

Partenariat avec la Manitoba Child Care Association – Manuel de gouvernance du conseil d'administration et services de soutien

Séance d'information pour les garderies

**Division de l'apprentissage et de la garde de la petite enfance
Ministère de l'Éducation et de l'Apprentissage de la petite enfance**

Mardi 26 novembre 2024



RECONNAISSANCE TERRITORIALE

Nous reconnaissons que le Manitoba se trouve sur les territoires visés par les traités 1, 2, 3, 4, 5, 6 et 10 ainsi que sur les terres ancestrales des peuples anishinaabe, anishinewuk, dakota oyate, denesuline, ininiwak et nehethowuk.

Nous reconnaissons que le Manitoba se situe sur le territoire ancestral des Métis de la rivière Rouge. Nous reconnaissons que le nord du Manitoba comprend des terres qui étaient et sont toujours les terres ancestrales des Inuits.

Nous respectons l'esprit et l'objectif des traités et de la conclusion de ces derniers. Nous restons déterminés à travailler en partenariat avec les Premières Nations, les Inuits et les Métis dans un esprit de vérité, de réconciliation et de collaboration.

Programme

- Contexte : Initiative en matière de leadership et de formation
- Gouvernance efficace des conseils d'administration
Présentation de : Jodie Kehl de la Manitoba Child Care Association et Michele Hengen de People First HR Services
 - Aperçu de la gouvernance, du soutien et des ressources des conseils d'administration
 - Parties personnalisables du Manuel de gouvernance du conseil d'administration
 - Services de soutien à la mise en place
 - Personnes-ressources
- Questions

Contexte : Initiative en matière de leadership et de formation

Priorité de la gouvernance des conseils d'administration

Engagement du gouvernement dans le cadre de l'Accord entre le Canada et le Manitoba sur l'apprentissage et la garde de la petite enfance

- Favorise la qualité du réseau d'apprentissage et de garde de la petite enfance grâce à une main-d'œuvre solide
- Partenariat avec la Manitoba Child Care Association (MCCA) pour toutes les garderies sans but lucratif autorisées et leurs conseils d'administration
- Plan d'action 2023-2025
 - Augmentation du nombre de publications actuelles sur la gouvernance des conseils d'administration offertes en français dans la bibliothèque de la MCCA
 - Manuel de gouvernance du conseil d'administration personnalisable et services gratuits de soutien à la mise en place de la gouvernance
 - Atelier de formation en personne d'une demi-journée sur la gouvernance avec un volet sur les éléments fondamentaux de la gouvernance et une formation pratique sur la gouvernance. Pour compléter la formation en ligne sur la gouvernance offerte par la MCCA*.

Rappels de base

Information sur le fonctionnement

Accès à la circulaire et aux documents du webinaire

18 novembre 2024 | Partenariat avec la Manitoba Child Care Association – Manuel de gouvernance du conseil d'administration et services de soutien

https://www.manitoba.ca/education/childcare/childcare_news/current_circulars.fr.html

Renseignements généraux : Programme d'apprentissage et de garde de la petite enfance et cette initiative :

Visitez le www.manitoba.ca/education/childcare/index.fr.html



GOUVERNANCE EFFICACE DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

26 novembre 2024

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

- Besoins de ressources supplémentaires pour la gouvernance des conseils d'administration concernés
- 2017 : Partenariat entre la MCCA et People First HR Services pour concevoir une formation en ligne sur les conseils d'administration
- 2018 : Création de la formation en ligne
- Signature d'un protocole d'entente avec le Manitoba pour faciliter l'inscription de toutes les garderies sans but lucratif (administrateurs et conseils d'administration) de la province
- Lancement de la formation en 2018



