



LES VIOLONS DU ROY

LA CHAPELLE DE QUÉBEC
BERNARD LABADIE

Politique de gouvernance Violons du Roy

Adoptée le 15 décembre 2009
Modifiée le 2 août 2013

Table des matières

1. Objectifs de la politique de gouvernance	2
2. Généralités sur la gouvernance	3
2.1 Définitions	3
2.2 Approches	5
3. Vision stratégique des VdR	6
4. Structure de gouvernance des VdR	7
4.1 Assemblée générale	7
4.2 Conseil d'administration	8
4.2.1 Président	10
4.2.2 Vice-président	10
4.2.3 Trésorier	10
4.2.4 Secrétaire	11
4.3 Comité exécutif	11
4.4 Comité de vérification	11
4.5 Comité d'orientation stratégique	12
4.6 Comité de gouvernance	13
4.7 Comité des ressources humaines et de ressources bénévoles	15
4.8 Comité de financement	16
4.9 Direction générale et direction musicale	18
4.9.1 Direction générale	18
4.9.2 Direction musicale	20
5. Calendrier des réunions	23
Annexe A – Liste des officiers, des membres du Conseil d'administration et de ses différents comités (2009-2010)	27
Annexe B – Règlements généraux	28

Liste des figures

Figure 1	Éléments de la gouvernance d'un OBNL du secteur culturel	4
Figure 2	Trois rôles de la gouvernance d'un OBNL	5
Figure 3	Structure actuelle de la gouvernance des VdR	7

Liste des tableaux

Tableau 1	Calendrier et durée prévue des réunions	23
Tableau 2	Ordre du jour des réunions (Assemblée générale annuelle, Conseil d'administration et ses comités)	24

1. OBJECTIFS DE LA POLITIQUE DE GOUVERNANCE

L'objectif de cette Politique de gouvernance des Violons du Roy (VdR) est de mettre en œuvre des règles de gouvernance et un mode de fonctionnement :

- **qui mobilisent l'ensemble des membres du Conseil d'administration,**
- **qui permettent aux VdR de tirer avantage des compétences de chacun de ses membres et**
- **qui leur offrent un environnement riche, stimulant et une occasion d'accomplissement.**

Tout en maintenant son rôle fiduciaire traditionnel, le Conseil d'administration doit se donner le temps et les moyens de contribuer davantage au développement stratégique et à la création de valeur pour l'organisation.

Le présent document présente les sections suivantes¹ :

2. Généralités sur la gouvernance
 - 2.1 Définitions
 - 2.2 Approches
3. Vision stratégique des VdR
4. Structure de gouvernance des VdR
 - 4.1 Assemblée générale
 - 4.2 Conseil d'administration
 - 4.3 Comité exécutif
 - 4.4 Comité de vérification
 - 4.5 Comité d'orientation stratégique
 - 4.6 Comité de gouvernance
 - 4.7 Comité des ressources humaines et ressources bénévoles
 - 4.8 Comité de financement
 - 4.9 Direction générale
5. Calendrier des réunions

¹ Dans le présent document, afin d'alléger le texte, les termes au masculin sont utilisés pour désigner les personnes ; ils ont à la fois valeur du féminin et du masculin.

2. GÉNÉRALITÉS SUR LA GOUVERNANCE

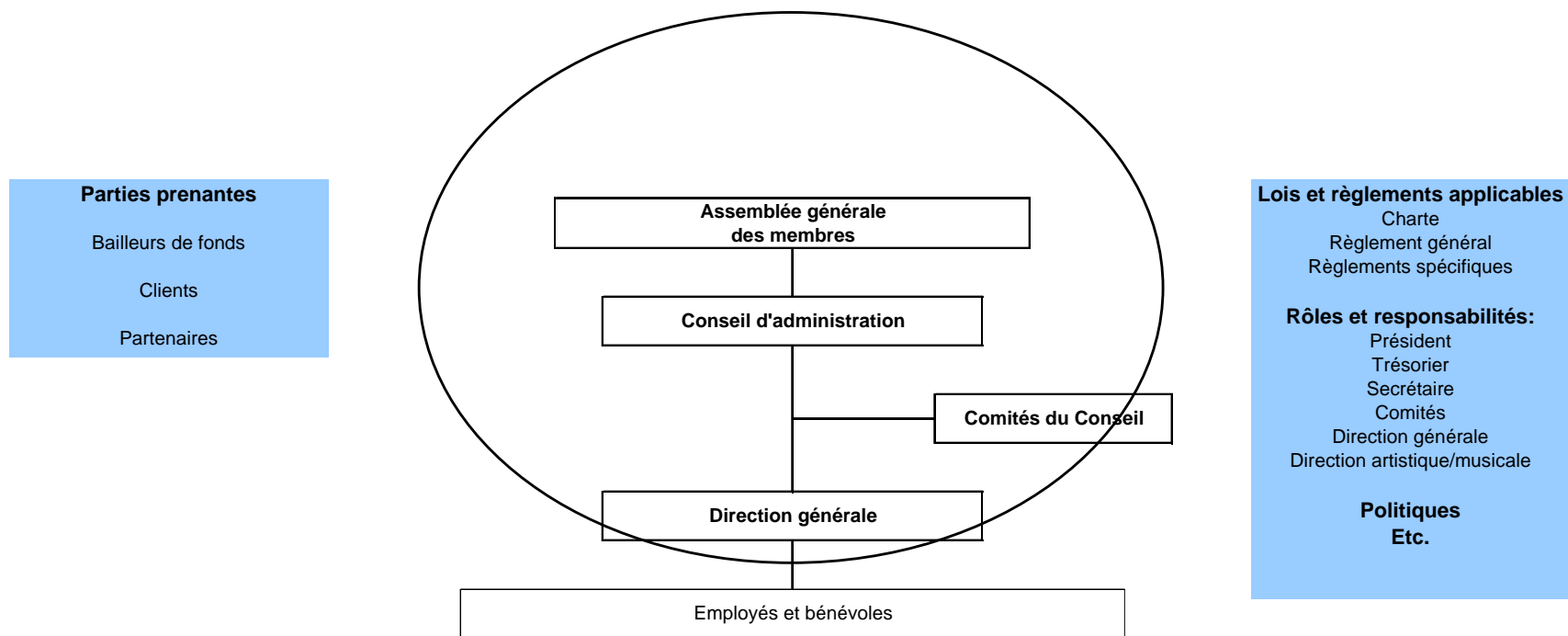
2.1 Définitions

Plusieurs auteurs se sont penchés sur la question de la gouvernance et ont proposé des définitions et des concepts qui se recoupent. Selon Deloitte, « par gouvernance, on entend la démarche et la structure servant à orienter et à gérer l'organisme et ses activités. C'est un mécanisme pour bien répartir le pouvoir et la responsabilisation entre les parties prenantes, le conseil de la direction. »² Selon l'encyclopédie Wikipedia, « *la gouvernance d'une organisation comprend l'ensemble des processus, des réglementations, des lois et des institutions qui influent sur la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée. La gouvernance inclut aussi l'interaction entre les nombreux acteurs impliqués (les parties prenantes) et les objectifs qui gouvernent l'entreprise. Les acteurs principaux sont les actionnaires, la direction et le CA. Les autres parties prenantes incluent les employés, les fournisseurs, les clients, les banques ou autres prêteurs, le voisinage, l'environnement et la communauté au sens large* ».

Tel qu'illustré à la figure suivante, la gouvernance d'un OBNL inclut l'Assemblée générale des membres, le CA et ses comités ainsi que sa direction générale. Elle doit s'inscrire à l'intérieur des lois et règlements applicables et s'appuyer sur des choix stratégiques importants (charte, règlement général, règlements spécifiques, définition des rôles et responsabilités, etc.). Elle doit également tenir compte des différentes parties prenantes tels les bailleurs de fonds, les clients et les partenaires.

² *Gouvernance des organismes sans but lucratif, l'efficacité du Conseil d'administration d'un OBSL*, DELOITTE, 2004

Figure 1 Éléments de la gouvernance d'un OBNL du secteur culturel

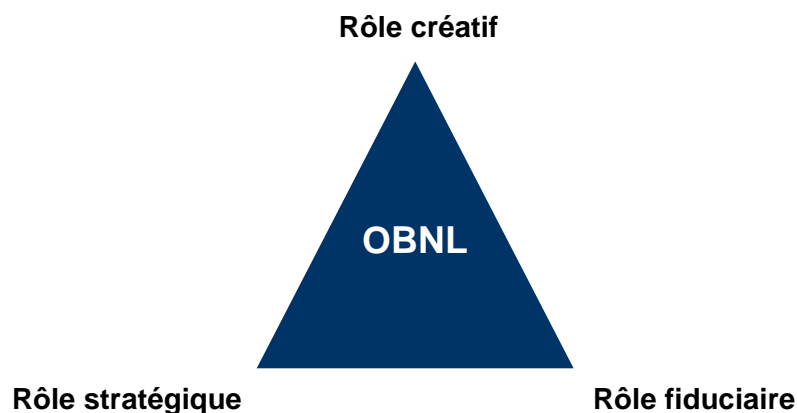


2.2 Approches

En ce qui concerne la gouvernance, il existe plusieurs approches. Certaines limitent la gouvernance à un rôle de type « **fiduciaire** » où le contrôle et l'amélioration de la performance de l'organisme en sont les objectifs ultimes. D'autres approches, de plus en plus nombreuses, privilégient une perspective plus large qui inclut également des composantes **stratégiques** comme l'élaboration ou la reformulation de la vision ou de la mission, la participation à des exercices de planification stratégique, la prise de décisions stratégiques. Enfin d'autres approches ajoutent un aspect **créatif** à la gouvernance.³

Les VdR choisissent une approche de la gouvernance qui intègre ces trois composantes. Le mode de fonctionnement de son Conseil d'administration doit donc accorder du temps à l'exercice de ces trois rôles.

Figure 2 Trois rôles de la gouvernance d'un OBNL



³ Governance as Leadership: Reframing the Work of Non profit Boards, Richard P. Chait, Ph.D., William P. Ryan Ph.D., Barbara E. Taylor, 2005

3. VISION STRATÉGIQUE DES VDR

À l'issue de la démarche de planification stratégique réalisée en 2007-2008, la vision des acteurs de l'organisation des VdR est la suivante :

- Les Violons du Roy et La Chapelle de Québec constituent un orchestre de chambre, un chœur de chambre ou une combinaison des deux qui offrent des concerts et des enregistrements de musique classique de toutes les époques en privilégiant le répertoire de la fin du XVIIe au début du XIXe siècle et en mettant en valeur un noyau de musiciens permanents.
- Basés à Québec, mais en rayonnant sur les plans local, national et international, les VdR veulent offrir des interprétations vivantes et modernes à un public le plus large possible, ici et à l'étranger, avec une approche historique la plus juste et la mieux informée possible, dans le respect de chacun des répertoires;
- Les VdR s'appuieront sur une gestion rigoureuse et performante qui en assurera la pérennité et le financement en collaboration avec des partenaires publics et privés.

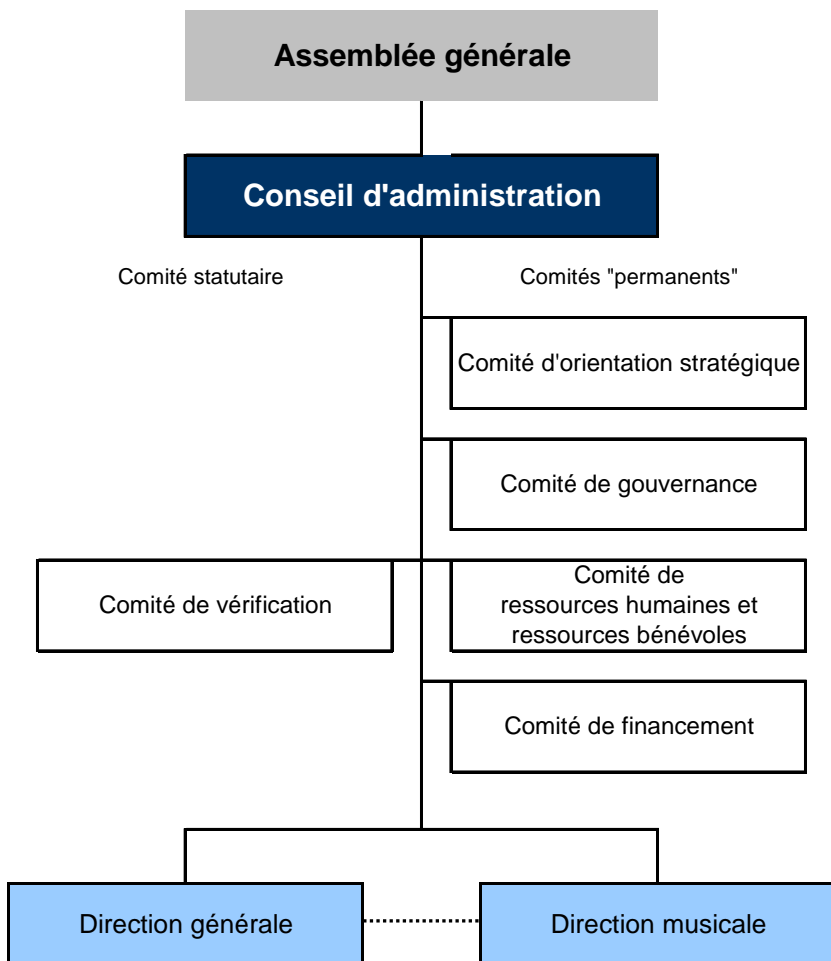
Les quatre orientations suivantes ont été privilégiées :

- Accentuer la différenciation
- Créer de la valeur pour les Violons du Roy et la Chapelle de Québec
- Renforcer les partenariats stratégiques
- Améliorer la gouvernance et la gestion

4. STRUCTURE DE GOUVERNANCE DES VdR

La structure actuelle de la gouvernance des VdR est illustrée à la Figure 3.

Figure 3 Structure actuelle de la gouvernance des VdR



4.1 Assemblée générale

Les VdR ont récemment choisi de s'ouvrir à leur communauté et par conséquent, d'avoir une assemblée générale ouverte en permettant à toute personne physique intéressée à promouvoir les objets des VdR qui se conforme aux normes d'admission établies par le Conseil d'administration d'en devenir membre. Ce choix stratégique implique un suivi actif de l'évolution du membership.

L'assemblée générale des VdR compte deux catégories de membres, les membres réguliers et les membres honoraires (*Règlements généraux*⁴, art. 3.01). Le membre régulier est une personne physique intéressée à promouvoir les objets des VdR et qui se conforme aux normes d'admission établies par le Conseil d'administration. Il a le droit de participer à toutes les activités des VdR, de recevoir les avis de convocation aux assemblées des membres, d'assister à ces assemblées et d'y voter. Il est éligible comme administrateur des VdR.

