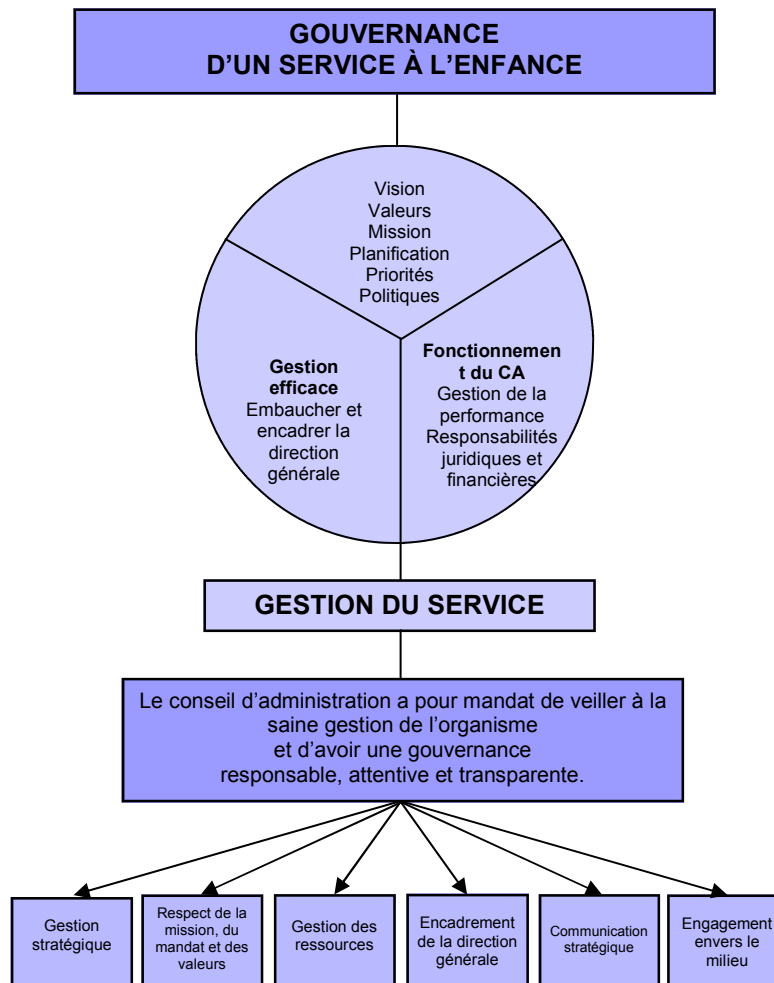
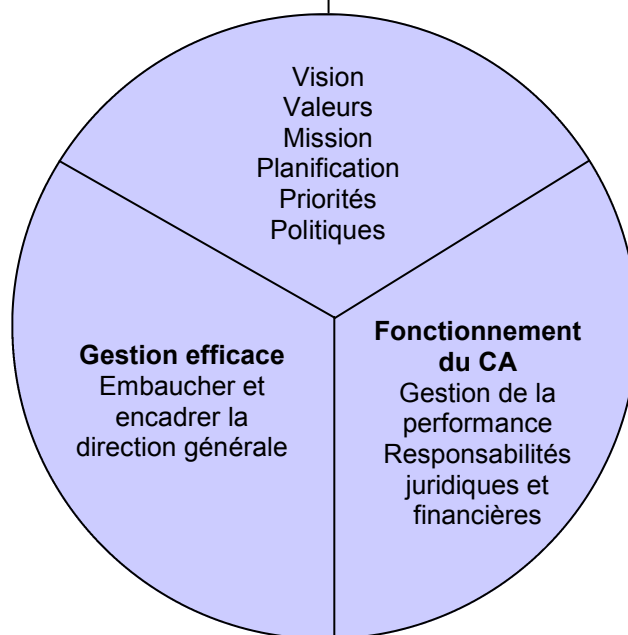


LA GOUVERNANCE DES SERVICES À L'ENFANCE

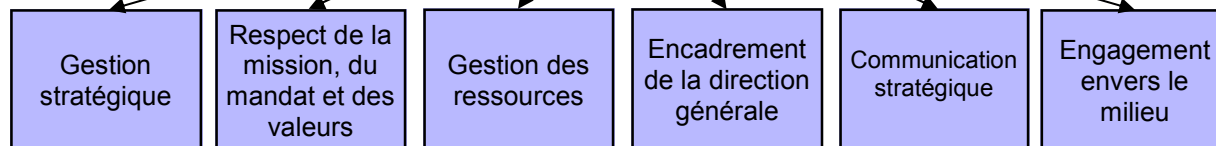


GOUVERNANCE D'UN SERVICE À L'ENFANCE



GESTION DU SERVICE

Le conseil d'administration a pour mandat de veiller à la saine gestion de l'organisme et d'avoir une gouvernance responsable, attentive et transparente.



Partie 1

Définition, rôles et responsabilités
du conseil d'administration

Définition

C'est quoi un conseil d'administration (CA)?

Un conseil d'administration (CA) est un groupe de personnes responsables de diriger une organisation comme une entreprise, une association ou une coopérative (pour le compte de ce cas-ci, un service à l'enfance).

