

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

Nouvelle-Écosse



Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

Remerciements

Nous remercions Elaine Ferguson, directrice générale de Child Care Connections NS, d'avoir préparé le *Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires* en collaboration avec un comité consultatif composé des membres suivants du personnel des Services de développement de la petite enfance :

- Bronwen Lloyd, analyste des programmes et politiques de garderies
- Janice Foote, spécialiste du développement de la petite enfance et des services communautaires
- Karen Davies, conseillère en développement de la petite enfance
- Virginia O'Connell, directrice

Nous remercions également les garderies autorisées suivantes qui ont participé à ce projet :

- Edward Jost Children's Centre;
- Small World Children's Centre;
- Wolfville Children's Centre;
- Les nombreux conseils de garderies communautaires qui nous ont fourni leurs règlements dont nous nous servons pour le tableau de révision des règlements des conseils d'administration communautaires.

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

Table des matières

Remerciements	1
Introduction	2
Qu'est-ce qu'un conseil d'administration communautaire?.....	2
Quel est la tâche du conseil?.....	2
Comment le conseil accomplit-il sa tâche?.....	2
Comment utiliser ce guide	3
Ressources.....	4
Chapitre 1 : Acte constitutif et règlements de l'association	5
Ressources.....	5
Trousse de révision des règlements.....	6
Chapitre 2 : La tâche du conseil d'administration	15
Description de travail du conseil d'administration	15
Évaluation du rendement du conseil.....	19
Ressources.....	19
Chapitre 3 : Relation entre le gestionnaire de l'organisme et le conseil	29
Description de travail du gestionnaire de l'organisme	29
Procédé de gestion du conseil pour le gestionnaire de l'organisme	30
Ressources.....	33
Chapitre 4 : Procédés essentiels : Conduite éthique du conseil d'administration	34
Feuille de travail de la prise de décisions éthiques	34
Ressources.....	36
Chapitre 5 : Procédés essentiels du conseil : Réunions efficaces	37
Annexes pour les conseils d'administration communautaires	41
Chapitre 3 : Annexe A.....	42
Chapitre 3 : Annexe B.....	50
Chapitre 3 : Annexe C	60
Chapitre 4 : Annexe A.....	62
Chapitre 4 : Annexe B.....	63
Chapitre 4 : Annexe C	67

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

Introduction

Le **Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires** sert d'outil aux conseils qui élaborent ou révisent leurs documents et procédés essentiels afin d'optimiser leur engagement, et le temps et l'énergie qu'ils consacrent à titre de membres d'un conseil d'administration communautaire. Il explique en quoi consiste un conseil d'administration communautaire, et explique le travail qu'il accomplit et comment il fonctionne. Trois documents essentiels et cinq procédés essentiels sont offerts pour aider les conseils à exercer toutes leurs fonctions. Cette ressource a été préparée d'abord pour les conseils communautaires de garderies; c'est pourquoi les exemples particuliers se rapportent aux conseils communautaires de garderies.

Qu'est-ce qu'un conseil d'administration communautaire?

Le conseil est :

- l'entité juridique chargée d'exécuter le mandat de l'organisme et dans le cas d'un conseil communautaire d'une garderie, il est le titulaire légal du permis de la garderie;
- chargé de répondre aux normes énoncées dans la loi sur les associations (*Societies Act*) et dans les lois et règlements liés à la prestation du service de son organisme comme le *Code des normes de travail*; la *Loi sur les droits de la personne*, les règlements de la santé, les arrêtés municipaux, etc. Dans le cas du conseil communautaire d'une garderie, il doit respecter la loi sur les garderies (*Day Care Act*) et les règlements.
- tenu de rendre compte à la communauté de la prestation des services fournis pour réaliser son mandat, et dans le cas du conseil communautaire d'une garderie, il est responsable envers les familles et la communauté et est chargé de fournir un programme de développement sécuritaire et enrichissant pour les enfants qui lui sont confiés;
- chargé de fournir à son personnel les ressources, le matériel et l'appui nécessaires pour lui permettre d'assurer les services à la communauté.

Quelle est la tâche du conseil?

La tâche du conseil d'administration est de **faire un bon travail** et **d'éviter toute situation pouvant mener à des poursuites** en :

- fournissant un service conforme aux objectifs énoncés dans son acte constitutif et ses règlements;
- faisant preuve de prudence dans ses délibérations et sa prise de décisions;
- respectant les règles d'éthique dans ses délibérations et sa prise de décisions;
- embauchant, surveillant, appuyant et évaluant son gestionnaire;
- documentant, surveillant et évaluant son rendement comme conseil sur une base continue.

Comment le conseil accomplit-il sa tâche?

Le conseil d'administration est une équipe; le conseil et son gestionnaire constituent une équipe (Chapitre 3). Les caractéristiques d'une équipe qui a du succès sont les suivantes :

- Les membres sont conscients de ce qui est exigé d'eux comme groupe et comme individus;
- Ils ont un but commun;
- Ils valorisent et utilisent leurs habiletés, connaissances et expertise mutuelles.

Pour que le conseil soit une équipe efficace, il doit avoir certains documents et procédés essentiels afin de pouvoir accomplir sa tâche et **faire un bon travail** et éviter les **situations pouvant mener à des poursuites**.

Un conseil a besoin des **Documents** essentiels suivants pour travailler avec efficacité :

- Les **actes constitutifs** et les **règlements des conseils d'administration** précisent le mandat du conseil et expliquent comment il exerce ses valeurs et réalise sa vision. Ils sont l'âme de l'organisme. (Chapitre 1)

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

- La **Description de travail des membres du conseil** précise aussi ce qui est exigé d'eux et de l'ensemble du conseil pour qu'ils accomplissent un bon travail et évitent les situations pouvant mener à des poursuites (Chapitre 2).
- La **Description de travail du gestionnaire** précise ce qui est exigé du gestionnaire et constitue une base pour son embauche, sa surveillance et l'évaluation de son rendement (Chapitre 3).

Ces documents sont les principaux documents de référence que le conseil utilise pour accomplir sa tâche. Ils sont un point de référence dans la prise de décisions et sont revus et mis à jour régulièrement pour indiquer comment le conseil fait son travail. Les actes constitutifs et les règlements expliquent ce que le conseil peut faire et comment il peut le faire. La description de travail du conseil d'administration et la description de travail du gestionnaire sont conformes à l'acte constitutif et aux règlements et y ajoutent des éléments.

Le conseil d'administration doit exercer efficacement les **Procédés essentiels suivants** :

- **Révision des règlements** – revoir, valider, réviser la vision et le mandat de l'organisme et veiller à ce que ceux-ci correspondent bien avec ce que le conseil peut faire et ce qu'il fait, et s'assurer qu'il le fait avec exactitude (Chapitre 1);
- **Évaluation du rendement du conseil** - - conclure que le conseil d'administration fait un bon travail et évite les situations pouvant mener à des poursuites (Chapitre 2);
- **Gestion du gestionnaire** – veiller à ce que le gestionnaire soit appuyé, encadré et évalué de manière opportune et transparente et à ce qu'il suive l'orientation établie par le conseil de l'organisme (Chapitre 3);
- **Prise de décisions conformes à l'éthique** – veiller à ce que la pratique du conseil soit conforme à l'éthique pour toutes les décisions qui exigent la meilleure solution et l'application de méthodes exemplaires honnêtes pour la tâche du conseil (Chapitre 4);
- **Procédure de réunions efficaces** – optimiser le temps, l'énergie et le travail des membres du conseil lorsqu'ils se rencontrent, et documenter leur travail (Chapitre 5);

Utilisation de ce guide

Les conseils peuvent utiliser ce guide pour faire un survol général de leur tâche ou pour se concentrer spécifiquement sur un aspect de leur travail. Ce guide peut servir pour la formation et l'orientation des nouveaux membres des conseils et pour le perfectionnement des membres expérimentés. Il peut aussi être utilisé pour l'élaboration des politiques, la planification et l'évaluation de l'efficacité d'un conseil. Il contient cinq chapitres. Les Chapitres 1 à 3 portent chacun sur un document essentiel et sur un procédé essentiel connexe, tandis que les chapitres 4 et 5 abordent les procédés essentiels de l'éthique et des réunions efficaces.

Voici une description sommaire des cinq chapitres :

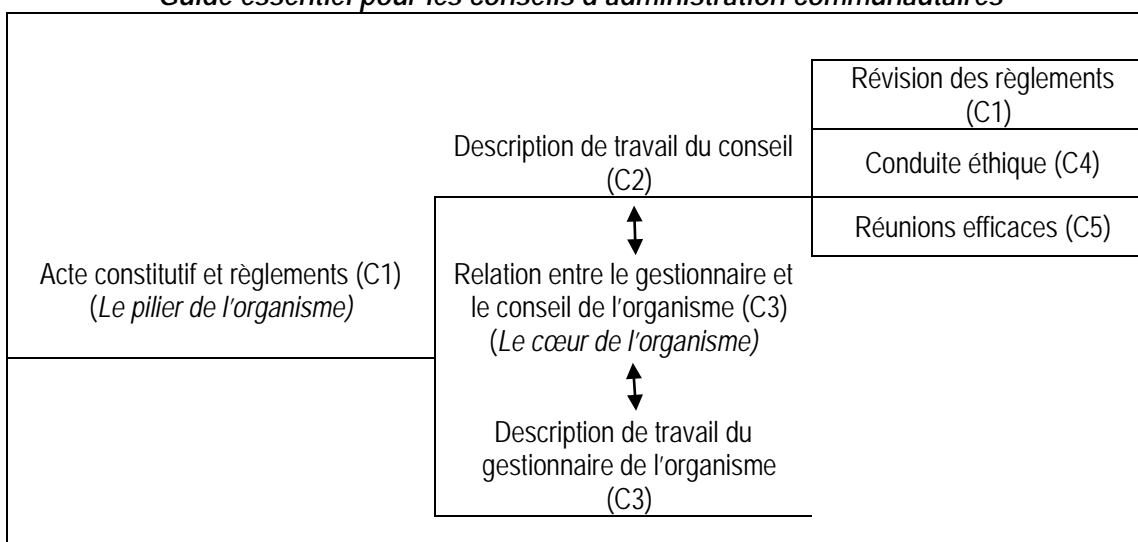
- **Chapitre 1 : Acte constitutif et règlements de l'association.** Ce chapitre présente un outil de révision des règlements qui aide les conseils à comparer les règlements à la loi sur les associations (*Societies Act*). Il décrit le lien entre ce que conseil peut faire (*loi sur les associations [Societies Act] et les règlements*) et ce que le conseil fait (pratiques du conseil). Lorsqu'il n'existe aucun lien, le conseil décide de modifier ou non les règlements pour tenir compte de la pratique, ou de modifier la pratique pour tenir compte des règlements.
- **Chapitre 2 : Le travail du conseil d'administration.** Ce chapitre présente aux conseils une description de leur travail et un moyen de documenter, d'encadrer et d'évaluer leur rendement.
- **Chapitre 3 : Relation entre le gestionnaire et l'organisme du conseil.** Ce chapitre porte sur le cœur même de l'organisme. Il regroupe la description de travail du gestionnaire et la façon dont le conseil gère ce dernier. Il offre un outil et des ressources pour préparer ou revoir la description de travail du gestionnaire – la base de l'embauche, de l'orientation, de l'encadrement, de l'évaluation et du congédiement du gestionnaire de l'organisme.