1 800 personnes
ont terminé leur
formation
à ce jour



The Basics of Effective Board Governance

Les Bases d'une Gouvernance Efficace du Conseil D'administration



CRÉATION DE RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

Comment tenir une réunion
du conseil d'administration
efficace

Comment tenir une assemblée
générale annuelle efficace

PEOPLE FIRST
HR SERVICES



PROMOTION DES RESSOURCES

NOVEMBRE 2024

GOVERNANCE EFFICACE DES
CONSEILS D'ADMINISTRATION



COMITÉ DE SOUTIEN À LA GOUVERNANCE DE LA MCCA

Créé en 2021



DÉPLOIEMENT PROGRESSIF

ÉTAPE 1

Création de modèles, traduction, liste de ressources – **TERMINÉ**

ÉTAPE 2

Personnalisation et mise en œuvre – ÉTAPE ACTUELLE

ÉTAPE 3

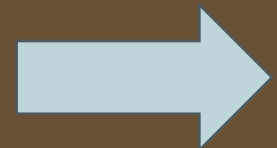
Ateliers et webinaires – ÉTAPE FUTURE

ÉTAPE 4

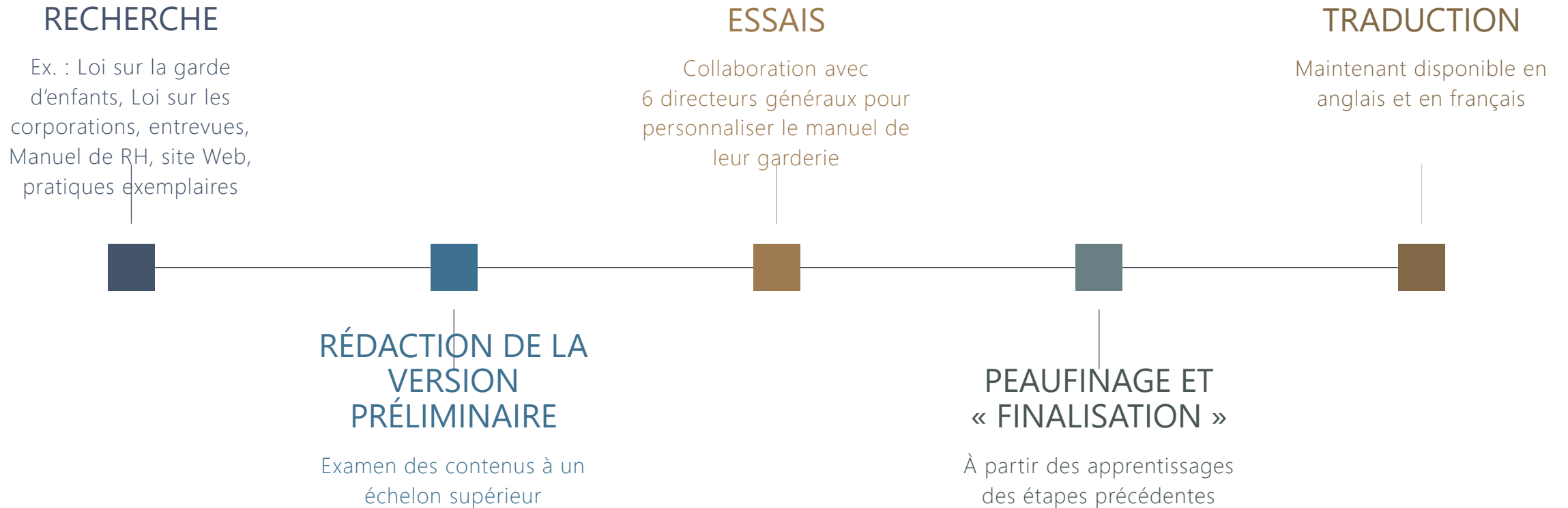
Soutien ponctuel

PLUS DE DÉTAILS

DANS LES DIAPOS SUIVANTES



ÉTAPE 1 : CRÉATION DES MODÈLES – TERMINÉ



- Formation de base sur les conseils d'administration
 - Principes et modèles de gouvernance
 - Rôle des membres du conseil d'administration et de la direction générale
 - Réunions efficaces du conseil d'administration
 - Comparaison entre les politiques du conseil d'administration et les procédures de gestion
- Modèle du manuel de gouvernance de la MCCA
 - Présentation pour la direction et l'administration