« Pour pouvoir exercer les droits et privilèges reconnus aux membres réguliers, tout membre devra avoir acquitté la cotisation. À défaut, ses droits et privilèges seront suspendus jusqu'au paiement. Si le défaut subsiste pour une période de trente (30) jours, le Conseil d'administration pourra radier le membre en défaut. Toute personne qui, au cours de l'année financière précédant celle pour laquelle un avis de cotisation doit être expédié, aura fait aux VdR un don d'une somme au moins égale à la somme que pourra fixer le Conseil d'administration, par résolution, est dispensée du paiement de la cotisation pour cette année. » (*Règlements généraux*, art. 3.04)

L'Assemblée annuelle des membres a lieu dans les quatre mois suivant la fin de l'exercice financier des VdR. L'ordre du jour de cette assemblée annuelle comprend notamment les points suivants :

- Rapport annuel du président
- Rapport annuel de la direction
- Réception du bilan et des états financiers vérifiés de l'exercice précédent
- Nomination des vérificateurs
- Ratification des modifications au règlement général (s'il y a lieu)
- Ratification des actes posés par le CA et les dirigeants
- Élection des administrateurs

Les membres pourront également prendre connaissance de toute autre affaire dont l'assemblée pourra être saisie, et en disposeront le cas échéant.

4.2 Conseil d'administration

Les articles 5 et 6 des Règlements généraux des VdR prévoient les dispositions relatives aux administrateurs et à leurs réunions. Le CA des VdR est composé de 15 membres (Voir annexe B). Les administrateurs ont les responsabilités suivantes :

- Assister et participer activement aux séances du Conseil d'administration et de ses comités;
- prendre connaissance de la documentation en préparation des rencontres;
- apporter leur pleine et entière contribution, particulièrement au regard de leur expertise ou connaissance particulières;
- agir dans le respect des règles d'éthique et de déontologie édictées dans le respect de la confidentialité des documents remis et des discussions du Conseil d'administration.

Le CA administre les VdR et en répond devant la loi. Il en façonne la vision et la mission dont il est le gardien; il adopte un plan stratégique; il veille au respect et à l'accomplissement des objectifs du plan stratégique et des plans d'action annuels; il exerce un jugement sur la conduite des affaires en toute indépendance, en particulier au regard des informations financières qui sont

⁴ Les Règlements généraux des VdR sont présentés à l'Annexe A.

communiquées aux administrateurs; il s'assure d'une allocation de ressources juste et pertinente; il identifie et assure la gestion des risques; il s'assure qu'il y a des communications efficaces avec l'ensemble des parties prenantes et que l'organisme dispose d'un système de contrôle adéquat.

Conseil d'administration
<p>Structure :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Le Conseil d'administration est composé de 15 membres dont le mandat est de trois ans.➤ À chaque Assemblée générale annuelle, le tiers des sièges des administrateurs fait l'objet d'une élection.➤ Les dirigeants des VdR sont nommés par le Conseil d'administration, à sa première réunion suivant l'Assemblée générale annuelle.
<p>Réunions :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Le Conseil d'administration se réunit au moins cinq fois par année. Il peut choisir de fixer des réunions additionnelles s'il le juge nécessaire. Idéalement, à la fin de l'été, une réunion extraordinaire du Conseil d'administration est tenue. Au cours de cette réunion d'une journée (Lac-à-l'Épaule), un bilan de l'exercice précédent est partagé, les priorités de l'exercice suivant sont identifiées et les mandats des différents comités sont mis à jour.➤ Le Conseil d'administration peut inviter les personnes qu'il juge appropriées.➤ L'ordre du jour et les documents pertinents sont transmis aux membres du Conseil d'administration au moins cinq jours ouvrables avant la tenue de la réunion➤ Le procès-verbal de chaque réunion doit être dressé dans les 14 jours suivant la réunion et remis immédiatement aux membres du Conseil d'administration.
<p>Responsabilités :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Chaque année, le CA choisi parmi ses membres le président, le vice-président, le trésorier et un secrétaire.➤ Il nomme les membres du Comité de vérification et son président. Il adopte le mandat du Comité de vérification.➤ Il nomme les membres de tous les autres comités et leurs présidents (Comité d'orientation stratégique, Comité de gouvernance, Comité des ressources humaines et ressources bénévoles, Comité de financement); il adopte les mandats des différents comités.➤ Le cas échéant, il nomme le directeur musical et le directeur général; il peut également les destituer.➤ Il adopte un plan stratégique.

- Il s'assure que les actions des VdR sont conformes aux statuts, à la vision, à la mission et aux orientations établies.
- Il identifie les principaux risques et en assure la gestion.
- Il adopte le plan annuel d'activités, la programmation et le budget d'opération.
- Il est responsable de produire une reddition complète et transparente des activités des VdR.
- Il est responsable de la situation financière des VdR.

Évaluation :

- Le rendement et l'efficacité du Conseil d'administration et de chacun de ses membres sont évalués chaque année dans le cadre du processus d'auto-évaluation continu du Conseil d'administration.
- Le mandat du Conseil d'administration est réévalué à chaque année pour s'assurer de sa pertinence.

4.2.1 Président

La sélection de la personne appelée à être président des VdR est l'une des décisions les plus importantes du CA. En plus des qualités souhaitées pour l'ensemble des administrateurs (compétences relationnelles et professionnelles), le président doit avoir un esprit d'initiative, savoir transmettre la « vision » de l'organisme aux membres du CA et aux parties prenantes. Il doit avoir l'autorité et le leadership pour bien diriger les réunions du CA et la capacité de travailler en équipe avec le directeur général et le directeur musical, tout en les tenant responsables de leurs actes.

« Le président est le principal dirigeant des VdR. Il préside toutes les assemblées du Conseil d'administration et des membres. Il voit à l'exécution des décisions du Conseil d'administration, signe tous les documents requérant sa signature et remplit tous les devoirs inhérents à sa charge de même qu'il exerce tous les pouvoirs qui pourront de temps à autre lui être attribués par le Conseil d'administration. » (*Règlements généraux, art. 10.05*)

4.2.2 Vice-président

« Le vice-président exerce les pouvoirs et fonctions que peuvent de temps à autre prescrire les administrateurs ou le président. Au cas d'absence du président ou de son incapacité ou refus d'agir, les pouvoirs et devoirs du président sont dévolus au vice-président, par ordre de préséance. » (*Règlements généraux, art. 10.06*)

4.2.3 Trésorier

« Le trésorier a la charge générale des finances des VdR. ... Chaque fois qu'il en est requis, il doit rendre compte au président ou aux administrateurs de la situation financière des VdR et de toutes les transactions par lui faites en sa qualité de trésorier. Il doit dresser, maintenir et conserver ou voir à faire conserver les livres de comptes et registres comptables adéquats. Il doit laisser examiner les livres et comptes des VdR par les personnes autorisées à ce faire. Il doit signer tout

contrat, document ou autre écrit nécessitant sa signature et exercer les pouvoirs et remplir les fonctions que les administrateurs peuvent lui confier ou qui sont inhérents à sa charge. »
(*Règlements généraux, art. 10.07*)

4.2.4 Secrétaire

« Le secrétaire assiste aux assemblées des membres et du Conseil d'administration et il en rédige les procès-verbaux. Il a la garde du sceau des VdR, de son registre des procès-verbaux et de tous autres registres corporatifs. Il est chargé d'envoyer les avis de convocation aux administrateurs et aux membres. » (*Règlements généraux, art. 10.08*)

4.3 Comité exécutif

Bien que prévu aux règlements généraux, le Comité exécutif n'est pas en vigueur.

4.4 Comité de vérification

Comité de vérification
<p>Structure :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Le Comité de vérification est composé de trois personnes qui font toutes partie du Conseil d'administration, sont indépendantes de la direction et possèdent des connaissances en comptabilité; au moins un des membres du Comité de vérification doit faire partie d'un ordre comptable professionnel reconnu au Canada.➤ Les membres du Comité de vérification sont nommés par le Conseil d'administration pour un mandat d'un an.➤ Le Conseil d'administration nomme le président du Comité de vérification.
<p>Réunions :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Le Comité de vérification se réunit au moins trois fois par année. Il peut choisir de fixer des réunions additionnelles s'il le juge nécessaire.➤ Le vérificateur externe des VdR peut être invité à chacune des réunions du Comité de vérification.➤ L'ordre du jour et les documents pertinents sont transmis aux membres du Comité de vérification au moins cinq jours ouvrables avant la tenue de la réunion.➤ Le procès-verbal de chaque réunion doit être dressé dans les 14 jours suivant la réunion et remis immédiatement aux membres du Comité de vérification.➤ Le président du Comité de vérification fait rapport au Conseil d'administration.

Responsabilités :

- Le Comité de vérification est responsable de la fiabilité et de l'intégrité des principes et pratiques comptables adoptées.
- Il est responsable d'identifier les risques et d'en recommander une gestion responsable.
- Il est responsable du suivi de l'application de la Politique de gestion du risque et doit en faire rapport au Conseil d'administration.
- Il est responsable des principes et pratiques de présentation de l'information financière.
- Il doit superviser l'établissement, par la direction, d'un système adéquat de contrôles et de procédures internes et en vérifier l'efficacité.
- Il doit évaluer le travail du vérificateur externe, s'assurer de son indépendance et en recommander la nomination ou le remplacement.
- Il reçoit tous les rapports du vérificateur externe et recommande au Conseil d'administration l'adoption des états financiers vérifiés.
- Il doit assumer toute autre responsabilité confiée par le Conseil d'administration.

Évaluation :

- Le rendement et l'efficacité du Comité de vérification et de chacun de ses membres sont évalués chaque année dans le cadre du processus d'auto-évaluation continu du Conseil d'administration.
- Le mandat du Comité de vérification est réévalué à chaque année pour s'assurer de sa pertinence.

4.5 Comité d'orientations stratégiques

Comité d'orientations stratégiques**Structure :**

- Le Comité d'orientations stratégiques est composé de sept personnes dont la majorité fait partie du Conseil d'administration; le directeur général et le directeur musical font partie du Comité d'orientations stratégiques.
- Les membres du Comité d'orientations stratégiques sont nommés par le Conseil d'administration pour un mandat d'un an.
- Le Conseil d'administration nomme le président du Comité d'orientations stratégiques.
- Le président des VdR est membre d'office du Comité d'orientations stratégiques.

Réunions :

- Le Comité d'orientations stratégiques se réunit au moins trois fois par année. Il peut choisir de fixer des réunions additionnelles s'il le juge nécessaire.
- Le Comité d'orientations stratégiques peut inviter les personnes qu'il juge appropriées.
- L'ordre du jour et les documents pertinents sont transmis aux membres du Conseil d'administration Comité d'orientations stratégiques au moins cinq jours ouvrables avant la tenue de la réunion.
- Le procès-verbal de chaque réunion doit être dressé dans les 14 jours suivant la réunion et remis immédiatement aux membres du Comité d'orientations stratégiques.
- Le président du Comité d'orientations stratégiques fait rapport au Conseil d'administration.

Responsabilités :

- Le Comité d'orientations stratégiques a la responsabilité de recommander au CA l'adoption d'un Plan stratégique.
- Il est responsable de la supervision de la mise en œuvre du Plan stratégique des Violons du Roy adopté par le CA.
- Il doit assumer toute autre responsabilité confiée par le Conseil d'administration.

Évaluation :

- Le rendement et l'efficacité du Comité d'orientations stratégiques et de chacun de ses membres sont évalués chaque année dans le cadre du processus d'auto-évaluation continu du Conseil d'administration.
- Le mandat du Comité d'orientations stratégiques est réévalué à chaque année pour s'assurer de sa pertinence.

4.6 Comité de gouvernance

Comité de gouvernance**Structure :**

- Le Comité de gouvernance est composé du Président du Conseil d'administration et des présidents des différents comités du Conseil d'administration.
- Les membres du Comité de gouvernance sont nommés par le Conseil d'administration pour un mandat d'un an.
- Le Conseil d'administration nomme le président du Comité de gouvernance.
- Le président des VdR est membre d'office du Comité de gouvernance.

Réunions :

- Le Comité de gouvernance se réunit au moins une fois par année. Il peut choisir de fixer des réunions additionnelles s'il le juge nécessaire.
- Le Comité de gouvernance peut inviter les personnes qu'il juge appropriées.
- L'ordre du jour et les documents pertinents sont transmis aux membres du Comité de gouvernance au moins cinq jours ouvrables avant la tenue de la réunion.
- Le procès-verbal de chaque réunion doit être dressé dans les 14 jours suivant la réunion et remis immédiatement aux membres du Conseil de gouvernance.
- Le président du Comité de gouvernance fait rapport au Conseil d'administration.

Responsabilités :

- Le Comité de gouvernance a la responsabilité de proposer au CA des structures et des procédures pour permettre à ce dernier d'agir de manière efficace et responsable.
- Il est responsable de proposer, s'il y a lieu, des modifications aux règles d'éthique et de déontologie et voit à leur respect.
- Il est responsable de mettre en place un processus d'auto-évaluation continu du rendement et de l'efficacité du CA et de ses comités.
- Avant chaque Assemblée générale annuelle, au moment opportun, il est responsable d'identifier les membres du CA qui ne souhaitent pas poursuivre leur engagement au sein des VdR ou qui terminent leur dernier mandat; le cas échéant, il est responsable d'identifier le profil d'expérience et de savoir-faire des personnes qui devraient être sollicitées pour combler les postes vacants au Conseil d'administration et propose au président des stratégies et un plan d'action favorisant le recrutement de nouveaux membres.
- Il doit assumer toute autre responsabilité confiée par le Conseil d'administration.

Évaluation :

- Le rendement et l'efficacité du Comité de gouvernance et de chacun de ses membres sont évalués chaque année dans le cadre du processus d'auto-évaluation continu du Conseil d'administration.
- Le mandat du Comité de gouvernance est réévalué à chaque année pour s'assurer de sa pertinence.

4.7 Comité des ressources humaines et de ressources bénévoles

Comité de ressources humaines et de ressources bénévoles
<p>Structure :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Le Comité de ressources humaines et de ressources bénévoles est composé de trois personnes qui font toutes partie du Conseil d'administration.➤ Les membres du Comité de ressources humaines et de ressources bénévoles sont nommés par le Conseil d'administration pour un mandat d'un an.➤ Le Conseil d'administration nomme le président du Comité de ressources humaines et de ressources bénévoles.➤ Le président des VdR est membre d'office du Comité de ressources humaines et de ressources bénévoles.
<p>Réunions :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Le Comité de ressources humaines et de ressources bénévoles se réunit au moins deux fois par année. Il peut choisir de fixer des réunions additionnelles s'il le juge nécessaire.➤ Le Comité de ressources humaines et de ressources bénévoles peut inviter les personnes qu'il juge appropriées.➤ L'ordre du jour et les documents pertinents sont transmis aux membres du Comité de ressources humaines et de ressources bénévoles au moins cinq jours ouvrables avant la tenue de la réunion.➤ Le procès-verbal de chaque réunion doit être dressé dans les 14 jours suivant la réunion et remis immédiatement aux membres du Comité de ressources humaines et de ressources bénévoles.➤ Le président du Comité de ressources humaines et de ressources bénévoles fait rapport au Conseil d'administration.
<p>Responsabilités :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Le Comité de ressources humaines et de ressources bénévoles a, le cas échéant, la responsabilité de recommander au CA l'embauche ou la destitution du directeur musical et du directeur général.➤ Il a la responsabilité de s'assurer que les VdR ont une structure administrative performante, qu'ils disposent et mettent en place des processus d'affaires cohérents, intégrés, documentés et performants, qu'ils développent et recommandent, via le Comité des ressources humaines et de ressources bénévoles, un ensemble de politiques de personnel et de bénévolat susceptibles de faire des VdR un employeur de choix et une organisation ouverte aux bénévoles.➤ Il est habilité à soumettre au CA toute recommandation relative à ces questions incluant l'importante question des communications internes de manière à maintenir une mobilisation optimale en regard des objectifs de la planification stratégique des VdR.