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

- **Chapitre 4 : Procédés essentiels du conseil : Conduite éthique du conseil d'administration** : Ce chapitre décrit la prise de décisions éthiques pour les conseils, présente un code de déontologie type à l'intention des conseils, un procédé de douze étapes de prise de décisions éthiques et une étude de cas qui utilise le procédé.
- **Chapitre 5 : Procédés essentiels du conseil : Réunions efficaces**. Ce chapitre fournit les éléments de réunions efficaces du conseil.
- **Annexes pour les conseils d'administration communautaires**. Ces annexes sont liées spécifiquement aux conseils d'administration communautaires des garderies.

Le schéma ci-dessous indique comment les documents et procédés essentiels sont intégrés afin d'offrir aux conseils les outils dont ils ont besoin pour bien accomplir leur tâche.

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires



Ressources

Perfectionnement du conseil :

http://www.muttart.org/board_development_workbooks (en anglais seulement)

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

Chapitre 1

Acte constitutif et règlements de l'association

Chaque conseil communautaire sans but lucratif en Nouvelle-Écosse doit être constitué en société sans but lucratif. La loi sur les associations (*Societies Act*) <http://nslegislature.ca/legc/statutes/societie.htm> précise les exigences auxquelles l'association doit satisfaire. Chaque association sans but lucratif doit avoir un acte constitutif et des règlements. L'acte constitutif énonce les objectifs de l'association, c.-à-d. ce que l'association espère accomplir. Ces énoncés constituent la base de la vision et de la mission de l'association. Ces énoncés expriment textuellement les valeurs qui orienteront le conseil d'administration de l'association dans l'accomplissement de sa mission et la réalisation de sa vision. Les règlements sont les engagements juridiques qui décrivent les mécanismes que l'association utilisera pour atteindre ses objectifs. Ils décrivent ce que le conseil d'administration peut faire.

Une révision régulière et fréquente des objectifs (Acte constitutif) et des règlements de l'association garantira l'harmonisation entre ce que fait le conseil et ce qu'il peut faire. Une telle révision permet d'examiner les objectifs afin de déterminer s'ils sont toujours valables pour l'association et s'ils sont conformes à la vision et à la mission du conseil d'administration. Elle permet de veiller à ce que les membres du conseil connaissent ce qu'ils peuvent faire par rapport aux règlements.

Procédé de révision

Aux pages 6 à 14, se trouve une trousse de révision des règlements qui permet de revoir l'acte constitutif et les règlements d'une association sans but non lucratif. Cette trousse indique les éléments à revoir par rapport à la loi sur les associations (*Societies Act*), les points à prendre en compte relativement au procédé de révision et la façon dont l'acte constitutif et les règlements abordent chaque élément dans le contexte de la pratique actuelle du conseil. Les règlements et les pratiques actuelles sont comparés. Le conseil revoit les comparaisons et décide de modifier les règlements ou de modifier la pratique afin de s'assurer que ce qu'il peut faire est conforme avec ce qu'il fait.

Déni de responsabilité

Cette trousse a été préparée à la suite de l'étude de la loi sur les associations (*Societies Act*) et des règlements types fournis par le Registre des sociétés de capitaux de la Nouvelle-Écosse. Cette trousse est fournie aux fins d'examen seulement et n'est pas une interprétation juridique. Les conseils doivent faire preuve de diligence s'ils sollicitent des avis juridiques lorsqu'ils modifient ou révisent leurs règlements et lorsqu'il y a confusion dans l'interprétation d'un règlement.

Ressources

Muttart foundation: Rédaction et révision des règlements :
http://www.muttart.org/sites/default/files/downloads/publications/drafting_revising.pdf (en anglais seulement)

Révision de l'énoncé de mission :
<http://nonprofit.about.com/od/nonprofitbasics/a/mission.htm> (en anglais seulement)

Trousse d'outils InfoRH :
<http://www.ccsc-cssqe.ca/fr/centre-de-documentation-rh/inforh?>

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

Trousse de révision des règlements

Information	Considérations	Notre acte constitutif / nos règlements	Notre pratique
<p><i>Information requise pour la rédaction / la révision des règlements</i></p> <p><i>Nota : Tout au long du présent document, les références à la loi sur les associations (Societies Act) et à la version pré-approuvée des règlements (Registre des sociétés de capitaux type) sont entre parenthèses.</i></p>	<p>Où pouvez-vous accéder à l'information?</p> <ul style="list-style-type: none"> Deux documents donnent des avis aux conseils pour la préparation ou la révision de leurs règlements : <ul style="list-style-type: none"> La loi sur les associations (<i>Societies Act</i>) : http://nslegislature.ca/legc/statutes/societe.htm (en anglais seulement) – L'association doit satisfaire aux exigences énoncées dans cette loi. Un modèle qui est une version pré-approuvée (par le Registre) d'un ensemble uniformisé et simplifié de règlements (Registre des sociétés de capitaux) qu'une association peut adopter : http://www.novascotia.ca/snsmr/pdf/ans-rjsc-society-incorporation-forms-fr.pdf. Il est possible d'accéder à d'autre information sur le site http://www.novascotia.ca/snsmr/access/business/registry-joint-stock-companies/forms-information-fr.asp et en déroulant le menu jusqu'à « Société ». Conseiller juridique. 		
Acte constitutif : Loi sur les associations (<i>Societies Act</i>) : Annexe A			
<p><i>Objectifs</i></p>	<p>Chaque organisme constitué en société sans but non lucratif en Nouvelle-Écosse émane d'une vision collective d'au moins cinq personnes d'une communauté qui se sont regroupées pour créer une association afin de réaliser cette vision. La façon dont cette vision sera réalisée est intégrée aux <i>objectifs</i> énoncés dans l'acte constitutif.</p> <p>Une liste des objectifs appropriés est présentée dans la loi sur les associations (<i>Societies Act</i>) 3(1). Les objectifs suivants ne seraient pas appropriés :</p> <ul style="list-style-type: none"> Octroyer ou conférer un diplôme universitaire ou un diplôme de littératie, de nature technique ou scientifique (loi sur les associations [SA 12]) Lorsqu'une loi autre que la loi sur les compagnies (<i>Companies Act</i>) prévoit la constitution en société pour un objectif particulier (SA 3.2) Aucune association ne doit avoir un dividende en capital, des actions ou 		

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

Information	Considérations	Notre acte constitutif / nos règlements	Notre pratique
	déclarer un dividende ou distribuer des biens entre ses membres (loi sur les associations [SA] 4) <ul style="list-style-type: none"> Exercer un métier, diriger une entreprise ou une industrie 		
<i>Nom, bureau, premiers administrateurs</i>	L'acte constitutif inclut également (Annexe A de la SA, Registre des sociétés de capitaux, p. 1-2) : <ul style="list-style-type: none"> Le nom de l'association; Où les activités de l'association seront exercées; Le bureau enregistré de l'association (SA 17); Les noms, adresses et professions d'au moins 5 personnes qui seront les premiers administrateurs l'association (SA 5). 		
Règlements : loi sur les associations (Societies Act) : Annexe B			
<i>Définitions</i>	<u>Définitions</u> : Cette partie présente les définitions de termes importants, des personnes et des fonctions indiqués dans les règlements comme « association », « registraire » et « résolution spéciale ». Ce sont des définitions de termes qui sont utilisés dans plusieurs règlements, (Registre des sociétés de capitaux type, article 1). Des définitions précises de ces termes figurent dans la loi sur les associations 2 (<i>Societies Act</i>) qui sont les définitions juridiques, et qui devraient probablement être utilisées.		
<i>Annexe B (1) de la loi sur les associations (SA)</i>	1. Conditions d'admission et droits et obligations des membres		
<i>Qui sont les membres : loi sur les associations (SA 15(1); (2) Registre des sociétés de capitaux type, art.2;5;6</i>	<u>Membres</u> : Les membres de l'association sont les personnes à qui le conseil ou l'association rend compte : <ul style="list-style-type: none"> Qui peut devenir membre de l'association? Qui sont les clients, qui sont les intervenants qui doivent être inclus pour atteindre les objectifs de l'association et devraient-ils être membres? Qui doit participer aux prises de décisions concernant les politiques et l'orientation de l'association, et comment ces intervenants doivent-ils participer, et seraient-ils en conflits d'intérêts?¹ Comment un membre aide-t-il l'association à réaliser sa vision et à atteindre ses objets? 		

¹ Tenir compte aussi de la façon dont les intervenants et les clients peuvent participer aux décisions, politiques et orientation de l'association en plus de siéger au conseil, et intégrer cet élément aux politiques de votre conseil. La participation peut prendre la forme d'évaluations annuelles, de sondages, d'entrevues, etc.