Quelques problèmes courants dans les conseils d'administration



Manque de communication entre les réunions du conseil d'administration



Traitement trop lent des demandes



Certains membres dominant, tandis que d'autres ne contribuent pas



Des membres du conseil se contentent du statu quo, alors que d'autres veulent lancer de nouvelles initiatives



Les problèmes ne sont pas réglés



Tenue de réunions après la réunion

De façon générale, le concept de **gouvernance** fait référence aux relations entre le conseil d'administration, la haute direction et les parties prenantes importantes. Elle offre le cadre pour l'établissement et l'atteinte des objectifs et le suivi du rendement.

Qu'est-ce qu'un conseil d'administration (CA)?

- Le CA est indépendant de la direction
- Il veille aux intérêts des parties prenantes
- Il ne participe pas à la gestion quotidienne
- Son rôle principal est d'assurer la surveillance

CA : Veille à ce que l'organisation **fasse les bonnes choses**

Direction : Veille à ce que l'organisation **fasse bien les choses**

Modèles de gouvernance et structure du conseil d'administration

Rôle consultatif

Coopérative : le modèle le plus
démocratique

Équipe de direction : comité de
travail

Gestion des politiques

Gouvernance :

le bateau et le
ballon

Conseil d'administration

- Définit la mission, la vision et le plan stratégique
- Met en place des comités
- Alloue les ressources
- Établie les politiques
- Surveille les résultats
- Parle au nom de la communauté
- Contribue à de bonnes relations publiques
- Embauche et évalue la direction générale

Direction générale

- Assure la direction de la garderie
- Contribue à la planification
- Met en œuvre les décisions, les objectifs et les politiques
- Assure la gestion des programmes
- Assure la gestion organisationnelle, la gestion financière et la gestion des ressources humaines
- S'occupe des relations publiques

Membres du conseil d'administration

- Bénévoles
- Postes à temps partiel
- Établissent les politiques
- Délèguent les responsabilités
- Établissent les orientations futures

Membres du personnel

- Embauchés (payés)
- Habituellement à temps plein (avec possibilité de postes à temps partiel)
- Respectent et mettent en œuvre les politiques
- Se font déléguer des responsabilités
- Se concentrent sur l'administration quotidienne

Relation du CA avec le personnel

- Tact et courtoisie
- La seule personne ayant un lien direct avec le conseil d'administration est la direction générale
- Demandes toujours communiquées au conseil d'administration par l'entremise de la direction générale
- Facilite le travail de la direction générale
- Veille au respect des normes du travail, des lois et des exigences en matière de santé et sécurité

Tous les modèles de gouvernance

Façonnent

Façonnent l'orientation de la garderie par l'entremise des visions, de la mission, des stratégies et des politiques

Fournissent

Fournissent le leadership, les ressources et les finances nécessaires à la réalisation de la mission de la garderie

Surveillent

Surveillent le rendement et adoptent rapidement des mesures correctives

Obligation fiduciaire

- On s'engage à agir dans l'intérêt supérieur d'une autre entité, dans le cas actuel, et dans l'intérêt supérieur de la garderie
- Par exemple :
 - obligation de loyauté
 - devoir de diligence
 - devoir d'obéissance
- Envers qui avez-vous ces devoirs et obligations?
- Les bénéficiaires sont vulnérables et dépendent des fiduciaires
- Il faut s'assurer que les décisions entrent « dans la gamme des choix raisonnables » qui se présentaient aux administrateurs
- Il faut gérer les affaires de l'organisation comme si c'était les vôtres
- **Question : Qui est votre principale partie prenante?**

Sources d'échec des conseils d'administration

- Entretenir des pensées de groupe et d'autres biais cognitifs
- Avoir des conflits d'intérêts
- Ne pas poser les questions difficiles
- Ne pas surveiller correctement les résultats et le rendement
- Ne pas résoudre le problème de rendement

Cadre stratégique des CA

Cadre des conseils d'administration

- Porte sur les enjeux plus vastes et stratégiques
- N'inclut pas les activités quotidiennes (qui relèvent de la direction générale)
- Se concentre sur la FINALITÉ (but de l'organisation)
- Concerne les grandes stratégies qui ont une incidence sur l'ensemble de l'organisation
- Précise les exigences en matière de conduite et de déontologie imposées au conseil d'administration et au personnel
- Détermine les fonctions de surveillance du conseil d'administration
- Précise comment le conseil d'administration doit exercer ses fonctions (ce qu'on appelle parfois les moyens du conseil)

Cadre stratégique des CA

Procédures de gestion

- Décrivent comment la direction doit allouer les ressources internes et poursuivre le but de l'organisation (MOYENS)
- Précisent les rôles et responsabilités délégués par le conseil d'administration
- Indiquent les pratiques, les méthodes, la conduite et les autres activités effectuées par la direction générale et le personnel
- Précisent les responsabilités entourant la conformité, la structure organisationnelle, l'efficacité des activités et la mise en œuvre de contrôles internes

Cadre stratégique des CA

Approbation des politiques

- Le **conseil d'administration** (ou le comité désigné du conseil) approuve les politiques **du conseil d'administration**
- La **direction générale** approuve les procédures **de gestion**

Le conseil peut également approuver les nouvelles procédures ou les procédures majeures

Règlements administratifs

- La garderie est régie par des règlements administratifs
- Les règlements administratifs couvrent notamment les sujets suivants :
 - L'adhésion à l'organisation (qui peut y adhérer, quels sont leurs droits et comment mettre fin à une adhésion)
 - Les membres du conseil d'administration (nombre, mode d'élection, durée de leur mandat, révocation d'un membre, postes, qualifications, révocation d'un mandat et durée maximale d'un mandat)
 - L'exercice financier
 - Les réunions (assemblée générale annuelle, rencontres extraordinaires, rencontres ordinaires, quorum, avis et procédure de convocation)
 - Le vote et la mise aux voix (procédure, vote prépondérant et mandataires)
 - Les amendements (adoptés à la majorité lors de l'assemblée générale annuelle ou d'une réunion extraordinaire)
 - La tenue des dossiers (procès-verbaux, rapports financiers, etc.)

Comparaison entre les règlements administratifs et la politique de gouvernance des conseils d'administration

Règlements administratifs

Se composent de règles et de règlements

Exigent généralement une expertise (juridique) pour leur examen et leur révision

Sont approuvés par les membres

Incluent le but de l'organisation, le mode d'élection des administrateurs, la façon de tenir les réunions, le quorum et les indemnisations

Politique de gouvernance des conseils d'administration

Façon dont le conseil d'administration mène ses activités à l'interne

Concerne ce qu'on attend des membres du conseil d'administration

Élaborée et approuvée par le conseil d'administration

Manuel de gouvernance

Modèle pour les garderies du Manitoba

Premières parties

- Introduction
- Définitions et acronymes
- Reconnaissance du Manuel de gouvernance
- Énoncés de mission et de vision
- Examen du Manuel de gouvernance et modifications
- Cadre du conseil d'administration

Structures de la haute gouvernance

- Composition du conseil d'administration
 - Conforme aux règlements administratifs concernant le nombre de membres et les modes de nomination ou d'élection
 - Compétences recherchées et domaines d'expertise
- Rôles et responsabilités du conseil d'administration
 - Surveiller les opérations et évaluer le rendement
 - Assurer un leadership stratégique
 - Déléguer la gestion quotidienne à la direction générale
 - Adopter de nouvelles politiques et rester à jour
 - Soutenir la direction générale dans son travail
 - Tisser des liens avec des parties prenantes à l'externe
 - Répondre aux attentes d'ordre général

Rôles du conseil d'administration dans des domaines précis

Conduite conforme aux lois et à la déontologie

Questions financières

Planification stratégique

Programmes et services

Gestion des risques

Ressources humaines

Fonctions supplémentaires de la présidence du conseil d'administration

Fonctions supplémentaires des autres postes du conseil d'administration

Comité consultatif de parents

Conduite conforme aux lois et à l'éthique

- Donner le ton au reste de l'organisation
- Réviser et approuver les politiques, y compris le Code de déontologie du personnel
- Examiner les contrôles internes
- Veiller au respect des exigences législatives
- Agir dans l'intérêt de l'organisation, avec honnêteté et intégrité
- Faire preuve de la prudence, de la diligence et de la compétence attendues d'une personne raisonnablement prudente
- Respecter le Code de déontologie et de conduite

Questions financières

- Assurer la stabilité budgétaire de la garderie
 - Étudier et approuver le budget annuel et le plan opérationnel de la garderie
 - Étudier les résultats financiers et approuver les états financiers vérifiés
 - Étudier les résultats de la vérification et assurer le suivi des réponses de la direction
 - Surveiller les contrôles internes
- Superviser la politique financière
- Approuver par écrit les dépenses dépassant XXX \$
- Promouvoir du financement pour les communautés afin d'atteindre les objectifs stratégiques
 - Superviser la distribution des fonds reçus

Planification stratégique

- Orienter la direction dans l'élaboration d'une stratégie à long terme
- Approuver le plan opérationnel annuel
- Revoir et approuver la mission, la vision et le mandat, au besoin
- Collaborer avec la direction pour établir des objectifs dans des domaines clés afin de répondre aux besoins des enfants et des familles
- Veiller à ce que l'organisation soit outillée pour offrir ses programmes et services
- Suivre de près les progrès de la direction en lien avec le plan stratégique

Programmes et services

- Collaborer avec la direction pour déterminer les principaux programmes et services
- Superviser la mise en œuvre des programmes et services
- Garantir la disponibilité de ressources adéquates
 - Participer aux collectes de fonds, si nécessaire
- Élaborer des normes pour mesurer l'efficacité
- Encourager et soutenir l'adoption de pratiques exemplaires

Gestion des risques

- Discuter régulièrement des principaux risques
- Veiller à la gestion appropriée des risques
- Revoir des plans de sécurité incendie
- Garantir une couverture d'assurance adéquate pour la garderie

Ressources humaines

- Embaucher et congédier la direction générale, et déterminer ses conditions d'emploi
- Surveiller le rendement de la direction générale, et lui faire des rétroactions
- Approuver la rémunération de la direction générale
- Veiller à ce que la direction générale soit outillée pour jouer son rôle, et lui offrir de la formation et du perfectionnement, au besoin
- Élaborer un plan de relève pour la direction générale
- Réviser la structure organisationnelle
- Approuver les augmentations salariales et, de temps à autre, les primes
- Veiller à ce que la garderie respecte toutes les politiques et les exigences législatives en matière de ressources humaines

Fonctions supplémentaires de la présidence du conseil d'administration

- Assurer la liaison entre la direction générale et le conseil d'administration
- Présider les réunions du conseil d'administration et faire respecter la discipline
- Veiller à ce que les procès-verbaux soient rédigés, consignés et présentés adéquatement
- Surveiller les questions soulevées concernant les conflits et les conflits d'intérêts
- Encourager la participation de tous les membres, parvenir à un consensus et favoriser l'esprit d'équipe
- Favoriser une relation franche et productive entre le conseil d'administration et la direction
- Rencontrer la direction générale à deux reprises pour discuter de la gestion du rendement
- Veiller à ce que la direction générale gère bien les enjeux de dotation et la conseiller, au besoin
- S'assurer que la direction générale est au courant des inquiétudes soulevées par des tiers
- Tisser des liens avec les responsables du Programme d'apprentissage et de garde de la petite enfance