Un conseil d'administration est composé de plusieurs membres qui représentent l'ensemble des membres de l'organisme. Les membres du CA sont élus. À la fin de leur mandat, les membres du CA peuvent se faire réélire ou se faire remplacer.

Le CA est-il rémunéré?

Les membres du CA sont bénévoles, donc ils ne sont pas rémunérés pour leur travail. Ils peuvent cependant se faire rembourser les frais occasionnés pour l'accomplissement de leur travail. Ils doivent présenter les reçus justifiant les dépenses.

Composition du conseil d'administration

De qui se compose un CA?

Les membres du CA sont membres de l'organisme dont ils ont la charge.

Les statuts précisent le nombre de personnes nécessaire pour former le CA. Le nombre peut varier d'un organisme à l'autre. Il n'y a pas de taille idéale pour un conseil d'administration mais en général un CA pour un service à l'enfance compte de 9 à 11 membres.

Le conseil d'administration choisit parmi ses membres les personnes qui occuperont des postes à plus hautes responsabilités.

Voici le genre de postes que l'on retrouve en général au comité de direction :

- Un-e président-e
- Un-e vice-président-e
- Un-e trésorier-e
- Un-e secrétaire

S'ajoute au comité de direction :

- Des postes d'administrateurs-trices

Note : il est possible que dans certains cas, une personne cumule deux postes (p. ex : secrétaire et trésorier ou trésorière)

Quels sont les rôles et responsabilités de chacun?

Les statuts et les règlements doivent préciser les fonctions attribuées à chaque personne : les pouvoirs du président ou de la présidente, les rôles du trésorier ou de la trésorière ainsi que ceux du ou de la secrétaire.

Voici quelques responsabilités des différents postes que l'on retrouve en général dans la plupart des conseils d'administration.

Président ou présidente

Le président ou la présidente est nommé ou élu par le conseil d'administration. Il assume la direction du conseil et de l'ensemble de l'organisme. La personne en charge de la présidence conseille les administrateurs dans leurs rôles et leurs responsabilités.

Le président ou la présidente a plusieurs autres responsabilités :

- Planifier et préparer l'ordre du jour des réunions (mensuelles, assemblée générale ou assemblée extraordinaire) de concert avec la direction générale.
- Présider les réunions (à moins qu'une autre personne ait été désignée à sa place).
- Attribuer les responsabilités et les tâches à la direction générale de l'organisme ou des comités au besoin.
- S'assurer que le conseil d'administration soit en possession de toute information pertinente.
- Représenter l'organisme et agir en tant que porte-parole officiel auprès du public, des médias, de la collectivité, des autres organismes et des particuliers qui sont en contact avec les activités de l'organisme.

Vice-président ou vice-présidente

Le vice-président ou la vice-présidente assume les fonctions de la présidence lorsque celle-ci est absente. Le vice-président ou la vice-présidente est souvent appelé à présider des comités du CA et peut assumer d'autres fonctions selon les besoins.

Secrétaire

Le ou la secrétaire est chargé de convoquer les membres du conseil d'administration, de rédiger les procès-verbaux ainsi que les comptes rendus des réunions.

Cette responsabilité demande plusieurs qualités dont celle de pouvoir bien rédiger, de prendre des notes, de résumer et de parler en public.

Le ou la secrétaire a plusieurs autres responsabilités :

- Collaborer avec la présidence dans la préparation de l'ordre du jour des réunions (mensuelles, annuelle ou extraordinaire) du conseil d'administration. (*voir exemple en annexe*)
- Envoyer les avis de convocation aux administrateurs et administratrices ainsi qu'aux membres pour les informer du lieu et de l'heure des réunions.
- Rédiger les procès-verbaux des réunions et les faire adopter à la réunion suivante.
- Distribuer une copie des procès-verbaux aux membres et les informer des réunions à venir.
- Tenir la liste des comités et de leurs membres à jour.
- Tenir la liste des membres à jour.