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

Information	Considérations	Notre acte constitutif / nos règlements	Notre pratique
	<ul style="list-style-type: none"> Membres mineurs (SA 15(2)) 		
Registre des membres (SA 18)	<p>C'est une exigence de la loi sur les associations 18 (SA). Il y a des raisons pratiques et théoriques à prendre en compte pour déterminer qui est membre. Une résolution spéciale doit être adoptée par trois quarts des membres présents à l'assemblée prévue dans la loi sur les associations (<i>Societies Act</i>) 2(e)) et le registre déterminera ce nombre.</p> <p>Envisagez de déléguer la tenue du registre à un des dirigeants au conseil ou au gestionnaire et inscrivez cette clause dans les règlements. Si cet élément n'est pas inclus dans les règlements, il doit être inclus dans les responsabilités d'un des dirigeants du conseil.</p>		
Droits et responsabilités d'un membre :	<p><u>Droits d'un membre :</u></p> <p><u>Vote :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Avoir un vote (loi sur les associations (SA) <ul style="list-style-type: none"> le Registre des sociétés de capitaux type, art. 4 indique que les membres peuvent voter à toute réunion pourvu qu'ils aient assisté à au moins une réunion des membres auparavant. Une procuration autorise une personne ou des membres de l'association à voter à une seule assemblée (SA 15.2.c) <p><u>Autres considérations :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> N'importe quel membre peut-il assister à une assemblée (Registre des sociétés de capitaux type, art. 3) La qualité de membre ne peut être transférée (Registre des sociétés de capitaux type, art. 7) Aucuns fonds ne peuvent être versés pour le bénéfice personnel des membres (Registre des sociétés de capitaux type, art. 10) Aucun membre n'est responsable d'une dette de l'association autre que sa cotisation ou ses droits de membre (SA 27) Avoir accès à l'acte constitutif et aux règlements (SA 23). 		
Annexe B (2) – loi sur les associations	<p>2. Conditions de cessation de la qualité de membre et manière (s'il en est) d'expulser un membre</p>		
	<p>Ces conditions sont énoncées à l'Annexe B de la loi sur les associations (<i>Societies Act</i>), mais elles doivent aussi figurer dans les règlements; les détails</p>		

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

Information	Considérations	Notre acte constitutif / nos règlements	Notre pratique
	ne sont pas fournis. Le Registre des sociétés de capitaux type comprend un exemple des cas où la qualité de membre peut cesser (Registre des sociétés de capitaux type, par. 8 a)-c) et du moyen pouvant être adopté pour expulser un membre – Registre des sociétés de capitaux type, par. d).		
Annexe B (3) – loi sur les associations (SA)	3. Convocation d'assemblées générales et d'assemblées extraordinaires de l'association, nombre constituant le quorum à ces assemblées et droits de vote		
	<p>Assemblées générales et extraordinaires des membres :</p> <p><u>Assemblées des membres</u> (générales ou extraordinaires):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le quorum doit être indiqué dans les règlements (Registre des sociétés de capitaux type, art. 11, 16) • Quelle mesure sera prise en l'absence d'un quorum • Nombre de voix que possède un membre (Registre des sociétés de capitaux type, art. 11) • Que se passe-t-il en cas de partage des voix (Registre des sociétés de capitaux type, art. 19) • Comment une résolution est-elle adoptée, comment est-elle déclarée adoptée (Registre des sociétés de capitaux type, art. 21) • Conditions relatives à une procuration • Conditions qui doivent être réunies pour qu'une assemblée générale (y compris l'AGA) ou extraordinaire puisse être convoquée (Registre des sociétés de capitaux type, art. 13) • Comment l'avis est-il signifié aux membres (Registre des sociétés de capitaux type, art. 13). • Qui préside les assemblées (Registre des sociétés de capitaux type, art. 18) • Ajournement d'une assemblée (Registre des sociétés de capitaux type, art. 20) <p><u>Assemblée générale annuelle</u> : (SA 19) (Registre des sociétés de capitaux type, art. 14)</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'article 19 de la loi sur les associations (<i>Societies Act</i>) précise qu'une assemblée générale annuelle (AGA) des membres doit avoir lieu • Les états financiers signés par le vérificateur ou deux membres du conseil doivent être déposés auprès du registraire dans les 14 jours de l'AGA (SA 		

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

Information	Considérations	Notre acte constitutif / nos règlements	Notre pratique
	<p>19).</p> <ul style="list-style-type: none"> Les points à l'ordre du jour recommandés par (le Registre des sociétés de capitaux type, art. 15) comprennent le procès-verbal de l'AGA précédente, le rapport annuel des administrateurs, la nomination des vérificateurs et l'élection des dirigeants. 		
<i>Annexe B de la loi sur les associations (SA) (4)</i>	4. Nomination et destitution des administrateurs et autres dirigeants, et obligations, pouvoirs et rémunération de ceux-ci		
<i>Nomination et destitution des administrateurs</i>	<p>Une société peut nommer, élire ou choisir un ou plusieurs de ses membres comme administrateurs pour exercer les activités, assurer la discipline et la gestion de l'association et de ses dossiers. (SA 10(1)) (Registre des sociétés de capitaux type, art. 22). Examinez votre définition de statut de membre en fonction de votre conseil d'administration.</p> <p>Le Registre des sociétés de capitaux type précise que les administrateurs sont nommés par les membres à l'AGA (Registre des sociétés de capitaux type, art. 15)</p> <p>Le Registre des sociétés de capitaux type comprend la formulation du texte pour les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> Nombre d'administrateurs (Registre des sociétés de capitaux type, art. 23) Démission de ses fonctions à l'AGA et éligibilité à la réélection (Registre des sociétés de capitaux type, art. 24) et mandat des administrateurs Remplacement des membres qui ont démissionné (Registre des sociétés de capitaux type, art.25 et 26) Destitution d'un administrateur par les membres (Registre des sociétés de capitaux type, art. 26). 		
<i>Fonctions des administrateurs</i>	<p>Fonctions :</p> <ul style="list-style-type: none"> Nommer un représentant reconnu pour recevoir les avis, les convocations, l'avis de document (SA 7) Tenir une assemblée générale annuelle (SA 19) Déposer les états financiers signés par le vérificateur ou deux administrateurs auprès du Registraire des sociétés de capitaux dans les 14 jours de l'AGA (SA 19) Déposer une liste des administrateurs avec les états financiers annuels 		

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

Information	Considérations	Notre acte constitutif / nos règlements	Notre pratique
	<p>authentifiés par un administrateur, un secrétaire ou autres dirigeants autorisés auprès du registraire dans les 14 jours suivant l'AGA / tout changement (SA 20)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Déposer une copie de toute résolution spéciale authentifiée par un administrateur, le secrétaire ou autres dirigeants autorisés auprès du registraire dans les 14 jours de son adoption (SA 21). • Payer les droits exigés par le registraire à celui-ci. Ces droits comprennent les frais d'inscription, les droits annuels d'inscription et les frais supplémentaires (SA 31(1-3)) • Présenter le rapport des membres décrivant la situation financière de l'association signé par le vérificateur ou deux administrateurs auprès du registraire dans les 14 jours (Registre des sociétés de capitaux type, art. 44, 45 et 46) • Siéger sans rémunération ou bénéfice rattaché à leur poste, sans prêts de l'association (Registre des sociétés de capitaux type, art. 50 et 51). 		
<i>Gestion de l'association</i>	<p>La gestion de l'association relève des administrateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les administrateurs peuvent nommer un directeur général (gestionnaire) (Registre des sociétés de capitaux type, art. 27) • Les administrateurs peuvent nommer un comité de direction ou autres comités (Registre des sociétés de capitaux type, art. 28) • Les administrateurs peuvent participer à la gestion des conflits d'intérêts et des conditions (Registre des sociétés de capitaux type, art. 29 et 30). 		
<i>Réunions des administrateurs</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Quand le conseil se réunit (Registre des sociétés de capitaux type, art. 31) • Avis de convocation d'une réunion du conseil (Registre des sociétés de capitaux type, art. 32) • Quorum aux réunions du conseil (Registre des sociétés de capitaux type, art. 33) • Qui préside la réunion (Registre des sociétés de capitaux type, art. 34) • Que se passe-t-il en cas de partage des voix (Registre des sociétés de capitaux type, art. 35). 		
<i>Dirigeants / Comité de direction</i>	<p>La loi sur les associations (<i>Societies Act</i>) ne fournit pas de détails sur la nomination des dirigeants à l'exception de ce qui est énuméré à l'Annexe B de la loi. Le Registre des sociétés de capitaux type décrit en détail ce que les</p>		

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

Information	Considérations	Notre acte constitutif / nos règlements	Notre pratique
	<p>dirigeants doivent faire.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les administrateurs peuvent nommer un comité exécutif ou autres comités (Registre des sociétés de capitaux type, art. 28) • Responsabilités des dirigeants (Registre des sociétés de capitaux type, art. 36) • Descriptions des responsabilités des dirigeants (Registre des sociétés de capitaux type, président – art. 37; vice-président – art. 38 : secrétaire de l'association – art. 39; trésorier – art. 41:) 		
<i>Annexe B (5) de la loi sur les associations (SA)</i>	5. Exercice des pouvoirs d'emprunt		
	Le paragraphe 10(d) de la loi sur les associations (SA) indique que l'association peut emprunter, recueillir des fonds et obtenir le versement de fonds et que sur l'adoption d'une résolution spéciale, elle peut utiliser ses biens comme garantie (Registre des sociétés de capitaux type, art. 48).		
<i>Annexe B (6) de la loi sur les associations</i>	6. Vérification des comptes		
	<p>Le Registre des sociétés de capitaux type, art. 19, précise qu'une assemblée générale annuelle doit avoir lieu et que dans le cadre de cette assemblée, des états financiers signés par un vérificateur ou deux administrateurs sont présentés. (Registre des sociétés de capitaux type, art. 45).</p> <p>Le Registre des sociétés de capitaux type propose également d'inclure ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indication de l'exercice financier (Registre des sociétés de capitaux type, art. 43) • Un vérificateur est nommé par les membres à l'AGA ou par les administrateurs. 		
<i>Annexe B (7) de la loi sur les associations</i>	7. Garde et utilisation du sceau de l'association		
	<p>La loi sur les associations (<i>Societies Act</i>) indique qu'une fois dûment constituée, l'association a le droit d'avoir un sceau commun (SA 9) et d'utiliser ce sceau dans les contrats (SA 28(a)).</p> <p>Le Registre des sociétés de capitaux type a une clause précisant qui a la garde</p>		

