fondation. Les fonctions et les compétences requises des personnes dirigeantes sont établies dans les règlements généraux de la fondation et sont résumés dans le présent guide. À l'exception de la direction générale, les personnes sont élues comme dirigeantes pour un mandat d'un an qui peut être renouvelé pour la durée de leur mandat comme personne administratrice.

***Saviez-vous ?** Les responsabilités spécifiques de la DG ainsi que les pouvoirs qui y sont délégués sont établis par une résolution du CA lorsque la DG est embauchée et peuvent être modifiés, par résolution, après son évaluation annuelle ou au besoin. Le présent guide propose les grandes lignes de ses pouvoirs et responsabilités.*

Toutes les personnes dirigeantes peuvent être l'une des deux signataires requises pour signer les documents de la fondation. Lorsque les documents, contrats ou autres sont déjà prévus au budget ou au plan annuel, la direction générale est autorisée à les signer seule ou à en déléguer la signature.

9 La présidence du conseil d'administration

La présidence, avec le soutien de la direction générale assume un rôle d'animation et de conduite des affaires de la Fondation. Ils ont la responsabilité partagée de voir à la préparation et à l'envoi des convocations des rencontres du CA. La présidence veille au bon fonctionnement du conseil. Elle est une personne porte-parole de la Fondation, en collaboration avec la direction générale.

La présidence doit détenir des compétences en matière de gouvernance. Elle préside toutes les assemblées, veille à ce qu'elles se déroulent de manière respectueuse, efficace et effective et assure le respect des lois et des règlements. Elle signe tous les documents requérant sa signature et remplit tous les devoirs qui peuvent, de temps à autre, lui être attribués par le conseil d'administration. Elle est membre d'office de tous les comités permanents du conseil et s'assure qu'elle ou la DG soit présente à chaque rencontre de comité, quitte à préparer un calendrier de présence en alternance aux comités.

De plus, le rôle de présidence est important pour s'assurer que toutes les personnes qui participent aux réunions de conseil d'administration se sentent incluses et aient l'occasion de présenter leurs perspectives et leurs opinions.

***Saviez-vous ?** Chaque membre du CA est encouragé.e à communiquer régulièrement avec la présidence, afin d'évaluer leur niveau d'appréciation des réunions du CA entre autres.*

La présidence et la direction générale devraient prévoir des rencontres régulières, voire au moins mensuelles, afin de maintenir des communications efficaces et assurer une bonne gouvernance et gestion stratégique de la fondation. La fréquence des rencontres pourrait être déterminée par chaque nouvelle personne qui occupe ce poste et la direction générale.

10 La vice-présidence du conseil d'administration

La personne élue au poste de vice-président doit détenir des compétences en gouvernance.

En cas d'absence ou d'incapacité de la présidence du conseil, la vice-présidence peut exercer les pouvoirs et remplir les fonctions de la présidence du conseil.

Le conseil d'administration peut confier des tâches spécifiques à la personne qui est vice-présidente lorsqu'il le jugera pertinent.

11 La personne à la trésorerie

La personne élue au poste de trésorier.ère doit avoir des compétences en finances ou en comptabilité. Idéalement, cette personne est comptable de formation ou détient un emploi dans la direction des finances ou est retraitée d'un tel emploi.

La personne qui s'occupe de la trésorerie a la responsabilité de faire la veille du travail effectué et la supervision de la budgétisation annuelle, la préparation des états financiers, la garde des fonds et des livres de comptabilité de la fondation, et ce, en collaboration étroite avec la direction générale.

Cette personne :

- est membre d'office de chaque comité et sous-comité qui est chargé des finances, d'audit et des placements.
- dépose les argents et autres valeurs de la fondation, au nom et au crédit de la fondation, auprès de telles banques ou autres dépositaires désignés, de temps à autre, par résolution du conseil d'administration.

- rencontre la direction générale régulièrement et rend compte au conseil d'administration.
- recommande la nomination d'une firme d'audit aux membres.
- prépare et soumet au conseil d'administration un rapport pour chaque exercice financier, et ce, en collaboration avec la direction générale et la firme d'audit nommée par les membres.
- accomplit toutes les autres tâches propres à sa charge sous le contrôle du conseil d'administration.

12 La personne nommée au secrétariat

La personne élue au poste de secrétaire connaît les lois et les règlements. Idéalement, cette personne est avocate de formation, détient des compétences légales ou détient un emploi dans le secteur légal ou est retraitée d'un tel emploi.

La personne qui s'occupe du secrétariat :

- donne et signifie tous les avis de la part de la fondation et tient les résolutions et les procès-verbaux de toutes les assemblées des membres dans un registre à cette fin, et ce, en collaboration étroite avec la direction générale.
- garde en lieu sûr le sceau corporatif de la fondation.
- a la garde des dossiers de la fondation, y compris les registres contenant les noms et adresses des membres et des membres du conseil d'administration de la fondation, ainsi que copie de tous les rapports que prépare la fondation, et tels autres livres et documents que le conseil d'administration lui confie.
- a la responsabilité de veiller à ce que soit produit tous les livres, rapports, certificats et autres documents requis par la loi en collaboration avec la direction générale.
- accomplit toutes les autres tâches propres à sa charge de secrétaire ou qui lui sont attribuées par le conseil d'administration.

Saviez-vous ? Il devient de plus en plus répandu, dans les fondations et les organisations à but non lucratif de déléguer les tâches liées à la direction générale, par résolution.

Section 2 : La gouvernance et ses aspects juridiques

13 Un aperçu de la gouvernance

Les personnes élues au conseil d'administration sont responsables de la gouvernance d'une organisation, qu'elle soit une fondation publique, un organisme à but non lucratif ou une fiducie. Comme pour toutes les personnes élues qui gouvernent, il y a des lois et des règles qu'elles sont tenues de respecter. Cependant, la gouvernance, en particulier la bonne gouvernance, bien qu'elle s'agisse d'une responsabilité collective du conseil d'administration, exige des qualités personnelles de bonne foi, un comportement éthique et l'absence de conflits d'intérêts. Cette section donnera un aperçu de la bonne gouvernance, des aspects juridiques liés aux conseils d'administration de fondations publiques au Québec ainsi que de la responsabilité du conseil envers la Fondation Béati.

14 Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance?

La bonne gouvernance ne dépend jamais des lois, mais des qualités personnelles de ceux et celles qui gouvernent.

- Frank Herbert

Pour prendre des décisions, les membres élisent des administrateurs et administratrices au conseil d'administration. Ces membres sont responsables et doivent prendre certaines décisions liées à l'orientation stratégique de la

fondation. Le conseil d'administration délègue ensuite certains aspects de l'administration de la fondation à la direction générale. À tous les niveaux, les décisions sont prises de façon éthique et dans le meilleur intérêt de la Fondation Béati.