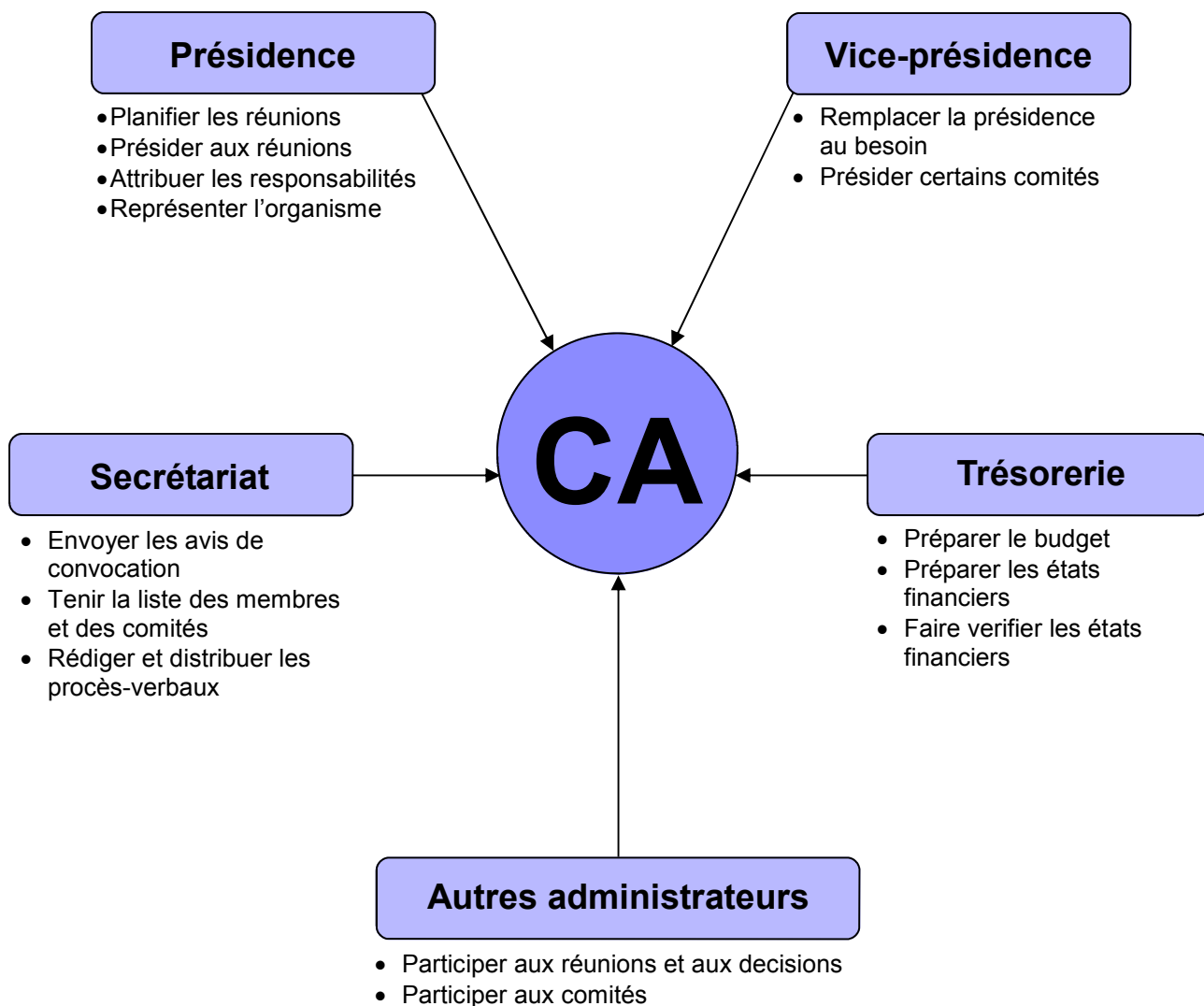
Trésorier ou trésorière

Le trésorier ou la trésorière est responsable de la gestion financière de l'organisme et doit rendre compte de la situation financière de ce dernier.

Le trésorier ou la trésorière a plusieurs autres responsabilités :

- Préparer le budget de l'organisme. Cette étape se fait en général avec la collaboration du comité en charge des finances et la direction générale de l'organisme.
- Effectuer les transactions financières si cette fonction n'est pas faite par la direction générale.
- Présenter mensuellement les rapports financiers et faire le rapport de la situation financière de l'organisme auprès du conseil d'administration et de ses membres.
- S'assurer que les états financiers de la fin de l'année financière soient vérifiés par un vérificateur comptable indépendant. Cette vérification se fait habituellement avant la tenue de l'assemblée générale puisque cela revient à l'assemblée générale d'en adopter le contenu.

Composition du CA et les rôles de ses membres



Organisation du travail d'un conseil d'administration

Comment le CA s'organise-t-il pour faire avancer les dossiers?

Le CA peut former différents comités. En fait, ce sont les comités qui sont responsables d'une grande partie des dossiers à faire avancer par le conseil d'administration. Ces petits groupes de travail peuvent faire des recommandations et des suggestions sur les mesures à prendre lors des réunions du CA. Les comités sont aussi une façon efficace de bénéficier des connaissances et de l'expertise de certains membres qui utilisent les services de l'organisme.

Les comités peuvent se composer de membres, de la direction générale et de membres du personnel de l'organisme. Les comités donnent l'occasion aux membres de travailler ensemble en vue d'aider leur organisme à atteindre certains buts et objectifs; ceci permet donc en même temps de développer un sens d'appartenance et un esprit communautaire.

Comment le CA fonctionne-t-il?

Le conseil d'administration a des réunions en général mensuelles et une assemblée générale annuelle. Les comités permettent de subdiviser la tâche globale du CA par domaine d'expertise.

Il y a deux sortes de comités :

Les **comités permanents** fonctionnent plus ou moins à titre permanent et répondent aux besoins courants. Ils sont habituellement définis dans les statuts et règlements de l'organisme.

Exemples :

- le comité des finances et de campagnes de souscription ;
- le comité des ressources humaines ;
- le comité des relations communautaires.

Les **comités spéciaux** sont formés à titre provisoire pour s'occuper de projets particuliers. Le mandat des comités spéciaux doit être défini dans une proposition lors d'une réunion du CA. Lorsque l'objectif fixé est atteint, le comité est dissous.

Exemples :

- le comité de la création d'un logo pour l'organisme ;
- le comité d'élaboration du site Internet de l'organisme ;
- le comité responsable de l'inauguration du nouveau centre (ou du 10^e anniversaire par exemple).

À quelle fréquence le CA se réunit-il?

Le conseil d'administration doit se réunir une fois par mois pour assurer un suivi régulier des opérations de l'organisme.

Comme les membres du conseil d'administration sont bénévoles, il est important que les réunions soient bien organisées et bien menées.

La présidence du conseil, de concert avec la direction générale de l'organisme, planifie les réunions afin que l'ordre du jour soit prêt.

Les décisions sont prises à la majorité des voix des personnes présentes. La présence d'au moins la moitié des membres du CA est nécessaire pour délibérer de façon légale, c'est d'avoir le quorum.

Quelle est l'utilité d'avoir des réunions du CA?

Le conseil d'administration tient des réunions pour l'aider dans sa mission de gestion de l'organisme. Le CA est le moteur de l'organisme qui aide à faire avancer les différents dossiers.

Le CA et les comités travaillent pour assumer leurs différentes responsabilités :

- Respecter le mandat et la mission de l'organisme
- Fixer des objectifs
- Planifier des activités (levées de fonds, activités spéciales, etc.)
- Promouvoir l'organisme dans la communauté
- Gérer les ressources humaines
- Gérer les ressources financières
- Respecter les exigences légales
- Évaluer les services et programmes offerts par l'organisme
- Sélectionner des membres potentiels pour la relève du CA

Quels critères faut-il utiliser pour recruter les membres du CA?

Il est important que le CA soit composé de gens ayant une formation, des compétences et des expériences variées.

Les compétences recherchées sont dans les domaines suivants : la prestation des services à l'enfance, les ressources humaines, la gestion financière, la collecte de fonds, etc.

Une variété de compétences donne un CA efficace et dynamique.

À quoi sert l'ordre du jour?

L'ordre du jour fixe à l'avance les sujets qui vont être discutés lors de la réunion et permet à chacun de s'y préparer.

L'ordre du jour est établi par la présidence et la direction générale.
Chaque point à l'ordre du jour doit concerner le mandat du conseil.

Il faut prévoir assez de temps pour discuter de chacun des points à l'ordre du jour.

À quoi sert le procès-verbal?

Le procès-verbal est le compte rendu officiel d'une réunion. À chaque réunion du conseil ainsi qu'à l'assemblée générale annuelle, il faut rédiger un procès-verbal reflétant les sujets à l'ordre du jour, des propositions et décisions prises lors des délibérations.

Le procès-verbal doit contenir assez d'information pour expliquer comment les membres du CA sont arrivés à leurs décisions. C'est un des documents que l'organisme doit garder dans ses dossiers.
Les procès-verbaux facilitent la gestion de l'organisme.

Gouvernance responsable d'un CA

Gestion stratégique

La gestion stratégique permet au CA de s'assurer que le service à l'enfance conserve toujours le cap dans la bonne direction.

- Répondre aux besoins de ses membres
- Voir au développement et à la pérennité de l'organisme
- Préparer annuellement un plan stratégique en cohérence avec la mission et la vision de l'organisme
- S'assurer que les dossiers jugés prioritaires pour l'année sont bien mis en place pendant l'année et que les résultats sont atteints
- Assumer les responsabilités et les obligations légales et éthiques

Respect de la mission, des objectifs et des valeurs

Le rôle premier d'un CA est de s'assurer que le service à l'enfance est fidèle à la mission, aux objectifs et aux valeurs de la corporation tel qu'il est convenu pour un organisme à but non-lucratif. De façon plus spécifique, le CA doit placer l'intérêt des enfants au cœur même des décisions et de l'action.

- Voir au bon fonctionnement des réunions et à la prise de décisions
- S'assurer une saine gouvernance
- Respecter et réviser à l'occasion les statuts et les règlements de l'organisme
- S'assurer que les rôles et les responsabilités des dirigeants et des administrateurs sont bien compris et mise en application

Gestion des ressources

Le CA doit s'assurer que la gestion de la performance du service à l'enfance soit faite de façon rigoureuse et constante.

Il doit:

- de concert avec la direction générale, s'assurer que le budget annuel est en concordance avec les orientations et les priorités du service
- exercer un bon contrôle financier en évaluant avec rigueur les dépenses et les revenus selon les rapports financiers mensuels et en mettant en pratique les politiques financières
- participer au processus de la vérification comptable
- s'assurer d'avoir suffisamment de ressources matérielles pour que les enfants bénéficient de programme éducatif de qualité et d'un environnement sécuritaire et propice à leur éveil, à leur apprentissage et à leur développement global
- avoir une structure organisationnelle où les ressources humaines sont suffisantes et qualifiées pour assurer un bon fonctionnement de l'organisme et pour offrir un service à l'enfance de qualité
- voir à ce que la direction générale respecte la mission tout en maintenant un organisme solide, viable et compétitif

Encadrement de la direction générale

L'encadrement de la direction générale est une des fonctions les plus importantes et déterminantes pour un CA.