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

Information	Considérations	Notre acte constitutif / nos règlements	Notre pratique
	du sceau de l'association – Registre des sociétés de capitaux type, par. 39(b).		
<i>Annexe B (8) de la loi sur les associations (Societies Act)</i>	8. Adoption, modification et abrogation de règlements		
	<p>Nom, objets, ou sa localité : La loi sur les associations (<i>Societies Act</i>) indique qu'une société peut modifier son nom, ses objectifs ou sa localité, par l'adoption d'une résolution spéciale (SA 10(f)). Une résolution spéciale est une résolution adoptée par au moins trois quarts des membres de l'association à une assemblée générale des membres dont l'avis de convocation indiquait l'intention de proposer une résolution spéciale. (SA 2(e)). Les résolutions spéciales adoptées doivent être déposées auprès du registraire dans les quatre jours de leur adoption. (SA 21)). Le Registre des sociétés de capitaux type indique à qui il incombe de déposer la résolution auprès du registraire (Registre des sociétés de capitaux type, alinéa 39(c)2). Toutes les résolutions spéciales portant modification des règlements doivent être approuvées par le registraire avant de prendre effet (SA 11(1)); il est indiqué qui remettra un certificat si la résolution est approuvée ou refusera de remettre le certificat d'acceptation (SA 11(2)) et l'avis peut être publié dans la Gazette royale aux frais de l'association (SA 11(3)).</p> <p>Règlements : La loi sur les associations (<i>Societies Act</i>) précise qu'une société peut prendre, modifier ou abroger des règlements qui ne vont pas à l'encontre de la loi ou de son acte constitutif pour l'exercice de ses activités et dossiers (SA 13(1)). Les résolutions spéciales adoptées doivent être déposées auprès du registraire dans les 14 jours de leur adoption (SA 21). Ces résolutions doivent être approuvées par le registraire avant de prendre effet (SA 13(3), Registre des sociétés de capitaux type, art. 9). (Définition de « résolution spéciale » s'applique (SA 2(e)). Le Registre des sociétés de capitaux type indique à qui il incombe de déposer une telle résolution auprès du registraire (Registre des sociétés de capitaux type, alinéa 39(c)2)).</p>		
<i>Annexe B (9) de la loi sur les associations</i>	9. Préparation et garde des procès-verbaux des délibérations des assemblées de l'association et des réunions du conseil et d'autres livres et dossiers de l'association		

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

Information	Considérations	Notre acte constitutif / nos règlements	Notre pratique
<i>(Societies Act)</i>			
	À l'exception la mention à l'Annexe B de la loi sur les associations (<i>Societies Act</i>) indiquant que ces précisions doivent figurer dans les règlements, aucun détail n'est fourni. Le Registre des sociétés de capitaux type comprend un exemple du poste de secrétaire de l'association à qui cette responsabilité incombe (Registre des sociétés de capitaux type, par. 39(a)).		
<i>Annexe B (10) de la loi sur les associations (Societies Act)</i>	10. Heure et lieu où les membres peuvent vérifier les livres et dossiers de l'association		
	La loi sur les associations (<i>Societies Act</i>) précise qu'une copie de l'acte constitutif et des règlements de l'association doit être fournie à un membre sur demande, les frais d'un tel service ne devant pas dépasser 50 cents (SA 23). Les règlements types du Registre des sociétés de capitaux font référence aux états financiers, procès-verbaux, et ajoutent un délai d'avis que doivent donner les membres qui veulent vérifier ces documents, et tous les autres livres et registres dans les deux jours avant l'AGA. (Registre des sociétés de capitaux type, art. 49).		
<i>Annexe B (11) de la loi sur les associations (Societies Act)</i>	11. Exécution des contrats, titres de propriété, lettres de change et autres instruments et documents au nom de l'association		
	La loi sur les associations (<i>Societies Act</i>) accorde à l'association le droit de signer les contrats, les titres de propriété, les lettres de change et autres instruments et documents au nom de l'association (SA 10 (b), (e)) et précise les conditions qui doivent être respectées (SA 28 (a-c)). Le Registre des sociétés de capitaux type indique aussi qui peut signer ces instruments (signataires). (Registre des sociétés de capitaux type, art. 42).		

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

Chapitre 2

La tâche du conseil d'administration

Description de travail du conseil d'administration :

La tâche du conseil d'administration est de *faire un bon travail* et *d'éviter les situations pouvant mener à des poursuites*.

Le conseil documente et surveille constamment son rendement comme conseil.

I. Faire un bon travail

I.A. Gouvernance de l'organisme : Les membres du conseil sont conscients et ont une bonne connaissance de leur mandat, comprennent les services fournis par l'organisme; et connaissent les résultats escomptés. Leur motivation à siéger au conseil est fondée sur la vision et le mandat de l'organisme. Ils élaborent, revoient, révisent, mettent en œuvre et suivent :

I.A.1 La vision – La raison d'être de l'organisme; son orientation, le mandat et l'influence de la vision sur la planification stratégique de l'organisme;

I.A.2 L'orientation – Ce que fait le conseil pour réaliser la vision, y compris formation du conseil, gestion, encadrement et évaluation du gestionnaire de l'organisme et façon dont celui-ci exerce les activités dans le cadre du mandat de l'organisme;

I.A.3 Les ressources – Ce que l'organisme utilisera pour réaliser sa mission et exécuter son mandat : le matériel, les installations, les ressources humaines, les politiques en vigueur, et les procédés utilisés.

I.B. Surveillance

I.B.1 : Comment les ressources financières sont-elles réparties de façon à réaliser la vision – politiques et procédés en place pour surveiller les ressources financières de l'organisme;

I.B.2 : Gestion des ressources humaines – Politiques en place pour bien encadrer les ressources humaines, y compris le gestionnaire de l'organisme, le personnel, le rendement du conseil et les bénévoles;

I.B.3 : Obligations juridiques – Remplir les obligations et évaluer l'efficacité du conseil à remplir ses obligations énoncées dans les documents suivants :

- Loi sur les associations (*Societies Act*) comme organisme à but non lucratif;
- Acte constitutif et règlements
- Loi sur les droits de la personne (*Human Rights Act*)
- Code des normes de travail
- *Loi sur la protection des renseignements personnels*
- Dans le cas des conseils communautaires des garderies, loi sur les garderies (*Day Care Act*) et les règlements
- Autres obligations juridiques et règlements municipaux, provinciaux et fédéraux qui s'appliquent à l'organisme (par exemple, ceux qui ont une charte d'œuvre de bienfaisance – fédérale)

I.C. Obligation de rendre compte : Le conseil rend compte à une multitude d'intervenants. Les ressources étant limitées (argent, temps, matériel, etc.), le conseil doit classer ces intervenants en

Questions à poser comme membre d'un conseil :

- Suis-je convaincu de la mission de l'organisme?
- Puis-je consacrer le temps nécessaire pour être un membre efficace?
- Suis-je à l'aise avec le ton et l'approche des efforts de financement et de défense de l'organisme?
- Puis-je faire passer les buts et intérêts de l'organisme avant mes intérêts professionnels et personnels lorsque je prends des décisions comme membre du conseil?

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

ordre de priorité afin de déterminer qui doit avoir la priorité pour l'accès aux ressources de la garderie. Le premier intervenant est le conseil et ce dernier doit toujours agir dans l'intérêt supérieur de l'organisme. Le conseil rend compte à la communauté dans l'exécution du mandat de l'organisme pour réaliser sa vision, rend compte aux personnes et aux groupes servis par l'organisme, et rend compte à son personnel relativement à la prestation des ressources, des politiques, du matériel, d'un soutien et d'une orientation pour l'exécution du mandat.

II. Éviter les situations pouvant mener à des poursuites

Société fiduciaire

Le conseil doit agir dans l'intérêt supérieur de l'organisme en tout temps et non dans l'intérêt d'un intervenant ou d'un groupe en particulier. On parle de société fiduciaire - l'intérêt de l'organisme doit avoir préséance sur tous les autres intérêts lorsqu'une personne agit comme membre du conseil.

Quatre obligations fiduciaires démontrent la loyauté, l'honnêteté et la bonne foi de la part du membre du conseil, et lorsque ces quatre obligations sont bien remplies, elles évitent des situations pouvant mener à des poursuites contre l'organisme. Il s'agit du devoir de diligence, de l'obligation de loyauté, du devoir d'éviter les conflits d'intérêts et du devoir de diligence raisonnable. (Ces quatre obligations sont intimement liées et sont présentées séparément aux fins de transparence.) Le conseil gère les risques que comporte l'exercice de ces devoirs.

II.A : Devoir de diligence

II.A.1 : Avoir les compétences et les habiletés requises pour être membre du conseil – l'organisme établit une norme qui détermine qui peut être membre du conseil et qui définit le rôle de celui-ci dans la réalisation de la vision de l'organisme. Une telle norme peut prendre la forme de manuels des politiques du conseil et d'une description de travail du conseil. La définition juridique du rôle du membre du conseil figure dans les règlements de l'organisme;

II.A. 2 : Avoir un plan de relève, y compris un comité de candidatures, qui a des politiques et procédures efficaces de recrutement, est la façon la plus efficace d'éviter les situations pouvant mener à des poursuites.

II.B. Obligation de loyauté :

II. B.1 : Être honnête dans toutes ses relations avec l'organisme;

II. B.2 : Être fidèle à la mission de l'organisme et à l'avancement de sa cause;

II. B.3 : Démissionner si ses préjugés ou croyances sont incompatibles avec la mission de l'organisme;

II. B.4 : Faire passer les intérêts de l'organisme avant ses intérêts personnels dans toutes ses relations avec l'organisme et éviter les conflits d'intérêts;

II. B.5 : Remplir toutes les obligations de rendre compte; éviter les conflits d'intérêts; tenir les procès-verbaux, les dossiers et les comptes, veiller à ce que les décisions soient mises en œuvre conformément aux propositions du conseil;

II. B.6 : Présenter une image exacte des programmes et objectifs de l'organisme au public;

II. B.7 : Ne pas divulguer l'information acquise relativement à son poste, comme membre du conseil, qui pourrait nuire aux intérêts de l'organisme, à moins que cette information soit déjà du domaine public.

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

II C. Devoir de diligence raisonnable :

- II C. 1 : Se réunir régulièrement;
- II C. 2 : Assister aux réunions;
- II C. 3 : Être dûment informé des décisions que le conseil doit prendre;
- II C. 4 : Veiller à ce que les documents pertinents soient distribués bien avant les réunions du conseil;
- II C. 5 : Faire preuve d'autonomie dans son jugement lors des votes tenus pour toutes les décisions;
- II C. 6 : Veiller à ce que les procès-verbaux reflètent les commentaires et les votes en opposition;
- II C. 7 : Revoir attentivement tous les rapports concernant les dossiers financiers de l'organisme;
- II C. 8 : Revoir attentivement le budget annuel et le plan stratégique, et participer à leur élaboration;
- II C. 9 : Comprendre et respecter le but énoncé de l'organisme;
- II C. 10 : Comprendre et remplir les obligations prévues par les règlements;
- II C. 11 : Demander au gestionnaire de fournir de l'information continue sur les activités et les programmes;
- II C. 12 : Encadrer et superviser le gestionnaire et évaluer son rendement régulièrement;
- II C. 13 : Être conscient de toutes les politiques internes influençant l'organisme, connaître toute les lois ayant un effet sur l'organisme, et obtenir les avis juridiques et comptables nécessaires;
- II C. 14 : Évaluer le rendement du conseil;
- II C. 15 : Veiller à ce que la conduite du conseil soit conforme aux règles d'éthique.