- Il doit assumer toute autre responsabilité confiée par le Conseil d'administration.

Évaluation :

- Le rendement et l'efficacité du Comité de ressources humaines et de ressources bénévoles et de chacun de ses membres sont évalués chaque année dans le cadre du processus d'auto-évaluation continu du Conseil d'administration.
- Le mandat du Comité de ressources humaines et de ressources bénévoles est réévalué à chaque année pour s'assurer de sa pertinence.

4.8 Comité de financement

Comité de financement

Structure :

- Le Comité de financement est composé de sept personnes qui font tous partie du Conseil d'administration.
- Les membres du Comité de financement sont nommés par le Conseil d'administration pour un mandat de un an.
- Le Conseil d'administration nomme le président du Comité de financement.
- Le président des VdR est membre d'office du Comité de financement.

Réunions :

- Le Comité de financement se réunit au moins quatre fois par année. Il peut choisir de fixer des réunions additionnelles s'il le juge nécessaire.
- Le Comité de financement peut inviter les personnes qu'il juge appropriées.
- L'ordre du jour et les documents pertinents sont transmis aux membres du Comité de financement au moins cinq jours ouvrables avant la tenue de la réunion.
- Le procès-verbal de chaque réunion doit être dressé dans les 14 jours suivant la réunion et remis immédiatement aux membres du Comité de financement.
- Le président du Comité de financement fait rapport au Conseil d'administration.

Responsabilités :

- Le Comité de financement est responsable de proposer au CA des objectifs et des stratégies en matière de financement privé (dons, commandites, activités bénéfiques, etc.).
- Il a la responsabilité de participer activement à l'atteinte des objectifs approuvés par le CA et donc d'épauler la direction générale en cette matière.

- Il doit assumer toute autre responsabilité confiée par le Conseil d'administration.

Évaluation :

- Le rendement et l'efficacité du Comité de financement et de chacun de ses membres sont évalués chaque année dans le cadre du processus d'auto-évaluation continu du Conseil d'administration.
- Le mandat du Comité de financement est réévalué à chaque année pour s'assurer de sa pertinence.

4.8.1 Comité de positionnement des Violons du Roy à Montréal

Comité de positionnement des Violons du Roy à Montréal

Structure :

- Le Comité de positionnement des Violons du Roy à Montréal est composé de cinq personnes dont la majorité fait partie du Conseil d'administration; le directeur général fait partie du Comité de positionnement des Violons du Roy à Montréal.
- Les membres du Comité de positionnement des Violons du Roy à Montréal sont nommés par le Conseil d'administration pour un mandat d'un an.
- Le Conseil d'administration nomme le président du Comité de positionnement des Violons du Roy à Montréal.

Réunions :

- Le Comité de positionnement des Violons du Roy à Montréal se réunit au moins quatre fois par année. Il peut choisir de fixer des réunions additionnelles s'il le juge nécessaire.
- Le Comité de positionnement des Violons du Roy à Montréal peut inviter les personnes qu'il juge appropriées.
- L'ordre du jour et les documents pertinents sont transmis aux membres du Comité de positionnement des Violons du Roy à Montréal au moins cinq jours ouvrables avant la tenue de la réunion.
- Le procès-verbal de chaque réunion doit être dressé dans les 14 jours suivant la réunion et remis immédiatement aux membres du Comité de positionnement des Violons du Roy à Montréal.
- Le président du Comité de positionnement des Violons du Roy à Montréal fait rapport au Conseil d'administration.

Responsabilités :

- Le Comité de positionnement des Violons du Roy à Montréal a la responsabilité de recommander au CA l'adoption d'un Plan de positionnement des Violons du Roy à Montréal.
- Il est responsable de la supervision de la mise en œuvre du Plan adopté par le CA.
- Il doit assumer toute autre responsabilité confiée par le Conseil d'administration.

Évaluation :

- Le rendement et l'efficacité du Comité de positionnement des Violons du Roy à Montréal et de chacun de ses membres sont évalués chaque année dans le cadre du processus d'auto-évaluation continu du Conseil d'administration.
- Le mandat du Comité de positionnement des Violons du Roy à Montréal est réévalué à chaque année pour s'assurer de sa pertinence.

4.9 Direction générale et direction musicale

Le Conseil d'administration nomme un directeur général et un directeur musical. Leur rémunération et les autres conditions de travail sont établies par le Conseil d'administration.

4.9.1 Direction générale

Le directeur général est le premier dirigeant exécutif des VdR et est responsable de la gestion de l'organisme. Il doit travailler en étroite collaboration avec le Président et avec le directeur musical.

Principales responsabilités

Sous l'autorité du Président du Conseil d'administration des VdR et en collaboration avec le Directeur musical, la Direction générale arrime les activités des VdR avec les orientations exprimées par le Conseil d'administration en assumant les fonctions de planification, de gestion générale, de coordination et de suivi des activités de la corporation des VdR et de la Fondation des VdR.

Pour réaliser ce mandat, le titulaire assume les fonctions suivantes :

■ Orientations stratégiques des VdR

Soumet au Conseil d'administration une proposition de Planification stratégique, ou, le cas échéant, une mise à jour de celle-ci décrivant la mission de l'organisation, ses enjeux, les orientations qui en découlent et finalement les objectifs et actions afférentes. Une fois celle-ci approuvée, le titulaire est responsable de sa mise en œuvre harmonieuse, de son suivi efficace et d'une reddition de compte pertinente.

Coordonne la production et la mise en œuvre des stratégies comprises dans la Planification stratégique, soit :

- une stratégie de programmation
- une stratégie de marketing et de tarification
- une stratégie de financement
- une stratégie de communication
- une stratégie de gestion des ressources.

Conçoit et entretient un système d'information de gestion qui permette une prise de décision éclairée par le Conseil d'administration.

- **Programmation des activités**

Coordonne, en collaboration avec le directeur musical, la conception de la programmation des activités des VdR. Cette programmation s'élabore dans les volets suivants :

- description des saisons régulières des VdR
- définition des programmes de concerts offerts en vente par les VdR
- définition de l'offre de services des VdR en matière d'ateliers stratégiques
- coordination de la conception des programmes de tournées des VdR
- coordination de la conception des activités communautaires des VdR
- coordination de la participation des VdR aux différents festivals de musique du Québec

S'assure que les paramètres financiers liés à la programmation sont viables pour l'organisation.

- **Gestion des ressources**

Assure l'allocation et la gestion efficace des ressources nécessaires à la réalisation de la mission de l'organisation. Pour ce qui est des ressources humaines, le titulaire établit une gestion qui comprend la définition des fonctions, l'organisation du travail, les conditions d'exercice et d'évaluation. Pour les ressources financières, il s'assure du financement des activités, de la gestion de la trésorerie et des relations avec les institutions financières. Pour les ressources matérielles et informationnelles, il veille à ce que les outils et les conditions physiques soient en place tant pour la réalisation des concerts des VdR que pour le personnel administratif.

- **Partenariats public et privé**

S'assure de relations constructives avec les partenaires publics. Pour ce faire, il développe un système de partage d'information stratégique qui permette à ces derniers un accès pour bien saisir toutes les facettes des activités des VdR. Pour ce qui est des partenaires privés, il veille à ce que l'attitude des VdR mobilise leur engagement et le maintien de cet engagement.

Les VdR doivent, tant pour les partenaires publics que pour les partenaires privés, assurer des relations cordiales, intègres et suivies avec les représentants de ces partenaires.

■ **Relations avec les musiciens**

Les musiciens relèvent artistiquement du directeur musical. Cependant, *le titulaire réalise certaines responsabilités administratives et assure des activités de négociations avec leurs représentants afin de négocier la mise à jour des paramètres de la convention collective les liant aux VdR.*

Propose aux musiciens des mécanismes continus d'échanges et coordonne la production des documents qui leur sont soumis.

■ **Relations avec les membres du Conseil d'administration**

Orchestre la mise en application des orientations adoptées par le Conseil d'administration. Il est responsable de la reddition de compte. Il produit une documentation intègre et complète qui supporte toute prise de décision éclairée. Il organise la tenue des rencontres du Conseil d'administration, en fournissant, dans les délais prescrits, les éléments nécessaires à la tenue de rencontres efficaces et rigoureuses.

Réalise ces activités pour l'ensemble des travaux des comités du Conseil d'administration ainsi que pour la Fondation des VdR.

Coordonne finalement l'organisation des assemblées annuelles des VdR et de la Fondation des VdR.

4.9.2 Direction musicale

Le directeur musical est responsable de recommander au CA les orientations artistiques des VdR et les choix de programmation. Il doit s'assurer du maintien de la qualité artistique des prestations des VdR. Il doit travailler en étroite collaboration avec le Président et le Directeur général.

Le directeur musical détermine et assure l'intégrité de la ligne artistique et musicale de l'institution. Il :

- Assure l'intégrité de la mission musicale de l'institution, de concert avec la direction générale, sous l'autorité du conseil d'administration ;
- Détermine ou approuve tous les paramètres de la programmation musicale :
 - répertoire ;
 - devis de répétitions ;
 - effectifs nécessaire ;
 - artistes invités ;
 - etc. ;

- Représente le visage de l'institution auprès des médias et des partenaires financiers.

Est chef d'orchestre principal, pour un minimum de 14 à 15 semaines par année :

- Agit comme chef principal de l'orchestre lors d'une partie importante des concerts de saison et des répétitions nécessaires ;
- Agit comme chef principal de l'orchestre lors de ses tournées majeures ;
- Agit comme chef principal de l'orchestre lors de ses principaux enregistrements ;
- Agit comme chef de chœur exclusif de La Chapelle de Québec.

Est responsable de l'embauche du personnel musical :

- Détermine ou valide l'engagement de tout artiste invité, chef, soliste ou autres ;
- Sièges au comité d'auditions pour les 15 postes de musiciens permanents – il possède un droit de vote déterminé par l'Entente collective de l'orchestre, incluant un droit de veto lui permettant de refuser un candidat ;
- Sièges au comité de probation qui accorde ou non le poste de musicien permanent à un musicien ayant remporté une audition, selon les termes de l'Entente collective ;
- Veille au maintien du niveau de l'orchestre, en vertu de l'Entente collective ;
- Détermine ou valide l'engagement de tout instrumentiste surnuméraire. Il établit ou valide des listes d'engagements pour chacun des instruments requis ;
- Tient régulièrement des auditions pour le recrutement des choristes. Il établit ou valide des listes d'engagements pour chacune des voix.

Est gestionnaire du personnel de l'administration artistique :

- Détermine ou valide l'engagement du Directeur de l'administration artistique ;
- Avec le Directeur de l'administration artistique, détermine ou valide l'engagement du personnel nécessaire à l'administration artistique :
 - Directeur du personnel musical ;
 - Musicothécaire ;
 - Directeur de tournée et de production ;
 - Tout autre poste à être déterminé ;

- Transmet les informations nécessaires à l'administration artistique ;
- Avec le Directeur de l'administration artistique, supervise l'ensemble du travail de l'équipe de l'administration artistique.

5. CALENDRIER DES RÉUNIONS

Le Tableau 1 présente un calendrier et la durée prévue des réunions. Au moins une vingtaine de réunions (Assemblée générale annuelle, Conseil d'administration et Comités du conseil) sont prévues annuellement. Au besoin, d'autres réunions peuvent être ajoutées. Les taux de participation et la proportion de chacune des réunions consacrée à des sujets ou enjeux stratégiques et créateurs de valeur pour les VdR ont été estimés. Les membres du Conseil d'administration consacraient un minimum de 300 heures-personne par année aux différentes réunions, dont la moitié serait consacrée à des sujets ou enjeux stratégique de l'organisation.

Ce calendrier est un modèle et il apparaît à titre indicatif. Un calendrier des réunions sera déposé annuellement au Conseil d'administration à la première réunion suivant l'assemblée annuelle.

Tableau 1 Calendrier et durée prévue des réunions

	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
	(durée en heures)											
Assemblée générale annuelle			1,5									
Conseil d'administration												
Réunion extraordinaire - Lac-à-l'Épaule (5)		6,0										
Réunion 6			2,5									
Réunion 1			2,5									
Réunion 2						2,5						
Réunion 3							2,5					
Réunion 4												2,5
Comité de vérification												
Réunion 3			2,0									
Réunion 1							2,0					
Réunion 2											2,0	
Comité d'orientation stratégique												
Réunion 4			4,0									
Réunion 1						2,0						
Réunion 2											2,0	
Réunion 3												2,5
Comité de gouvernance												
Réunion 1												2,0
Comité de ressources humaines et de ressources bénévoles												
Réunion 1					2,0							
Réunion 2										2,0		
Comité de financement												
Réunion 4			2,0									
Réunion 1							2,0					
Réunion 2								2,0				
Réunion 3									2,0			

Le Tableau 2 présente un projet de séquence et d'ordre du jour des principales réunions, Assemblée générale annuelle, Conseil d'administration et Comités du Conseil.

Tableau 2 Ordre du jour des réunions (Assemblée générale annuelle, Conseil d'administration et ses comités)

(Les sujets en bleu sont considérés comme étant stratégiques.)

(Le chiffre entre parenthèses indique la séquence des réunions, 1 indiquant la première réunion.)

(La lettre entre parenthèses réfère aux différents rôles du Conseil d'administration : C pour créatif, F pour fiduciaire, S pour stratégique).