Elle doit:

- déterminer les responsabilités de la fonction de la direction générale, choisir et embaucher son titulaire (dans le respect de la norme applicable) et, au besoin, la remplacer;
- gérer sa performance et son rendement en lui fixant des objectifs, en évaluant l'atteinte des objectifs et en déterminant sa rémunération;
- appuyer la direction générale dans ses fonctions et s'assurer de l'implication des bénévoles à cet égard.

Communication stratégique

Un organisme à but non-lucratif est redevable à ses membres et son premier but est de répondre à leurs besoins. Le CA, en tant que représentant des membres doit donc porter une attention tout à fait particulière à la satisfaction de leurs besoins et se porter à leur défense en s'assurant que toute décision est prise dans l'intérêt de l'organisme et de ses membres.

Il doit :

- adopter des orientations et un plan d'action en matière de satisfaction des besoins des membres
- mettre en place un plan afin d'encadrer les relations du service à l'enfance avec ses membres et de favoriser une vie associative active et efficace (consultation, échange, communication)
- informer les membres (parents) de toutes nouveautés au sein du service à l'enfance
- rendre disponible les procès-verbaux des réunions du CA pour les membres du service à l'enfance
- avoir un plan de communication efficace pour les parents et les ressources humaines de l'organisme
- envoyer des invitations, des communiqués de presse et autres aux médias, politiciens, autres partenaires

Engagement envers le milieu

Le CA doit porter une attention tout à fait particulière à la satisfaction des besoins de ses membres et se porter à leur défense en s'assurant que toute décision sera prise dans l'intérêt de l'organisme et de ses membres.

Il doit :

- créer des partenariats avec des ressources externes (autres acteurs du milieu, ministères, municipalité, autres organismes)
- voir à l'efficacité des partenariats établis
- participer à des événements communautaires
- assurer une participation à des comités
- promouvoir la participation des familles aux activités du milieu en les informant de celles-ci

Obligations du CA vis-à-vis de la direction générale (DG)

Quelles sont les obligations du conseil d'administration vis-à-vis de l'encadrement de la direction générale?

L'encadrement de la direction générale est une fonction très importante du conseil d'administration.

Le CA doit :

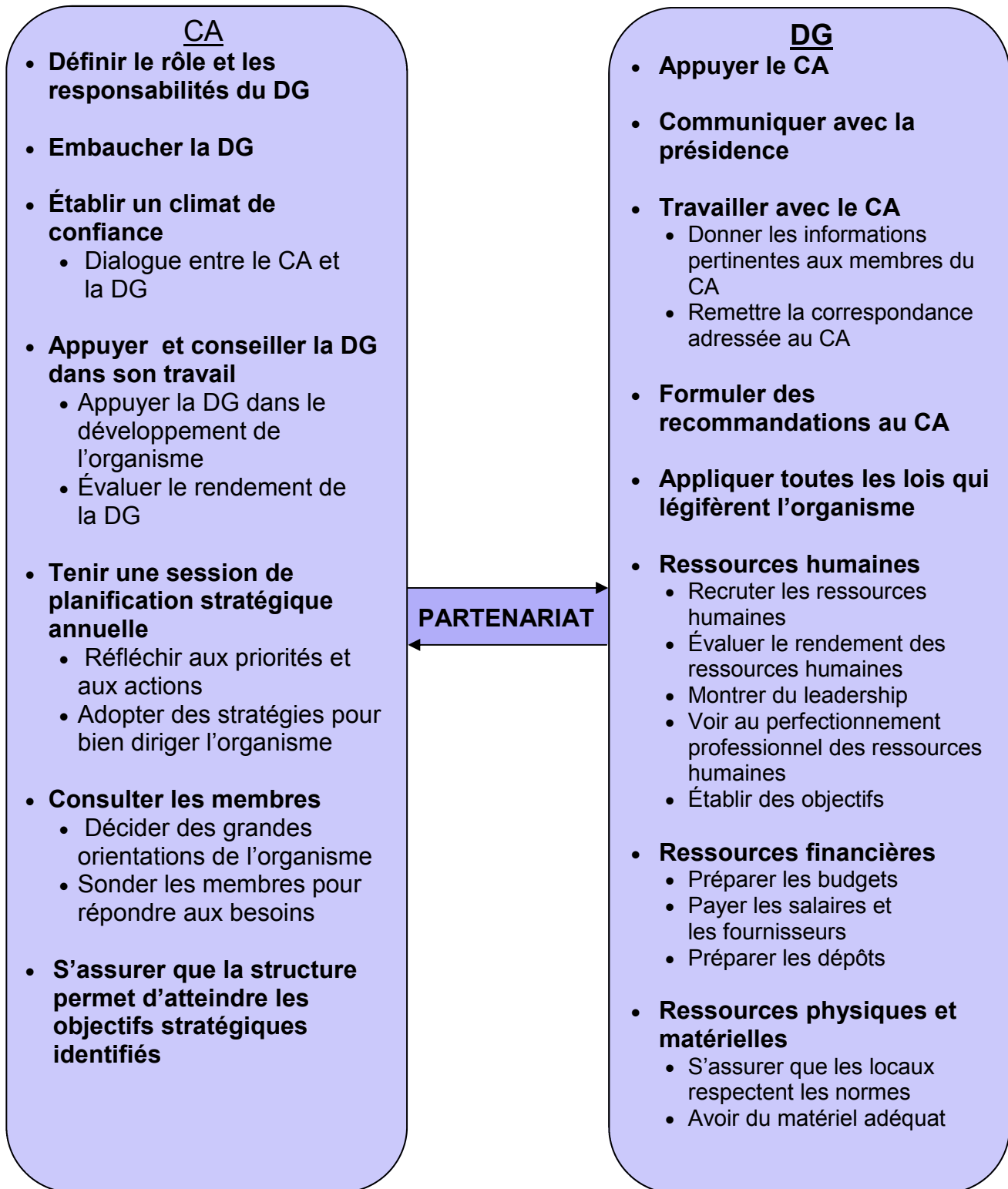
- Définir clairement le rôle et les responsabilités du poste à la direction générale.
- Embaucher un directeur général ou une directrice générale qui correspond aux normes et aux qualifications établies pour le poste.
- Établir un climat de confiance et de dialogue entre le CA et la direction générale.
- Définir les responsabilités et les obligations de la direction générale.
- Appuyer et conseiller la direction générale dans son travail.
- Appuyer la direction générale dans le développement de l'organisme.
- Fixer des objectifs réalistes et mesurables et en assurer le suivi.
- Évaluer le rendement de la direction générale au moins une fois par année.

Quelles sont les responsabilités de la direction générale (DG) ?

Le ou la DG doit travailler en collaboration étroite avec le conseil d'administration :

- Appuyer loyalement le conseil d'administration.
- Communiquer régulièrement et travailler étroitement avec la présidence.
- Formuler des recommandations claires et précises au CA.
- S'assurer que le CA est en possession de toutes les informations pertinentes pour un bon fonctionnement de l'organisme mais également pour faciliter la prise de décision.
- Prévenir dans la mesure du possible les situations difficiles.
- S'assurer que le CA reçoive la correspondance qui lui est adressée.

Partenariat entre le CA et la direction générale



Les assemblées

Assemblée générale annuelle (AGA)

L'assemblée générale annuelle (AGA) se tient une fois par an. Cette assemblée rassemble les membres de l'organisme qui ont payé leur adhésion à l'organisme.

L'avis de convocation à l'AGA est défini dans les statuts et règlements du service à l'enfance.

Tous les membres sont invités à participer à l'AGA et à voter sur les différents points à l'ordre du jour.

Fonctionnement de l'organisme



Le mandat de l'AGA est de :

- présenter le Rapport annuel qui reprend les grandes lignes des activités qui se sont déroulées tout le long de l'année ;
- présenter les États financiers vérifiés de l'organisme ;
- approuver la nomination de la firme comptable qui fera la vérification des États financiers de l'année suivante ;
- élire les membres qui siégeront au conseil d'administration ;
- présenter les propositions de modifications aux statuts et règlements de l'organisme ;
- présenter les propositions de la programmation à venir ;
- voter sur les propositions de l'assemblée ;
- discuter de toutes autres questions qui émanent de l'assemblée.

Les décisions de l'AGA sont prises à la majorité des membres présents. Les propositions sont votées à mains levées sauf s'il y a une requête de vote secret.

Même si l'Assemblée générale annuelle a un côté très officiel, c'est aussi une bonne occasion pour les membres de socialiser et d'échanger sur différents aspects et services de l'organisme.

Note : c'est toujours bon d'inviter un ou plusieurs dignitaires de la communauté ou même un conférencier invité pour susciter plus d'intérêt et augmenter la participation des membres.

Assemblée générale extraordinaire

Les statuts et règlements doivent contenir une clause qui permet à un membre ou au CA de convoquer une assemblée générale extraordinaire dans des situations urgentes, importantes ou difficiles.

Les conditions de convocation et de quorum sont identiques à celles de l'assemblée générale ordinaire.

Voici quelques situations urgentes qui pourraient nécessiter la convocation d'une assemblée générale extraordinaire :

- des difficultés financières extrêmes qui risquent de mettre l'existence même de l'organisme en péril ;
- des dommages importants à l'édifice ;
- la fusion entre deux corporations de services à l'enfance ;
- la dissolution de l'organisme ;
- l'augmentation radicale des frais de garde.

Note : les membres de l'organisme peuvent aussi convoquer une assemblée générale extraordinaire à condition d'avoir l'appui d'un certain pourcentage des membres. Ce genre de réunion sert souvent à régler des situations épineuses.

Statuts et règlements

Les statuts et règlements sont des documents juridiques importants qui doivent être rédigés en utilisant le vocabulaire juridique officiel. Il est recommandé de demander à un avocat de vérifier l'ensemble des clauses stipulées dans les statuts et règlements.

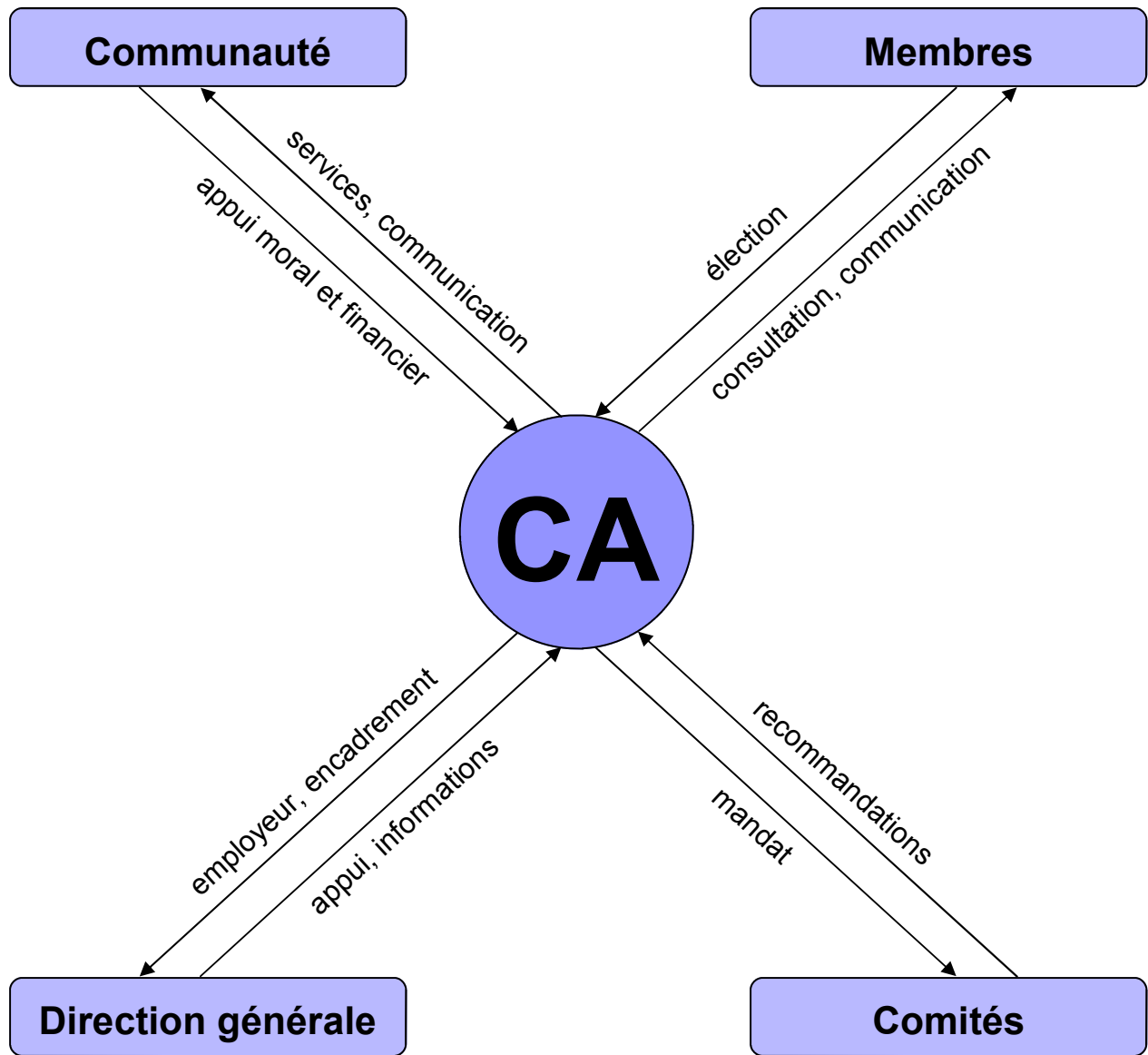
Le but des statuts et règlements est de fournir un ensemble de règles et directives précises permettant à l'organisme d'atteindre son mandat. Dans le cas de services à l'enfance, les statuts et règlements sont là pour s'assurer d'une saine gestion et d'une gouvernance responsable.

Les statuts et règlements sont un guide qui permet aux membres de l'organisme d'assurer une gestion saine tout en respectant les normes légales.

Les statuts et règlements doivent contenir des directives qui précisent :

- la dénomination sociale de l'organisme ;
- qui peut être membre de l'organisme ;
- comment le conseil d'administration est formé ;
- le rôle et les responsabilités des administrateurs ;
- le rôle des comités permanents du conseil d'administration ;
- les pouvoirs des membres ;
- comment les réunions se déroulent ;
- les considérations financières ;
- comment apporter des amendements aux statuts et règlements.

Voir exemple de statuts et règlements dans la section « Trucs et conseils »



Partie 2

Obligations légales du conseil d'administration

Quelles sont les obligations légales d'un conseil d'administration?

Comme n'importe quel organisme, les services à l'enfance ont des obligations légales. L'organisme est constitué en « personne morale ». La constitution en personne morale dégage chaque membre du conseil d'administration de toute responsabilité personnelle. Mais chaque membre du conseil est tenu d'agir de façon responsable, honnête et avec transparence.

Les obligations financières :

Le conseil d'administration est responsable de gérer la situation financière de l'organisme. Les administrateurs doivent gérer les finances de façon responsable et transparente c'est-à-dire dans l'intérêt de l'organisme. Dans le cas de services à l'enfance, la gestion a pour objectif de faire profiter pleinement les enfants et les parents qui utilisent les services de l'organisme.