II.D. Devoir d'éviter les conflits d'intérêts :

- II.D. 1 : Manifester une fidélité totale à la mission de l'organisme et à l'avancement de ses causes;
- II.D. 2 : Approuver une politique sur les conflits d'intérêts qui oblige les membres du conseil à divulguer un conflit, et prescrire des lignes directrices;
- II.D. 3 : Ne pas divulguer l'information acquise relativement à son poste comme membre du conseil qui pourrait nuire aux intérêts de l'organisme;
- II.D. 4 : Ne pas divulguer ou utiliser de l'information concernant les activités de l'organisme pour son bénéfice ou son avantage personnel;
- II.D. 5 : Faire passer les intérêts de l'organisme avant ses intérêts personnels dans toutes ses relations avec l'organisme;
- II.D. 6 : Exercer toutes les relations dans l'intérêt supérieur de l'organisme;
- II.D. 7 : Éviter activement tous les conflits d'intérêts et divulguer immédiatement tout conflit réel ou potentiel, ou perçu au conseil;
- II.D. 8 : Veiller à ce que le procès-verbal de toute réunion où est discutée une décision concernant des conflits potentiels reflète fidèlement les points de vue de tous les membres en conflit et les autres;
- II.D. 9 : Obtenir un avis juridique en cas d'incertitude au sujet des conflits;
- II.D. 10 : Lorsque le membre du conseil siège au conseil de deux organismes dont les intérêts sont conflictuels et qu'il est apparent qu'il ne peut agir dans l'intérêt d'un organisme sans nuire aux intérêts de l'autre, il doit démissionner.

II.E. Gestion des risques :

Dans la gestion des risques, les conseils d'administration doivent :

- II.E.1 : comprendre les obligations de diligence raisonnable et les appliquer à toute décision et activité comme membres du conseil;
- II.E.2 : Bien sélectionner le nouveau personnel, les bénévoles (y compris les membres du conseil) afin de limiter au minimum le risque de dommages aux clients et aux parties prenantes;

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

- II.E.3 : Superviser adéquatement le gestionnaire de façon collaborative et continue;
- II.E.4 : Faire appel à des experts (comptables, avocats, etc.) afin d'obtenir des conseils, mais toujours faire preuve d'un jugement autonome dans la planification et la prise de décisions concernant l'organisme;
- II.E.5 : Envisager d'inclure l'indemnisation des membres du conseil dans les règlements;
- II.E.6 : Veiller à ce que l'organisme soit bien assuré;
- II.E.7 : Veiller à ce qu'une assurance des administrateurs et des dirigeants soit en vigueur;
- II.E.8 : Connaître le cadre juridique de fonctionnement du conseil et prendre toutes les mesures personnelles nécessaires afin d'éviter les situations pouvant mener à des poursuites;

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

Évaluation du rendement du conseil

L'évaluation de son propre rendement est essentielle pour que le conseil puisse *bien faire son travail et éviter les situations pouvant mener à des poursuites*. La description de travail du conseil présente un cadre d'évaluation.

Vous trouverez ci-dessous un outil d'évaluation des conseils. À l'aide de la description de travail du conseil (colonne « Fonctions du conseil ») et en se reportant aux documents essentiels qui figurent dans le présent guide (description de travail du gestionnaire de l'organisme et acte constitutif et règlements) et aux procédés essentiels (Gestion du gestionnaire de l'organisme, Conduite éthique, Réunions efficaces, Révision des règlements), le conseil détermine comment il évaluera son rendement et quel matériel appuiera cette évaluation (Colonne « Évaluation : Comment allons-nous mesurer notre compétence comme conseil? »).

Une fois les critères d'évaluation établis, le conseil met au point un processus pour évaluer son rendement, qui comprend les échéanciers, la documentation, l'attribution des responsabilités et l'évaluation continue de la réalisation de sa mission et de son mandat. Le processus d'évaluation et l'évaluation en tant que telle offrent de l'information précieuse que le conseil peut utiliser dans sa planification, et la communication de sa reddition des comptes à la communauté. C'est aussi un moyen de démontrer qu'il accomplit bien son travail et évite les situations pouvant mener à des poursuites.

Ressources (en anglais seulement)

Élaborer des descriptions de postes pour les membres du conseil d'administration des organismes à but non lucratif :

http://www.muttart.org/sites/default/files/downloads/publications/developing_job_descriptions.pdf

Rôle des conseils :

<http://managementhelp.org/boards/index.htm>

Ressources pour les conseils :

<http://www.dal.ca/faculty/cce/programs/non-profit-sector-leadership/non-profit-resources.html>

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

Évaluation du rendement du conseil

Documents essentiels du conseil			Procédés essentiels du conseil				Évaluation : Comment allons-nous mesurer notre compétence comme conseil?
Description de travail du conseil (DT)	DT du gestionnaire de l'organisme	Règlements	Relation entre le gestionnaire et le conseil	Conduite éthique	Réunions efficaces	Révision des règlements	
I. Faire un bon travail :							
I. A. Gestion de l'organisme : Les membres du conseil connaissent le mandat, comprennent les services fournis par l'organisme; connaissent les résultats qui sont escomptés. Leur motivation à siéger au conseil est fondée sur la vision et le mandat de l'organisme.							
I. A.1. Ils élaborent, revoient, révisent, exercent et surveillent la <i>Vision – Raison d'être</i> de l'organisme; son orientation, son mandat et l'influence de sa vision sur sa planification stratégique;		X				X	
I. A.2. Ils élaborent, revoient, révisent, exercent et surveillent la <i>Direction</i> – Ce que fait le conseil pour réaliser la vision, y compris formation du conseil; gestion; encadrement et évaluation du gestionnaire de l'organisme et façon dont il exerce les activités dans le cadre du mandat de l'organisme;	X	X	X				
I. A.3. Ils élaborent, revoient, révisent, exercent et surveillent la <i>Ressource</i> – Ce que l'organisme utilisera pour réaliser sa mission et exécuter son mandat : le matériel, les installations, les ressources humaines, les politiques en place, les procédés utilisés.	X		X				

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

Documents essentiels du conseil			Procédés essentiels du conseil				Évaluation : Comment allons-nous mesurer notre compétence comme conseil?
Description de travail du conseil (DT)	DT du gestionnaire de l'organisme	Règlements	Relation entre le gestionnaire et le conseil	Conduite éthique	Réunions efficaces	Révision des règlements	
I. B. Surveillance							
I. B.1. Comment les ressources financières sont-elles réparties pour l'exécution du mandat et la réalisation de la vision – Les politiques et procédés en place pour surveiller les ressources de l'organisme;			X		X		
I. B.2. Gestion des ressources humaines – Politiques en place pour bien encadrer les ressources humaines, y compris le gestionnaire de l'organisme, le rendement du conseil et les bénévoles;	X		X				
I. B.3. Obligations juridiques – Remplir et évaluer les obligations du conseil énoncées dans les documents suivants; <ul style="list-style-type: none"> • Loi sur les associations (<i>Societies Act</i>) comme société sans but non lucratif; ▪ Loi sur les droits de la personne (<i>Human Rights Act</i>) ▪ Code des normes de travail ▪ <i>Loi sur la protection des renseignements personnels</i> ▪ Dans le cas des conseils communautaires des garderies, la loi sur les garderies (<i>Day Care Act</i>) et les règlements ▪ Autres obligations juridiques et règlements municipaux, provinciaux et 		X		X	X		

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

Documents essentiels du conseil			Procédés essentiels du conseil				Évaluation : Comment allons-nous mesurer notre compétence comme conseil?
Description de travail du conseil (DT)	DT du gestionnaire de l'organisme	Règlements	Relation entre le gestionnaire et le conseil	Conduite éthique	Réunions efficaces	Révision des règlements	
fédéraux qui s'appliquent à l'organisme (par exemple, ceux qui ont une charte d'œuvre de bienfaisance – fédérale)							
I. C. Obligation de rendre compte Le conseil rend compte à une multitude d'intervenants. Les ressources étant limitées (argent, temps, matériel, etc.), le conseil doit classer ces intervenants en ordre de priorité afin de déterminer qui doit avoir la priorité pour l'accès aux ressources. Le premier intervenant est le conseil et ce dernier doit toujours agir dans l'intérêt supérieur de l'organisme. Le conseil rend compte à la communauté dans l'exécution du mandat de l'organisme pour réaliser sa vision, rend compte aux personnes et aux groupes servis par l'organisme, et rend compte au personnel de l'organisme dans la prestation des ressources, des politiques, du matériel, du soutien et de l'orientation pour l'exécution du mandat.	X	X	X			X	
II. Éviter les situations pouvant mener à des poursuites : Le conseil doit agir dans l'intérêt supérieur de l'organisme en tout temps et non dans l'intérêt d'un intervenant ou d'un groupe en particulier. On parle de société fiduciaire - l'intérêt de l'organisme doit avoir préséance sur tous les autres intérêts lorsqu'une personne agit comme membre du conseil. Quatre obligations fiduciaires démontrent la loyauté, l'honnêteté et la bonne foi de la part du membre du conseil et lorsque ces quatre obligations sont bien							

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

Documents essentiels du conseil			Procédés essentiels du conseil				Évaluation : Comment allons-nous mesurer notre compétence comme conseil?
Description de travail du conseil (DT)	DT du gestionnaire de l'organisme	Règlements	Relation entre le gestionnaire et le conseil	Conduite éthique	Réunions efficaces	Révision des règlements	
remplies, elles évitent les situations pouvant mener à des poursuites contre l'organisme. Il s'agit du devoir de diligence, de l'obligation de loyauté, du devoir d'éviter les conflits d'intérêts et du devoir de diligence raisonnable. (Ces quatre obligations sont intimement liées et sont présentées séparément aux fins de transparence.)							
II. A. Devoir de diligence							
II. A.1. Avoir les compétences et les habiletés requises pour être membre du conseil – l'organisme établit une norme qui détermine qui peut être membre du conseil et définit le rôle de celui-ci dans la réalisation de la vision de l'organisme. Une telle norme peut prendre la forme de manuels de politiques du conseil et de description de travail du conseil. La définition juridique du rôle du membre du conseil figure dans les règlements de l'organisme;		X		X	X		
II. A.2. Avoir un plan de relève, y compris un comité de candidatures, qui a des politiques et procédures efficaces de recrutement, est la façon la plus efficace d'éviter les situations pouvant mener à des poursuites.		X				X	
II. B. Obligation de loyauté							
II. B.1 : Être honnête dans toutes ses relations avec l'organisme; II. B.2 : Être fidèle à la mission de l'organisme et à l'avancement de sa cause; II. B.3 : Démissionner si ses préjugés ou croyances sont incompatibles avec la mission		X		X	X		