Fonctions supplémentaires des autres postes du conseil d'administration

- Vice-présidence
 - Remplacer la présidence, au besoin
 - Assister la présidence dans son travail
- Secrétariat
 - Conserver, consigner et distribuer les procès-verbaux
 - Gérer la correspondance et les dossiers du conseil d'administration
- Trésorerie
 - S'occuper de tâches plus ou moins nombreuses selon que cette fonction est gérée à l'interne ou confiée à l'externe
 - Prendre l'initiative dans la surveillance de la fonction financière

Responsabilités de la direction générale



RELATIONS



RECRUTEMENT



GESTION DU
RENDEMENT



PLANIFICATION DE
LA RELÈVE

Rôles et responsabilités de la direction – Généralités

Fournir	Fournir aux membres du conseil d'administration de l'information et de la formation, y compris sur les modifications législatives
Présenter	Présenter les résultats financiers et les documents d'accompagnement appropriés
Fournir	Fournir les états financiers vérifiés et approuvés aux tierces parties, au besoin, y compris aux organismes de réglementation et aux bailleurs de fonds
Administrer	Administrer la structure organisationnelle et l'allocation des ressources internes pour répondre aux besoins opérationnels
Superviser	Superviser les problèmes et les préoccupations du personnel sans demander conseil au conseil d'administration, sauf dans des circonstances exceptionnelles
Obtenir	Obtenir l'approbation du conseil d'administration pour les dépenses supérieures à XXX \$

Code de déontologie et de conduite

Code de déontologie

- Faire preuve de confiance et de respect mutuels
- Communiquer de façon ouverte, honnête et professionnelle
- Agir dans l'intérêt de l'organisation et de la communauté
- Faire preuve de transparence et communiquer toute l'information
- Protéger les ressources, y compris les renseignements et l'équipement
- Donner le ton au reste de l'organisation
- Remplir ses obligations fiduciaires

Code de déontologie

Conflits d'intérêts

- Faire passer la garderie (enfants et familles) en premier
- Ne pas utiliser sa position pour un gain personnel ou financier
- Éviter les situations d'apparence de conflit d'intérêts
- Ne pas utiliser sa position pour aider des amis ou des proches
- Faire preuve de prudence au moment d'accepter des cadeaux
- Déclarer tout conflit d'intérêts ou apparence de conflit d'intérêts à chaque réunion du conseil d'administration
- S'abstenir de participer au vote et aux discussions en cas de conflit d'intérêts ou d'apparence de conflit d'intérêts

Code de déontologie

Code de confidentialité

- Respecter le principe de besoin de connaître
- Ne pas divulguer de renseignements personnels ou confidentiels
- Continuer à respecter le Code même après son mandat
- Retourner les documents confidentiels à la fin de son mandat

Code de déontologie

Mesures disciplinaires pour infraction aux codes

- Doivent être présentées à la présidence du conseil d'administration
- Sont analysées par un comité spécial
- Sont gérées par le conseil d'administration
- Ne peuvent donner lieu à des représailles
- Peuvent faire l'objet d'une enquête
- Sont confidentielles

Réunions du conseil d'administration

Fréquence et format

Ordres du jour

Quorum

Huis clos

Vote et mise aux voix

Procès-verbaux

Assemblée générale annuelle

- Assemblée annuelle tenue dans les 6 mois suivant la fin de l'exercice
- Le conseil d'administration y présente :
 - la situation financière de la garderie
 - les états financiers annuels vérifiés et approuvés
 - le rapport du vérificateur
- La direction générale y présente :
 - les programmes et services de la garderie
- Ouverte aux parents, au personnel et aux membres du conseil d'administration
- Les parents en règle votent pour :
 - confirmer ou rejeter des révisions aux règlements administratifs
 - élire les nouveaux membres du conseil d'administration