Mois	Réunions	Événements
	AGA, Conseil d'administration et comités du conseil	
Juillet		1 ^{er} juillet, début de l'exercice financier
Août	<p>CA - Réunion extraordinaire (5)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Bilan de l'exercice terminé (F) ➤ Adoption des priorités, des mandats de tous les comités du CA et du plan d'action annuel pour l'exercice suivant (S) 	Réunion d'une journée de type Lac-à-l'Épaule, tenue dans un contexte différent
Septembre	<p>Comité de vérification (3)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Étude du projet d'états financiers de l'exercice précédent (F) ➤ Étude du budget révisé de l'exercice en cours (F) <p>Comité d'orientation stratégique (4)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Étude de l'état d'avancement de la mise en œuvre du Plan stratégique (S, C) <p>Comité de financement (4)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Suivi des résultats des campagnes et ajustements au besoin (F) <p>CA - Réunion 6</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapport annuel du président (F) ➤ Rapports annuels des présidents des comités (F) ➤ Rapport annuel de la direction (F) ➤ Approbation du bilan et des états financiers de l'exercice précédent (F) ➤ Rapport du Comité de gouvernance et approbation des modifications au règlement général (s'il y a lieu) (F) <p>Assemblée générale annuelle</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapport annuel du président (F, S) ➤ Rapport annuel de la direction (F, S) ➤ Réception du bilan et des états financiers vérifiés de l'exercice précédent (F) ➤ Nomination des vérificateurs (F) ➤ Ratification des modifications au règlement général et des actes posés (F) ➤ Élection des administrateurs (S) 	

Mois	Réunions	Événements
	AGA, Conseil d'administration et comités du conseil	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Autres sujets stratégiques (S) <p>CA - Réunion 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Élection des dirigeants (S, F) ➤ État des résultats du dernier mois complété (F) ➤ Budget révisé de l'exercice en cours (F) ➤ Paramètres préliminaires de l'exercice suivant (nombre de concerts, structure de la saison, objectifs financiers, etc.) (C) ➤ Autre sujet d'importance stratégique (S) 	
Octobre		
Novembre	<p>Comité de ressources humaines et de ressources bénévoles (1)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Étude de l'évaluation du projet de saison suivante sur les ressources humaines et sur les ressources bénévoles (F) ➤ Autres sujets d'importance stratégique (S) 	Demande de subvention au Conseil des arts du Canada
Décembre	<p>Comité d'orientations stratégiques (1)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Étude de l'état d'avancement de la mise en œuvre du Plan stratégique (S, C) <p>CA - Réunion 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapport de la direction (F) ➤ État des résultats du dernier mois complété (F) ➤ Planification préliminaire de la saison suivante (plan d'action et priorités, budget et programmation préliminaires), (C) ➤ Rapport du Comité d'orientation stratégique (S) ➤ Autre sujet d'importance stratégique (S) 	
Janvier	<p>Comité de vérification (1)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Étude du projet de budget pour l'exercice suivant (F) <p>Comité de financement (1)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Étude du projet de budget pour l'exercice suivant, plus particulièrement en ce qui concerne les objectifs de financement privé (dons, commandites, etc.) (F) ➤ Élaboration des grandes orientations, des stratégies et du plan d'action (C, S) <p>CA - Réunion 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapport de la direction (F) ➤ État des résultats du dernier mois complété (F) ➤ Rapport du Comité de vérification (F) ➤ Rapport du Comité de financement (F) ➤ Adoption du budget et de la programmation de l'exercice suivant (C, F) ➤ Autre sujet d'importance stratégique (S) 	

Mois	Réunions	Événements
	AGA, Conseil d'administration et comités du conseil	
Février		
Mars	Comité de financement (2) ➤ Suivi des résultats des campagnes et ajustements au besoin (F)	Demande de subvention au Conseil des Arts et des Lettres du Québec Lancement de la saison suivante
Avril	Comité de financement (3) ➤ Suivi des résultats des campagnes et ajustements au besoin (F) Comité de ressources humaines et de ressources bénévoles (2) ➤ Sujets d'importance stratégique (S)	
Mai	Comité d'orientations stratégiques (2) ➤ Étude de l'état d'avancement de la mise en œuvre du Plan stratégique (S) Comité de vérification (2) ➤ Autres priorités identifiées au plan annuel (F)	
Juin	CA - Réunion 4 ➤ Rapport de la direction (F) ➤ État des résultats du dernier mois complété (F) ➤ Rapport du Comité de financement (F) ➤ Rapport du Comité d'orientation stratégique (S) ➤ Autre sujet d'importance stratégique (S) Comité d'orientations stratégiques (3) ➤ Étude de l'état d'avancement de la mise en œuvre du Plan stratégique (S) ➤ Préparation de la réunion spéciale du Conseil d'administration (bilan, adoption des priorités, des mandats de tous les comités du conseil et du plan d'action annuel) (C, S) Comité de gouvernance (1) ➤ Détermination des modifications à apporter au règlement général (F) ➤ Évaluation de la performance du CA (F) ➤ Tout autre mandat confié par le CA (C, F, S)	30 juin, fin de l'exercice financier

Selon les besoins, les Comités du Conseil et le Conseil peuvent se réunir plus souvent.

ANNEXE A – LISTE DES OFFICIERS, DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES DIFFÉRENTS COMITÉS (2012-2013)

La liste des officiers et des comités sera mise à jour annuellement et sera intégrée à cette annexe.

Officiers	
Président	Guy Morneau
Vice-président	Pierre Marc Bellavance
Secrétaire	Jean Pronovost
Secrétaire adjointe	Annick Hamel
Trésorière	Suzanne Gingras
Autres membres du Conseil d'administration	
	Yves Bouchard Jean Houde Lorraine Labadie Guy Laberge Raymond Morissette Jean-Claude Pagé Jean Pronovost Brigitte B. Samson Kathleen Zicat
Comités	
Financement	Raymond Morissette, président Jean Houde Jean Pronovost
Vérification	Brigitte B. Samson, présidente Suzanne Gingras Raymond Morissette
Orientations stratégiques	Pierre Marc Bellavance, président Guy Laberge Guy Morneau Jean Pronovost Bernard Labadie (E) Astrid Chouinard (E) Hugo Sanschagrin (E -chargé de projet)
Gouvernance	Guy Morneau, président Pierre Marc Bellavance Yves Bouchard Jean Houde Raymond Morissette Brigitte B. Samson
Ressources humaines et ressources bénévoles	Yves Bouchard, président Suzanne Gingras Lorraine Labadie
Positionnement des Violons du Roy à Montréal	Jean Houde, président Andrea Bronfman Philippe Gabelier Jean-Claude Pagé Kathleen Zicat

ANNEXE B – RÈGLEMENTS GÉNÉRAUX



LES
VIOLONS
DU ROY

LA CHAPELLE DE QUÉBEC
BERNARD LABADIE

RÈGLEMENTS GÉNÉRAUX

Adoptés par l'Assemblée générale

Le 9 juin 2009

DOCSQUE: 752834\9

TABLE DES MATIÈRES

1.	<i>SIÈGE</i>	4
2.	<i>SCEAU</i>	4
3.	<i>MEMBRES</i>	4
3.01	Catégories	4
3.02	Membres réguliers	4
3.03	Membres honoraires.....	4
3.04	Cotisation	5
3.05	Retrait.....	5
3.06	Suspension et expulsion.....	5
4.	<i>ASSEMBLÉE DES MEMBRES</i>	5
4.01	Assemblée annuelle	5
4.02	Assemblée spéciale	6
4.03	Avis de convocation.....	6
4.04	Contenu de l'avis de convocation.....	6
4.05	Irrégularités	7
4.06	Président et secrétaire	7
4.07	Quorum	7
4.08	Vote.....	7
4.09	Procédures.....	8
5.	<i>ADMINISTRATEURS</i>	8
5.01	Nombre	8
5.02	Durée des fonctions.....	8
5.03	Élection	9
5.04	Retrait d'un administrateur	9
5.05	Destitution.....	10
5.06	Vacance.....	10
5.07	Rémunération.....	10
5.08	Protection	10
5.09	Conflit d'intérêts	10
5.10	Pouvoirs généraux.....	11
6.	<i>RÉUNION DES ADMINISTRATEURS</i>	11
6.01	À la suite de l'assemblée annuelle	11
6.02	Date des assemblées.....	12
6.03	Convocation et lieu	12
6.04	Avis de convocation.....	12
6.05	Quorum	12
6.06	Président et secrétaire d'assemblée.....	12
6.07	Procédures.....	12

6.08	Vote.....	13
6.09	Participation à distance.....	13
6.10	Ajournement et reprise.....	13
7.	COMITÉ EXÉCUTIF.....	13
7.01	Formation facultative.....	13
7.02	Composition et quorum.....	14
7.03	Pouvoirs.....	14
7.04	Élection.....	14
7.05	Président et secrétaire.....	14
7.06	Assemblées.....	14
8.	COMITÉ DE VÉRIFICATION.....	14
9.	AUTRES COMITÉS.....	15
10.	LES DIRIGEANTS.....	15
10.01	Élection.....	15
10.02	Démission et destitution.....	15
10.03	Vacance.....	16
10.04	Pouvoirs et devoirs des dirigeants.....	16
10.05	Le président.....	16
10.06	Le vice-président.....	16
10.07	Le trésorier.....	16
10.08	Le secrétaire.....	16
11.	EFFETS DE COMMERCE.....	17
12.	EMPRUNTS.....	17
13.	SIGNATURE DES DOCUMENTS.....	17
14.	LES PROCÉDURES LÉGALES.....	17
15.	VÉRIFICATEURS.....	18
16.	EXERCICE FINANCIER.....	18
17.	DISSOLUTION.....	18
18.	AMENDEMENTS AUX LETTRES PETENTES ET AUX RÈGLEMENTS.....	18

LES VIOLONS DU ROY (CI-APRÈS LES « V du R »)

RÈGLEMENT NUMÉRO 1

*RÈGLEMENT GÉNÉRAL ET D'ADMINISTRATION
(RÈGLEMENTS GÉNÉRAUX)*

1. SIÈGE

Le siège et principale place d'affaires des V du R est situé en la Ville de Québec, à l'endroit que le conseil d'administration fixe par résolution.

Les V du R peuvent établir et maintenir, en plus de leur siège et principale place d'affaires, d'autres bureaux, places d'affaires et agences, soit à l'intérieur, soit à l'extérieur de la Ville de Québec, suivant ce qu'en décide par résolution le conseil d'administration.

2. SCEAU

Les administrateurs peuvent, si nécessaire, déterminer le sceau des V du R et préciser sa forme et sa teneur. Le sceau est gardé au siège des V du R. L'utilisation du sceau sur un document émanant des V du R doit être autorisée par l'une des personnes suivantes : le directeur général, le président, le vice-président, le secrétaire ou le trésorier.

3. MEMBRES

3.01 Catégories

Les V du R sont constituées de deux (2) catégories de membres, soit : les membres réguliers et les membres honoraires.

3.02 Membres réguliers

Peut être membre régulier des V du R toute personne physique intéressée à promouvoir les objets des V du R et se conformant aux normes d'admission établies par le Conseil d'administration.

Les membres réguliers ont le droit de participer à toutes les activités des V du R, de recevoir les avis de convocation aux assemblées des membres, d'assister à ces assemblées et d'y voter. Ils sont éligibles comme administrateurs des V du R.

3.03 Membres honoraires

Par résolution, il est loisible au Conseil d'administration de nommer membre honoraire des V du R, toute personne qui aura rendu des services exceptionnels aux V du R dans la

DOCSQUE: 752834/9

poursuite de ses objets ou encore, toute personne dont la réputation ou le rayonnement social ou artistique le justifie.

Les membres honoraires peuvent participer aux activités des V du R et assister aux assemblées des membres, mais ils n'ont pas le droit de voter lors de ces assemblées. Ils ne sont pas éligibles au poste d'administrateur des V du R et ils ne sont pas tenus de verser des cotisations ou contributions pour maintenir leur statut de membre honoraire des V du R.

3.04 Cotisation

Le conseil d'administration pourra fixer, par résolution, le montant de la cotisation annuelle à être versée par les membres réguliers, ce montant devant être le même pour tous les membres réguliers. La cotisation sera payable au siège des V du R à la date qui sera fixée par résolution du conseil d'administration. Un avis de cotisation devra être expédié par le secrétaire ou par le trésorier, par la poste, au moins quinze (15) jours avant la date d'exigibilité. Pour pouvoir exercer les droits et privilèges reconnus aux membres réguliers, tout membre devra avoir acquitté la cotisation. À défaut, ses droits et privilèges seront suspendus jusqu'au paiement. Si le défaut subsiste pour une période de trente (30) jours, le conseil d'administration pourra radier le membre en défaut.

Toute personne qui, au cours de l'année financière précédant celle pour laquelle un avis de cotisation doit être expédié, aura fait aux V du R un don d'une somme au moins égale à la somme que pourra fixer le Conseil d'administration, par résolution, est dispensée du paiement de la cotisation pour cette année.

3.05 Retrait

Tout membre peut se retirer comme tel en tout temps, en faisant parvenir un avis écrit au secrétaire des V du R.

3.06 Suspension et expulsion

Le conseil d'administration pourra, par résolution, suspendre pour la période qu'il déterminera ou expulser définitivement tout membre qui enfreint quelque disposition des règlements des V du R ou dont la conduite ou les activités sont jugées nuisibles aux V du R.

4. ASSEMBLÉE DES MEMBRES

4.01 Assemblée annuelle

L'assemblée annuelle des membres des V du R a lieu à la date que le Conseil d'administration fixe chaque année dans les quatre (4) mois suivant la fin de l'exercice financier des V du R. Elle sera tenue au siège des V du R ou à tout autre endroit déterminé par le Conseil d'administration. L'ordre du jour de l'assemblée annuelle

comprendra : la réception du bilan et des états financiers annuels vérifiés des V du R; l'élection des administrateurs, la nomination des vérificateurs des comptes des V du R, la ratification des règlements adoptés et actes posés par le Conseil d'administration et par les dirigeants depuis la dernière assemblée annuelle des membres. Les membres prendront aussi connaissance de toute autre affaire dont l'assemblée pourra être saisie, et en disposera le cas échéant. Toute assemblée annuelle peut aussi constituer une assemblée spéciale pour prendre connaissance et disposer de toute affaire dont peut être saisie une assemblée spéciale des membres, en autant que les formalités relatives à l'avis de convocation soient respectées.

4.02 Assemblée spéciale

Une assemblée spéciale des membres des V du R est tenue au siège des V du R ou à tout autre endroit fixé par le Conseil d'administration ou par la personne qui convoque cette assemblée. Il appartient au président ou au Conseil d'administration de convoquer ces assemblées lorsqu'elles sont jugées opportunes pour la bonne administration des affaires des V du R. Cependant, le Conseil d'administration est tenu de convoquer une assemblée spéciale des membres lorsqu'il reçoit une requête écrite à cette fin signée par au moins vingt pour cent (20 %) des membres et ce, dans les vingt (20) jours suivant la réception d'une telle requête. Cette requête devra spécifier le but et les objets de l'assemblée spéciale demandée. Si le Conseil d'administration fait défaut de convoquer une assemblée spéciale dans le délai stipulé, celle-ci peut être convoquée par les signataires de la requête eux-mêmes.

4.03 Avis de convocation

Un avis de convocation de chaque assemblée annuelle et de chaque assemblée spéciale des membres doit être expédié aux membres ayant droit d'assister à l'assemblée.

Cette convocation se fait au moyen d'un avis écrit transmis par la poste à l'adresse respective de ces membres telle qu'elle apparaît aux livres des V du R, au moins dix (10) jours francs avant la date fixée pour une assemblée annuelle et au moins cinq (5) jours francs avant la date fixée pour une assemblée spéciale. Si l'adresse de quelque membre n'apparaît pas aux livres des V du R, l'avis peut être transmis à l'adresse où, au jugement de l'expéditeur, il est le plus susceptible de parvenir à ce membre dans les meilleurs délais.

Tout membre peut renoncer par écrit, par télécopieur ou par courrier électronique, à l'avis de convocation. La présence d'un membre à une assemblée couvre le défaut d'avis quant à ce membre.

4.04 Contenu de l'avis de convocation

L'avis de convocation d'une assemblée doit mentionner le temps et le lieu de l'assemblée. L'avis de convocation d'une assemblée annuelle peut, mais ne doit pas nécessairement, spécifier les buts de cette assemblée. Cet avis de convocation doit cependant mentionner en termes généraux, tout règlement ou tout acte qui doit être ratifié

à cette assemblée, de même que toute autre affaire dont il serait autrement pris connaissance et disposée à une assemblée spéciale.