Conflit d'intérêt : il faut être très attentif aux conflits d'intérêts qui risquent de ternir le travail et la réputation d'un administrateur. Chaque membre du conseil doit s'assurer de ne pas bénéficier financièrement de ses actions auprès du service. Si un membre du conseil se trouve dans une situation de conflit d'intérêt, il ou elle doit le déclarer aux autres membres du CA et se retirer physiquement de la salle où la discussion et la décision ont lieu.

Fraude et détournement de fonds : tout membre du CA qui abuse de l'accès aux fonds de l'organisme pour commettre des fraudes ou des détournements de fonds est passible d'accusations criminelles.

Faillite : les administrateurs du conseil sont légalement responsables de suivre les principes de gestion financière et doivent donc respecter certaines règles.

1. mettre en place des mesures de contrôle des rapports financiers mensuels ;
2. élaborer des politiques relatives aux dépenses et à la perception des frais ;
3. procéder à la vérification annuelle des états financiers ;
4. avoir recours à des services d'experts conseils sur des questions touchant la loi, les normes et les exigences comptables.

Les obligations en tant qu'employeur

Le conseil d'administration a des responsabilités en tant qu'employeur et doit donc respecter les différentes lois telles que : *Loi sur les normes d'emploi, Loi sur les revenus, Loi sur la santé et sécurité au travail, Loi sur les garderies, Loi sur l'accès à l'information et à la vie privée, Loi sur les éducatrices et les éducateurs de la petite enfance, Loi en matière d'équité salariale, Code des droits de la personne, Charte canadienne des droits et libertés et Droits des enfants.*

Partie 3

Trucs et conseils

Quelles sont les attitudes gagnantes des membres du CA?

Il est important que les membres du CA adoptent des attitudes gagnantes pour mener à bien leur mission et leurs responsabilités. Mais il faut trouver un juste milieu entre d'une part, l'enthousiasme et la volonté de réussir et d'autre part une attitude prudente et conservatrice. C'est en ayant des attitudes gagnantes et respectueuses que l'on réussit à aller plus loin en tant que groupe.

Voici quelques attitudes gagnantes :

- Appuyer la direction générale dans son rôle et ses responsabilités
- Être positif, sincère et intègre
- Être objectif et indépendant d'esprit
- Être motivé
- Être vigilant
- Être transparent
- Ne pas avoir peur de poser des questions
- Être solidaire dans les décisions
- Être à l'écoute des autres
- Avoir de l'initiative
- Se respecter les uns les autres
- Être ouvert d'esprit
- Être autonome et responsable
- Être capable de travailler en équipe de façon harmonieuse
- Être polyvalent
- Être capable d'apprendre
- Être capable de prendre la critique (voir le côté positif de la critique)
- Ne pas avoir peur de se remettre en question
- Développer de bonnes relations avec les membres du CA et les membres en général et la communauté : proche, chaleureuse et simple
- Développer et entretenir un réseau de contacts

Pourquoi l'évaluation du CA et de ses membres est-elle importante?

L'évaluation du conseil se fait à deux niveaux.

D'une part il y a une **évaluation du conseil d'administration** et d'autre part, une **évaluation de chacun de ses membres**.

Chaque année le conseil d'administration doit faire un bilan de son année. Ce processus revient à évaluer les performances du CA.

L'évaluation des membres du CA se fait plutôt sous la forme d'une auto-évaluation.

Le but de l'évaluation est d'analyser si le conseil d'administration est capable de répondre aux besoins de l'organisme et s'il faut éventuellement recruter des nouveaux membres.

Points à évaluer au niveau du conseil :

- Le conseil travaille-t-il efficacement ?
- Le conseil reçoit-il tous les documents et toutes les informations nécessaires à un bon fonctionnement ?
- Est-ce que la mission et la vision de l'organisme sont énoncées clairement ?
- Le conseil passe-t-il assez de temps à discuter des objectifs et de leur réalisation ?
- Est-ce que les activités proposées durant l'année ont été menées à bien et de façon efficace ?
- Qu'est-ce qui peut être amélioré pour rendre le conseil d'administration plus efficace ?

Bibliographie

La gestion dynamique d'un service éducatif à l'enfance

Guide de référence pour une gestion efficace d'un service à l'enfance
AFÉSEO

La gouvernance des dirigeants et des administrateurs élus de l'AFÉSEO

Document de référence rédigé par Maryline S. Dion

Présentation Power Point

« Parlons-nous... Les relations entre le Conseil d'administration et le personnel »

Danielle Galipeau

Ressources internet - Articles divers

Wikipédia

Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire

http://www.hrvs-rhsbc.ca/info-rh/planification-conseil.cfm#_secA1

Site internet des Fondations Communautaires du Canada

<http://www.cfc-fcc.ca/accueil.cfm>

Sociogest - Structure . Communication . décisions

<http://sociogest.ca/>

Gouvernement du Canada

Structure de régie d'une coopérative

http://www.entreprisescanada.ca/servlet/ContentServer?cid=1081945277101&pagename=CBSC_YT%2Fdisplay&c=GuideFactSheet&lang=fr

Formation des membres des conseils d'administration

<http://www.formationca.org/>

Réseau Capital

Guide des CA dynamiques

<http://www.reseaucapital.com/>