***Saviez-vous ?** La bonne gouvernance comprend les règles et les pratiques par lesquelles le conseil d'administration assure la responsabilisation, l'équité et la transparence dans son processus décisionnel. Ces règles sont définies dans la loi, dans les règlements administratifs de la fondation ainsi que dans les résolutions adoptées par le conseil d'administration. Ces règles,*

qui épousent les valeurs démocratiques, permettent au conseil d'administration d'atteindre les objectifs de l'organisation.

Le CA de la Fondation Béati s'est doté d'une matrice décisionnelle pour faciliter la prise de décisions (Disponible dans la documentation complémentaire).

Saviez-vous ? *Les caractéristiques de la bonne gouvernance sont les suivantes :*

- *La confiance*
- *Le respect*
- *La bonne foi*
- *L'exemption de conflits d'intérêts potentiels ou perçus.*

La bonne gouvernance implique également de communiquer régulièrement avec les membres qui élisent les membres du conseil d'administration. Souvent, cette communication a lieu lors de l'assemblée générale annuelle.

Rôle et responsabilité du Conseil d'administration de la fondation dans un cadre légal et réglementaire

Dans le cadre de ses fonctions de gouvernance et de supervision, le conseil d'administration de la Fondation doit notamment :

- **Appliquer la loi régissant les organismes sans but lucratif au Québec:** Ceci inclut des lois provinciales telles que la Loi sur les compagnies et d'autres lois spécifiques.
- **Appliquer la loi régissant les fondations publiques canadiennes:** Il s'agit notamment de la Loi sur l'impôt du revenu au niveau fédéral.
- **Respecter les lettres patentes de la Fondation:** Ces documents incluent la mission et les objets de la Fondation.
- **Respecter les statuts et règlements et les réviser régulièrement:** Ces règlements internes abordent des aspects variés de la gouvernance, tels que l'adhésion, les assemblées, le renouvellement du mandat des membres élu.e.s au conseil d'administration, entre autres.
- **Élaborer des politiques et mettre en place des structures pour assurer une surveillance appropriée:** Ceci vise à assurer que la Fondation respecte toutes les lois et réglementations applicables.
- **S'assurer qu'une direction générale, avec des ressources suffisantes, est en place pour mettre en œuvre les politiques et gérer efficacement l'organisation.**

- **Veiller à ce que le conseil d'administration et tous.tes les administrateurs et administratrices comprennent leurs rôles et responsabilités:** Ceci est crucial pour la prise de décisions éclairées et pour une gouvernance efficace.
- **Assurer le meilleur usage possible des ressources disponibles:** Ce principe vise une utilisation optimale des ressources financières, humaines et matérielles.
- **Se conformer aux lois relatives au travail et à la gestion des ressources humaines au Québec:** En particulier, suivre la Loi sur les normes du travail, la Loi sur la santé et la sécurité au travail, et la Loi sur les informations personnelles.

En somme, le conseil d'administration de la fondation doit naviguer dans un environnement législatif complexe qui s'étend du niveau fédéral au provincial, tout en respectant ses propres règlements internes et en assurant une gestion et une surveillance efficaces.

15 Responsabilité fiduciaire

Dans le cas de la fondation Béati, comme dans toutes les fondations, assurer le meilleur usage possible des ressources implique de mettre en place des mécanismes de surveillance, de production de rapports et de reddition de comptes aux membres et aux donateurs et donatrices. Cela fait partie intégrante de la responsabilité fiduciaire d'un conseil d'administration. Ceci inclut l'adoption de politiques pour assurer que la fondation est bien administrée.

La notion de responsabilité fiduciaire découle du fait qu'une fondation est une « personne morale », qui ne peut pas gérer ses propres affaires. La gestion de ses affaires est déléguée au conseil d'administration de la fondation, qui devient le fiduciaire.

Une partie de la responsabilité de gouvernance d'un conseil d'administration consiste à orienter la fondation vers la mission en veillant à ce que les plans, les décisions et les dépenses restent alignés sur l'objectif de la fondation. Le conseil d'administration est également chargé d'orienter le processus de planification stratégique pour s'assurer qu'il reste aligné sur la mission. Ceci relève également de la responsabilité de gouvernance d'un conseil. Cet aspect sera examiné plus en détail dans une section ultérieure du présent guide.

16 Quelques précisions

Le membrariat de la fondation est défini dans les statuts et règlements de celles-ci qui se retrouvent à l'annexe 1. Plus précisément, les membres sont les personnes qui sont appelées :

- Les membres actif.ve.s qui sont aussi les membres du CA.
- Les membres honoraires qui ont le droit de participer aux assemblées mais n'ont pas le droit de vote.
- Les membres observateur.rice.s qui n'ont pas le droit de vote aux assemblées mais peuvent y participer. Ces personnes peuvent aussi participer aux comités du CA et font partie de la grande communauté de Béati.

Lors de l'assemblée générale annuelle des membres, les personnes qui sont membres actif.ve.s élisent des personnes administratrices et leur délèguent certains pouvoirs, tout en conservant des pouvoirs spécifiques. Il s'agit notamment des pouvoirs suivants :

- L'élection des administrateurs et des administratrices ;
- La sélection des vérificateur.rice.s ;
- La modification des règlements administratifs qui requièrent l'approbation des membres tels que le nombre de membres du conseil d'administration, la radiation des membres et les lettres patentes de l'organisation, entre autres.

17 Loi provinciale

Cette section traite de la loi provinciale qui s'applique également à la fondation.

Selon la loi, les personnes membres du conseil d'administration, qui peuvent être des administrateur.rice.s ou des dirigeant.e.s, ne peuvent pas utiliser leurs pouvoirs à leur propre profit.

À la fondation, la direction générale est dirigeante, membre d'office du conseil d'administration et n'a pas de droit de vote.

Ces particularités sont souvent indiquées dans les statuts et règlements de la personne morale.

Les membres ne sont pas personnellement responsables des dettes de la personne morale. Cela s'applique aux personnes élues en tant qu'administrateur.rice.s, à condition qu'elles agissent avec loyauté, honnêteté, diligence raisonnable et bonne foi. Le conseil d'administration de la personne morale peut souscrire une assurance responsabilité civile pour protéger ses membres contre les poursuites judiciaires.

C'est le cas des administratrices et des administrateurs de Fondation Béati; la fondation désire par ailleurs maintenir cette assurance. Les détails de la responsabilité collective du conseil d'administration et les responsabilités individuelles des personnes administratrices sont indiqués dans une section ultérieure.