L'avis de convocation d'une assemblée spéciale doit mentionner en termes généraux toute affaire qui doit être traitée à cette assemblée.

4.05 Irrégularités

L'omission accidentelle de faire parvenir l'avis de convocation à l'un ou plusieurs des membres n'a pas pour effet de rendre nulles les décisions prises à l'assemblée convoquée. De même, toute erreur ou irrégularité technique ou de pure forme dans l'avis de convocation n'aura pas pour effet de l'entacher de nullité.

4.06 Président et secrétaire

Les assemblées des membres sont présidées par le président des V du R, ou à son défaut par le vice-président ou à défaut de ce dernier par toute autre personne désignée à cette fin par un vote majoritaire des membres présents à l'assemblée.

C'est le secrétaire des V du R qui agit comme secrétaire des assemblées, ou toute autre personne désignée à cette fin par un vote majoritaire des membres présents à l'assemblée.

4.07 Quorum

À toute assemblée annuelle ou spéciale des membres, huit (8) membres présents et ayant droit de vote constituent un quorum. Lorsque le quorum est constaté à l'ouverture d'une assemblée des membres, les membres présents peuvent procéder à l'examen des affaires de cette assemblée, nonobstant le fait que le quorum ne soit pas maintenu pendant toute la durée de cette assemblée.

À défaut d'un quorum dans la demie (1/2) heure qui suit l'heure mentionnée dans l'avis de convocation, les membres présents ont uniquement le pouvoir d'ajourner l'assemblée à un lieu, à une date et à une heure déterminés. Un avis écrit de l'ajournement de l'assemblée doit être expédié à tous les membres ayant le droit d'assister à l'assemblée conformément au paragraphe 4.03 du présent règlement.

Lors de la reprise de l'assemblée ajournée, le quorum est constitué des personnes présentes et toute affaire qui aurait pu être traitée lors de l'assemblée ajournée peut être valablement traitée.

4.08 Vote

À toute assemblée des membres, seuls les membres en règle et ayant droit de vote peuvent voter, chaque membre ayant droit à un seul vote. Les votes par procuration ne sont pas permis.

À toute assemblée, les voix se prennent par vote ouvert, ou, si tel est le désir d'au moins cinq (5) membres, par scrutin secret. Sauf disposition contraire dans la loi, les questions soumises sont décidées à la majorité des votes exprimés à l'assemblée. En cas d'égalité des votes, le président de l'assemblée aura un vote prépondérant.

À moins qu'un scrutin secret n'ait été requis, une déclaration du président à l'effet qu'une résolution a été adoptée ou rejetée et une entrée au procès-verbal à cet effet constituent une preuve *prima facie* de l'adoption ou du rejet de cette résolution sans qu'il soit nécessaire de prouver la quantité ou proportion des votes enregistrés.

4.09 Procédures

Le président de toute assemblée des membres veille au bon déroulement de l'assemblée et y conduit les procédures sous tous rapports; sa décision sur toute matière est finale et lie tous les membres.

Le président d'une assemblée des membres a, en tout temps durant l'assemblée, le pouvoir de l'ajourner. Il n'est pas nécessaire de donner un avis de convocation pour la reprise de l'assemblée ainsi ajournée. Dans l'éventualité d'un tel ajournement, toute affaire qui aurait pu être traitée lors de l'assemblée ajournée peut être traitée lors de la reprise de cette assemblée.

5. ADMINISTRATEURS

5.01 Nombre

Les affaires des V du R sont administrées par un Conseil d'administration composé de quinze (15) membres.

5.02 Durée des fonctions

Le mandat des membres du conseil d'administration est d'une durée de trois (3) ans. L'élection des administrateurs se fait en trois (3) tranches distinctes, les sièges numéros 1 à 5 faisant l'objet d'une élection une année donnée, les sièges numéros 6 à 10 faisant l'objet d'une élection l'année suivante et les sièges numéros 11 à 15 faisant l'objet d'une élection l'année suivante. Au moment de l'entrée en vigueur du présent règlement, le président du conseil d'administration des V du R devra attribuer un numéro de siège à chaque administrateur alors en poste. Les numéros des sièges seront attribués en fonction de l'ancienneté de chaque administrateur; le plus ancien se verra attribuer le numéro 1, et ainsi de suite. Les sièges numéros 1 à 5 feront l'objet d'une élection à la première assemblée annuelle des membres qui suivra l'entrée en vigueur du présent règlement.

Les membres demeurent éligibles pour être réélus comme administrateur, à la fin de leur mandat, jusqu'à concurrence de trois mandats.

Sous réserve des articles 5.04, 5.05 et 5.06, tout administrateur entre en fonction à la clôture de l'assemblée au cours de laquelle il a été nommé ou élu et le demeure pour une période de trois (3) ans, soit jusqu'à la clôture de l'assemblée annuelle pertinente au cours de laquelle son successeur a été élu ou nommé ou jusqu'à ce que son successeur ait été nommé ou élu en vertu de l'une quelconque des dispositions du présent règlement.

Si, à une époque quelconque, une élection des membres du conseil n'est pas faite ou si elle n'est pas faite au temps fixé, les membres du conseil en poste demeurent en fonction jusqu'à ce que leurs successeurs soient élus.

5.03 Élection

À chaque assemblée annuelle, les membres ayant droit de vote élisent le nombre d'administrateurs requis.

Si le nombre d'administrateurs requis n'est pas atteint lors de l'assemblée annuelle des membres, le Conseil d'administration est habilité à désigner des administrateurs pour atteindre ce nombre.

Nul membre ne peut être élu comme administrateur des V du R à une assemblée annuelle des membres à moins qu'il n'ait été mis en nomination pour cette élection et à moins qu'il n'ait donné son consentement écrit à telle élection s'il est absent.

5.04 Retrait d'un administrateur

Tout administrateur cesse de faire partie du Conseil d'administration :

- a) s'il fait faillite ou devient insolvable, ou si la loi le déclare inhabile à exercer la charge d'administrateur ou s'il devient incapable de s'acquitter de ses fonctions comme telles; ou
- b) s'il donne sa démission, dès la réception par les V du R de l'avis par écrit de cette démission à moins que cet avis ne fixe une date ultérieure auquel cas, sa charge ne devient vacante qu'à la date ainsi fixée ; ou
- c) s'il s'absente sans motif raisonnable de plus de trois réunions consécutives ; ou
- d) s'il cesse de posséder les qualifications requises ; ou
- e) s'il est destitué tel que prévu ci-après.

5.05 Destitution

Lors d'une assemblée spéciale des membres convoquée à cette fin, tout administrateur peut être destitué de ses fonctions avant l'expiration de son mandat par un vote de la majorité des membres présents ayant droit de vote. Lors de cette même assemblée spéciale, une personne doit être élue en remplacement de l'administrateur destitué.

La personne élue en remplacement d'un administrateur destitué ne reste en fonction que pour la durée non expirée du mandat de l'administrateur qu'elle remplace.

La destitution d'un administrateur, tout comme son élection, relève du bon vouloir des membres.

5.06 Vacance

Lorsqu'un poste d'administrateur devient vacant en cours d'année, le Conseil d'administration peut élire un administrateur pour combler la vacance.

5.07 Rémunération

Nul administrateur n'a le droit à une rémunération ou à un salaire pour ses services comme administrateur.

5.08 Protection

Les V du R doivent tenir les administrateurs indemnes de toute perte qu'ils pourront subir, les rembourser de toute dépense et les protéger contre toute réclamation pouvant résulter des actes posés, autorisés ou omis par eux dans ou à l'occasion de l'exercice de leurs fonctions d'administrateurs, sauf s'il s'agit d'une faute lourde. Sujet à leur assurabilité, les V du R doivent souscrire et maintenir en vigueur une assurance-responsabilité des administrateurs.

Une preuve de la détention par les V du R d'une police d'assurance-responsabilité couvrant adéquatement les administrateurs devra être déposée à la première réunion du conseil d'administration de chaque année.

5.09 Conflit d'intérêts

A. Règle générale

Tout administrateur doit éviter de se placer dans une situation de conflit entre son intérêt personnel et ses obligations d'administrateur.

Il doit dénoncer aux V du R tout intérêt qu'il a dans une entreprise ou une association susceptible de le placer en situation de conflit d'intérêts, ainsi que les droits qu'il peut faire valoir contre les V du R, en indiquant, le cas échéant, leur nature et leur valeur. Cette

dénonciation d'intérêt est consignée au procès-verbal des délibérations du conseil.

B. Délibérations au conseil

Outre les cas expressément prévus aux paragraphes A, tout administrateur intéressé, directement ou indirectement, dans un contrat ou une affaire avec les V du R doit divulguer son intérêt au conseil au moment où celui-ci délibère ou prend une décision sur ce contrat ou cette affaire ou concernant ce contrat ou cette affaire et s'abstenir de voter sur toute résolution portant sur ce contrat ou cette affaire ou le concernant personnellement, directement ou indirectement. Dans un tel cas, l'administrateur intéressé doit s'absenter de l'assemblée pendant tout le temps nécessaire aux délibérations et au vote.

Le respect par l'administrateur des obligations qui lui incombent aux termes du présent paragraphe ne le dispense pas de se conformer également aux dispositions du paragraphe A.

C. Membres de la famille

Les dispositions du présent article s'appliquent également dans tous les cas où une situation de conflit existe ou peut exister entre les intérêts des V du R et l'intérêt des membres suivants de la famille de l'administrateur : le conjoint incluant le conjoint de fait, un ascendant, un descendant, le frère, la soeur, le beau-père, la belle-mère, le beau-frère, la belle-soeur, le neveu, la nièce, l'oncle ou la tante.

5.10 Pouvoirs généraux

Le conseil d'administration administre les affaires des V du R en toutes choses et peut conclure, en son nom, tout contrat auquel les V du R peuvent légalement être partie. Il peut en général exercer tous et chacun des droits et pouvoirs que les V du R peuvent exercer et poser tous les gestes et faire toutes choses à l'exception de ce qui, par la loi, par les lettres patentes des V du R ou par ses règlements généraux doit être fait par les membres en assemblée générale; et, sans restreindre la portée de ce qui précède, le conseil d'administration, agissant pour les V du R, a le pouvoir d'acheter, de louer, ou d'acquérir autrement, d'aliéner, de vendre, d'échanger ou de disposer autrement de terrains, bâtisses ou autres biens meubles ou immeubles, réels ou personnels, quelle qu'en soit la nature, ainsi que tous droits et intérêts dans ces biens, moyennant la considération et aux conditions que le Conseil d'administration détermine.

6. *RÉUNION DES ADMINISTRATEURS*

6.01 À la suite de l'assemblée annuelle

Immédiatement après chaque assemblée annuelle des membres, le Conseil d'administration se réunit sans avis et à condition qu'il y ait quorum, nomme les

dirigeants, élit le comité exécutif de la manière prévue dans les règlements généraux (le cas échéant) et transige toutes autres affaires.

6.02 Date des assemblées

Les administrateurs se réuniront aussi souvent que nécessaire, mais au moins quatre (4) fois par année.

6.03 Convocation et lieu

Les réunions du Conseil d'administration sont convoquées par le secrétaire ou le président, sur requête du président, du vice-président, ou sur demande écrite d'au moins cinq (5) administrateurs. Elles seront tenues à tout endroit de temps à autre désigné par le président ou le Conseil d'administration.

6.04 Avis de convocation

L'avis de convocation à une réunion du Conseil d'administration se donne par lettre adressée à chaque administrateur à sa dernière adresse connue. Cet avis peut aussi se donner par télécopieur ou par courrier électronique. Le délai de convocation est d'au moins cinq (5) jours francs, mais en cas d'urgence, ce délai pourra n'être que de douze (12) heures. Tout administrateur peut renoncer par écrit, par télécopieur ou par courrier électronique, à l'avis de convocation. Si tous les membres du Conseil d'administration sont présents ou si les absents y consentent par écrit, l'assemblée peut avoir lieu sans avis préalable de convocation. La présence d'un administrateur à une assemblée couvre le défaut d'avis quant à cet administrateur.

6.05 Quorum

Le quorum pour la tenue des assemblées du Conseil d'administration est fixé à la majorité des administrateurs alors en fonction.

6.06 Président et secrétaire d'assemblée

Les assemblées du Conseil d'administration sont présidées par le président des V du R ou, à son défaut, par le vice-président. C'est le secrétaire des V du R qui agit comme secrétaire des assemblées. À leur défaut, les administrateurs choisissent parmi eux un président et/ou un secrétaire d'assemblée.

6.07 Procédures

Le président de l'assemblée veille au bon déroulement de l'assemblée et en général, conduit les procédures sous tous rapports. Il soumet au Conseil d'administration les propositions sur lesquelles un vote doit être pris. À défaut par le président de l'assemblée de soumettre une proposition, tout administrateur peut la soumettre lui-même avant que l'assemblée ne soit ajournée ou close et, si cette position relève de la compétence du Conseil d'administration, le Conseil d'administration en est saisi sans qu'il soit

nécessaire qu'elle soit appuyée. À cette fin, l'ordre du jour de toute assemblée du Conseil d'administration est présumé prévoir une période pendant laquelle les administrateurs peuvent soumettre leur proposition.

6.08 Vote

Chaque administrateur a droit à une (1) voix et toutes les questions doivent être décidées à la majorité des voix exprimées à l'assemblée. Le vote est pris à main levée, à moins que le président de l'assemblée ou un administrateur ne demande le scrutin, auquel cas le vote est pris par scrutin. Si le vote est pris par scrutin, le secrétaire de l'assemblée agit comme scrutateur et dépouille le scrutin. Le vote par procuration n'est pas permis. Au cas d'égalité de voix, le président de toute assemblée du Conseil d'administration aura voix prépondérante.

6.09 Participation à distance

Les administrateurs peuvent, si une majorité d'entre eux est d'accord, participer à une assemblée du Conseil d'administration à l'aide de moyens permettant à tous les participants de communiquer entre eux, notamment par téléphone. Ils sont alors réputés avoir assisté à l'assemblée.

6.10 Ajournement et reprise

À défaut de quorum à l'heure et à l'endroit fixés pour une assemblée du Conseil d'administration, le président de l'assemblée peut, avec le consentement des administrateurs présents à une assemblée du Conseil d'administration, ajourner toute assemblée des administrateurs à une date et dans un lieu qu'il détermine, sans qu'il soit nécessaire de donner un nouvel avis de convocation des administrateurs.

Lors de la reprise de l'assemblée, le Conseil d'administration peut valablement délibérer conformément aux modalités prévues lors de l'ajournement, pourvu qu'il y ait quorum. Les administrateurs constituant le quorum lors de l'assemblée initiale ne sont pas tenus de constituer le quorum lors de la reprise de cette assemblée. S'il n'y a pas quorum à la reprise de l'assemblée, celle-ci est réputée avoir pris fin à l'assemblée précédente où l'ajournement fut décrété.

7. COMITÉ EXÉCUTIF

7.01 Formation facultative

Un comité exécutif peut être formé suivant les conditions ci-après prévues, en autant que les deux tiers (2/3) des administrateurs présents lors d'une réunion convoquée à cette fin le requièrent.