Comités du conseil d'administration

- Alternative à la supervision de dossiers par l'ensemble du conseil d'administration
- Exemples de comités permanents :
 - comités de vérification, de ressources humaines ou de gouvernance
- Comités spéciaux, selon les besoins :
 - comité pour le recrutement de la direction générale
 - comité pour gérer des signalements de violations du Code de déontologie
 - comité de collecte de fonds
- Mandat à élaborer
 - Consulter le Manuel de gouvernance pour plus de détails

Paiement des
dépendes du
conseil
d'administration

Frais remboursables occasionnels

Procédure de remboursement

Aucun paiement à l'avance

Personne autorisée à approuver
les dépenses

Planification de la relève et évaluation des membres du conseil d'administration

- Assure un conseil d'administration solide à long terme
- Orientation
 - La direction doit fournir de :
 - l'information (Manuel de gouvernance)
 - la formation (étape subséquente)
- Autoévaluation (personnelle et collective)
 - Aspirations et ambitions



ÉTAPE 2 : PERSONNALISATION ET MISE EN ŒUVRE

- Commencera avec ce webinaire
- Toutes les garderies sans but lucratif autorisées pourront recevoir gratuitement le Manuel accompagné de soutien à la mise en œuvre

L'offre de soutien comprend notamment :

- Une rencontre avec la direction générale pour faire le tour du Manuel
- Des réponses par courriel aux questions sur la gouvernance
- De l'aide pour personnaliser le Manuel
- Une rencontre avec la direction générale et la présidence du conseil d'administration pour les conseiller sur la mise en œuvre
- Une rencontre avec tous les membres du conseil d'administration (rencontre Zoom lors d'une réunion régulière) pour parcourir le manuel et répondre aux questions
- Encadrer la direction générale dans son rôle général de leader de la structure de gouvernance

ÉTAPES FUTURES

Ateliers et webinaires

- Après le soutien individuel à la mise en œuvre offert aux garderies
- Formation de consolidation supplémentaire (ateliers et webinaires)
- Autres éléments à venir

Soutien ponctuel

- Questions qui se poseront inévitablement lorsque les conseils d'administration commenceront à utiliser le Manuel
- Disponibilité pour répondre aux questions, faire des suggestions et offrir du soutien
- Soutien offert ponctuellement

- Après le webinaire, tous les participants et participantes recevront par courriel :
 - le modèle de Manuel de gouvernance en anglais et en français
 - un lien pour s'inscrire au service de soutien à la mise en œuvre
- À partir du 1^{er} février 2025
 - Les demandes d'exemplaires du Manuel et des services de soutien devront être envoyées à la Manitoba Child Care Association et People HR Services, à partir de la page suivante :
www.mccahouse.org/professional-development/board-governance
- Pour toute question sur le Manuel et les services de soutien à la gouvernance, envoyez un courriel à l'adresse suivante : governance@peoplefirsthr.com



QUESTIONS

Manitoba Child Care Association

BOARD GOVERNANCE MANUAL

THE BOARD GOVERNANCE MANUAL IS PART OF THE CANADA-MANITOBA CANADA-WIDE EARLY LEARNING AND CHILD CARE AGREEMENT

Manitoba  **Canada** 

Manitoba Child Care Association

MANUEL DE GOUVERNANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

LE MANUEL DE GOUVERNANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION FAIT PARTIE DE L'ACCORD ENTRE LE CANADA ET LE MANITOBA SUR L'APPRENTISSAGE ET LA GARDE DES JEUNES ENFANTS À L'ÉCHELLE DU CANADA

Manitoba  **Canada** 