Selon la partie III de la Loi sur les compagnies :

- Les organisations ne peuvent déléguer tous leurs pouvoirs à un comité autre qu'un comité exécutif.
- Un comité exécutif ne peut être créé que lorsque le conseil d'administration est composé de plus de six membres et qu'un règlement à cet effet est adopté par les 2/3 des membres présent.e.s à une assemblée extraordinaire.
- L'administration globale de l'organisation relève de la responsabilité légale du conseil d'administration. Les questions opérationnelles et la gestion peuvent être déléguées.
- Le conseil d'administration ne peut déléguer des pouvoirs liés à l'adoption, à la modification ou à l'annulation de règlements ni déléguer des pouvoirs liés à la dotation des postes vacants au sein du conseil. Il peut toutefois désigner un comité du conseil pour réfléchir à ces pouvoirs et faire des recommandations au conseil pour adoption.
- Lorsqu'une personne membre du CA signe un contrat au nom de la fondation ou délègue la signature à une personne membre, seule l'organisation est liée, et non la personne, lorsque cela est fait de bonne foi.
- Le conseil d'administration est légalement tenu de tenir un registre des procès-verbaux avec les résolutions adoptées. Une fois approuvées, les résolutions, qui sont consignées dans le procès-verbal, devraient être signées par la présidence du CA et/ou la personne qui est secrétaire pour être incluses dans le registre des procès-verbaux.
- Toute assignation doit être signée par une personne autorisée par le CA.
- Le conseil d'administration doit s'assurer que le registre des entreprises est mis à jour avec les noms et adresses des personnes administratrices, car elles ont le droit de communiquer au nom de la fondation.
- Le conseil d'administration a le pouvoir d'acheter ou de louer des biens ou des services, de conclure des partenariats et d'autres arrangements, de demander des subventions, d'investir et d'emprunter de l'argent.
- Les membres de la fondation ne peuvent recevoir aucun gain financier de la fondation.
- Les pouvoirs du conseil d'administration se limitent aux objets et à la mission énumérés dans ses lettres patentes.

Il est important de noter que selon ces statuts et règlements actuels, la Fondation Béati n'a pas mis en place de comité exécutif.

Au Québec, il y a d'autres lois qui s'appliquent à toutes les entreprises, y compris la Fondation Béati. Il s'agit notamment des lois linguistiques, des lois sur l'enregistrement et les licences, des lois fiscales, des lois du travail et des lois sur la protection des consommateurs. S'assurer que la fondation se tient au courant des changements apportés à ces lois et de leur incidence sur la fondation est souvent une responsabilité déléguée à la direction générale.

18 Loi fédérale

La Fondation Béati, qui est une fondation publique, telle qu'établie dans la loi fédérale sur l'impôt. Cette section s'applique à toutes les fondations publiques, ainsi qu'à la Fondation Béati.

Outre les éléments déjà mentionnés, la Loi sur l'impôt sur le revenu indique le conseil d'administration d'une fondation publique est responsable de :

- L'usage des ressources de la fondation.
- Le maintien adéquat du grand livre, et ce selon les pratiques acceptables en comptabilité.
- Remettre des reçus pour les dons, selon les spécificités de la loi.
- Assurer que les ressources sont utilisées pour des fins charitables.
- Dépenser son contingent des versements suivant la réglementation de l'Agence du revenu du Canada, soit de 5% pour la Fondation Béati⁵,
- Produire une déclaration de renseignements annuelle dans les six mois de la fin de son exercice.
- Assurer que seules les personnes admissibles dirigent, siègent au conseil d'administration ou gèrent les affaires de la fondation.

19 La responsabilité collective du conseil d'administration

Cette section traite de la responsabilité collective du conseil d'administration de toutes les fondations publiques. Le conseil d'administration de la Fondation Béati a une responsabilité en tant que collectif. Cette responsabilité s'accompagne de certaines autorités et de certains pouvoirs. Cependant, individuellement, les administrateurs n'ont aucun pouvoir.

Le conseil d'administration ne peut être composé de moins de trois membres. Les éléments juridiques identifiés dans la Loi sur les compagnies font référence aux responsabilités collectives des personnes administratrices. Cette action collective est adoptée par le biais de résolutions, qui sont consignées dans les procès-verbaux de la fondation.

Le conseil d'administration doit consulter ses règlements administratifs pour obtenir des conseils sur ses pouvoirs et ses responsabilités. En l'absence d'information dans ses règlements administratifs et dans les lois régissant les fondations, le conseil peut adopter des résolutions et adopter des politiques pour guider leurs actions.

En tant que collectif, en plus des éléments clairement identifiés dans la loi, le conseil d'administration de la doit :

- Superviser la direction générale et l'évaluer chaque année.
- Élaborer et mettre en œuvre des politiques.

⁵ Agence du revenu du Canada, « Calcul du contingent des versements », descriptions de services, 19 février 2009, <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/organismes-bienfaisance-dons/organismes-bienfaisance/exploitation-organisme-bienfaisance-enregistre/exigences-relatives-depenses-annuelles-contingent-versements/calcul-contingent-versements.html>.

- Élaborer un plan stratégique et assurer sa mise en œuvre.
- Lorsqu'il délègue des questions d'affaires à des comités ou à d'autres, il doit adopter une résolution explicite, qui comprend la portée, la durée et les exigences en matière de rapports au conseil d'administration.

Les conséquences de tout bris de responsabilité sont variées, et ce, selon le manquement et la loi qui est en vigueur. Par exemple, les tribunaux peuvent annuler les lettres patentes s'il y a impression ou publication de documents contenant des matières blasphématoires ou séditeuses ou si une personne qui est administratrice ou un membre prononce de tels mots lors d'une assemblée publique ou si la personne morale aide ou encourage un rassemblement illégal ou une émeute. De plus, on peut demander à un.e inspecteur.ice, du Registre des entreprises, de vérifier les livres, tel que décrit dans la loi. Dans de tels cas, si une fondation refuse d'avoir les livres en ordre ou fournit de faux renseignements dans ces livres, elle sera passible d'une amende de 100 \$ pour chaque article faux ou pour chaque refus. De plus, chaque personnes administratrice est passible d'une amende de 20 \$ par jour si cette désinformation ou négligence se poursuit.

COLLECTIVEMENT, LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DOIT :

- S'assurer qu'il respecte les lettres patentes et les règlements administratifs.
- Administrer les affaires en toutes choses et permettre à la direction générale d'agir en son nom pour conclure légalement des contrats
- Créer des règlements administratifs, non contraires à la loi, sur :
 - a. Le nombre d'administrateurs et leur mandat
 - b. La nominations, les fonctions, la révocation, la rémunération
 - c. La convocation des réunions, le quorum et les procédures lors des réunions
 - d. Présenter tous les nouveaux règlements administratifs qui seront adoptés lors de la prochaine assemblée annuelle
 - e. Annoncer 10 jours avant une assemblée générale annuelle (AGA) de ses membres, soit par courrier recommandé, courriel ou dans le journal et à l'assemblée si les membres:
- Adopter les registres financiers vérifiés
- Nommer des vérificateur.rice.s pour l'année suivante
- Nommer la personne qui préside les assemblées générales
- Adopter des modifications aux règlements administratifs
- Voter pour que de nouvelles personnes administratrices siègent au conseil d'administration
- Conservez des livres qui contiennent :
 - a. Les lettres patentes et les règlements administratifs
 - b. Les noms des membres du conseil d'administration, avec adresses et dates de signification, et les mettre à jour annuellement sur le *Registre des entreprises*
 - c. Les documents financiers
 - d. Les procès-verbaux des réunions et votes pris (résolutions), certifiés par la présidence et/ou la personne au secrétariat.

Le conseil d'administration peut vouloir présenter une résolution, lors d'une assemblée extraordinaire ou générale, pour nommer un.e inspecteur.rice et faire rapport au conseil d'administration, afin de s'assurer que tout est en ordre.

20 Les responsabilités de chaque membre du conseil d'administration de la fondation

En tant que personnes administratrices individuelles au sein d'un conseil d'administration, les individus ont très peu de pouvoirs. Cependant, chaque personne administratrice, dirigeante ou employée a une responsabilité individuelle et peut faire face à des conséquences lorsque ces responsabilités sont ignorées.

Individuellement, chaque personne au conseil d'administration de la Fondation Béati est responsable de comprendre l'organisation et de poser des questions pour rester informé et s'acquitter de sa responsabilité fiduciaire.

En outre, les individus peuvent être tenus responsables de certaines actions en justice intentées par des personnes employées devant les tribunaux civils, en vertu de la loi sur le travail et de la loi sur la protection du consommateur. Ils peuvent également être tenus de payer aux personnes employées jusqu'à six mois de salaire dus, en vertu de certaines dispositions de la loi sur le travail. Ils peuvent être tenus responsables dans d'autres situations, à moins qu'ils n'agissent avec diligence raisonnable, en s'assurant qu'ils ont pris toutes les précautions pour prévenir toute infraction.

De plus, chaque personne doit :

- Respecter la nature confidentielle des renseignements obtenus en tant que membre du CA;
- Mettre toujours l'intérêt de la fondation avant tout;
- Assister régulièrement aux réunions du conseil d'administration, lire la documentation et se préparer de façon appropriée;
- Déclarer tout conflit d'intérêts potentiel, réel ou perçu;
- Parler positivement de la fondation et en faire la promotion auprès du public; et
- Participer aux activités de collecte de fonds et autres activités générales de la fondation.

***Saviez-vous ?** Si ces personnes utilisent des biens ou des renseignements appartenant à la fondation pour des raisons personnelles sans autorisation, elles peuvent être tenues de donner à la fondation tous les profits et avantages obtenus à la suite de ces renseignements ou de ces biens et elles peuvent avoir à payer une indemnité à la fondation.*

21 Conflit d'intérêts

Conformément à notre code éthique ainsi qu'au règlement et procédure en cas de conflits d'intérêt adoptés en 2023, le conseil d'administration de la Fondation est engagé à prévenir et à gérer efficacement les conflits d'intérêts. Ces cadres fournissent des directives claires qui guident l'action et la prise de décision de toutes les personnes administratrices et dirigeantes. De plus, les personnes administratrices et les dirigeantes doivent signer un formulaire annuel de déclaration de conflit d'intérêts.

Si une personne est en conflit d'intérêts, le conflit doit être noté dans le procès-verbal. La personne impliquée dans le conflit ne doit pas participer aux discussions ou à la décision liée au conflit. Il incombera au conseil d'administration de décider s'il souhaite aller de l'avant dans un dossier où il peut y avoir un conflit d'intérêts réel ou perçu.

Les membres du conseil d'administration doivent immédiatement déclarer toute situation qui constitue un conflit d'intérêts réel ou perçu.

Section 3 : Statuts et règlements

22 Statuts et règlements et opérations

Bien qu'il existe des lois régissant l'administration et les opérations globales des fondations publiques, les conseils d'administration doivent créer leurs propres règlements administratifs pour clarifier les éléments qui ne sont pas précisés dans la loi. Cette section décrit les considérations liées aux modifications des statuts et règlements de fondations publiques. Les statuts et règlements actuels de la Fondation Béati ont été mis à jour en décembre 2023 pour refléter ces considérations et la situation actuelle de la Fondation à ce jour.

23 Statuts et règlements de la fondation

Les statuts et règlements sont généralement créés lorsqu'une fondation est créée. Une fois adoptées par l'assemblée générale, elles deviennent les règles par lesquelles la fondation est régie. Il est généralement considéré comme une bonne pratique d'examiner les statuts et règlements aux deux ans et de les modifier au besoin.

Lorsque des modifications aux règlements sont nécessaires, le conseil d'administration doit évaluer le type de changement, car cela déterminera le type de mesure requise pour modifier légalement le règlement. Il y a trois situations possibles : les changements nécessitant

l'approbation des deux tiers des membres, ceux qui nécessitent une assemblée extraordinaire et ceux qui peuvent être faits sans l'approbation générale des membres.

24 Modifications majeures aux règlements

La loi exige que certaines modifications soient apportées par un vote à la majorité des deux tiers des membres de la fondation. Ces changements sont liés à la *raison d'être* de l'organisation, à la raison pour laquelle elle a été créée et à la façon dont elle est régie. Ils comprennent les changements apportés à sa mission, à ses objets dans les lettres patentes ou au nombre de membres du conseil d'administration.

Lorsque de tels types de changements sont nécessaires, le conseil commence par adopter une résolution. Cette résolution et ces changements ne prennent effet qu'après avoir été discutés et adoptés lors d'une assemblée générale extraordinaire et finalement adoptés par les deux tiers des membres lors d'une assemblée générale. Ces deux réunions peuvent avoir lieu le même jour. Ces modifications ne peuvent prendre effet que lorsqu'elles ont été mises à jour dans le registre.

Au Québec, il y a des limites aux changements qui peuvent être apportés par les membres d'une organisation, y inclut une fondation. Par exemple, aucun conseil d'administration ne peut être composé de moins de trois membres. De plus, le mandat maximal des membres du conseil d'administration est de deux ans. Toutefois, le mandat d'une personne administratrice peut être renouvelé autant de fois que le permettent les statuts et règlements de l'organisation.

25 Changements importants aux règlements

Dans la plupart des cas, le conseil d'administration peut adopter une résolution simple au cours d'une réunion du conseil pour modifier un règlement et les changements entrent en vigueur immédiatement. Ce changement doit être apporté à une assemblée générale qui sera adoptée à la majorité par résolution. Il n'y a pas d'assemblée spéciale requise. S'il n'est pas adopté par la majorité, il cesse tout simplement d'être en vigueur.

Un exemple d'un tel changement serait la date de l'assemblée générale annuelle. Le conseil d'administration peut adopter une résolution pour modifier la date. La nouvelle date entre en vigueur immédiatement. La résolution est présentée à la prochaine assemblée générale annuelle pour adoption par la majorité des membres. Les statuts et règlements sont modifiés à la suite de son adoption par les membres.

26 Opérations et procédures des réunions du conseil d'administration

La plupart des organismes à but non lucratif du Québecⁱⁱ adoptent le modèle de gouvernance par politiques⁶ et utilisent [les règles de Robert](#)⁷ pour les réunions. Les informations fournies dans cette section sont résumées à partir de ces éléments ainsi que des éléments identifiés dans la loi concernant la délégation de pouvoir.

27 Opérations : Conseil d'administration

***Saviez-vous ?** Il existe différents types de conseils d'administration. Au Québec, la plupart des fondations adhèrent au modèle de gouvernance par politiques, contrairement à d'autres modèles. Par exemple, certains modèles exigent que les personnes administratrices du conseil d'administration gèrent les affaires de l'organisation; ceux-ci sont connus sous le nom de conseils de gestion. Tandis que d'autres sont des conseils consultatifs et ne prennent pas de décisions, mais fournissent seulement des conseils. Le modèle de gouvernance par politiques permet aux conseils d'administration de gouverner l'organisation en maintenant la surveillance et en déléguant certains pouvoirs. Essentiellement, un conseil d'administration qui adhère à ce modèle adopte des politiques, délègue ses pouvoirs et demande la reddition de compte pour les affaires déléguées.*

Selon les analyses et l'accompagnement de PHIL, le modèle de gouvernance observé chez la Fondation est un modèle Carver (gouvernance par politiques) avec un mode de fonctionnement qui ressemble le plus à un modèle de constellations⁸ (gouvernance collaborative avec une délégation de certains pouvoirs à des comités externes et internes). Bien que les règlements n'énoncent pas explicitement la responsabilité du conseil d'administration d'administrer les affaires de l'organisation, cette responsabilité est dans la loi régissant les organismes au Québec. Les règlements identifient les personnes offcières (dirigeantes) et direction générale de fondation comme un membre d'office du conseil d'administration.

À ce titre, le conseil d'administration est chargé de superviser les opérations à un niveau stratégique élevé, dans quatre domaines : la vision, les politiques, le rendement et la gouvernance. De plus, dans un esprit de collaboration, le conseil d'administration délègue certains pouvoirs aux différents comités internes et externes. Les liens de communication, que

⁶ [Carver Model of Policy Governance - Dustin K MacDonald](#)

⁷ [The Complete Robert's Rules Of Order Cheat Sheet \(Made Easy\) - iBabs](#)

⁸ [Solving the Puzzle of Collaborative Governance_Final.pdf \(tamarackcommunity.ca\)](#)

ce soit par les documents de mandats approuvés ou la reddition de compte demandée, assurent que l'imputabilité demeure au conseil d'administration.

Lorsqu'il s'agit de discuter des opérations, dans le modèle par politiques, le conseil d'administration se limite aux discussions de haut niveau sur la vision « globale ». Il s'agit notamment de questions sur la direction que prend l'organisation et sur la façon dont le conseil d'administration peut s'assurer que la fondation dispose des ressources nécessaires pour réaliser la vision. L'accent mis sur les opérations de haut niveau est conforme aux fonctions de gouvernance des membres. Comme la plupart des personnes élues, les personnes administratrices se préoccupent de la gouvernance globale, des lois, des règlements et des politiques et veillent à ce que les personnes à qui la gestion quotidienne a été déléguée aient ce dont elles ont besoin pour aider le conseil d'administration à réaliser sa vision et ses objectifs.

De même, le conseil d'administration peut mettre en œuvre des politiques ou autre cadre directeur pour aider l'organisation à aller de l'avant. Les politiques servent de guides pour la direction et garantissent que la vision du conseil d'administration est réalisée d'une manière conforme à la mission et à la philosophie globales de l'organisation.

La fondation peut développer toutes les politiques qui aideront à guider la direction. Le conseil d'administration, après consultation de l'équipe de gestion, doit décider des politiques qu'il doit prioriser, de la façon dont il souhaite les élaborer et de la façon dont il surveillera leur application.

La surveillance est l'une des responsabilités du conseil d'administration. Cette surveillance peut comprendre la surveillance de l'atteinte des objectifs établis dans le plan stratégique, le plan annuel ou des résultats attendus mis en évidence dans les demandes du donataire reconnu et associé à la fondation. De plus, le conseil d'administration devrait administrer les évaluations annuelles du directeur général, des comités qu'il délègue et de lui-même. Pour assurer un suivi approprié, le conseil d'administration doit définir clairement ses attentes en matière de rendement, les déléguer clairement, puis mettre en œuvre des méthodes pour vérifier si ces attentes claires sont satisfaites.

Cette responsabilité finale exige que le conseil d'administration réfléchisse à la gouvernance de l'organisation et s'évalue régulièrement. A-t-il été en mesure de s'assurer que la vision de l'organisation était réalisée? A-t-il travaillé ensemble en tant qu'entité harmonieuse pour permettre l'avancement de la mission? A-t-il fait tout ce qui était en son pouvoir pour s'assurer que tous ses administrateurs et administratrices disposaient de l'information dont ils et elles avaient besoin pour prendre des décisions éclairées? Cette responsabilité sera examinée plus en détail dans la dernière section sur la valeur ajoutée.

28 Réunions et ordre

Cette section vise à expliciter les mécanismes qui régissent les réunions du conseil d'administration de la Fondation, depuis la convocation jusqu'à la prise de décisions.

Règles de base

- **Règles d'ordre:** les règles d'ordre de Robert guident le déroulement des réunions, bien que le conseil d'administration ait la latitude de les adapter selon les besoins.

Convocation et quorum

- **Initiation de la réunion:** la présidence du conseil d'administration (ca) ouvre officiellement la réunion et vérifie le quorum.

Ordre du jour et motions

- **Adoption de l'ordre du jour:** présenté en début de réunion pour validation.
- **Présentation de motions :** nécessite un.e "proposateur.euse" et un.e "appuyeur.euse".
- Lorsqu'une motion est adoptée, elle devient une **résolution**.
- **Votations:** possibilité de demander un vote à tout moment.

Règles de vote

- **Majorité simple:** la plupart des motions sont adoptées à la majorité simple.
- **Majorité des deux tiers:** pour des questions litigieuses, certaines motions nécessitent une majorité des deux tiers.

Gestion des conflits d'intérêts

- **Déclaration et documentation:** tout conflit d'intérêt doit être déclaré et consigné dans le procès-verbal.
- **Non-participation:** la personne en conflit doit s'abstenir de voter et, dans certains cas, quitter la salle.

Consensus et solidarité du CA

- **Visée du consensus:** le CA aspire à prendre toutes les décisions par consensus.
- **Solidarité post-décision:** après l'adoption d'une motion, tous les membres du CA parlent d'une seule voix.

Transparence et documentation

- **Procès-verbaux:** les abstentions et les décisions sont documentées.
- **Résolutions hors réunions:** valables si signées par toutes les personnes membres du conseil.

Communication externe

- **Respect des décisions:** il est impératif de ne pas contester publiquement une décision du CA.

Cette structure permet d'assurer une gouvernance transparente, efficace et alignée avec les valeurs de la Fondation.

29 La prise de décision

***Saviez-vous ?** Lors de prises de décision, l'opinion de chaque personne devrait être entendue d'abord, puis chacune devrait respecter la décision prise par la majorité, même si ce n'était pas leur décision au départ. Chacune des nouvelles idées devrait également être proposée avant d'être entérinée.*

Le fait de parler à tour de rôle et de veiller à ne pas mobiliser l'ensemble du temps de parole démontre une attitude de respect envers la personne qui parle, et donc, une compétence de savoir-être.

Chaque personne administratrice et la direction générale devraient avoir le droit de poser des questions et de donner leur opinion sans ressentir un malaise face au jugement possible des autres.

La Fondation Béati s'est dotée d'une matrice pour faciliter la prise de décision. De plus, les valeurs organisationnelles favorisent des discussions respectueuses et la prise de décision démocratique.

30 La Direction générale à titre d'office (ex officio)

Tous les pouvoirs liés à l'administration de l'organisation peuvent être délégués à une personne en particulier, pourvu que ce soit une personne admissible au sens de la loi. Cette délégation de pouvoirs de gestion est souvent indiquée dans les règlements administratifs, car cette personne

est également une personne dirigeante d'office au conseil d'administration. Cette personne devient la seule personne employée du conseil d'administration. À la Fondation Béati, cette personne est la direction générale.

31 Suivi

Dans les organismes à but non lucratif et les fondations, cette personne est souvent appelée le directeur général ou la directrice générale (DG). Quel que soit le titre de cette personne (directeur.rice général.e, chef.fe de la direction-chef.fe de la direction, directeur.rice général.e-DG), cette personne devient l'agente qui a la responsabilité de gérer l'organisation et de rendre compte au conseil d'administration. Lorsqu'il délègue ses pouvoirs, le conseil d'administration demeure responsable de s'assurer qu'il délègue à des personnes compétentes, qui continuent de remplir la mission de l'organisme, de traiter le personnel équitablement et conformément à la loi. En déléguant à une seule personne, le conseil d'administration doit clairement indiquer ses attentes et accorder une attention particulière aux principes d'une « délégation saine ».

LES PRINCIPES D'UNE DÉLÉGATION SAINTE :

1. Confiance
2. Des buts et des objectifs clairs au début de la délégation
3. Suivi
4. Des politiques claires
5. Brouillage minimal
6. Tolérance aux erreurs
7. Célébrer l'atteinte des objectifs

Lorsque des pouvoirs sont délégués à la direction générale et que le conseil d'administration demeure responsable de l'administration globale des affaires de l'organisation, alors le succès est possible. Le conseil d'administration fournira à la DG tout le soutien et les ressources nécessaires pour réussir. Cette forme de délégation fait bien paraître le conseil d'administration parce qu'il a assuré que la fondation continuera à remplir sa mission et que ses membres continueront d'y avoir confiance.

Si la fondation décide un jour d'avoir à la fois un comité exécutif et une direction générale, les responsabilités de chacun doivent être clairement définies, soit dans les règlements, soit par résolution.

Comme nous l'avons mentionné, la direction générale est une personne dirigeante de la fondation, mais elle n'a habituellement pas le droit de vote. Des résolutions peuvent être adoptées pour clarifier les pouvoirs conférés à la direction générale.

La direction générale est responsable de l'administration générale quotidienne des affaires de la fondation, y compris la planification, l'organisation, la direction, la supervision des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles conformément à de saines pratiques de gestion. Elle doit également assurer le suivi des décisions prises par le conseil d'administration.

La direction générale doit faire rapport au conseil d'administration sur la gestion et la mise en œuvre des décisions du conseil. En fait, le conseil peut utiliser le rapport écrit de la direction générale comme outil de surveillance pour assurer la surveillance.

Elle a l'autorité de signer seule les documents qui ont déjà été approuvés par le CA dans le plan annuel. Elle est autorisée à dépenser les montants déjà approuvés dans le budget annuel. Par résolution, le CA précise le montant qu'elle peut dépenser pour les imprévus.

La direction générale est également responsable, au nom du conseil d'administration, de connaître toutes les lois applicables à la gestion des personnes employées. Cela comprend la retenue d'impôt sur le salaire, la demande de permis appropriés et d'autres principes de la Loi sur le travail, les principes de la Loi sur la protection du consommateur et du Code des ordres professionnels, le cas échéant.

Dans ce modèle, la direction générale est responsable de toutes les personnes en emploi à la fondation, tandis que le conseil n'est responsable que de la personne qui occupe de poste de direction générale. Les communications officielles entre le conseil et le personnel sont effectuées par l'intermédiaire de la direction générale. Le conseil d'administration est responsable de l'évaluation annuelle de leur seule employée. Le conseil d'administration, en tant que collectif, est l'employeur. Aucun membre du conseil d'administration n'a autorité sur la direction générale. Toute question liée au comportement de la direction générale devrait amener le conseil à mener une enquête. Autrement, le conseil d'administration doit faire preuve d'une bonne gouvernance en faisant confiance à son employée, en énonçant clairement les attentes et en mettant en place des outils appropriés pour surveiller le rendement de son employée et de l'organisation.

32 Politiques

Un des outils que de nombreux conseils d'administration utilisent pour assurer une gouvernance et des opérations appropriées est des politiques claires. Les politiques promeuvent les valeurs organisationnelles et présentent le raisonnement qui guide les actions. Elles ne constituent pas un guide de procédure pour les actions, mais peuvent amener la direction générale à élaborer certaines procédures pour assurer leur application correcte. Le conseil d'administration est chargé d'approuver les politiques et de s'assurer qu'elles sont mises en œuvre.

Le conseil d'administration de la fondation peut envisager de réfléchir à ses politiques existantes et de les examiner environ tous les trois ans. Le conseil peut choisir de déléguer la tâche à la direction générale, à un comité ou d'embaucher une firme externe pour travailler en étroite collaboration avec la direction générale afin d'élaborer ou de mettre à jour des politiques, puis de les présenter au conseil pour adoption.

Liste des politiques et cadres directeurs présentement en vigueur à la Fondation Béati et disponible au besoin pour consultation :

Cadres directeurs actifs à la fondation Dernière mise à jour: 24 janvier 2024			
Catégorie	Élément	Renouvellement	Dernière mise à jour
Gouvernance	Statut et règlements internes	3-5 ans	2003
	Code d'éthique et de déontologie	3-5 ans	2024
	Déclaration de conflit d'intérêts	3-5 ans	2023
	Évaluation / Auto-évaluation du CA	Annuellement	2023
	Planification stratégique	5 ans	2020
	Fiche mandat des comités	Annuellement	2023
	Procès-verbaux du CA	En continu	2023
	Calendrier annuel des rencontres du CA	Annuellement	2023
	Registre des résolutions et décisions du CA	En continu	2023
Grille / matrice décisionnelle	3-5 ans	2023	
Administration et opérations	Plan de travail annuel	Annuellement	2022
	Rapports annuels	Annuellement	2022
	Charte d'accès SharePoint	Annuellement	2024
	Politique gestion des données personnelles	3-5 ans	2023
RH	Guide d'accueil et procédure recrutement et intégration RH	3-5 ans	2023
	Évaluation RH	Annuellement	2023
	Politique condition et relation de travail	5 ans (2027)	2022
	Politique contre le harcèlement au travail	5 ans (2027)	2022
Gestion financière	Budget prévisionnel annuel	Annuellement	2022
	Rapports financiers annuels audités	Annuellement	2022
	Politique de remboursement des dépenses	Annuellement	2023
	Politique approvisionnement responsable	3-5 ans	2023
Responsabilité sociale et environnementale	Politique de finance durable	5 ans (2027)	2022
	Politique investissement solidaire	3-5 ans	2017
Communication	Plan de communication externe / interne	Annuellement	2023
	Charte graphique	3-5 ans	2022
	Politique de communication inclusive	3-5 ans	2024
	Lexique organisationnelle	Annuellement	2023
	Liste des acronymes	En continu	2022

Le conseil d'administration peut choisir d'élaborer et de mettre en œuvre d'autres politiques comme il l'entend. Toutes les politiques devraient être examinées et mises à jour environ tous les trois ans. Il est important que la direction générale tienne le conseil d'administration au courant des changements apportés aux lois, qui pourraient nécessiter la mise en œuvre de nouvelles politiques à des dates précises. Par exemple, un changement à la Loi sur la santé et sécurité au travail en 2022 fait en sorte que toute organisation doit identifier un agent de liaison en santé et sécurité et faire l'analyse des risques au travail. La direction générale de la fondation, en collaboration avec le Comité SST, a mis à jour la politique afin de répondre à ce changement.

Section 4 : Niveaux de fonctionnement

33 Stratégies, programmes et services

Que le conseil d'administration réfléchisse à des stratégies, fournisse un soutien à la direction générale dans la programmation ou tente de trouver des nouvelles façons pour faire grandir la fondation, il doit s'assurer que ces activités restent conformes à la mission de la fondation et aux objectifs énoncés dans les lettres patentes.

34 Niveaux de fonctionnement et rôle du Conseil d'administration

Comme le souligne l'ensemble de ce guide, le conseil d'administration joue un rôle important pour s'assurer que la vision de la Fondation est alignée sur toutes les opérations. Le rôle du conseil d'administration est de faire progresser stratégiquement cette vision. À ce titre, il est normal que le conseil d'administration joue un rôle actif dans le processus de planification stratégique de l'organisation.

Si la vision ou la mission a changé au cours du processus de planification stratégique, elle doit être présentée aux membres lors d'une assemblée extraordinaire, puis adoptée par un vote majoritaire des deux tiers (2/3) lors d'une assemblée générale ultérieure.

35 Plans annuels

Des plans annuels peuvent être élaborés par la direction générale et l'équipe de direction et présentés au conseil d'administration pour adoption. Ces plans découlent de la planification stratégique. Ils peuvent également être réalisées en collaboration avec le conseil d'administration, qui veillera à ce que la vision stratégique soit maintenue tout au long, tandis que l'équipe de direction s'assurera que les éléments opérationnels sont bien présentés.

Lorsque le plan annuel est adopté, il est présenté avec un budget annuel pour s'assurer qu'il y a suffisamment de ressources pour mettre en œuvre le plan. Traditionnellement, la direction générale travaille avec la direction des finances et/ou la trésorerie de la Fondation, pour préparer le budget à présenter au conseil d'administration pour approbation.

***Saviez-vous ?** Il faudrait encourager la direction générale et la trésorerie à fournir une mise à jour biannuelle sur le plan annuel et le budget annuel. Si les plans ou les dépenses diffèrent considérablement du plan initial, la direction générale peut demander une résolution au conseil pour des changements au budget. Il est important que le conseil d'administration dispose d'une politique écrite claire décrivant ses attentes concernant l'achat ou la limite de signature de contrat de la direction générale.*

Chaque année, le budget approuvé doit être soumis aux vérificateurs qui procéderont à la vérification et produiront les états financiers vérifiés. Traditionnellement, toutes les charges honorifiques doivent être approuvées par une résolution du conseil d'administration avant d'être présentées aux vérificateurs. Les états vérifiés doivent être présentés au conseil d'administration et adoptés par résolution; puis le CA dépose ensuite aux membres en AGA. Le conseil d'administration n'a pas besoin de travailler directement avec les vérificateur.rice.s, car il a délégué la gestion financière des affaires de l'organisation à la direction générale, à la trésorerie et au comité de finance durable et audit. Toutefois, le conseil d'administration devrait faire preuve de diligence raisonnable lorsqu'il examine les états financiers vérifiés et pose les questions appropriées à la direction générale et au comité de finance durable et audit. Le conseil d'administration, ou une personne qu'il délègue, présente les états financiers vérifiés lors de l'assemblée générale annuelle pour ratification par les membres.

36 Analyse des risques

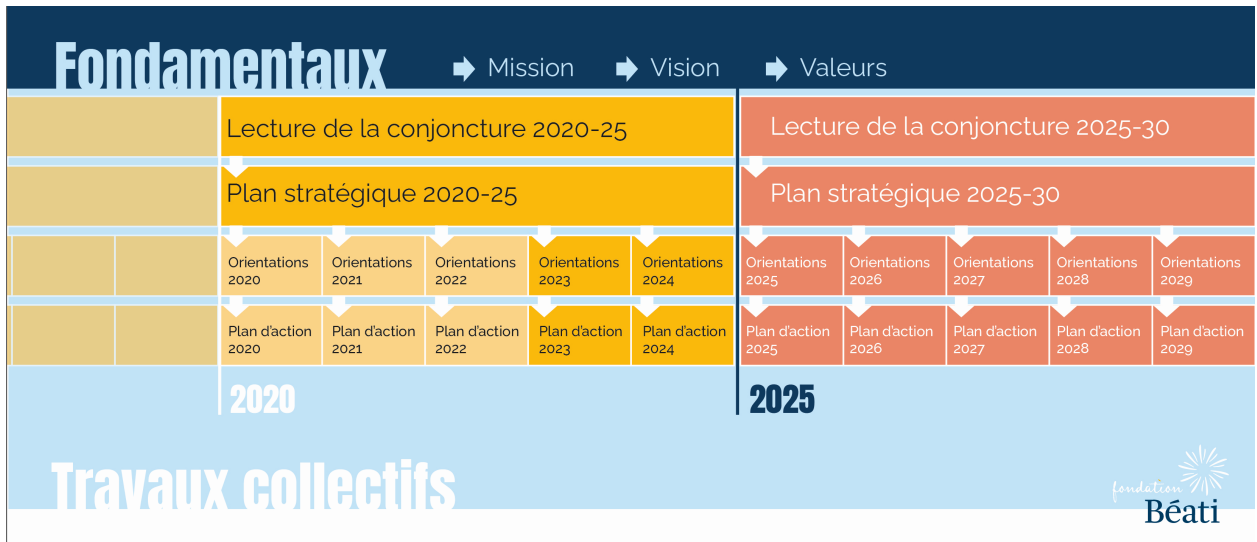
Chaque plan vient avec son lot de risques. Comment identifier les risques et mettre en place des mécanismes pour les prévenir relève du conseil d'administration. Le Comité de gouvernance et d'éthique a la responsabilité d'appuyer la direction avec l'analyse et la mitigation de risques pour la Fondation.

37 Procédures

Une fois que les plans stratégiques sont élaborés, que les plans et les budgets annuels sont approuvés et que les politiques sont approuvées par le conseil d’administration, la direction générale détermine la nécessité de mettre en œuvre des procédures spécifiques au sein de la fondation. Par exemple, si le conseil d’administration a récemment adopté une politique en matière de ressources humaines, la direction générale peut choisir d’élaborer une procédure décrivant les types d’informations qui se trouvent dans une offre d’emploi, la façon dont ces offres d’emploi sont distribuées dans la collectivité et le processus de sélection. Ainsi, les procédures assurent que la politique adoptée par le CA est mise en œuvre.

De même, une fois le plan annuel approuvé, la direction générale peut décider de la façon de ventiler le plan et de déléguer certains programmes et services au personnel le mieux adapté à la tâche. De plus, la direction générale déciderait de la façon d’évaluer chacun des projets et d’évaluer le rendement du personnel. La direction générale peut décider d’appliquer des procédures similaires aux bénévoles.

Figure 1: Image des stratégies, orientations et plans



Section 5 : L'ajout de valeur

38 Valeur ajoutée

En tant qu'individu élu au conseil d'administration, vous avez une valeur importante à ajouter à la fondation.

***Saviez-vous ?** Traditionnellement, au sein des fondations publiques il est commun que les membres du conseil d'administration ajoutent de la valeur en ajoutant des possibilités de collecte de fonds. Dans certains endroits, les personnes qui sont membres du conseil d'administration sont même tenues de faire un don à la fondation chaque année. Vous pouvez ajouter de la valeur en mettant à profit votre réseau afin de soutenir toutes les activités de la fondation. Le CA peut élaborer une politique pour identifier le montant minimal que chaque administrateur et administratrice doit contribuer chaque année. À la fondation Béati, suivant nos valeurs fondamentales; ce n'est pas le cas, et celles-ci est bien élargie.*

La valeur qu'une personne peut ajouter est aussi liée à ses attributs personnels et dépend de l'engagement de chaque personne à soutenir la mission de la fondation, d'être une ambassadrice pour celle-ci. Chaque personne peut utiliser ses compétences et ses habiletés spécifiques pour faire progresser la mission de la fondation et à faire partie d'un processus décisionnel collectif.

Au Québec, les notions de la gestion axée sur les résultats guident les organismes publics. La fondation publique n'est pas une organisation publique spécifiquement, mais elle utilise les fonds du public pour soutenir des organisations qui offrent des services au public. Elle est donc tenue de rendre compte de l'utilisation de ces fonds.

À ce titre, la gestion axée sur les résultats est recommandée. Il appartient à chaque personne élue de gouverner conformément aux éléments suivants et au mieux de ses capacités.

- *Administrer conformément aux dispositions de la loi régissant les membres.*
- *Avoir une vision claire de l'avenir.*
- *Comprendre les besoins potentiels des membres servis par la fondation et comment elle peut répondre à ces besoins.*
- *Gouverner dans le but de vous améliorer constamment, vous, le plan stratégique et la fondation.*
- *Réfléchir à vos propres pratiques de gouvernance et accepter les critiques et les erreurs.*
- *Considérer la direction générale comme une véritable partenaire.*

- *Investir dans la formation continue des membres du conseil d'administration et de la direction générale et investir dans la formation continue dans le budget du personnel.*
- *Adopter des mécanismes cohérents de récompense et de reconnaissance lorsque les résultats escomptés sont atteints.*

Chaque personne peut ajouter de la valeur en apportant ce qui suit à chaque réunion du conseil d'administration :

- *Savoir-faire pour exprimer clairement des opinions et des idées.*
- *Volonté et capacité d'écouter les opinions et les idées des autres.*
- *Capacité de poser des questions qui aident à faire avancer la discussion.*
- *Être flexible, fiable et bien préparé.*
- *Être unifié dans la décision finale prise par le collectif.*
- *Avoir confiance que chacune des autres personnes agit de bonne foi et fait preuve de diligence raisonnable.*
- *Toujours adopter un comportement éthique.*
- *Être honnête et loyal envers la fondation.*

39 Poser les bonnes questions

Le fait de poser les bonnes questions lors des réunions du conseil d'administration permet aux administrateur.rice.s individuel.le.s d'ajouter de la valeur aux discussions, démontrant la confiance à la direction générale et démontrant leur désir de l'aider à atteindre les objectifs de la fondation.

Le tableau suivant fournit des exemples de façons de reformuler les questions, ce qui peut contribuer à ajouter de la valeur aux réunions du conseil d'administration.

Question ordinaire	Meilleure question
Avez-vous suffisamment de personnes et de temps pour atteindre cet objectif?	De quelles ressources avez-vous besoin pour atteindre vos objectifs?
Identifiez trois choses qui ne vont pas avec votre plan.	Y a-t-il quelque chose qui peut vous empêcher de déployer votre projet comme prévu?
Pensez-vous que votre activité réussira?	Dans quelles circonstances votre activité réussira-t-elle?
Pourquoi avez-vous laissé votre projet échouer?	Avec le recul, quelles leçons avez-vous tirées de votre projet?

De plus, il est fortement recommandé que le conseil d'administration prenne quelques minutes à la fin de chaque réunion du conseil pour réfléchir à la façon dont la réunion s'est déroulée et si des améliorations sont nécessaires pour que les réunions suivantes se déroulent plus harmonieusement.

40 Conclusion

En tant que personne dévouée et nouvellement élue au conseil d'administration, vous vous êtes engagée envers la Fondation Béati, sa mission et ses objectifs, tels qu'ils sont définis dans les lettres patentes. Vous comprenez maintenant les rôles et responsabilités spécifiques du conseil d'administration et votre responsabilité fiduciaire individuelle. Nous vous encourageons à consulter régulièrement ce manuel tout au long de votre mandat en tant que membre du conseil d'administration alors que vous continuez à réfléchir à la gouvernance. Ainsi, vous assurerez une bonne gouvernance de la Fondation Béati.

ⁱ [Monographie-de-la-Fondation-Béati_résumé.pdf \(institutmallet.org\)](#)

ⁱⁱ Nommé sans but lucratif dans la loi



Ce document est mis à disposition sous la licence Creative Commons **CC BY-NC-SA (Paternalité (Parentalité)* - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions)** | Cette licence offre les mêmes avantages que la précédente, mais elle exige également que toute œuvre dérivée soit distribuée sous la même licence CC BY-NC-SA, ce qui garantit que les travaux dérivés restent également non commerciaux.

(Paternalité)* = note de communication inclusive

Pour plus d'informations sur cette licence, [cliquez ici](#).