7.02 Composition et quorum

Le comité exécutif est composé de cinq (5) administrateurs, soit le président des V du R, le vice-président, le secrétaire, le trésorier et un membre élu parmi les autres membres du conseil.

Le quorum aux assemblées du comité exécutif est fixé à la majorité des membres alors en fonction.

7.03 Pouvoirs

Le comité exécutif exerce tous les pouvoirs du Conseil d'administration pour l'administration courante des affaires des V du R, sauf ceux qui, en vertu de la loi, doivent être exercés par les administrateurs ainsi que ceux que les administrateurs peuvent se réserver expressément. Le comité exécutif doit rendre compte de ses activités à chaque assemblée du conseil d'administration et les administrateurs peuvent modifier ou infirmer les décisions prises par le comité exécutif, à condition que les droits des tiers ne soient pas affectés.

7.04 Élection

L'élection des membres du comité exécutif se fait annuellement, à l'assemblée du conseil d'administration suivant immédiatement l'assemblée annuelle des membres. Les membres précédemment élus du conseil exécutif démissionnent à cette occasion mais ils sont rééligibles.

7.05 Président et secrétaire

Le président et le secrétaire sont respectivement président et secrétaire du comité exécutif.

7.06 Assemblées

L'avis de convocation à une réunion du comité exécutif se donne par lettre, par téléphone, par télécopieur ou par courrier électronique. Le délai de convocation est d'au moins vingt-quatre (24) heures, mais en cas d'urgence, ce délai pourra n'être que de douze (12) heures. Cet avis est donné sur l'ordre du président, du vice-président des V du R ou de trois (3) membres du comité exécutif. Tout membre peut renoncer par écrit, par télécopieur ou par courrier électronique, à l'avis de convocation. Si tous les membres du comité exécutif sont présents ou si les absents y consentent par écrit, l'assemblée peut avoir lieu sans avis préalable de convocation. La présence d'un membre à une assemblée couvre le défaut d'avis quant à ce membre.

8. COMITÉ DE VÉRIFICATION

Le Conseil d'administration doit constituer et maintenir en fonction un comité de vérification composé d'au moins trois (3) administrateurs indépendants qui ont

manifestement des connaissances suffisantes et appropriées de la gestion et des normes comptables applicables à l'organisme, et comprenant au moins un administrateur faisant partie d'un ordre comptable professionnel reconnu au Canada. Des administrateurs indépendants au sens du présent paragraphe sont des administrateurs (incluant les membres de leur famille au sens du paragraphe 5.09 (C)) 1) qui n'ont aucun intérêt dans une entreprise ou une association susceptible de les placer en situation de conflit d'intérêts, 2) qui n'ont aucun droit pouvant être exercé contre les V du R, 3) qui ne sont pas intéressés, directement ou indirectement, dans un contrat ou une affaire avec les V du R.

Un administrateur détenant moins de 10 % des actions ou des parts d'une personne morale ou d'une société et ne faisant pas partie de la haute direction de la personne morale ou de la société ne perdra pas sa qualité d'« administrateur indépendant » même si cette personne morale ou cette société est partie à un contrat ou une affaire avec les V du R.

Également, un administrateur ne perdra pas sa qualité d'« administrateur indépendant » du seul fait d'agir comme commanditaire ou donataire des V du R.

Les membres du comité de vérification sont nommés par le conseil d'administration annuellement et demeurent en fonction jusqu'à leur remplacement. Le conseil en désigne le président. Le quorum aux assemblées du comité de vérification est fixé à la majorité de ses membres alors en fonction.

9. AUTRES COMITÉS

Le Conseil d'administration, si et quand il le juge à propos, décide de la formation, de l'organisation, de la modification ou de la dissolution de tout comité utile au bon fonctionnement des V du R.

10. LES DIRIGEANTS

10.01 Élection

Chaque année, les administrateurs élisent parmi eux un président, un vice-président, un trésorier et un secrétaire.

10.02 Démission et destitution

Tout dirigeant peut démissionner en tout temps en remettant sa démission par écrit au président ou au secrétaire ou lors d'une assemblée du Conseil d'administration. Les dirigeants sont sujets à destitution pour ou sans cause par la majorité du Conseil d'administration sauf convention contraire par écrit.

10.03 Vacance

Toute vacance parmi les dirigeants est comblée par le Conseil d'administration.

10.04 Pouvoirs et devoirs des dirigeants

Les dirigeants ont tous les pouvoirs et les devoirs ordinairement inhérents à leur charge, sous réserve des dispositions de la loi ou des règlements, et ils ont en plus les pouvoirs et devoirs que le Conseil d'administration leur délègue ou impose. Les pouvoirs des dirigeants peuvent être exercés par toute autre personne spécialement nommée par le Conseil d'administration à cette fin, en cas d'incapacité d'agir de ces dirigeants.

10.05 Le président

Le président est le principal dirigeant des V du R. Il préside toutes les assemblées du Conseil d'administration et des membres. Il voit à l'exécution des décisions du Conseil d'administration, signe tous les documents requérant sa signature et remplit tous les devoirs inhérents à sa charge de même qu'il exerce tous les pouvoirs qui pourront de temps à autre lui être attribués par le Conseil d'administration.

10.06 Le vice-président

Le vice-président exerce les pouvoirs et fonctions que peuvent de temps à autre prescrire les administrateurs ou le président. Au cas d'absence du président ou de son incapacité ou refus d'agir, les pouvoirs et devoirs du président sont dévolus au vice-président, par ordre de préséance.

10.07 Le trésorier

Le trésorier a la charge générale des finances des V du R. Il doit déposer l'argent et les autres valeurs des V du R au nom et au crédit de cette dernière dans toute banque ou institution financière que les administrateurs désignent. Chaque fois qu'il en est requis, il doit rendre compte au président ou aux administrateurs de la situation financière des V du R et de toutes les transactions par lui faites en sa qualité de trésorier. Il doit dresser, maintenir et conserver ou voir à faire conserver les livres de comptes et registres comptables adéquats. Il doit laisser examiner les livres et comptes des V du R par les personnes autorisées à ce faire. Il doit signer tout contrat, document ou autre écrit nécessitant sa signature et exercer les pouvoirs et remplir les fonctions que les administrateurs peuvent lui confier ou qui sont inhérents à sa charge.

10.08 Le secrétaire

Le secrétaire assiste aux assemblées des membres et du Conseil d'administration et il en rédige les procès-verbaux. Il a la garde du sceau des V du R, de son registre des procès-verbaux et de tous autres registres corporatifs. Il est chargé d'envoyer les avis de convocation aux administrateurs et aux membres.

11. EFFETS DE COMMERCE

Toutes lettres de change, billets à ordre, chèques ou tous effets comportant l'ordre de payer une somme d'argent, et tous reçus pour de l'argent payés aux V du R peuvent être tirés, acceptés, endossés ou autrement émis et livrés, suivant le cas, de la manière et par le ou les dirigeants ou le ou les mandataires que le Conseil d'administration détermine.

12. EMPRUNTS

En plus des pouvoirs conférés par les lettres patentes des V du R et sans restreindre la portée des pouvoirs conférés aux administrateurs par la *Loi sur les Compagnies*, les administrateurs peuvent, lorsqu'ils le jugent opportun et, sans avoir à obtenir l'autorisation des membres :

- a) faire des emprunts de deniers sur le crédit des V du R ;
- b) émettre ou réémettre des obligations ou autres valeurs des V du R et les donner en garantie ou les vendre pour un prix et des sommes jugés convenables ; et
- c) hypothéquer les biens ou autrement grever d'une charge quelconque les biens meubles des V du R.

13. SIGNATURE DES DOCUMENTS

Les contrats, conventions, actes de ventes, baux, nantissements, hypothèques, les transferts d'actions, d'obligations ou d'autres valeurs mobilières appartenant aux V du R ou enregistrés à son nom dans les livres d'une personne morale ou d'une société, les endossements des certificats représentant ces valeurs mobilières et tous autres documents et écrits requérant la signature des V du R, y compris les procurations pour exercer un droit de vote qui peut appartenir aux V du R comme détenteur d'actions, d'obligations ou d'autres valeurs mobilières, sont signés pour et au nom des V du R par le ou les dirigeants, le ou les employés, ou le ou les mandataires des V du R que le Conseil d'administration autorise et, si requis, le sceau des V du R y est apposé, toutefois, ces contrats, endossements ou autres documents ou écrits lieront également les V du R s'ils sont signés par le président, par un vice-président ou par le secrétaire.

14. LES PROCÉDURES LÉGALES

Le président, le vice-président, tout dirigeant ou toute autre personne autorisée par les administrateurs sont respectivement autorisés à comparaître et à répondre au nom des V du R à toute action, déclaration ou requête introductive d'instance, toute ordonnance ou interrogatoire, émis par toute Cour, à répondre au nom des V du R à toute saisie-arrêt dans laquelle les V du R sont tierce-saisie et à faire tout affidavit ou déclaration solennelle reliée à telle saisie-arrêt ou à toute autre procédure à laquelle les V du R sont partie, à faire des demandes de cession de biens ou des requêtes pour ordonnance de

liquidation ou ordonnance de séquestre contre tout débiteur des V du R, à être présent et à voter à toute assemblée de créanciers des débiteurs des V du R, à accorder des procurations et à poser relativement à ces procédures tout autre acte qu'ils estiment être dans le meilleur intérêt des V du R.

15. VÉRIFICATEURS

Les membres nomment à chaque assemblée annuelle un ou plusieurs vérificateurs qui demeurent en fonction jusqu'à la fin de la prochaine assemblée annuelle des membres.

16. EXERCICE FINANCIER

L'exercice financier des V du R se termine à la fermeture des affaires le 30 juin ou à toute autre date qu'il plaira au conseil d'administration de fixer de temps à autre.

17. DISSOLUTION

En cas de liquidation ou de dissolution des V du R, ses biens seront dévolus à une personne morale exerçant des activités analogues.

18. AMENDEMENTS AUX LETTRES PATENTES ET AUX RÈGLEMENTS

Une résolution des membres ayant pour but d'autoriser une demande de lettres patentes supplémentaires amendant les lettres patentes des V du R ne sera valide et n'aura d'effet que lorsqu'elle aura été adoptée par au moins les deux tiers ($\frac{2}{3}$) des membres ayant droit de vote et qui seront présents à une assemblée générale spéciale convoquée dans le but de considérer une telle résolution.

Toute modification ou amendement aux présents règlements généraux relève du Conseil d'administration.

Chaque adoption, modification ou abrogation d'un article, à moins qu'elle ne soit ratifiée dans l'intervalle par une assemblée spéciale des membres, n'est en vigueur que jusqu'à la prochaine assemblée générale. Si l'adoption, modification ou abrogation d'un article n'est pas ratifiée à cette assemblée, elle cesse, à compter de ce jour seulement, d'être en vigueur.

L'assemblée des membres ratifie les amendements aux règlements généraux par majorité simple des voix des membres, en règle et ayant droit de vote, présents à l'assemblée générale ou spéciale dûment convoquée à cette fin.

Annexe 1

i) QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DU CA DES VDR

a. Questionnaire d'évaluation du rendement et de la performance du conseil

Échelle d'appréciation : 1- très bien (à poursuivre) ; 2 - bien (à développer) ; 3 médiocre (à améliorer) ; 4 ne sais pas / ne s'applique pas

Pour chacun des énoncés qui suivent, comment évaluez-vous la façon de procéder du conseil pour:	Évaluation			
	1	2	3	4
1. adopter le processus de planification stratégique				
2. approuver les orientations et le plan stratégiques				
3. approuver le plan d'action				
4. approuver le budget annuel				
5. approuver le rapport annuel d'activités				
6. approuver les états financiers				
8. approuver les restructurations organisationnelles majeures				
9. approuver les dépenses importantes				
10. approuver les règlements de régie interne				
11. approuver le code d'éthique et de déontologie des dirigeants				
12. approuver le code d'éthique et de déontologie des employés				
14. approuver des mesures à prendre en rapport avec l'application du code d'éthique et de déontologie concernant des plaintes ou des conflits d'intérêts				
15. approuver les règles de gouvernance de l'organisation				
16. approuver les mesures d'évaluation de l'efficacité et de la performance de l'organisation				
17. approuver la description de fonctions du directeur général				
18. approuver la description de fonctions du directeur général et du directeur musical				
19. approuver les objectifs de rendement et de performance du directeur général				
20. approuver les critères d'évaluation du directeur général				
21. approuver les honoraires du vérificateur externe				
22. approuver les politiques d'encadrement des risques				
23. approuver une politique de divulgation de l'information financière				
24. évaluer l'intégrité des contrôles internes, des contrôles de la divulgation de l'information et des systèmes d'information				
25. approuver le profil de compétence et d'expérience du directeur général				
26. approuver les critères de sélection du directeur général et du directeur musical				
27. sélectionner le directeur général et le directeur musical et en recommander leurs nominations au CA				
28. désigner une personne de l'organisation pour remplacer le directeur général en cas d'absence ou en cas d'empêchement				
29. fixer les politiques et les formes de la rémunération ainsi que les autres conditions de travail du directeur général				
30. approuver les politiques de ressources humaines, les normes et les barèmes de rémunération et les autres conditions de travail des employés et des dirigeants de l'organisation				

Pour chacun des énoncés qui suivent, comment évaluez-vous la façon de procéder du conseil pour:	<i>Évaluation</i>			
	1	2	3	4
32. approuver un plan de relève au poste de directeur général				
33. approuver un programme de planification de la relève des dirigeants de l'organisation				
34. évaluer les résultats du plan stratégique et du plan d'action				
35. réviser le plan stratégique et le plan d'action				
36. approuver les règles de gouvernance du conseil				
37. approuver le code d'éthique et de déontologie des membres du conseil				
38. désigner le président d'un comité dit statutaire pour remplacer temporairement le président du conseil en cas d'absence ou d'empêchement				
39. approuver la désignation des membres aux différents postes du conseil				
40. approuver les règles de fonctionnement du conseil				
41. déterminer les délégations d'autorité et de responsabilités du conseil à des comités ou à des membres				
42. approuver les responsabilités du conseil, des comités, du président du conseil et d'un comité et des membres				
43. approuver le profil de compétence et d'expérience requise pour la nomination des membres du conseil				
44. approuver un plan de relève des membres du conseil				
45. approuver le mandat et la composition du conseil et de chaque comité				
46. mettre en place des comités du conseil				
47. désigner les membres aux différents comités				
48. confier des mandats particuliers aux différents comités				
50. approuver les critères, les règles et les modalités d'évaluation du fonctionnement du conseil				
51. approuver les critères d'évaluation du rendement et de la performance				
du conseil				
des comités du conseil				
du président du conseil				
du président d'un comité				
des membres				
52. approuver les règles et les modalités d'évaluation du rendement et de la performance				
du conseil				
des comités du conseil				
du président du conseil				
du président d'un comité				
des membres				
53. approuver une politique et des procédures de communication et de diffusion de l'information				

b. Questionnaire d'évaluation du rendement et de la performance du conseil (suite)

Échelle d'appréciation : 1- très bien (à poursuivre) ; 2 - bien (à développer) ; 3 médiocre (à améliorer) ; 4 ne sais pas / ne s'applique pas