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

Documents essentiels du conseil			Procédés essentiels du conseil				Évaluation : Comment allons-nous mesurer notre compétence comme conseil?
Description de travail du conseil (DT)	DT du gestionnaire de l'organisme	Règlements	Relation entre le gestionnaire et le conseil	Conduite éthique	Réunions efficaces	Révision des règlements	
de l'organisme; II. B.4 : Faire passer les intérêts de l'organisme avant ses intérêts personnels dans toutes ses relations avec l'organisme et éviter les conflits d'intérêts; II. B.5 : Remplir toutes les obligations de rendre compte; éviter les conflits d'intérêts; tenir les procès-verbaux, les dossiers et les comptes, veiller à ce que les décisions soient mises en œuvre conformément aux propositions du conseil; II. B.6 : Présenter une image exacte des programmes et objectifs de l'organisme au public; II. B.7 : Ne pas divulguer l'information acquise relativement à son poste comme membre du conseil qui pourrait nuire aux intérêts de l'organisme, à moins que cette information soit déjà du domaine public.							
II. C. Devoir de diligence raisonnable							
II C. 1 : Se réunir régulièrement; II C. 2 : Assister aux réunions; II C. 3 : Être dûment informé des décisions que le conseil doit prendre; II C. 4 : Veiller à ce que les documents pertinents soient distribués bien avant les réunions du conseil;	X	X	X	X	X	X	

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

Documents essentiels du conseil			Procédés essentiels du conseil				Évaluation : Comment allons-nous mesurer notre compétence comme conseil?
Description de travail du conseil (DT)	DT du gestionnaire de l'organisme	Règlements	Relation entre le gestionnaire et le conseil	Conduite éthique	Réunions efficaces	Révision des règlements	
II C. 5 : Faire preuve d'autonomie dans son jugement lors des votes tenus pour toutes les décisions; II C. 6 : Veiller à ce que les procès-verbaux reflètent les commentaires et les votes en opposition; II C. 7 : Revoir attentivement tous les rapports concernant les dossiers financiers de l'organisme; II C. 8 : Revoir attentivement le budget annuel et le plan stratégique et participer à leur élaboration; II C. 9 : Comprendre et respecter le but énoncé de l'organisme; II C. 10 : Comprendre et remplir les obligations prévues par les règlements; II C. 11 : Demander au gestionnaire de fournir de l'information continue sur les activités et les programmes; II C. 12 : Encadrer et superviser le gestionnaire et évaluer son rendement régulièrement; II C. 13 : Être conscient de toutes les politiques internes influençant l'organisme, connaître toutes les lois ayant un effet sur l'organisme, et obtenir les avis juridiques et comptables nécessaires; II C. 14 : Évaluer le rendement du conseil;							

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

Documents essentiels du conseil			Procédés essentiels du conseil				Évaluation : Comment allons-nous mesurer notre compétence comme conseil?
Description de travail du conseil (DT)	DT du gestionnaire de l'organisme	Règlements	Relation entre le gestionnaire et le conseil	Conduite éthique	Réunions efficaces	Révision des règlements	
II C. 15 : Veiller à ce que la conduite du conseil soit conforme aux règles de l'éthique.							
II. D. Devoir d'éviter les conflits d'intérêts							
<p>II.D. 1 : Manifester une fidélité totale à la mission de l'organisme et à l'avancement de ses causes;</p> <p>II.D. 2 : Approuver une politique sur les conflits d'intérêts qui oblige les membres du conseil à divulguer un conflit, et prescrire des lignes directrices;</p> <p>II.D. 3 : Ne pas divulguer l'information acquise relativement à son poste comme membre du conseil qui pourrait nuire aux intérêts de l'organisme;</p> <p>II.D. 4 : Ne pas divulguer ou utiliser de l'information concernant les activités de l'organisme pour son bénéfice ou son avantage personnel;</p> <p>II.D. 5 : Faire passer les intérêts de l'organisme avant ses intérêts personnels dans toutes ses relations avec l'organisme;</p> <p>II.D. 6 : Exercer toutes les relations dans l'intérêt supérieur de l'organisme;</p> <p>II.D. 7 : Éviter activement tous les conflits d'intérêts et divulguer immédiatement tout conflit réel ou potentiel, ou perçu au conseil;</p>		X		X	X		

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

Documents essentiels du conseil			Procédés essentiels du conseil				Évaluation : Comment allons-nous mesurer notre compétence comme conseil?
Description de travail du conseil (DT)	DT du gestionnaire de l'organisme	Règlements	Relation entre le gestionnaire et le conseil	Conduite éthique	Réunions efficaces	Révision des règlements	
<p>II.D. 8 : Veiller à ce que le procès-verbal de toute réunion où est discutée une décision concernant des conflits potentiels reflète fidèlement les points de vue de tous les membres en conflit et les autres;</p> <p>II.D. 9 : Obtenir un avis juridique en cas d'incertitude au sujet des conflits;</p> <p>II.D. 10 : Lorsque le membre du conseil est administrateur de deux organismes dont les intérêts sont conflictuelles et qu'il est apparent qu'il ne peut agir dans l'intérêt d'un organisme sans nuire aux intérêts de l'autre, il doit démissionner.</p>							
II. E. Gestion des risques							
<p>Dans la gestion des risques, les conseils d'administration doivent :</p> <p>II.E.1 : comprendre les obligations de diligence raisonnable et les appliquer à toute décision et activité comme membres du conseil;</p> <p>II.E.2 : Bien sélectionner le nouveau personnel, les bénévoles (y compris les membres du conseil) afin de limiter au minimum le risque de dommages aux clients et aux parties prenantes;</p> <p>II.E.3 : Superviser adéquatement le gestionnaire de façon collaborative et continue;</p>	X	X	X	X		X	

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

Documents essentiels du conseil			Procédés essentiels du conseil				Évaluation : Comment allons-nous mesurer notre compétence comme conseil?
Description de travail du conseil (DT)	DT du gestionnaire de l'organisme	Règlements	Relation entre le gestionnaire et le conseil	Conduite éthique	Réunions efficaces	Révision des règlements	
<p>II.E.4 : Faire appel à des experts (comptables, avocats, etc.) afin d'obtenir des conseils, mais toujours faire preuve d'un jugement autonome dans la planification et la prise de décisions concernant l'organisme;</p> <p>II.E.5 : Envisager d'inclure l'indemnisation des membres du conseil dans les règlements;</p> <p>II.E.6 : Veiller à ce que l'organisme soit bien assuré;</p> <p>II.E.7 : Veiller à ce qu'une assurance des administrateurs et des dirigeants soit en vigueur;</p> <p>II.E.8 : Connaître le cadre juridique de fonctionnement du conseil et prendre toutes les mesures personnelles nécessaires afin d'éviter les situations pouvant mener à des poursuites.</p>							

Chapitre 3

Relation entre le gestionnaire de l'organisme et le conseil

Une des plus importantes tâches que doit remplir le conseil d'administration pour « faire un bon travail » consiste à gérer le gestionnaire de l'organisme. Cette tâche comprend le recrutement, l'embauche, l'encadrement du gestionnaire et l'évaluation de l'efficacité de celui-ci à réaliser l'orientation du conseil pour exécuter son mandat. La description de travail du gestionnaire de l'organisme est un élément central de cette tâche.

La description de travail décrit les qualités que doit posséder le gestionnaire de l'organisme, le travail à effectuer; l'obligation de rendre des comptes – à qui et comment et quand il sera encadré et évalué; qui assurera l'encadrement et l'évaluation; et les obligations de rendre compte. Les processus de supervision comprennent le recrutement, l'embauche, l'encadrement du gestionnaire de l'organisme et l'évaluation de son rendement en fonction de sa description de travail.

La description de travail du gestionnaire de l'organisme est un document clé pour la reddition des comptes et la responsabilité du conseil dans l'exécution de son mandat et la réalisation de sa vision. C'est la base de l'embauche, de l'orientation, de l'encadrement, de l'évaluation et du congédiement du gestionnaire de l'organisme. C'est aussi un mécanisme utilisé par le conseil pour guider le gestionnaire dans la gestion des activités quotidiennes de l'organisme pour l'exécution de son mandat.

Voici un modèle de description de travail du gestionnaire de l'organisme.

Description de travail du gestionnaire de l'organisme

Titre du poste : Gestionnaire de l'organisme

Qualification :

Qualification comprend une formation postsecondaire et l'expérience requise.

Titres de compétences exigés par la loi :

Les services fournis par un organisme sans but non lucratif déterminent si certains titres de compétences particuliers sont exigés ou non de la part du gestionnaire de l'organisme. Dans le cas des conseils communautaires des garderies, la loi sur les garderies (*Day Care Act*) et les règlements exigent que le gestionnaire du service ait une classification de niveau 2 ou 3 pour qu'un programme puisse obtenir un permis. Cette exigence est au moins un diplôme en éducation à la petite enfance ou dans un domaine d'études qui qualifie une personne pour planifier, assurer une programmation en éducation à la petite enfance; un casier judiciaire sans tache et une vérification du Registre des cas d'enfants maltraités.

(Règlement régissant les garderies :

http://novascotia.ca/coms/fr/families/provider/documents/Regulations_for_Day_care-fr.pdf)

Expérience

Le conseil d'administration détermine quelle expérience doit posséder le gestionnaire de l'organisme pour gérer son programme de façon compétente.

Affiliations professionnelles

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

La qualité de membre dans des organismes professionnels peut être souhaitable.

Responsabilités

La première composante de la description de travail est un énoncé général indiquant les domaines de responsabilité pour le gestionnaire et à qui il rend compte. Les détails de chaque domaine sont présentés. Nous avons inclus des domaines de responsabilité se rapportant spécifiquement aux gestionnaires de garderies à l'annexe du présent document.

Obligation de rendre compte

Le gestionnaire de l'organisme rend compte au conseil d'administration. Il rend compte de son rendement et de celui du personnel. Cette partie de la description de travail comprend les éléments suivants :

- Qui encadrera et évaluera le gestionnaire de l'organisme;
- Comment sera-t-il encadré et évalué;
- Quand sera-t-il encadré et évalué;
- Attentes en matière de reddition de comptes.

Procédé de gestion du conseil pour le gestionnaire de l'organisme :

La description de travail est la base de tous les aspects dont le conseil tient compte pour gérer le gestionnaire de l'organisme – **recrutement, embauche, encadrement et évaluation.**

Recrutement du gestionnaire de l'organisme :

La première étape de l'embauche d'un gestionnaire de l'organisme est de désigner une personne ou des personnes (comité, groupe de travail) pour guider et documenter le processus de l'embauche. Le conseil établit les lignes directrices pour le comité ou le groupe de travail, ou le comité élabore ses lignes directrices pour les faire approuver par le conseil. Cette entité se renseigne sur le code de travail, les droits de la personne, la protection des renseignements personnels, les obligations juridiques, et les applique aux lignes directrices. Il utilise la description de travail du gestionnaire de l'organisme pour encadrer les protocoles d'entrevue et la prise de décisions.

Lorsqu'un conseil d'administration recrute un gestionnaire de l'organisme, il utilise la description de travail pour préparer une annonce du poste.

La description de travail est utilisée pour préparer le protocole d'entrevue et établir les secteurs prioritaires. La description de travail est révisée et la personne ou le groupe responsable de l'embauche détermine comment il peut évaluer la compétence du candidat dans les secteurs prioritaires. Diverses techniques et tâches peuvent servir. On peut aussi poser des questions pour évaluer l'aptitude du candidat à occuper le poste :

Quelques techniques :

Albrecht (2002) propose le contenu suivant pour une annonce :

« Les annonces contiennent

- Titre et courte description du poste
- Statut – plein temps ou temps partiel
- Horaire- heures et jours de travail
- Lieu
- Caractéristiques du programme pouvant être importantes pour les candidats
- Coordonnées – où envoyer les cv, comment les demandes seront acceptées
- Quand et comment présenter une demande
- Politique de non-discrimination »

(De Albrecht, K, (2002) *The Right Fit*, Lake Forest, IL: New Horizons, p.14)

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

- Les questions d'entrevue sont structurées à l'aide de la description de travail. Des mises en situation peuvent être utilisées pour savoir comment le candidat ou la candidate gérerait une certaine situation. Si cette méthode est utilisée, déterminez ce que le conseil recherche avant l'entrevue.
- Si le poste comporte beaucoup de travail de bureau, les candidat-e-s pourraient peut-être remplir une formule; si l'écriture est une composante importante, un exercice de rédaction peut s'avérer utile.
- Si les programmes informatiques sont importants, on peut demander une démonstration, par exemple un problème que le candidat ou la candidate doit résoudre.

La personne ou le groupe choisi par le conseil pour étudier les demandes fait une première sélection des demandes en se basant sur la description de travail, les conditions de candidature et l'expérience requise pour le poste. La personne ou le groupe chargé de l'embauche peut utiliser un système de pointage, accordant plus de points aux aspects du poste qui sont plus importants pour le conseil et la gestion de l'organisme, et établissant un ordre de priorités du travail décrit.

Une liste abrégée est choisie pour les entrevues. Des questions pour vérifier les références sont préparées et on contacte les candidat-e-s qui figurent sur la liste abrégée afin d'éliminer avant l'entrevue tous les candidat-e-s dont les références ne sont pas acceptables. Une fois qu'on a communiqué avec le candidat ou la candidate pour une entrevue, il est confirmé que la personne possède les titres de compétences applicables ou juridiques et que toutes les vérifications judiciaires ont révélé que ses antécédents judiciaires sont sans taches. (Par exemple, pour les garderies, il faut une vérification du casier judiciaire et du Registre des cas d'enfants maltraités et une classification de niveau 2 ou 3).

Les entrevues sont effectuées avec le protocole d'entrevue. La personne ou le groupe chargé de l'embauche prend sa décision en tenant compte de la description de travail et de la qualification du candidat ou de la candidate et de l'évaluation de ses compétences. Tous ces aspects sont documentés. La personne ou le groupe chargé de l'embauche présente une recommandation au conseil en expliquant les étapes qu'il a suivies pour prendre sa décision.

Embauche du gestionnaire de l'organisme :

Orientation :

Dès que le conseil prend sa décision et fait une offre qui est acceptée, il importe de donner une orientation approfondie au titulaire du poste. Cette orientation comprend une revue de la description de travail avec le nouveau gestionnaire de l'organisme – indiquant les secteurs qui exigeront une formation, les secteurs où le gestionnaire est à l'aise et compétent, précisant ce que le conseil exige du gestionnaire dans chacun de ces secteurs; comment, quand et ce qu'il faut transmettre au conseil; les processus d'évaluation et d'encadrement; le stage probatoire et les dates de l'évaluation; et une présentation officielle au personnel, aux membres du conseil et aux clients. Les formulaires d'emploi requis et les documents des politiques (politique du personnel, serment de

Figure 1 : Délégation au gestionnaire de l'organisme

« 40. Le conseil d'administration peut de temps à autre nommer un gestionnaire et peut lui déléguer tous les pouvoirs voulus pour gérer et diriger les activités et dossiers de l'association (à l'exception des dossiers et fonctions qui selon la loi doivent être gérés par le conseil d'administration ou les membres) et pour embaucher et congédier les agents et employés de l'association, ou il peut lui déléguer moins d'autorité. Un gestionnaire doit se conformer à tous les ordres légaux qui lui sont donnés par le conseil d'administration de l'association et doit à tout moment raisonnable donner à un membre ou à tous les membres du conseil l'information dont ils peuvent avoir besoin concernant les activités de l'association. Un agent ou un employé nommé par un gestionnaire peut être congédié par le conseil d'administration.

Même s'il n'est pas membre du conseil d'administration, le gestionnaire a le droit d'être avisé de toutes les réunions du conseil et de ses comités et a le droit d'assister à ces réunions comme invité. » (*Règlements de Child Care Connection NS, 1989*)

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

confidentialité, etc.) sont remis au gestionnaire de l'organisme pour qu'il les passe en revue et les remplisse. Toutes ces démarches sont documentées et versées au dossier personnel du gestionnaire.

Encadrement du gestionnaire de l'organisme :

La description de travail définit les responsabilités du gestionnaire de l'organisme et permet de vérifier son rendement. Le conseil est chargé de veiller à ce que l'organisme exécute son mandat et délègue les activités quotidiennes au gestionnaire. Afin de protéger toutes les parties, il peut inclure une clause sur la délégation de l'autorité au gestionnaire dans les règlements de l'organisme (Figure 1). La description de travail explique les responsabilités du gestionnaire et le règlement sur la délégation lui permet de faire son travail.

Conformément à cette responsabilité, le conseil établit des politiques et procédés pour suivre le rendement du gestionnaire. Le conseil (ou la personne ou le groupe désigné) passe en revue la description de travail et détermine un moyen efficace de surveiller les tâches que comporte la description de travail.

Voici trois moyens à adopter pour assurer le suivi :

1. Rapport interne : Communication de l'information de conformité du gestionnaire au conseil. Par exemple, statistiques sur l'utilisation du service, états financiers et rapport du gestionnaire.
2. Rapport externe : Communication de l'information de conformité par une personne désintéressée, vérification externe, inspecteur ou juge qui est choisi par le conseil et qui lui fait rapport. Par exemple, évaluation en milieu de travail; vérification financière; et évaluation du programme comme l'échelle d'évaluation du milieu de la petite enfance (Early Childhood Environment Rating Scale). Cette échelle est un instrument d'évaluation de la qualité d'un programme largement utilisé pour les salles de classe qui donnent des services aux enfants de 2 ½ à 5 ans.
3. Inspection directe par le conseil : Communication de l'information de conformité par un membre du conseil, un comité ou l'ensemble du conseil. Par exemple, examen des dossiers comptables, visite de l'organisme durant les heures normales, travail avec le gestionnaire sur une tâche.

L'encadrement du gestionnaire est un procédé continu qui assure une diligence raisonnable de la part du conseil et un partenariat avec le gestionnaire pour l'exécution du mandat de l'organisme; et qui appuie le gestionnaire de l'organisme. Toutes les activités de surveillance sont documentées.

Évaluation du gestionnaire de l'organisme :

L'encadrement assure que le gestionnaire de l'organisme fait son travail. L'évaluation assure que le gestionnaire est compétent pour faire son travail et accomplir la mission de l'organisme. L'encadrement et l'évaluation raffermissent la relation de travail entre le conseil et le gestionnaire.

La description de travail est la base de l'évaluation du rendement du gestionnaire. L'évaluation est un processus continu, réparti sur l'année, le gestionnaire étant évalué dans tous les secteurs de la description de travail. Cette approche maintient la participation du conseil à l'encadrement du gestionnaire sur une base continue et répartit les efforts du conseil et du gestionnaire pour l'évaluation.

La personne ou le groupe désigné pour évaluer le gestionnaire de l'organisme cerne les activités clés (Figure 2) du gestionnaire qui seront

Figure 2 : Exemple de ce qu'il faut évaluer à partir de l'Annexe : Ressources pour les conseils communautaires de garderies

ACTIVITÉS CLÉS

- Dirige et gère les services, programmes et activités commerciales de la garderie
- Prépare les politiques, pratiques et procédures de la garderie
- Élabore et met en oeuvre des stratégies de marketing pour la garderie
- Produit et obtient des demandes et propositions de financement
- Gère les ressources humaines et financières de la garderie
- Veille au bien-être des enfants
- Assure la liaison avec les autres services et organismes professionnels et communautaires

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

évaluées en fonction de la description de travail. La documentation compilée pour l'encadrement au cours de l'année sert à appuyer le niveau de compétence du gestionnaire pour exercer les activités clés. Le secteur clé est évalué et la documentation d'appui est indiquée.

Le comité d'encadrement du gestionnaire créé par le conseil (peut être le comité du personnel) avec le gestionnaire établit un calendrier des éléments qui seront évalués au cours de l'année, ce à quoi ressemblera le « succès » dans chaque secteur et quel aspect sera évalué. Une date est fixée pour la revue globale et pour la présentation de recommandations et d'un rapport au conseil. L'évaluation est effectuée et documentée.

Une fois l'évaluation terminée, le comité d'encadrement du gestionnaire ou la personne désignée présente des recommandations au conseil concernant la rémunération du gestionnaire. La rémunération peut inclure le salaire, les avantages sociaux, les primes, les congés, la formation, etc. Le conseil examine ces recommandations à huis clos sans la présence du gestionnaire. Après avoir revu et approuvé ou modifié les recommandations, le conseil rencontre le gestionnaire et passe en revue avec lui l'évaluation et la suite donnée aux recommandations. Le gestionnaire et le conseil établissent les secteurs sur lesquels l'accent sera mis au cours de la prochaine année en tenant compte des buts de l'organisme, du conseil et du gestionnaire.

Lorsqu'un gestionnaire est incompetent, l'encadrement et l'évaluation continue permettront de définir les besoins du gestionnaire de sorte que le conseil puisse intervenir avant que les intérêts de l'organisme soient compromis. Le conseil aura exercé une diligence raisonnable. L'intervention peut inclure un encadrement plus intense, une assistance professionnelle, une formation et un soutien lorsqu'il existe un certain potentiel et lorsque le temps le permet, ou elle peut inclure le congédiement. Lorsque l'encadrement et l'évaluation sont continus, il existe suffisamment de documentation pour appuyer les bonnes pratiques en milieu de travail de la part du conseil ou pour appuyer le congédiement.


La description de travail du gestionnaire est un document clé pour l'obligation de rendre compte du conseil et sa responsabilité dans l'exécution de son mandat et la réalisation de sa mission. C'est la base utilisée pour l'embauche, l'orientation, l'encadrement, l'évaluation et le congédiement du gestionnaire, et le mécanisme utilisé par le conseil pour guider le gestionnaire dans la gestion des activités quotidiennes de l'organisme en vue de la réalisation de son mandat.

Ressources

Ratekin, Cindy; Bess, Gary. Working with a Board of Directors: Making the Partnership Stronger. Child Care Information Exchange, n112 p103-07 Nov.-Déc. 1996. Met l'accent sur le rôle du conseil d'administration dans les garderies sans but non lucratif et sur la façon dont le conseil et le personnel des garderies peuvent bien travailler ensemble pour l'organisme. Explique le rôle de chaque partenaire dans les quatre secteurs de responsabilité : contrôle financier, planification du programme, développement des ressources et gestion du personnel.

Ratekin, Cindy; Bess, Gary M. Evaluating the Child Care Center Director. Child Care Information Exchange, n116 p75-79 Juil.-Août 1997. Explique le processus d'évaluation du directeur ou de la directrice de la garderie lorsque cette évaluation est effectuée par le conseil d'administration pour accroître l'efficacité du directeur-trice. Cet ouvrage aborde la fréquence de l'évaluation et les critères d'évaluation pour la garderie et le leadership, et les objectifs de gestion. Décrit le processus d'évaluation, y compris les réunions de réorientation, la collecte d'information, les réunions d'évaluation du rendement, et l'étude du rapport d'évaluation avec le directeur-trice.

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires



Jorde-Bloom, Paula. Child Care Directors' Training and Qualifications. ERIC Digest, 1988. Ce ERIC Digest présente un survol des compétences requises pour l'administration efficace de la garderie et résume les règlements de l'État régissant les qualités minimales exigées de la part des directeurs-trices de garderies. Les habiletés spécifiques du gestionnaire sont énumérées dans quatre secteurs : 1) organisme, leadership et gestion; 2) programme de développement de l'enfance et de la petite enfance; 3) considérations juridiques et financières; et 4) relations entre conseil, parents et communauté. Les règlements de l'État régissant les qualités minimales requises sont abordés en fonction des qualités de base et des qualités liées à l'expérience et aux études formelles. Des remarques sommaires sur les niveaux actuels de formation et d'expérience des directeurs-trices de garderies complètent le résumé.

Évaluation du rendement du directeur général (en anglais seulement)

http://www.muttart.org/sites/default/files/downloads/publications/hiring_performance.pdf

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

Chapitre 4

Procédés essentiels du conseil : Conduite éthique du conseil d'administration

Les conseils ont le devoir de se conformer aux règles de l'éthique dans l'exercice de toutes leurs fonctions. Bon nombre de décisions prises par les conseils auront des composantes éthiques, c'est-à-dire le conseil doit prendre la meilleure décision possible en tenant compte de l'information et du contexte au moment de la prise de décisions. Les décisions ayant des composantes éthiques obligent à choisir la bonne mesure dans les situations où le bien-être des gens est en jeu. Ces décisions sont fondées sur nos opinions concernant la façon dont les gens doivent se comporter, et concernant la façon dont nous devons nous traiter mutuellement ainsi que sur nos obligations envers les gens.

Lorsqu'une décision doit être prise, les questions suivantes (Griffin & Ricks, 1996) peuvent aider à déterminer si cette décision comporte des composantes éthiques :

- *Le bien-être de quelqu'un est-il en jeu?*
- *Quelqu'un sera-t-il affecté par cette décision?*
- *Le conseil prendra-t-il cette décision en s'appuyant sur sa propre idée de la façon dont les gens doivent se comporter?*
- *Le conseil a-t-il une obligation de choisir une solution plutôt qu'une autre?*

Étapes de la prise de décisions conformes aux règles de l'éthique (*adaptation de Griffin, S. & Rix, F., Taking Right Action, Vancouver: Early Childhood Educators of British Columbia, 1994.*)

Première question à poser : Cette décision a-t-elle des composantes éthiques? Dans l'affirmative, allez aux étapes 1-12.

1. Quel dossier ou pratique cause le problème? Écrivez ces réponses sur la feuille de travail.
2. Indiquez quelles personnes ou quels groupes doivent être pris en compte dans la résolution de votre dilemme (utilisez l'information recueillie lorsque vous faites référence au Code de déontologie, et à la légalité, aux personnalités, à la législation, etc.) inscrit dans la colonne Personnes / groupes sur la feuille de travail de l'éthique.
3. Examinez votre acte constitutif et vos règlements; la description de travail du conseil et la relation entre le gestionnaire et le conseil (Chapitres 1-3) ainsi que tous les codes de déontologie qui peuvent s'appliquer (voir ci-dessous). Utilisez l'information recueillie en faisant référence à la légalité, aux personnalités, à la législation, etc. et en précisant les considérations.
4. Expliquez les considérations concernant chaque personne ou groupe et pourquoi, en particulier pour ce qui est des droits et responsabilités, inscrites dans la colonne des « Considérations ».
5. Indiquez les valeurs qui concernent le dossier / la pratique et les personnes /les groupes, inscrites dans la colonne « Valeurs ».
6. Établissez d'autres plans d'action, inscrivez-les dans la colonne « Autres mesures » sur la feuille de travail.
7. Choisissez d'autres solutions raisonnables, cochez raisonnable dans la colonne « Raisonnable » ou « non »
8. Évaluez les conséquences du choix de chaque solution raisonnable – effets à court terme / effets à long terme, psychologiques, sociaux et économiques, inscrits dans la colonne « Évaluation » sur la feuille de travail.
9. Appliquez les valeurs et les principes consciencieusement.
10. Choisissez un plan d'action; Écrivez « la mesure que vous prendrez » sur la feuille de travail.
11. Après avoir choisi un plan d'action, agissez avec engagement envers ce plan d'action, assumez-en la responsabilité.
12. Après une certaine période, évaluez la mesure et assumez la responsabilité des conséquences de la mesure.

Un modèle de prise de décisions éthique de douze étapes (p. 55) a été mis au point pour aider les conseils lors de la prise d'une décision qui a des composantes éthiques. Le procédé peut être documenté à l'aide de la feuille de travail qui suit et qui est un outil de surveillance et d'évaluation. Une étude de cas qui utilise la feuille de travail pour résoudre le dilemme éthique présenté est incluse (Chapitre 4 – Annexe B).

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

Afin de maximiser les services, les conseils ont le devoir de veiller à ce que la conduite de toutes les personnes participant à la prestation de leurs services soit conforme aux règles de l'éthique. Une politique sur la conduite éthique est articulée pour énoncer les responsabilités des conseils en matière de conduite éthique, et expliquer comment leur conduite éthique influera sur la prestation d'un service de qualité et ce qu'ils feront pour exercer leurs responsabilités. La politique comprend un processus qui servira à résoudre les problèmes ayant des composantes éthiques.

Code de déontologie pour les exploitants des garderies titulaires d'un permis

Des codes de déontologie pour les praticiens en service de garde à l'enfance ont été élaborés, ratifiés et mis en œuvre dans la plupart des provinces et territoires du Canada, ainsi qu'à l'échelle nationale, par la Fédération canadienne des services de garde à l'enfance. Même si la conduite déontologique des exploitants titulaires d'un permis est mentionnée, elle n'est pas clairement définie.

Vu que les services de garde à l'enfance sont devenus une nécessité économique et sociale pour les familles canadiennes, il est crucial que la société reconnaisse et valorise les efforts énormes déployés par les praticiens, administrateurs, éducateurs et exploitants titulaires d'un permis tous les jours. Des services de garde à l'enfance de qualité sont assurés par des personnes de qualité. Puisque le travail du conseil est plus difficile en raison des restrictions financières, de la réglementation gouvernementale, des normes relatives au permis, des obligations juridiques, etc., il comporte de nombreuses responsabilités éthiques liées à l'embauche du personnel, mais souvent indépendantes de l'embauche. Le code de déontologie des exploitants de garderies titulaires d'un permis (*Code of Ethics for Licensed Child Care Center Operators*)¹ exprime l'engagement des exploitants titulaires d'un permis (propriétaires et conseils) à offrir un soutien à la prestation de services aux familles sur une base quotidienne .

Les exploitants de garderies titulaires d'un permis dédiés (propriétaires et conseils d'administration) cherchent à appuyer et à favoriser :

- *La promotion de relations de confiance, de soutien et de collaboration qui respectent la valeur et l'unicité de la personne (bâtir des relations)*
- *La prestation d'une stimulation qui favorise la croissance de la personne dans sa totalité. (stimulation)*
- *La prestation de milieux sains et sécuritaires. (protection)*
- *Un soutien pour et concernant la communauté pour prendre soin de sa plus précieuse ressource – nos enfants.*²

Le code de déontologie des exploitants de garderies titulaires d'un permis (*The Code of Ethics for Child Care Licensed Operators*), (propriétaires et conseils d'administration) est organisé autour des secteurs de soutien de l'infrastructure de la garderie et autour de leur appui à la pratique. Dans le code, un énoncé de principe concernant le secteur de soutien de l'infrastructure est expliqué. Les

¹. Ogilvie, M., *Code of Ethics for Licensed Operators (Owners and Boards of Directors)* Halifax: CCC-NS, 1994.

². CHILD CARE CONNECTIONS-NS, *Child Care Cares: Our Commitment to Children, Parents, Colleagues & Community*, Halifax: CCC-NS, 1994.

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

incidences pour la pratique sont abordées en ce qui a trait aux domaines de pratique comme l'établissement de relations, la stimulation et la protection.

Énoncés de principe pour un code de déontologie à l'intention des exploitants de garderies titulaires d'un permis (propriétaires et conseils d'administration (1994))

- ***Installation***
 - