

# ASSOCIATION DES VÉTÉRANS DE LA GRC

## L'ART DE LA GOUVERNANCE



## **TABLE DES MATIÈRES**

### **LETTRE DE BIENVENUE DU PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION**

### **AVANT-PROPOS : DIRECTEUR GÉNÉRAL (DG)**

### **SOMMAIRE**

#### **PARTIE 1: PRINCIPES DE BONNE GOUVERNANCE**

1. Qu'est-ce que la gouvernance et pourquoi est-elle si importante?
  2. Quatre éléments clés
  3. Qu'est-ce que j'y gagne?
  4. Tâches essentielles du conseil
  5. Qu'attend-on de moi?
  6. Responsabilités
    - (a) Personelles
    - (b) Légales
    - (c) Droit commun
  7. Responsabilité fiduciaire: Le coeur de la bonne gouvernance
  8. Gestion des performances
- Annexe "A" : Lettre d'acceptation

#### **PARTIE 11: L'ASSOCIATION DES VÉTÉRANS DE LA GRC**

1. L'Association: un bref aperçu
2. Le conseil d'administration
3. Le secrétariat
4. Les comités
5. Communications stratégiques
6. Orientation stratégique
7. Règlements de l'Association
8. Conclusion

## **Lettre de bienvenue du président de l'Association Alexander (Sandy) Glenn**

En tant que président, et au nom de tous les membres, j'ai le plaisir de vous souhaiter la bienvenue au conseil d'administration de l'Association des vétérans de la GRC. Que vous soyez un membre en exercice du conseil national ou un membre nouvellement élu du conseil, je suis convaincu que vous trouverez ce manuel très instructif alors que nous entamons ensemble un nouveau chapitre de la vie de l'Association.

Comme vous le savez, les statuts de prorogation de l'Association des vétérans de la GRC ont été déposés avec succès auprès de Corporations Canada en juin 2014, conformément à la Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif (*ci-après la LCOBNL*). L'importance de cette réussite ne peut être sous-estimée et l'Association ne peut pas non plus risquer de ne pas se conformer à la législation et aux règlements qui l'accompagnent. La gouvernance des organisations à but non lucratif, telles que la nôtre, est devenue de plus en plus critique avec des exigences de transparence et de responsabilité sans entrave de la part de son conseil d'administration qui a été élu par et pour les membres.

En vertu de la législation actuelle, nous avons, individuellement et collectivement, la responsabilité globale de l'Association et de la stratégie pour atteindre son objectif légal prévu dans notre constitution et nos articles de prorogation. Il s'agit là d'une responsabilité souvent lourde, mais le risque de dissolution est très réel si nous ne parvenons pas à assurer le type de direction qui nous a été confié. D'autre part, un cadre de gouvernance solide nous permettra d'être ciblés, productifs, responsables et durables, aujourd'hui et à l'avenir.

J'aimerais que chacun d'entre vous considère ce Manuel de gouvernance comme votre guide d'orientation personnel et un document de référence facile pour vos responsabilités individuelles et collectives en tant que membres du Conseil d'administration. Les informations contenues dans le présent document sont un condensé du vaste corpus de recherche sur la gouvernance des organisations à but non lucratif en général et sur les caractéristiques des conseils d'administration très efficaces.

Le manuel est organisé en deux sections, à savoir un aperçu des principes de bonne gouvernance suivi d'informations spécifiques à l'Association des vétérans de la GRC. Je vous encourage à vous familiariser avec ce manuel et les précieuses informations qu'il contient afin de maximiser votre contribution personnelle. Je suis convaincu que vous contribuerez constamment au bien de l'Association.

Sandy Glenn Alexander (Sandy) Glenn,

Président

Association des vétérans de la GRC



## **Avant-propos: Directeur général (DG) Glen Siegersma**

La capacité à assurer une gouvernance efficace et engagée est la clé d'une association viable et durable pour aujourd'hui et pour l'avenir. Notre transition vers la LCOBNL a été réussie grâce à des efforts importants pour améliorer l'administration de l'Association en travaillant à renforcer les relations avec les divisions. Nos efforts de collaboration continuent à améliorer nos communications et à moderniser l'Association pour qu'elle s'épanouisse dans le paysage dynamique dans lequel nous vivons aujourd'hui. Bien que certaines de nos initiatives collectives se soient établies, il reste encore beaucoup de travail à faire.

En examinant notre passé pour mieux éclairer notre futur, il y a des leçons à tirer des efforts de modernisation de l'Association, à commencer par le rapport de 2007 sur le réexamen de la gouvernance de Vinette. Alors que le rapport Vinette a attiré l'attention du conseil d'administration sur les possibilités d'amélioration, peu de ces recommandations sont visibles dans notre structure de gouvernance actuelle. En 2012, le (ancien) directeur exécutif a été chargé d'un examen administratif et opérationnel du secrétariat en vue de s'appuyer sur les conclusions du rapport Vinette de 2007. À cette époque, deux études nationales ont été menées et des informations précieuses ont été reçues de toutes les divisions. Cette rétroaction a conduit, en partie, à des initiatives proactives visant à inspirer confiance dans la direction du Conseil et, si certaines de ces initiatives sont toujours en place, d'autres n'ont pas été poursuivies.

Tous ces rapports, y compris un rapport du groupe de discussion pancanadien de Face Value Communications en 2015 sur l'objectif stratégique d'augmenter le nombre de membres, sont disponibles pour examen auprès du conseil d'administration. La réalité est là, bien des années plus tard, et ces questions fondamentales, et bien d'autres, continuent d'être au premier plan des défis auxquels l'Association est confrontée.

Alors que nous continuons à moderniser notre Association et à concevoir un cadre de gouvernance avec une intégration complète de la LCOBNL, les administrateurs doivent concentrer leur attention sur trois questions importantes.

- Quel est le travail fondamental du Conseil d'administration ?
- Comment le Conseil ajoutera-t-il de la valeur aux membres?
- Comment l'efficacité du Conseil d'administration sera-t-elle évaluée?

La structure diversifiée et géographiquement différente de l'Association des vétérans de la GRC ne se prête pas bien à un modèle de gouvernance "universel". La responsabilité du Conseil d'administration est de fournir à l'Association une orientation stratégique et d'assurer la responsabilité en mesurant comment notre mission est accomplie. L'exécution du plan d'activités et le travail réel nécessaire pour atteindre l'orientation stratégique fixée par le Conseil d'administration relèvent de la responsabilité de la direction et, dans notre cas, cela se traduit pour moi, votre chef de l'administration (DG), qui travaille en interdépendance avec les présidents des divisions de l'Association, le Conseil d'administration et directeurs de nos

différents comités. Aux fins du présent manuel de gouvernance, les présidents de division de l'Association (ci-après le PDA) désignent les (30) présidents de division à travers le Canada.

En conclusion, nos efforts individuels et nos performances collectives détermineront l'avenir de l'Association des vétérans de la GRC. Notre capacité à avoir un impact positif sur les milliers de vétérans qui se tournent vers nous aujourd'hui, et qui le feront à l'avenir, n'est pas liée aux postes que nous occupons mais au leadership que nous apportons au Conseil d'administration et à l'Association dans son ensemble.

*Glen Siegersma*

Glen Siegersma,  
Directeur général,

Association des vétérans de la GRC.



## SOMMAIRE

L'objectif fondamental de ce document est de fournir au conseil d'administration d'une société à but non lucratif les connaissances nécessaires à une gestion efficace. Un conseil d'administration est créé suite à la constitution d'une société. Pour l'Association des vétérans de la GRC (AVGRC), ceci signifie que nous sommes constitués en société de droit fédéral en vertu de la LCOBNL.

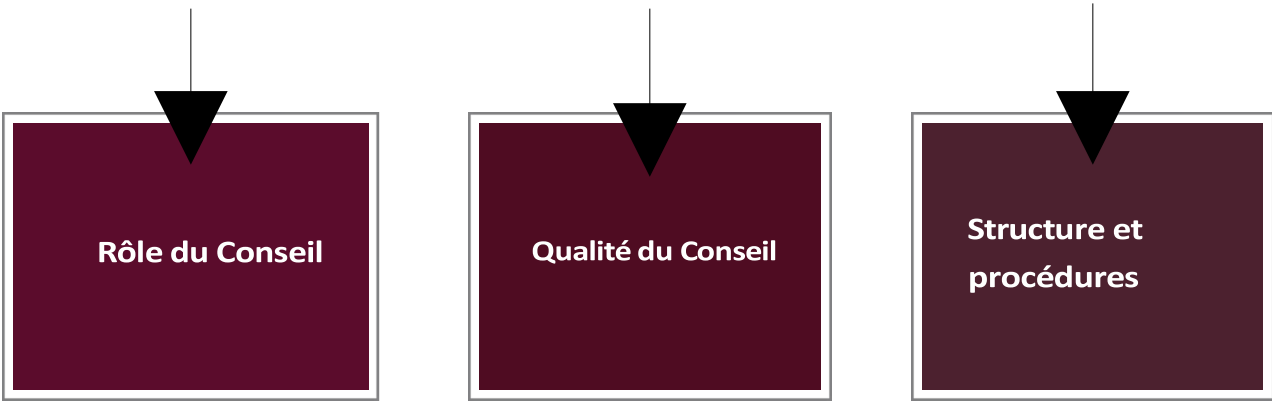
En juin 2014, l'Association a obtenu un certificat de prorogation de Corporations Canada à la suite du dépôt réussi de nos statuts de prorogation, approuvés par une résolution spéciale et une majorité des deux tiers lors de l'Assemblée générale annuelle (AGA) Rendez-Vous Ottawa. Les statuts et le certificat de prorogation originaux, ainsi que le registre du premier conseil d'administration officiel en vertu de cette nouvelle législation, sont conservés au secrétariat du Collège canadien de police (CCP) à Ottawa.

Le critère le plus important de la constitution en société est le fait que nous sommes, de par la loi, une seule association, bien que nous soyons organisés en 30 divisions à travers le Canada. Cela signifie que si les divisions ont l'autorité du conseil d'administration pour mener des affaires en fonction de leurs besoins uniques, les divisions n'ont pas l'autorité d'entreprendre une activité qui pourrait compromettre et mettre en danger les statuts et l'association.

La bonne gouvernance signifie que le conseil d'administration s'acquitte de ses responsabilités fiduciaires. Un rôle fiduciaire exige que le conseil d'administration soit responsable devant les membres de l'association pour s'assurer qu'il réussit à remplir son but, ou sa mission. La qualité de la gouvernance est directement liée au comportement du conseil d'administration et un comportement efficace est essentiel à la bonne gouvernance. Il existe trois grandes conditions qui favorisent et soutiennent un comportement efficace du conseil d'administration. Ces conditions pour une bonne gouvernance sont les suivantes :

1. **Rôle du Conseil:** Il s'agit de ce que le Conseil d'administration fait réellement tout au long de son mandat pour assurer la direction de l'Association dans son ensemble.
2. **Qualité du Conseil:** La qualité des personnes en poste et l'impact de leurs compétences collectives sur la bonne gouvernance.
3. **Structure du Conseil:** Se réfère à la manière dont le Conseil d'administration effectue son travail et remplit son rôle de gouvernance au sein de l'Association.

**Conditions d’une bonne gouvernance**



- Fonctions des directeurs
- Rôle et fonctions du Conseil
- Gouvernance efficace
- Gestion des relations

- Composition
- Taille
- Orientation et formation
- Évaluation

- Rôles et responsabilités
- Comités
- Réunions
- Relations/Culture

**Mention**

Les informations contenues dans ce document proviennent de plusieurs sources ouvertes sur le sujet de la gouvernance des sociétés sans but lucratif au Canada. Les directeurs et les cadres de division qui sont responsables de la gouvernance de l'Association des vétérans de la GRC sont encouragés à être bien informés des exigences législatives du nouveau LCOBNL et de son application à l'Association.

## **PARTIE 1: PRINCIPES DE BONNE GOUVERNANCE**

### **1. Qu'est-ce que la gouvernance et pourquoi est-elle si importante?**

Gouverner signifie simplement planifier, diriger, contrôler et être responsable des résultats. Le cadre de gouvernance d'un conseil d'administration est la méthode qu'il choisit pour répartir les pouvoirs et les autorités de l'association. La mise en œuvre d'un modèle adapté au mandat, à la mission et à la direction stratégique de l'Association est une nécessité pour garantir que le conseil fonctionne comme une équipe cohésive avec une vision partagée de la manière dont l'organisation doit être gérée.

La gouvernance consiste à faire des choix ; ce que l'Association veut accomplir, la meilleure façon d'obtenir des résultats, les ressources nécessaires et ce qui définit le succès. De par sa nature même, le processus de gouvernance peut être une expérience exigeante. En tant que directeur élu de l'Association, la responsabilité de fonctionner efficacement signifie qu'il faut apporter les compétences requises au poste afin de fournir de façon constante des services de qualité aux membres. Avoir un bon jugement et de la prévoyance et être constamment conscient de l'environnement est essentiel à une bonne gouvernance axée sur les résultats.

S'il est logique d'adopter un cadre approprié pour l'Association, il est important de savoir que tous ces différents modèles sont façonnés à partir de principes clés. En outre, la conception et la mise en œuvre d'un cadre de gouvernance très efficace pour le conseil d'administration doit également être très efficace pour la gouvernance des 30 divisions qui composent l'Association des vétérans de la GRC. Que nous soyons un membre élu du conseil d'administration ou un représentant élu du comité exécutif d'une division, nous sommes une association liée par des statuts de prorogation en vertu de la LCOBNL.

### **2. Quatre éléments clés**

1. *Responsabilité*: la capacité des membres à exiger de leur conseil d'administration qu'il rende compte de leurs performances et de leurs décisions. La responsabilité comporte deux volets : (a) la responsabilité signifie répondre aux questions concernant ses actions officielles et (b) les conséquences signifient les sanctions pour une violation des règles.
2. *Transparence*: permet d'obtenir en temps opportun des informations précises et fiables sur les finances de l'Association, la gestion des ressources et les décisions affectant l'ensemble des membres.
3. *Prévisibilité*: signifie que la conduite et les actions du Conseil d'administration et du personnel sont appliquées de manière cohérente, claire, équitable et uniforme conformément aux statuts de l'Association et sont effectivement mises en œuvre.



4. *Participation*: engagement du Conseil avec l'ensemble des membres, ainsi qu'avec d'autres intervenants dans la planification, l'exécution et l'évaluation des résultats stratégiques.

Ces quatre éléments clés sont essentiels pour le développement d'une culture d'ouverture et de confiance en inspirant un engagement indéfectible envers l'objectif de l'Association, la confiance dans sa gouvernance et en favorisant un équilibre sain entre durabilité et innovation.

### 3. Qu'est-ce que j'en retire?

Dans toute démocratie saine, être élu par les membres au conseil d'administration, ou à un poste clé au sein du comité exécutif d'une division, offre la possibilité de faire une différence. La plupart des gens se portent volontaires pour siéger au conseil d'administration de l'Association, ou à l'équipe exécutive d'une division, dans un désir sincère de mettre leurs connaissances, leur expérience et leurs compétences pour faire avancer les choses et pour le plus grand bien. Au contraire, d'autres se portent volontaires pour des raisons moins nobles et ils deviennent un obstacle, voire une distraction qui, consciemment ou non, perturbe le travail de l'Association.

La motivation à servir en tant que membre du conseil d'administration ou à un titre quelconque dans une division joue un rôle essentiel dans la détermination de la manière dont les membres fonctionnent en tant qu'équipe efficace vers un objectif commun. Une fois élus, les membres doivent écarter leurs agendas personnels et mettre l'accent pour assurer une gestion qui soit dans le meilleur intérêt de l'Association. En tant que membre du conseil d'administration, il vous sera demandé de signer une lettre d'acceptation afin que les attentes des membres à notre égard et ce que vous pouvez attendre en retour soient clairs et sans ambiguïté. (**Voir annexe "A"**)

### 4. Tâches essentielles du Conseil

Les tâches suivantes sont pertinentes pour tout conseil d'administration, quelle que soit la taille. Il s'agit de :

- Sauvegarder la mission de l'Association, ses valeurs et ses principes de fonctionnement pour s'assurer qu'ils sont pertinents, actuels et adaptés aux besoins et aux attentes des membres ;
- Superviser l'élaboration, l'approbation et l'exécution des priorités stratégiques et approuver les budgets annuels et les plans opérationnels ;
- Surveiller les performances en ce qui concerne la mission de l'Association, ses buts stratégiques, ses objectifs et ses priorités ;
- Rechercher et obtenir les ressources suffisantes pour que l'Association puisse financer ses opérations de manière adéquate ;
- Rendre compte aux membres des dépenses et des services acquis et/ou fournis ;
- Assurer une gestion prudente et appropriée des ressources de l'Association ;
- Anticiper, atténuer et gérer les risques pour l'Association, son personnel, ses membres, ses clients et ses intéressés ;

- Établir des indicateurs de performance pour suivre et évaluer les performances du personnel et des membres du conseil d'administration ;
- Préserver la mémoire de l'entreprise et assurer la continuité et la stabilité ;
- Impliquer régulièrement les PDA dans les décisions qui concernent l'Association ;
- Représenter publiquement l'Association et être un bon ambassadeur et,
- Défendre les intérêts de tous les membres et employés retraités de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) et leurs personnes à charge.

## 5. Qu'attend-on de moi?

Les administrateurs individuels n'ont pas le pouvoir d'agir indépendamment de l'ensemble du conseil d'administration, sauf s'ils sont mandatés par une résolution, un règlement ou une directive du président. En pratique, aucun membre du conseil d'administration n'est habilité à diriger le travail du DG ou d'autres membres du personnel, ou à prendre des décisions qui ont un impact sur l'ensemble de l'association, à moins que ce rôle n'ait été officiellement délégué. Si le DG rend compte directement au Président, le Conseil d'administration dans son ensemble est responsable en dernier ressort des performances de ces employés.

**Devoir de diligence:** En tant que membre du conseil d'administration, vous êtes censé être bien informé sur la LCOBNL, les statuts de prorogation, les règlements de l'Association, sa mission et les principes généraux de fonctionnement en ce qui concerne le rôle d'un administrateur. De plus, vous êtes responsable de vous tenir bien informé des nouvelles tendances et des diverses activités qui ont lieu au sein de toutes les divisions. Vous assisterez à toutes les réunions du conseil d'administration, siégerez à des comités et contribuerez aux travaux du conseil par votre expérience personnelle, professionnelle et de vie.

**Devoir de loyauté:** Agir constamment avec honnêteté et en toute bonne foi dans ce que vous croyez raisonnablement être dans l'intérêt de l'Association. Maintenir la solidarité avec vos collègues membres du Conseil d'administration en soutenant une décision prise de bonne foi lors d'une réunion légalement constituée du Conseil et en pleine possession raisonnable des faits de l'affaire en cours de discussion. Faire preuve de vigilance et déclarer tout conflit d'intérêt réel ou perçu conformément aux statuts et aux exigences statutaires de l'Association.

**Devoir de vigilance:** Devoir de vigilance : Exercer le même degré de soin, de diligence et de compétence qu'une personne raisonnablement prudente démontrerait dans des circonstances comparables. Offrir des perspectives et des opinions personnelles sur les questions qui font l'objet de discussions et de décisions du conseil d'administration. Exprimer clairement et explicitement, au moment où une décision est prise, toute opposition à une décision envisagée et, le cas échéant, demander une révision des faits si vous pensez raisonnablement que le Conseil est sur le point d'agir d'une manière incompatible avec ses responsabilités fiduciaires. Travaillez en coopération avec le personnel, les comités et les équipes de direction des divisions. Connaître et respecter la distinction entre le rôle du conseil d'administration, du DG et du personnel, conformément aux principes des politiques de gouvernance approuvées.

## 6. Responsabilités

### (a) Responsabilités personnelles

Il s'agit de la responsabilité personnelle des administrateurs individuels découlant des documents fondateurs de l'Association : la constitution, les statuts de prorogation, les règlements et le droit commun.

### (b) Responsabilités légales

Cela peut résulter d'un manquement de l'Association à respecter pleinement la LCOBNL et les règlements en vertu desquels nous sommes constitués. Il est important de savoir que les administrateurs des organisations à but non lucratif au Canada sont confrontés aux mêmes responsabilités et pénalités que les sociétés commerciales à but lucratif, quelle que soit leur taille et aient ou non le statut d'organisme de bienfaisance.

### (c) Responsabilité de droit commun

Cela peut se produire lorsqu'un ou plusieurs administrateurs agissent en dehors du champ d'application des documents constitutifs de l'association. Voici quelques exemples de responsabilités de droit commun

- Signature de contrats au nom de l'Association sans autorisation du Conseil d'administration;
- Commettre des actes illicites comme une mauvaise gestion ou une surveillance négligente causant des dommages, en particulier lorsque le conseil d'administration a été saisi de l'information sur un risque potentiel et n'a pas traité le risque de manière appropriée ;
- Violation des responsabilités fiduciaires lorsque l'Association subit une perte qui peut être directement attribuée aux actions ou aux omissions d'un ou plusieurs administrateurs dans l'exercice de leurs fonctions ;
- Violation des obligations fiduciaires, y compris une utilisation abusive de fonds ou de biens autres que ce qui était prévu par les commanditaires ou les donateurs et un investissement inapproprié des fonds de l'Association ; et
- La responsabilité des employés et du lieu de travail est conjointe et chaque directeur est responsable du montant total de toutes les dettes dues aux employés en vertu du LCOBNL et des règlements connexes.

L'Association des vétérans de la GRC a souscrit une assurance responsabilité civile, mais il incombe à tous les directeurs de s'assurer que leurs actions peuvent être indemnisées en prenant toutes les précautions raisonnables dans l'exercice de leurs responsabilités. Bien qu'en réalité, la plupart des directeurs d'organisations à but non lucratif n'aient guère de raisons de s'inquiéter, la notion de responsabilité personnelle peut être si intimidante qu'elle devient un facteur de dissuasion pour les membres bénévoles d'un conseil d'administration.

Bien que la responsabilité des administrateurs soit l'exception plutôt que la règle, il est important que cette question soit clairement communiquée et bien comprise.

## **7. Responsabilité fiduciaire: le coeur d'une bonne gouvernance**

Un fiduciaire est une relation de confiance légale et éthique. Il s'agit, en fait, du plus haut niveau de diligence entre les membres de l'Association et le Conseil d'administration pour lequel les intérêts des membres sont représentés.

L'une des principales responsabilités d'un directeur est d'assurer et de maintenir avec vigilance la responsabilité financière de ses actifs, en exerçant une diligence raisonnable pour surveiller et protéger sa stabilité financière. Cela signifie que les directeurs doivent être objectifs, honnêtes, responsables, dignes de confiance et efficaces en tant que gestionnaires des actifs de l'Association. Dans ce contexte, l'Association ne doit jamais être mise en danger pour avoir sciemment négligé ses responsabilités fiduciaires. Bien que l'Association ait un trésorier national, cela n'excuse pas tous les directeurs d'être des enquêteurs financiers. La conscience et la capacité à reconnaître les menaces potentielles est une compétence essentielle d'un directeur.

Le Conseil doit être convaincu que le plan financier est conforme à son orientation stratégique et à ses priorités, que les liquidités sont convenables pour répondre à ses besoins administratifs et opérationnels, que les fonds de réserve sont suffisants et sûrs, que les dépenses sont justifiées et que les audits sont bien établis pour éliminer le risque potentiel d'exposition. La mise en place de ces systèmes est une manifestation de la responsabilité fiduciaire. À cette fin, l'Association a engagé un expert-comptable et des vérifications annuelles sont effectuées et communiquées à Corporations Canada.

## **8. Gestion des performances**

Les conseils d'administration efficaces se caractérisent par la volonté d'examiner régulièrement les performances individuelles et collectives pour répondre aux besoins des membres de l'association. L'auto-examen doit être considéré comme une pratique courante pour garantir que les contributions sont toujours à valeur ajoutée. Bien qu'il existe de nombreuses façons d'évaluer les performances, la plus instructive est de simplement interroger les membres sur la direction de leur conseil d'administration. Dans ce contexte, les PDA sont la voix des membres. À cette fin, le conseil d'administration communiquera régulièrement avec les PDA sur toutes les questions importantes pour les membres de l'association. Le PDA sera engagé quatre fois par an, au minimum et plus souvent si nécessaire, pour s'assurer que le Conseil d'administration répond aux besoins et aux attentes des membres de l'Association. Afin de faciliter une interaction significative, ces réunions virtuelles, coordonnées par le DG, seront composées d'un nombre raisonnable de participants de chacune des quatre régions du Canada : Pacifique et Nord, Prairies, Centre et Atlantique.

Afin d'évaluer si un conseil d'administration obtient les résultats escomptés, il est essentiel que les quatre régions suivantes soient évaluées de manière cohérente en consultation avec les PDA.

## 1. Objectifs:

- (a) Le Conseil fait-il ce qu'il faut pour défendre les intérêts des membres?
- (b) Comment pouvons-nous mesurer cela?

## 2. Économie

- (a) Utilisons-nous adéquatement nos ressources financières limitées?
- (b) Pouvons-nous faire mieux et si oui, comment?

## 3. Efficacité

- (a) Sommes-nous efficaces dans le lobbying au nom de nos membres et personnes à charge?
- (b) Sommes-nous trop dépendants des autres pour faire pression en notre faveur?
- (c) Que pouvons-nous et devrions-nous faire pour être plus marquants dans notre travail de défense des intérêts?

## 4. Rendement

- (a) Les membres en ont-ils pour leur argent?
- (b) Faisons-nous des choses qui devraient être abandonnées et commençons-nous à faire des choses qui comptent?

Pour évaluer les performances du conseil d'administration, il est utile de faire la distinction entre les projets distincts et les résultats globaux. Un conseil d'administration qui s'engage réellement à fournir des services de qualité aux membres doit régulièrement sonder ses membres et leur poser les questions difficiles. Nous devons être guidés par le principe de répondre aux attentes des membres de l'Association des vétérans de la GRC et ne pas craindre de tenir le conseil responsable. Même lorsque les réponses à ces questions difficiles indiquent des lacunes dans la réalisation de nos objectifs, la responsabilisation donnera l'impulsion nécessaire à des avancées positives.

UNE VISION SANS STRATÉGIE N'EST QU'UNE ILLUSION

LE LEADERSHIP COMPTE



## **PARTIE 11: L'ASSOCIATION DES VÉTÉRANS DE LA GRC**

### **1. L'Association: un bref aperçu**

L'Association des vétérans de la GRC existe depuis 1886. Elle a été constituée sous le nom de "Royal Northwest Mounted Police Veterans' Association" par lettres patentes en vertu de la Loi sur les sociétés le 14 janvier 1924. Le 1er décembre 1954, le nom a été modifié pour refléter le nom actuel de la Gendarmerie royale du Canada (GRC).

L'Association est née de la reconnaissance du fait que la formation, l'expérience policière acquise et la camaraderie que les membres de la GRC et nos employés ont développée pendant leur service pouvaient être mises à profit de manière très significative au service du Canada, de la GRC et de tous les anciens membres et employés ainsi que de leurs familles immédiates et personnes à charge. Le précepte valable est la pierre angulaire du caractère de l'Association et ces principes sont inscrits dans notre Constitution.

En décembre 2020, l'Association compte 5 517 membres actifs, 366 membres à vie, 1 247 membres associés et 69 membres honoraires. Un Conseil d'administration élu est l'autorité dirigeante de l'Association. Le secrétariat, sous la supervision du DG, est situé au Collège canadien de police (CCP) à Ottawa.

Il existe 30 divisions au sein de quatre régions du Canada, à savoir le Pacifique et le Nord, les Prairies, le Centre et l'Atlantique. Chaque division a son propre comité exécutif de division qui agit au nom de ses membres et chacun est responsable devant le conseil d'administration conformément au LCOBNL.

Les anciens présidents sont des élus et ils reçoivent le titre de gouverneur à l'expiration de leur mandat. Depuis l'année en cours (2021), le gouverneur Al Rivard de la division du Nouveau-Brunswick est le représentant de l'Association au sein du comité consultatif de l'ombudsman des vétérans. Le gouverneur Keith Trail de la division de Vancouver est le directeur de la Fondation de l'Association des vétérans de la GRC et le gouverneur Rick Morris de la division de Toronto est l'agent de liaison de l'Institut canadien de recherche sur la santé des militaires et des vétérans. Le président sortant, le gouverneur Steve Walker de la division du Manitoba, est le représentant de l'Association au sein du comité des assurances et des pensions et le président du comité de nomination de l'AGA 2021.

### **2. Le Conseil d'administration**

La composition du conseil d'administration est définie dans le règlement de l'Association V111, intitulé : Conseil d'administration. Il se lit comme suit.

*Un conseil d'administration est établi pour gérer les activités et les affaires de l'Association, y compris ses biens et ses activités, fait rapport périodiquement au Conseil exécutif de l'Association et est responsable devant les membres.*

Les membres du conseil d'administration sont nommés par leur propre division et leurs noms sont soumis à l'élection lors de l'assemblée générale annuelle (AGA). Un administrateur peut également être nommé au conseil d'administration, par le conseil d'administration, conformément au RCRCE, parmi les membres actifs en règle et les membres à vie. Les administrateurs élus ont un mandat qui expire au plus tard à la clôture de la troisième AGA suivant l'élection, et peuvent être réélus. Les statuts permettent de nommer des administrateurs supplémentaires au conseil d'administration entre les assemblées annuelles pour un mandat qui doit expirer au plus tard à l'AGA suivante. Toutefois, le nombre d'administrateurs nommés ne peut dépasser le tiers des administrateurs élus lors de l'AGA précédente. Les administrateurs nommés doivent être élus à l'AGA qui suit leur nomination intérimaire, s'ils choisissent de se présenter à l'élection, mais il n'est pas nécessaire qu'un administrateur nommé par intérim soit élu.

S'il est élu en tant qu'administrateur, le président sortant siègera au conseil en tant que président sortant, ou s'il est nommé conformément à la loi, le président sortant sera un directeur général pour un mandat conforme à la forme de la nomination.

Le conseil d'administration désigne les dirigeants du bureau de l'Association et, conformément à la loi et aux autres dispositions des statuts de l'Association, nomme les dirigeants du bureau, précise leurs fonctions et délègue les pouvoirs correspondant à leurs fonctions. En conséquence, le conseil d'administration nomme le président et le vice-président pour servir respectivement de président et de vice-président du conseil et précise leurs fonctions et la délégation de pouvoirs conformément à la loi et aux règlements de l'Association. Le DG est un cadre de haut niveau qui gère les affaires administratives et opérationnelles de l'Association au jour le jour. Le DG rend compte directement au président et, le cas échéant, cette responsabilité peut être déléguée au vice-président.

Les administrateurs peuvent nommer le trésorier et le secrétaire parmi les administrateurs ou parmi l'ensemble des membres. Cela permet de garantir que les membres possédant les compétences requises sont nommés à ces deux postes clés. S'ils sont nommés au sein du conseil d'administration, ces deux postes sont des postes de dirigeants et de directeurs. Cependant, s'ils sont nommés parmi les membres, ils deviennent des dirigeants mais pas des directeurs. Le Conseil d'administration a le pouvoir de gérer les affaires de l'Association de manière efficace, efficiente et dans le meilleur intérêt de l'Association dans son ensemble, sauf si la loi ou les règlements le limitent.

### **Responsabilités de la Commission**

- Établir l'orientation stratégique de l'Association ;
- Suivre les progrès et la réalisation du plan stratégique et des objectifs ;
- Évaluer la performance des dirigeants de l'Association ;
- Rendre compte aux membres en coordonnant l'assemblée générale annuelle (AGA) ;

- S'assurer qu'un expert-comptable (vérificateur) est nommé par une résolution ordinaire des membres à chaque AGA pour vérifier les dossiers financiers de l'Association conformément au règlement X1.1 ;
- Approuver le budget annuel de fonctionnement ;
- Approuver les états financiers vérifiés ;
- Contrôler les performances financières par rapport au budget et aux plans d'exploitation approuvés ;
- s'assurer que des contrôles financiers appropriés sont établis et respectés, et
- Faire preuve de leadership dans toutes les activités de l'Association.

Le Conseil d'administration est responsable devant les membres de l'Association. Les administrateurs doivent constamment faire preuve d'une ferme volonté pour intégrer la mission et les valeurs fondamentales de l'Association. Toutes les décisions et actions doivent être volontairement cohérentes avec l'objectif fondamental de l'Association et, en tant qu'autorité dirigeante, le Conseil d'administration agit de manière à refléter, comprendre et s'engager dans sa mission.

En tant que membre du conseil d'administration, chaque directeur doit faire preuve d'une connaissance et d'une compréhension actuelles des principes de gouvernance décrits dans la première partie de ce manuel. En outre, chacun est censé avoir une conscience des défis de gouvernance qui émergent de l'environnement interne et externe et de l'impact potentiel sur l'Association.

Les membres du conseil d'administration fournissent des orientations stratégiques claires, explorent des options pour l'avenir et encouragent l'innovation en incitant le leadership collectif du conseil d'administration à remettre en question le statu quo et à prendre des risques calculés pour améliorer le profil de l'Association.

Le conseil d'administration doit être un modèle de gouvernance axé sur les résultats, mettant l'accent sur des objectifs définis, des priorités claires et se tenant mutuellement responsables des performances. En tant que membres du conseil d'administration, les administrateurs, individuellement et collectivement, établissent des relations de collaboration et de confiance et gèrent de manière constructive les différences d'opinion en promouvant un programme commun qui supprime les intérêts individuels. La promotion d'un climat de confiance entre les pairs et l'ensemble des membres est un principe directeur et une compétence essentielle du conseil d'administration.

## **Limitations**

Un membre de l'Association qui est élu ou nommé au Conseil d'administration et qui est ou devient membre d'un Comité exécutif de division a le droit d'assister et de participer à une réunion du Conseil d'administration et à l'Assemblée générale en tant que membre du Conseil,



mais pas aux deux. Le DG a le droit d'assister à la réunion du conseil d'administration mais uniquement en tant que membre sans droit de vote.

### **Durée du mandat**

Le mandat de trois ans peut être échelonné conformément au manuel de l'Association. Dans l'avis d'une assemblée générale, les membres seront informés chaque année des prochains postes vacants d'administrateurs à pourvoir par élection. Le directeur nouvellement élu entrera en fonction immédiatement après la clôture de l'assemblée générale au cours de laquelle il a été élu ou acclamé.

### **Réunions et avis**

Le conseil d'administration se réunira immédiatement après la clôture de l'assemblée générale pour nommer les membres du bureau de l'Association. En outre, le conseil d'administration se réunira au moins une fois par an, mais généralement quatre fois par an, ou plus si le président de l'Association le décide. Les réunions du conseil d'administration se déroulent par vidéo ou téléconférence au secrétariat et les réunions sont coordonnées par le secrétaire de l'Association. La majorité des membres du conseil d'administration, ou le président en tant que président du conseil d'administration, ou le vice-président en l'absence du président, peuvent convoquer une réunion à tout moment. Les administrateurs peuvent décider du lieu de la réunion dans l'avis de convocation et les questions à traiter conformément à l'article 138(2) de la loi seront identifiées avant la tenue de la réunion.

Toutes les convocations aux réunions des directeurs comprennent les points de l'ordre du jour à examiner lors de la réunion, mais des questions non mentionnées dans la convocation peuvent être ajoutées à l'ordre du jour avec le consentement du conseil d'administration. L'ordre du jour consensuel sera le mécanisme de compte rendu et de communication de toutes les activités du conseil d'administration et des comités et ces rapports seront mis à la disposition de tous les membres du conseil d'administration avant la réunion pour examen. L'ordre du jour par consentement doit être adopté à moins qu'un directeur ne souhaite que l'un de ces rapports soit examiné plus en détail, auquel cas la question est ajoutée à l'ordre du jour de la réunion. Un directeur participant par vidéoconférence ou téléconférence est réputé avoir été présent à la réunion.

Le président, ou en son absence, le vice-président, peut convoquer une réunion spéciale du conseil d'administration sur demande écrite d'un tiers des membres du conseil d'administration. La ou les raisons de la réunion spéciale seront documentées et aucune autre question ne sera examinée ou discutée.

Lors de toute réunion du conseil d'administration, le quorum est constitué par une majorité simple (50 % plus un) des personnes ayant le droit d'être présentes et de voter. Un administrateur qui déclare un conflit d'intérêt sera compté dans le quorum, quel que soit le conflit. Seules les personnes présentes ont le droit de vote. En cas d'égalité des voix, la voix du président est prépondérante. Les procurations, ou autres moyens de vote par correspondance, ne sont pas acceptés lors d'une réunion du Conseil. Toutes les réunions de l'Association, y

compris les réunions du Conseil d'administration, doivent se conformer au Robert's Rules of Parliamentary Procedure. Un résumé du Robert's Rules, intitulé The Chairs Book of Order : Making Sense of Parliamentary Procedure est disponible auprès du secrétariat.

## **Dirigeants de l'Association**

Les dirigeants de l'Association sont ceux désignés par le Conseil d'administration. Cela comprend le président de l'Association qui agit en tant que président du conseil d'administration, le vice-président qui agit en tant que vice-président du conseil d'administration, le chef de l'administration (DG), le secrétaire de l'Association et le trésorier de l'Association.

### **(A) Président de l'Association et président du conseil d'administration**

Le président de l'Association est choisi parmi les directeurs élus lors de la réunion post-AGA. En outre, le président est également nommé président du conseil d'administration et exerce ses fonctions au gré du conseil pour un mandat de trois ans.

Le président est responsable de la direction et de la gouvernance efficace de l'Association en partenariat avec les PDA et le comité consultatif du président de l'Association. À ce titre, le président et tous les membres du conseil d'administration doivent connaître et respecter les objectifs de l'Association tels qu'ils sont inscrits dans la Constitution. Cela nécessite une compréhension approfondie des aspects sociaux de l'Association, la nécessité de répondre aux exigences de service des membres et la nécessité de défendre leurs intérêts. Il est important que le titulaire comprenne l'influence que ses décisions et son leadership auront. Les services fournis par l'Association et les résultats de ses initiatives de défense des droits peuvent avoir un impact significatif sur les membres réguliers retraités, les employés de la GRC et les conjoints/survivants des membres réguliers qui ne sont pas membres de l'Association.

La Constitution et les règlements exigent que le président de l'Association préside l'assemblée générale annuelle et siège en tant que président de toutes les réunions du conseil d'administration. Le rôle du président est clairement d'identifier et d'articuler la direction stratégique et les priorités de l'Association pour les membres. Si nécessaire, des ressources sont obtenues pour réaliser ces priorités stratégiques et les progrès sont suivis en permanence.

Le président joue un rôle essentiel dans la promotion des intérêts de l'Association des vétérans de la GRC. À cet égard, il est très important que des relations positives soient établies avec la GRC, le ministère des Anciens Combattants (ACC), la Légion royale canadienne (LRC), l'Association nationale des retraités fédéraux (ANRF) et d'autres. Il convient de noter qu'il peut être nécessaire, en raison de nos ressources limitées, de s'appuyer sur l'expertise et l'expérience d'autres organisations pour aider l'Association à élaborer des politiques liées à des questions complexes telles que les pensions, les assurances et les prestations en général.

Le président du conseil d'administration, de concert avec le secrétaire de l'Association, communique aux membres toutes les questions qui se posent lors des réunions du conseil d'administration. Les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration sont distribués

en format bilingue pour l'information de tous les membres. Avant l'AGA, les membres reçoivent des rapports complets identifiant les principales activités qui ont eu lieu tout au long de l'année. Tous les rapports sont téléchargés sur le site web de l'Association pour en faciliter l'accès. En général, le président est en contact fréquent avec le secrétaire, le trésorier, le DG et les directeurs sur une multitude de questions.

### **(B) Vice-président et vice-président du conseil d'administration**

Le vice-président de l'Association est nommé parmi les directeurs élus lors de la réunion qui suit l'AGA. Celui-ci est également nommé vice-président du conseil d'administration et exerce ses fonctions au gré du conseil pour un mandat de trois ans.

Le vice-président du conseil d'administration est chargé de maximiser la gouvernance de l'Association. Le titulaire du poste assume un large éventail de responsabilités allant de la communication des questions importantes au conseil d'administration, à la fourniture d'orientations et de conseils sur diverses questions, en passant par la supervision de la réalisation de l'orientation et des objectifs stratégiques, et agit et parle au nom du président de l'Association lorsque cela est nécessaire. Le vice-président apporte à ce poste clé des compétences exceptionnelles en matière de gestion, un leadership démontré et la capacité à identifier et à résoudre les problèmes.

### **(C) Secrétaire de l'Association**

En soutien au président, au conseil d'administration et aux gouverneurs, le secrétaire de l'Association est responsable de la gestion des fonctions quotidiennes. Le titulaire du poste s'assure qu'une documentation précise existe pour répondre à nos exigences légales et pour permettre aux personnes autorisées de déterminer quand, comment et par qui les affaires sont menées. Afin d'assumer ces responsabilités et, conformément aux règlements de l'Association, le secrétaire facilite l'enregistrement précis des procès-verbaux des réunions et veille à ce qu'ils soient disponibles pour être utilisés, le cas échéant. Le titulaire propose des politiques et des meilleures pratiques, soumet divers rapports au conseil d'administration selon les besoins et remplit d'autres fonctions connexes déterminées par le conseil d'administration. Le secrétaire de l'Association peut déléguer certaines activités si nécessaire, mais il est toujours responsable des décisions et des actions devant le conseil d'administration. Le secrétaire de l'association est nommé à ce poste par le conseil d'administration et exerce ses fonctions au gré du conseil pour un mandat de trois ans, renouvelable.

### **(D) Trésorier de l'Association**

Le trésorier de l'Association est le gardien des finances et du patrimoine de l'Association. En tant que tel, il est responsable de la probité financière en administrant les finances de la société afin d'assurer la réception, le déboursement et la documentation précise et complète de tous les fonds. Le trésorier de l'Association est nommé à ce poste par le conseil d'administration et exerce ses fonctions au gré du conseil pour un mandat de trois ans, renouvelable.

## **(E) Chef de l'administration (DG)**

Le DG est un cadre supérieur de l'Association qui supervise l'administration et les opérations quotidiennes de l'Association et qui est responsable en dernier ressort de ses performances. Le DG est un employé salarié de l'Association et est soutenu par un personnel administratif. Le siège social du secrétariat auprès de Corporations Canada est situé au CCP à Ottawa, Ontario, et est meublé et financé par la GRC.

Le DG est responsable de la gestion du secrétariat et de toutes ses fonctions connexes conformément à l'orientation stratégique fixée par le conseil d'administration. Le poste exige le plus haut niveau de diligence raisonnable pour garantir que le Secrétariat est géré de manière efficace et efficiente au nom de tous les clients internes et externes. Le titulaire du poste agit en tant que conseiller professionnel auprès du président, du conseil d'administration, des gouverneurs et de l'ensemble des membres de l'Association et consacre les valeurs fondamentales d'honnêteté, d'intégrité, de compassion, de professionnalisme et de responsabilité.

### **3. Le secrétariat**

Le secrétariat de l'Association est situé sur le campus du CCP à Ottawa. Par définition, un secrétariat est un bureau administratif permanent. Pour nos besoins, le Secrétariat de l'Association est géré par le DG, assisté par un personnel de soutien administratif. Bien que le bureau soit appelé Secrétariat depuis de nombreuses années, ce n'est que maintenant que les fonctions du bureau sont formalisées et alignées sur l'orientation stratégique qui sera fixée par le conseil d'administration.

Fondamentalement, le principal objectif de la création d'une structure formelle de secrétariat est d'améliorer sensiblement la performance opérationnelle de l'Association. Cela signifie que le conseil d'administration cessera d'être un "conseil de travail" en soi et évoluera pour être plus conforme aux principes d'un modèle de gouvernance complémentaire, axé sur la politique, la gouvernance et l'orientation stratégique. La responsabilité de la gestion et de la supervision de la réalisation des objectifs stratégiques fixés par le conseil incombera au DG, en collaboration avec le PDA.

Il est important de noter qu'au fur et à mesure que le secrétariat se transformera en facilitateur opérationnel de l'Association, à moyen et à long terme, nous assisterons à une évolution de la structure du secrétariat pour le conseil et l'Association. Ces mesures seront prises pour consolider l'avenir positif et durable de l'Association dans son ensemble.

### **4. Comités**

Les comités effectuent normalement le travail de l'organisation. Ils doivent représenter, impliquer et servir les membres tout en offrant un milieu de formation aux futurs dirigeants de l'Association. Les comités ont généralement un rôle consultatif au sein de l'Association. Ils ne parlent pas et n'agissent pas au nom du Conseil d'administration, sauf s'ils sont spécifiquement habilités à le faire en vertu d'un règlement ou d'une résolution formelle du Conseil

d'administration. Le Conseil d'administration ne peut pas renoncer à sa responsabilité pour les actions ou les décisions prises par un comité en son nom.

Les comités n'ont pas le pouvoir de diriger le personnel, bien qu'ils puissent demander au DG l'autorisation d'allouer des ressources pour soutenir certaines activités du comité. Cette démarche n'a pas besoin d'être formelle car elle répond au critère d'une bonne relation de travail. Le président d'un comité peut être un membre du conseil d'administration ou un président bénévole d'une division. Dans ce contexte, tout doit être fait pour inviter la participation active des présidents de division afin d'identifier les membres qui seraient intéressés et disposés à s'impliquer dans les travaux du comité pour assurer une large représentation des membres.

#### **4.1 Comités permanents**

##### **Comité de gouvernance de l'Association**

Présidé par le vice-président, le comité de gouvernance de l'Association (CGA), anciennement le comité des opérations de l'Association (COA), est responsable de la gouvernance, de la planification stratégique et d'entreprise, de la coordination et de l'exécution de l'assemblée générale annuelle (AGA), gardien de la constitution et des règlements de l'Association, autorité d'approbation de toutes les résolutions et maintient la propriété des manuels de gouvernance et de l'Association.

##### **Comité des adhésions**

Le président du comité des adhésions est un directeur opérationnel nommé par une division, qui est soutenu par les directeurs des adhésions des divisions à travers le Canada. L'augmentation du nombre de membres de l'Association est l'une des plus grandes priorités de l'Association et l'objectif reste d'inciter les membres et les employés de la GRC qui prennent leur retraite à rejoindre l'Association.

##### **Comité des nominations**

Le président sortant siège en tant que président du comité de nomination et sa responsabilité est d'identifier et de proposer les noms des membres qui souhaitent être élus à un poste de directeur au sein du conseil d'administration lors de l'assemblée générale annuelle.

##### **Comités de défense et de soutien**

Les comités de défense et de soutien se transforment en un groupe de comités hybrides, chargés de défendre les intérêts des membres individuels sur toutes les questions liées à la santé, d'assurer l'engagement et la représentation pour traiter le volet de défense des intérêts du soutien aux systèmes, axé sur les pensions, les prestations, l'entretien des tombes et d'autres questions de défense connexes. Des détails supplémentaires sont disponibles sur le site web sous la rubrique Ressources.

## **Comité de vérification**

Le président du comité de vérification rend compte au conseil d'administration mais n'est pas membre du conseil. Le rôle principal de ce comité est de veiller à ce que l'audit externe soit réalisé. Le comité recommande au conseil d'administration l'engagement de l'auditeur, signe la lettre d'engagement avec l'auditeur et peut exposer certaines des priorités de l'audit. Une fois l'audit terminé, le président et les membres du comité sont informés des résultats de l'audit et le rapport est finalisé. Le président présente le rapport d'audit au conseil d'administration pour approbation. Le conseil d'administration peut demander à l'auditeur d'être présent pour l'aider à présenter le rapport d'audit. En outre, le comité de vérification veille à ce que l'Association des vétérans de la GRC adopte, maintienne et applique des pratiques et procédures appropriées en matière de comptabilité et d'information financière. Le comité veille également à ce que l'Association maintienne des systèmes efficaces de gestion des risques et de contrôle interne.

## **Autres comités**

L'identification et les mandats d'autres comités et initiatives, tels que l'engagement stratégique, les finances et autres, continueront à évoluer sous la direction du Secrétariat. Pour une description de tous les comités de l'Association, veuillez vous référer au Manuel de l'Association pour plus de détails.

## 5. Communications stratégiques

Communiquer efficacement, en interne et en externe, est une priorité pour le conseil d'administration. À cette fin, le conseil d'administration communiquera régulièrement avec les PDA sur toutes les questions importantes pour les membres de l'Association. Les PDA seront engagés au minimum quatre fois par an, et plus souvent si nécessaire. En outre, le comité consultatif du président de l'Association, composé de présidents de division bénévoles, fournira des conseils au président de l'Association, en fonction des besoins.



# Gendarmerie royale du Canada Association des vétérans Communications stratégiques



*Tradition – Service – Soutien  
Notre héritage – Votre futur*

*Votre situation actuelle ne détermine pas où vous pouvez aller; elle détermine simplement où vous commencez.*

## Prestation de service

---

### La proposition de valeur

Afin de garantir un échange d'informations cohérent et en temps utile entre le conseil d'administration et les divisions, le conseil d'administration consultera régulièrement les PDA. La relation entre le conseil d'administration et les présidents se traduira par une coordination, une collecte et une transmission efficaces et efficientes des informations de l'ensemble du Canada au conseil d'administration et vice-versa

## Les principes de service

---

Le Conseil travaillera en interdépendance avec les PDA et participera à des activités spécifiques à la région ou à la division, lorsque cela sera nécessaire et utile.

Le Conseil d'administration est chargé de veiller à ce que les PDA soit tenus pleinement informés des questions qui concernent l'Association, en tout ou en partie.

Le Conseil d'administration doit être considéré comme une ressource clé pour les divisions sur toutes les questions affectant une division et pouvant nécessiter l'intervention, le soutien ou les décisions du Conseil d'administration.

Il est attendu du conseil d'administration qu'il soit intimement familier avec toutes les questions d'importance au sein des divisions et qu'il soit capable de discuter des affaires de l'Association, des orientations stratégiques, des politiques et des décisions. Le conseil d'administration préparera un rapport annuel qui sera présenté aux membres lors de l'assemblée générale annuelle afin de démontrer la relation de travail collégiale et interdépendante avec les PDA de la manière prescrite par le président de l'Association ou son délégué.

## Rapports hiérarchiques

---

Toutes les questions nécessitant un suivi par le conseil d'administration et qui ont été soulevées en consultation avec les PDA seront soumises à la discussion lors de la réunion du conseil d'administration et toute décision ou action à prendre sera communiquée aux PDA pour l'information de l'ensemble des membres



## 6. Orientations stratégiques

En termes simples, l'orientation stratégique de l'Association, ou l'intention stratégique, est le moyen par lequel la société communiquera à ses membres où et comment l'Association concentrera ses ressources, opérationnalisées par des buts et objectifs stratégiques clairement définis. En d'autres termes, elle détermine où l'Association veut être à l'avenir. Pour l'Association, cela signifie que nous allons entreprendre une approche très ciblée et décisive pour définir où nous sommes aujourd'hui et où nous voulons être demain. La relation entre le conseil d'administration et les PDA, qui sera engagée à toutes les étapes du processus pour garantir que les résultats soient complets, inclusifs et alignés sur les besoins de l'ensemble de l'Association, est essentielle à la réussite. Le principe selon lequel toutes les organisations sont parfaitement harmonisées pour obtenir les résultats qu'elles obtiennent actuellement signifie simplement que si nous voulons obtenir de meilleurs résultats, nous devons prendre délibérément les mesures nécessaires qui se traduiront par un succès durable et à long terme.

L'identification d'une orientation stratégique comporte de nombreuses étapes et ce processus commence généralement par la définition ou la redéfinition de notre vision, l'alignement de cette vision sur notre mission, l'identification des priorités stratégiques et la création de plans d'action pour réaliser nos priorités. Comme il est tout à fait possible, voire probable, que des facteurs environnementaux internes ou externes échappant à notre contrôle puissent influencer notre orientation stratégique et nous amener à la modifier, les buts et objectifs stratégiques pour 2021 et au-delà, ainsi que les détails de leur réalisation, seront identifiés dans le Manuel de l'Association sous la rubrique appropriée. Aux fins du présent manuel de gouvernance, ce qui précède sert de brève définition de l'orientation stratégique et de la manière dont le conseil d'administration se propose de diriger et de réaliser cet impératif organisationnel en partenariat avec les PDA.

## 7. Règlements de l'Association des vétérans de la GRC

Les règlements de l'Association ont été révisés depuis 2017 et, comme il est tout à fait possible que d'autres révisions aient lieu au fil du temps, les règlements se trouveront sur le site web de l'Association sous la rubrique Ressources.

## 8. Conclusion

La gouvernance, dans ses termes les plus élémentaires, signifie la transparence, une articulation claire des rôles et des responsabilités, la probité financière, la responsabilité et l'accent mis sur les résultats stratégiques. Il s'agit du sage exercice de l'autorité et du contrôle d'une organisation afin que son objectif fondamental soit atteint avec succès et de façon durable. Il est clair que gouverner efficacement, c'est assurer un leadership stratégique et prendre des décisions qui sont pour le bien de l'Association. Ce sont les principes fondamentaux qui guident le conseil d'administration de l'Association des vétérans de la GRC. En conclusion, les membres ont placé leur confiance en chacun d'entre nous et nous sommes censés diriger l'Association tout au long de notre mandat. Remettez en question le statu quo, prenez position, tenez-vous mutuellement responsables et soyez l'instrument de notre succès.

## **Annexe “A” : Lettre d’acceptation**

Au nom des membres de l'Association des vétérans de la Gendarmerie royale du Canada, j'ai le plaisir de vous souhaiter la bienvenue au conseil d'administration. La présente lettre d'acceptation, ainsi que le présent manuel de gouvernance, vous fourniront de précieuses informations sur votre rôle et vos responsabilités en tant que membre du conseil d'administration, sur mes attentes à votre égard et sur celles de l'ensemble des membres de l'Association.

Les candidats à un poste au sein du conseil d'administration sont présentés au comité de nomination, présidé par le président sortant. Vous avez été proposé et élu par les membres pour occuper un poste vacant au sein du conseil d'administration et l'Association vous fait confiance pour représenter leurs intérêts au mieux de vos capacités.

La mission de l'Association des vétérans de la GRC est inscrite dans ces termes.



**NOTRE BUT :** L'Association des anciens de la GRC est une famille dévouée d'anciens employés de la Gendarmerie royale du Canada. Les membres de l'Association ont des expériences de vie communes et des compétences et aptitudes uniques qui se reflètent dans tout ce que nous faisons pour le plus grand bien de nos membres et de toute la famille de la GRC. Nous sommes fiers de nos contributions professionnelles au maintien de la paix et de la sécurité du Canada et de notre rôle dans la riche histoire et les traditions de la Gendarmerie. Ensemble, nous sommes plus forts et nous vous invitons à devenir membre de la vénérable famille des anciens combattants.

**NOTRE MISSION :** Être attentif au bien-être physique, psychologique, social et économique de tous les anciens employés de la Gendarmerie royale du Canada et de leurs familles.

**NOTRE VISION** : Fournir un service et un soutien exemplaires à notre famille d'agents de la paix et d'employés retraités et à leurs familles, aujourd'hui, demain et toujours.

**NOS VALEURS** : Diversité, respect, intégrité, confiance, travail d'équipe, service et leadership

Le conseil d'administration est le gardien légal de l'Association et, à ce titre, il est responsable d'une gestion correcte et prudente. Le rôle fondamental du conseil d'administration est la gouvernance et cela implique :

- La mission est respectée mais adaptée aux circonstances contemporaines ;
- Le conseil a une vision avant-gardiste et une orientation stratégique globale pour la conduite de ses affaires;
- Le conseil mène ses activités de manière professionnelle et éthique et tient compte des intérêts généraux des membres et des parties prenantes de l'Association
- Les décisions sont prises de manière Claire, opportune et transparente ;
- Les ressources nécessaires pour atteindre ses buts et objectifs stratégiques sont identifiées et garanties ;
- Les performances individuelles et collectives du conseil d'administration sont régulièrement contrôlées ; et,
- La communication entre le conseil d'administration et les divisions est inclusive, opportune et efficace.

Par conséquent, en tant que membre du conseil d'administration, vous devrez :

- Vous engager et consacrer votre temps à vous orienter pleinement vers votre rôle de directeur et vers le travail de l'Association au niveau national ;

- Assister régulièrement aux réunions du conseil d'administration et des comités auxquels vous avez été affecté et avez accepté de servir ;
- Examiner l'ordre du jour avant une réunion du conseil d'administration afin d'être bien informé et en mesure de contribuer à une discussion sur toute question nécessitant une décision du conseil d'administration ;
- Soutenir les décisions du conseil d'administration et être dispose à travailler en équipe ;
- Fournir des conseils au président et aux autres membres du conseil lorsque nécessaire ;
- Assister à l'AGA en votre qualité de membre du conseil d'administration ;
- Promouvoir l'Association et defender ses intérêts ; et,
- Contribuer à l'évaluation des performances du conseil et à votre propre contribution.

En conclusion, vous avez été élu au conseil d'administration par les membres en raison de vos talents, de votre expérience et de vos points de vue uniques. En tant que membre du conseil d'administration, vous avez la possibilité de faire une différence dans l'avenir de l'Association des vétérans de la GRC. En plus de la satisfaction que vous tirerez de votre appartenance au conseil d'administration, vous aurez des possibilités de croissance et de développement personnels associées à de nouveaux apprentissages, à la stimulation de nouveaux contacts et à la participation active au processus démocratique d'un secteur bénévole au service de nos vétérans depuis 1886.

Je vous remercie de votre intérêt et de votre dévouement, et surtout de la contribution que vous apporterez, j'en suis sûr, en tant que directeur de l'Association des vétérans de la GRC. Je me réjouis sincèrement de travailler avec vous et de vous soutenir dans les jours, les semaines et les mois à venir.

Sincèrement,

*Sandy Glenn*

Président,

Association des vétérans de la GRC

\*\*\*\*\*

Je \_\_\_\_\_ ai lu le manuel de gouvernance et la présente lettre d'acceptation. Je comprends parfaitement mes responsabilités en tant que membre du conseil d'administration de l'Association des vétérans de la GRC et j'accepte de remplir mes fonctions

avec diligence et au mieux de mes capacités. Je comprends que ma position au sein du conseil d'administration est à la discrétion des membres de l'Association et que je peux être démis de mes fonctions si je manque à mes devoirs et si je perds la confiance de mes collègues du conseil d'administration et des membres de l'Association conformément à la partie 9, section 130(1) de la Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif.

Signature: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

**TRADITION ~ SERVICE ~ SOUTIEN**



## NOTRE HÉRITAGE ~ VOTRE FUTUR