Pour chacun des énoncés qui suivent, comment évaluez-vous la façon de procéder du conseil pour:	<i>Évaluation</i>			
	1	2	3	4
54. approuver l'élaboration et la mise en place d'un programme d'accueil et d'intégration des nouveaux membres				
56. approuver la mise en place des correctifs nécessaires à la suite des évaluations				
57. l'utilisation du temps de chaque réunion du conseil				
58. le respect du droit de parole de chaque membre du conseil				
59. le traitement des recommandations soumises par chacun des comités du conseil				
60. la qualité du climat de travail au conseil				
61. la contribution de l'ensemble des membres du conseil				
62. l'exercice du rôle de vigie du conseil				
63. l'efficacité générale du conseil				
Commentaires :				

a. *Questionnaire d'évaluation du fonctionnement du conseil des VDR*

Échelle d'appréciation : 1- très bien (à poursuivre) ; 2 - bien (à développer) ; 3 médiocre (à améliorer) ; 4 ne sais pas / ne s'applique pas

Comment évaluez-vous chacun des énoncés suivants ?	Évaluation			
	1	2	3	4
1. le conseil a élaboré le profil de compétence et d'expérience d'un membre en fonction de besoins de l'organisation				
2. les membres du conseil ont les compétences et les expériences nécessaires pour s'acquitter des responsabilités confiées au conseil				
3. le nombre de membres au conseil est suffisant pour favoriser une gouvernance efficace de l'organisation				
4. les membres sont préparés, par un programme d'accueil et d'intégration, à exercer leurs rôles et responsabilités				
5. les membres sont informés des responsabilités qui leur sont dévolues				
6. les membres sont informés des responsabilités qui incombent au conseil				
7. le président du conseil est informé des responsabilités qui lui sont attribuées				
8. le président d'un comité est informé des responsabilités confiées au comité dont il assume la présidence				
9. l'ordre du jour indique tous les sujets qui feront l'objet de discussion et de prise de décision				
10. l'ordre du jour prévoit le rapport des comités au conseil				
11. l'ordre du jour prévoit le suivi des décisions prises				
12. le délai fixé pour l'envoi de l'avis de convocation est assez long pour permettre aux membres de bien se préparer aux réunions				
13. l'avis de convocation est expédié dans le délai prévu				
14. l'avis de convocation est expédié selon le moyen prévu dans les règles de fonctionnement				
15. l'ordre du jour est expédié en même temps que l'avis de convocation				
16. les documents sur les sujets qui feront l'objet de discussion et de prise de décision sont expédiés en même temps que l'avis de convocation				
17. les documents acheminés permettent aux membres d'avoir une bonne compréhension des points à débattre				
18. les membres du conseil respectent les règles relatives à la confidentialité des renseignements				
19. le calendrier annuel et l'agenda des réunions sont établis				
20. le quorum des réunions du conseil est fixé et respecté				
21. les membres sont présents régulièrement aux réunions du conseil				
22. le temps de la réunion du conseil est utilisé adéquatement				
23. le temps alloué aux points de discussion et de prise de décision est correct				
24. les membres du conseil s'expriment librement sur les points de discussion et de prise de décision				
25. le conseil a prévu et respecte le mode de votation				
26. le conseil a prévu et respecte le type de majorité requise sur les sujets soumis à un vote				
27. les décisions se prennent généralement par consensus				
28. le conseil a précisé la taille de chaque comité				

b. Questionnaire d'évaluation du fonctionnement du conseil des VDR (suite)

Échelle d'appréciation : 1- très bien (à poursuivre) ; 2 - bien (à développer) ; 3 médiocre (à améliorer) ; 4 ne sais pas / ne s'applique pas

Comment évaluez-vous chacun des énoncés suivants ?	<i>Évaluation</i>			
	1	2	3	4
29. le conseil a précisé les compétences et les expériences requises pour les membres de chaque comité				
30. le conseil a précisé la composition de chaque comité				
31. le conseil a défini les responsabilités de chaque comité				
32. chaque comité a établi ses règles de fonctionnement tels le quorum, le droit de vote, etc.				
33. le conseil a fixé les moments des évaluations				
34. le conseil a déterminé la fréquence des évaluations				
35. chaque membre du conseil est informé du processus à suivre pour l'évaluation				
36. le conseil a adopté les modalités (méthodes et outils) de chaque évaluation				
37. les membres sont bien informés des critères de leur évaluation				
38. les membres sont bien informés des critères d'évaluation du conseil et des comités				
39. le conseil a adopté et applique un code de conduite des réunions				
40. la direction de l'organisation met à la disposition du conseil des ressources pour qu'il puisse bien s'acquitter de ses responsabilités				
informationnelles				
financières				
humaines				
matérielles				
Commentaires				

i) ÉVALUATION D'UN MEMBRE DU CA DES VDR

a. Questionnaire d'évaluation d'un membre du conseil
(nom du membre du conseil)

Échelle d'appréciation : 1- très bien (à poursuivre) ; 2 - bien (à développer) ; 3 médiocre (à améliorer) ; 4 ne sais pas / ne s'applique pas

Comment évaluez-vous le rôle du membre du conseil pour chacun des aspects suivants ?	Évaluation			
	1	2	3	4
1. travaille dans le meilleur intérêt de l'organisation				
2. se comporte avec droiture, honnêteté et probité				
3. s'acquitte de ses devoirs conformément aux attentes et aux exigences de l'organisation				
4. respecte les valeurs de l'organisation				
5. fait preuve d'indépendance d'esprit				
6. ne défends pas les intérêts du groupe dont il est issu au détriment de ceux de l'organisation				
7. démontre de l'assurance et de la détermination				
8. possède un bon sens critique				
9. fait preuve d'une bonne capacité d'analyse				
10. fait preuve d'une bonne capacité de synthèse				
11. fait preuve de discernement et de jugement éclairé				
12. fait preuve d'impartialité dans ses interventions				
13. fait preuve de discrétion dans l'exercice de ses responsabilités				
14. traite de façon confidentielle les renseignements portés à son attention				
15. est réceptif aux idées des autres				
16. est capable de s'adapter aux situations changeantes				
17. fait des compromis pour dénouer une situation				
18. respecte le décorum qu'on retrouve normalement dans un conseil				
19. s'assure que les règles de déontologie et d'éthique de l'organisation sont respectées				
20. traite les questions à l'ordre du jour avec équité et justice				
21. est attentif aux autres membres et à l'environnement				
22. s'exprime clairement				
23. s'exprime avec concision				
24. fait valoir son point de vue				
25. a de l'influence sur les autres membres du conseil				
26. comprend et interprète l'environnement interne et externe de l'organisation				
27. saisit les enjeux et les impacts des orientations et des politiques sur les activités de l'organisation				
28. tient compte des politiques et des orientations gouvernementales dans la prise de décision				
29. mesure les impacts des décisions sur les différentes parties prenantes (gouvernement, partenaires, clientèles, employés, syndicats, etc.)				
30. est disponible pour participer aux réunions du conseil et des comités				
31. met ses compétences et ses expériences au service du conseil				
32. possède des connaissances, une expérience et une expertise dans un domaine lié à la gestion des affaires				

**Comment évaluez-vous le rôle du membre du conseil
pour chacun des aspects suivants ?**

33. défend les intérêts du conseil et les décisions prises

34. s'implique dans la recherche de solutions

35. sait se rallier à la majorité lorsque nécessaire

36. assume les conséquences de ses actions et de ses décisions

37. fait preuve de solidarité dans la prise de décision et dans son application

38. respecte le code d'éthique et de déontologie des membres du conseil

39. respecte les règles de fonctionnement du conseil

40. est présent aux réunions du conseil

41. démontre de l'intérêt et de la curiosité pour les activités de l'organisation

42. arrive bien préparé aux réunions en ayant pris connaissance des documents fournis avant la réunion

43. participe et contribue à l'avancement des travaux du conseil

44. sait se prononcer sur toute proposition soumise au vote

45. est conséquent dans ses paroles et dans ses actions

46. démontre de l'intérêt à s'impliquer dans des comités

47. entretient de bonnes relations avec les autres membres

48. participe annuellement à l'évaluation du rendement et de la performance

de lui-même

du conseil

du comité ou des comités auquel ou auxquels il siège

Commentaires :

i) ÉVALUATION DU PRÉSIDENT DU CA DES VDR

a. Questionnaire d'évaluation du président du conseil

Échelle d'appréciation : 1- très bien (à poursuivre) ; 2 - bien (à développer) ; 3 médiocre (à améliorer) ; 4 ne sais pas / ne s'applique pas

Comment évaluez-vous le rôle du président du conseil pour chacun des aspects suivants ?	Évaluation			
	1	2	3	4
1. démontre de la détermination dans l'exercice de ses responsabilités				
2. entraîne les membres à travailler vers l'atteinte d'objectifs communs				
3. prends des initiatives pour atteindre les résultats				
4. mets les autres en confiance				
5. instaure et maintient un bon climat de travail au sein du conseil				
6. est accessible et disponible aux membres et aux comités				
7. est capable de référer à la planification stratégique et aux orientations de l'organisation dans les discussions et dans la prise de décision				
8. a le souci de réussir et de régler des situations				
9. est articulé, structuré et organisé				
10. utilise efficacement le temps d'une réunion				
11. est capable d'identifier la clientèle de l'organisation et ses besoins				
12. se préoccupe de la satisfaction de la clientèle pour évaluer la qualité des services offerts par l'organisation				
13. se préoccupe de la conformité entre la prestation des services à la clientèle et les engagements de l'organisation envers la clientèle				
14. se préoccupe de maintenir un certain équilibre entre les besoins de la clientèle à satisfaire et la capacité de l'organisation à y répondre				
15. démontre un haut sens des responsabilités				
16. rend compte au conseil de ses obligations à titre de président à l'endroit du gouvernement, d'autres organisations et de ses activités à titre de président				
17. fait reconnaître régulièrement la place, la présence et le rôle du conseil au sein de l'organisation				
18. est à l'affût des nouvelles pratiques et tendances pouvant affecter les activités de l'organisation				
19. prépare et sensibilise le conseil à des changements anticipés				
20. est capable de mobiliser les membres autour d'un changement à implanter				
21. est capable de détecter les foyers de résistance ou les risques potentiels de conflits par rapport aux changements anticipés				
22. accueille, conseille et guide chaque nouveau membre				
23. fournit les renseignements nécessaires pour permettre aux membres de bien s'acquitter de leurs responsabilités				
24. informe chaque membre sur les modalités et la démarche d'évaluation d'un membre				
25. transmet à chaque membre les résultats de son évaluation				
26. s'assure que l'organisation met à la disposition des membres les ressources nécessaires pour leur permettre de bien s'acquitter de leurs responsabilités				
27. recourt, lorsque nécessaire, aux services de conseillers externes pour permettre au conseil de bien s'acquitter de ses responsabilités				

Comment évaluez-vous le rôle du président du conseil pour chacun des aspects suivants ?	<i>Évaluation</i>			
	1	2	3	4
28. cherche à obtenir le consensus lors de la prise de décision				
29. présente une planification annuelle des réunions du conseil : le nombre, les dates et les dossiers à traiter lors des réunions				
30. sait utiliser les compétences et les expériences des membres				
31. sait confier des tâches à des membres selon la nature des besoins				
32. sait rendre les membres imputables de leurs actions et de leurs responsabilités				
33. s'assure que les membres ont les compétences adéquates pour siéger aux comités				
34. s'assure que chaque comité du conseil rend compte de ses activités lors des réunions du conseil				
35. s'assure que les règles de gouvernance sont appliquées et suivies au conseil				
36. veille au recrutement de nouveaux membres potentiels				
37. fait la promotion de l'importance de l'évaluation comme moyen de s'améliorer				
38. procède à l'évaluation du rendement et de la performance des membres du conseil				
39. communique au conseil les résultats de l'évaluation au conseil				
40. propose les correctifs nécessaires à la suite de l'évaluation du conseil				
41. met en place les correctifs nécessaires				
42. travaille en étroite collaboration avec le président-directeur général				
43. représente l'organisation dans son milieu pour les affaires relevant du conseil				
44. prépare les ordres du jour des réunions du conseil avec le président-directeur général				
45. conduit efficacement les réunions en centrant les échanges sur le sujet à traiter				
46. suscite et encourage les discussions et les débats				
47. est capable de concilier les différents points de vue				
48. est capable d'atténuer les tensions				
Commentaires :				

i) ÉVALUATION D'UN MEMBRE DU COMITÉ DU CA

a. Questionnaire d'évaluation d'un membre du comité d'un CA .
(nom du membre du conseil)

Échelle d'appréciation : 1- très bien (à poursuivre) ; 2 - bien (à développer) ; 3 médiocre (à améliorer) ; 4 ne sais pas / ne s'applique pas

Comment évaluez-vous le rôle du membre du conseil pour chacun des aspects suivants ?	Évaluation			
	1	2	3	4
1. travaille dans le meilleur intérêt de l'organisation				
2. se comporte avec droiture, honnêteté et probité				
3. s'acquitte de ses devoirs conformément aux attentes et aux exigences de l'organisation				
4. respecte les valeurs de l'organisation				
5. fait preuve d'indépendance d'esprit				
6. ne défend pas les intérêts du groupe dont il est issu au détriment de ceux de l'organisation				
7. démontre de l'assurance et de la détermination				
8. possède un bon sens critique				
9. fait preuve d'une bonne capacité d'analyse				
10. fait preuve d'une bonne capacité de synthèse				
11. fait preuve de discernement et de jugement éclairé				
12. fait preuve d'impartialité dans ses interventions				
13. fait preuve de discrétion dans l'exercice de ses responsabilités				
14. traite de façon confidentielle les renseignements portés à son attention				
15. est réceptif aux idées des autres				
16. est capable de s'adapter aux situations changeantes				
17. fait des compromis pour dénouer une situation				
18. respecte le décorum qu'on retrouve normalement dans un conseil				
19. s'assure que les règles de déontologie et d'éthique de l'organisation sont respectées				
20. traite les questions à l'ordre du jour avec équité et justice				
21. est attentif aux autres membres et à l'environnement				
22. s'exprime clairement				
23. s'exprime avec concision				
24. fait valoir son point de vue				
25. a de l'influence sur les autres membres du conseil				
26. comprend et interprète l'environnement interne et externe de l'organisation				
27. saisit les enjeux et les impacts des orientations et des politiques sur les activités de l'organisation				
28. tient compte des politiques et des orientations gouvernementales dans la prise de décision				
29. mesure les impacts des décisions sur les différentes parties prenantes (gouvernement, partenaires, clientèles, employés, syndicats, etc.)				
30. est disponible pour participer aux réunions du conseil et des comités				
31. met ses compétences et ses expériences au service du conseil				
32. possède des connaissances, une expérience et une expertise dans un domaine lié à la gestion des affaires				

i) ÉVALUATION DU PRÉSIDENT DU COMITÉ Du CA.

a. Questionnaire d'évaluation du président du comité du CA.

Échelle d'appréciation : 1- très bien (à poursuivre) ; 2 - bien (à développer) ; 3 médiocre (à améliorer) ; 4 ne sais pas / ne s'applique pas

Comment évaluez-vous le rôle du président du comité pour chacun des aspects suivants ?	Évaluation			
	1	2	3	4
1. démontre de la détermination dans l'exercice de ses responsabilités				
2. entraîne les membres à travailler vers l'atteinte d'objectifs communs				
3. prend des initiatives pour atteindre les résultats				
4. mets les autres en confiance				
5. instaure et maintient un bon climat de travail au sein du conseil				
6. est accessible et disponible aux membres et aux comités				
7. est capable de référer à la planification stratégique et aux orientations de l'organisation dans les discussions et dans la prise de décision				
8. a le souci de réussir et de régler des situations				
9. est articulé, structuré et organisé				
10. utilise efficacement le temps d'une réunion				
11. est capable d'identifier la clientèle de l'organisation et ses besoins				
12. se préoccupe de la satisfaction de la clientèle pour évaluer la qualité des services offerts par l'organisation				
13. se préoccupe de la conformité entre la prestation des services à la clientèle et les engagements de l'organisation envers la clientèle				
14. se préoccupe de maintenir un certain équilibre entre les besoins de la clientèle à satisfaire et la capacité de l'organisation à y répondre				
15. démontre un haut sens des responsabilités				
16. rend compte au conseil de ses obligations à titre de président à l'endroit du gouvernement, d'autres organisations et de ses activités à titre de président				
17. fait reconnaître régulièrement la place, la présence et le rôle du conseil au sein de l'organisation				
18. est à l'affût des nouvelles pratiques et tendances pouvant affecter les activités de l'organisation				
19. prépare et sensibilise le conseil à des changements anticipés				
20. est capable de mobiliser les membres autour d'un changement à implanter				
21. est capable de détecter les foyers de résistance ou les risques potentiels de conflits par rapport aux changements anticipés				
22. accueille, conseille et guide chaque nouveau membre				
23. fournit les renseignements nécessaires pour permettre aux membres de bien s'acquitter de leurs responsabilités				
24. informe chaque membre sur les modalités et la démarche d'évaluation d'un membre				
25. transmet à chaque membre les résultats de son évaluation				
26. s'assure que l'organisation met à la disposition des membres les ressources nécessaires pour leur permettre de bien s'acquitter de leurs responsabilités				
27. recourt, lorsque nécessaire, aux services de conseillers externes pour permettre au conseil de bien s'acquitter de ses responsabilités				

Comment évaluez-vous le rôle du président du comitédu CA pour chacun des aspects suivants ?	<u>Évaluation</u>			
	1	2	3	4
28. cherche à obtenir le consensus lors de la prise de décision				
29. présente une planification annuelle des réunions du conseil : le nombre, les dates et les dossiers à traiter lors des réunions				
30. sait utiliser les compétences et les expériences des membres				
31. sait confier des tâches à des membres selon la nature des besoins				
32. sait rendre les membres imputables de leurs actions et de leurs responsabilités				
33. s'assure que les membres ont les compétences adéquates pour siéger aux comités				
34. s'assure que chaque comité du conseil rend compte de ses activités lors des réunions du conseil				
35. s'assure que les règles de gouvernance sont appliquées et suivies au conseil				
36. veille au recrutement de nouveaux membres potentiels				
37. fait la promotion de l'importance de l'évaluation comme moyen de s'améliorer				
38. procède à l'évaluation du rendement et de la performance des membres du conseil				
39. communique au conseil les résultats de l'évaluation au conseil				
40. propose les correctifs nécessaires à la suite de l'évaluation du conseil				
41. met en place les correctifs nécessaires				
42. travaille en étroite collaboration avec le président-directeur général				
43. représente l'organisation dans son milieu pour les affaires relevant du conseil				
44. prépare les ordres du jour des réunions du conseil avec le président-directeur général				
45. conduit efficacement les réunions en centrant les échanges sur le sujet à traiter				
46. suscite et encourage les discussions et les débats				
47. est capable de concilier les différents points de vue				
48. est capable d'atténuer les tensions				
Commentaires :				

Annexe 2

COMITÉ DE GOUVERNANCE ET D'ÉTHIQUE, COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET DES RESSOURCES BÉNÉVOLES, COMITÉS DE FINANCEMENT, COMITÉ D'ORIENTATION STRATÉGIQUE.

Échelle d'appréciation : 1- très bien (à poursuivre) ; 2 - bien (à développer) ; 3 médiocre (à améliorer) ; 4 ne sais pas / ne s'applique pas

Pour chacun des énoncés, comment évaluez-vous la façon de procéder du comité de..... du CA :	Évaluation			
	1	2	3	4
1. élaborer et réviser :				
les règles de gouvernance pour la conduite des affaires de l'organisation				
les règles de gouvernance du conseil				
2. élaborer et réviser les règles de fonctionnement du conseil et des comités				
3. définir une politique et des procédures de communication et de diffusion de l'information				
4. élaborer et réviser le code d'éthique et de déontologie				
pour la conduite des affaires de l'organisation				
pour les dirigeants et les employés de l'organisation et de ses filiales				
pour les membres du conseil				
5. élaborer et réviser les procédures relatives à la réception des plaintes découlant de l'application des codes d'éthique et de déontologie				
6. élaborer et réviser les procédures relatives à la gestion des conflits d'intérêts				
7. examiner les plaintes et les conflits d'intérêts découlant de l'application des codes d'éthique et de déontologie				
8. définir et réviser les responsabilités				
du conseil				
des comités				
du président du conseil				
du président du comité				
des membres				
9. préciser la taille et la composition des comités				
10. élaborer et réviser le profil de compétence et d'expérience pour la nomination des membres au conseil				
11. établir le plan de relève au sein du conseil et des comités				
12. élaborer le plan d'accueil et d'intégration des nouveaux membres du conseil				
13. élaborer un programme de formation continue à l'intention des membres du conseil				
14. définir les objectifs de rendement et de performance du président du conseil				
15. élaborer les critères d'évaluation :				
des membres du conseil				
du fonctionnement du conseil et des comités				
16. élaborer les critères d'évaluation du rendement et de la performance				
du conseil				
des comités				
du président du conseil				
du président de comité				

Pour chacun des énoncés, comment évaluez-vous la façon de procéder du comité du CA pour :	<i>Évaluation</i>			
	1	2	3	4
17. élaborer les règles et les modalités d'application des évaluations				
18. évaluer le fonctionnement du conseil				
19. évaluer le rendement et la performance du président du conseil				
20. évaluer le rendement et la performance du comité et des membres				
21. examiner les résultats de l'évaluation du comité et des membres				
22. proposer des améliorations au fonctionnement du comité				
23. proposer au conseil les suivis concernant les plaintes et les conflits d'intérêts découlant du code d'éthique et de déontologie				
24. identifier les membres du conseil qualifiés pour siéger à un des comités du conseil				
25. l'utilisation du temps de chaque réunion du comité				
26. le respect du droit de parole de chaque membre du comité				
27. le traitement des dossiers relevant de sa compétence				
28. la qualité du climat de travail au comité				
29. la contribution de l'ensemble des membres du comité				
30. les moyens utilisés par le comité pour s'assurer d'une gestion éthique de l'organisation				
31. l'efficacité générale du comité				
Commentaires :				

Annexe 3

i) COMITÉ DE VÉRIFICATION

Échelle d'appréciation : 1- très bien (à poursuivre) ; 2 - bien (à développer) ; 3 médiocre (à améliorer) ; 4 ne sais pas / ne s'applique pas

Pour chacun des énoncés, comment évaluez-vous la façon de procéder du comité de vérification pour :	Évaluation			
	1	2	3	4
1. examiner, avec le vérificateur général et le vérificateur externe nommé par le gouvernement, les états financiers avant leur diffusion				
2. établir et proposer une politique de divulgation de l'information financière				
3. évaluer la pertinence et l'efficacité des systèmes de contrôle				
4. établir des procédures relatives à la réception de plaintes au sujet de questions comptables ou de vérification				
5. examiner les plaintes relatives aux aspects financiers portées à l'attention du conseil				
6. analyser le rapport annuel du vérificateur externe				
7. examiner le mandat du vérificateur interne				
8. approuver le plan annuel de vérification interne				
9. évaluer le rendement et la performance du vérificateur interne				
10. arbitrer les différends entre le vérificateur externe et le vérificateur interne				
11. examiner les principaux risques auxquels l'organisation doit faire face et les mesures prises par celle-ci pour contrôler et maîtriser ces risques				
12. proposer des politiques d'encadrement des risques financiers, stratégiques, opérationnels, liés au leadership, liés au partenariat et liés à la réputation				
13. évaluer l'efficacité et la performance financière de l'organisation				
14. analyser les résultats de l'évaluation de l'efficacité et de la performance financière de l'organisation en vue d'apporter des améliorations au fonctionnement de l'organisation				
15. évaluer le rendement et la performance du comité et des membres				
16. analyser les résultats de l'évaluation du comité et des membres				
17. proposer des améliorations au fonctionnement du comité				
18. l'utilisation du temps de chaque réunion du comité				
19. le respect du droit de parole de chaque membre du comité				
20. le traitement des dossiers relevant de sa compétence				
21. la qualité du climat de travail au comité				
22. la contribution de l'ensemble des membres du comité				
23. les moyens utilisés par le comité pour s'assurer d'une saine gestion financière au sein de l'organisation				
24. l'efficacité générale du comité				
Commentaires :				

- i) ÉVALUATION DU PRÉSIDENT D'UN COMITÉ DE VÉRIFICATION DU CA
 Échelle d'appréciation :1- très bien (à poursuivre) ; 2 - bien (à développer) ; 3 médiocre (à améliorer) ; 4 ne sais pas / ne s'applique pas

Comment évaluez-vous le rôle du président du comité de vérification pour chacun des aspects suivants ?	Évaluation			
	1	2	3	4
1. démontre de la détermination dans l'exercice de ses responsabilités				
2. entraîne les membres à travailler vers l'atteinte d'objectifs communs				
3. prend des initiatives pour atteindre les résultats				
4. instaure et maintient un bon climat de travail au sein du comité				
5. est capable de référer à la planification stratégique et aux orientations de l'organisation dans les discussions et dans la prise de décision				
6. a le souci de réussir et de régler des situations				
7. est articulé, structuré et organisé				
8. démontre un haut sens des responsabilités				
9. présente une planification annuelle des réunions du comité; le nombre, les dates et les dossiers à traiter lors des réunions				
10. prépare les ordres du jour des réunions du comité avec le président-directeur général et les dirigeants				
11. anime, coordonne et dirige efficacement les travaux du comité				
12. s'assure que l'organisation met à la disposition des membres les ressources nécessaires pour leur permettre de bien s'acquitter de leurs responsabilités				
13. recourt lorsque nécessaire, aux services de conseillers externes pour permettre au comité de bien s'acquitter de ses responsabilités				
14. transmet les informations pertinentes aux membres du comité pour l'accomplissement de ses travaux				
15. est accessible et disponible aux membres du comité				
16. utilise efficacement le temps d'une réunion				
17. suscite et encourage les discussions et les débats				
18. est capable de concilier les différents points de vue				
19. est capable d'atténuer les tensions				
20. cherche à obtenir le consensus lors de la prise de décision				
21. informe et rend compte des activités du comité au conseil				
22. dépose le procès-verbal des réunions du comité au conseil				
23. soumet, au conseil pour approbation, les recommandations du comité				
24. évalue le rendement et la performance du comité				
25. évalue le rendement et la performance des membres du comité				
26. communique les résultats de l'évaluation du comité à ses membres				
27. communique à chaque membre les résultats de son évaluation				
28. propose et met en place les correctifs nécessaires à la suite de l'évaluation du comité				
29. sait rendre les membres imputables de leurs actions et de leurs responsabilités				
Commentaires :				

i) ÉVALUATION D'UN MEMBRE DU COMITÉ DE VÉRIFICATION DU CA

a. Questionnaire d'évaluation d'un membre du comité DE VÉRIFICATION d'un CA .
(nom du membre du conseil)

Échelle d'appréciation : 1- très bien (à poursuivre) ; 2 - bien (à développer) ; 3 médiocre (à améliorer) ; 4 ne sais pas / ne s'applique pas

Comment évaluez-vous le rôle du membre du conseil pour chacun des aspects suivants ?	Évaluation			
	1	2	3	4
1. travaille dans le meilleur intérêt de l'organisation				
2. se comporte avec droiture, honnêteté et probité				
3. s'acquitte de ses devoirs conformément aux attentes et aux exigences de l'organisation				
4. respecte les valeurs de l'organisation				
5. fait preuve d'indépendance d'esprit				
6. ne défend pas les intérêts du groupe dont il est issu au détriment de ceux de l'organisation				
7. démontre de l'assurance et de la détermination				
8. possède un bon sens critique				
9. fait preuve d'une bonne capacité d'analyse				
10. fait preuve d'une bonne capacité de synthèse				
11. fait preuve de discernement et de jugement éclairé				
12. fait preuve d'impartialité dans ses interventions				
13. fait preuve de discrétion dans l'exercice de ses responsabilités				
14. traite de façon confidentielle les renseignements portés à son attention				
15. est réceptif aux idées des autres				
16. est capable de s'adapter aux situations changeantes				
17. fait des compromis pour dénouer une situation				
18. respecte le décorum qu'on retrouve normalement dans un conseil				
19. s'assure que les règles de déontologie et d'éthique de l'organisation sont respectées				
20. traite les questions à l'ordre du jour avec équité et justice				
21. est attentif aux autres membres et à l'environnement				
22. s'exprime clairement				
23. s'exprime avec concision				
24. fait valoir son point de vue				
25. a de l'influence sur les autres membres du conseil				
26. comprend et interprète l'environnement interne et externe de l'organisation				
27. saisit les enjeux et les impacts des orientations et des politiques sur les activités de l'organisation				
28. tient compte des politiques et des orientations gouvernementales dans la prise de décision				
29. mesure les impacts des décisions sur les différentes parties prenantes (gouvernement, partenaires, clientèles, employés, syndicats, etc.)				
30. est disponible pour participer aux réunions du conseil et des comités				
31. met ses compétences et ses expériences au service du conseil				
32. possède des connaissances, une expérience et une expertise dans un domaine lié à la gestion des affaires				

Comment évaluez-vous le rôle du membre du comité de vérification. du CA pour chacun des aspects suivants ?	<i>Évaluation</i>			
	1	2	3	4
33. défend les intérêts du conseil et les décisions prises				
34. s'implique dans la recherche de solutions				
35. sait se rallier à la majorité lorsque nécessaire				
36. assume les conséquences de ses actions et de ses décisions				
37. fait preuve de solidarité dans la prise de décision et dans son application				
38. respecte le code d'éthique et de déontologie des membres du conseil				
39. respecte les règles de fonctionnement du conseil				
40. est présent aux réunions du conseil				
41. démontre de l'intérêt et de la curiosité pour les activités de l'organisation				
42. arrive bien préparé aux réunions en ayant pris connaissance des documents fournis avant la réunion				
43. participe et contribue à l'avancement des travaux du conseil				
44. sait se prononcer sur toute proposition soumise au vote				
45. est conséquent dans ses paroles et dans ses actions				
46. démontre de l'intérêt à s'impliquer dans des comités				
47. entretient de bonnes relations avec les autres membres				
48. participe annuellement à l'évaluation du rendement et de la performance				
de lui-même				
du conseil				
du comité ou des comités auquel ou auxquels il siège				
Commentaires :				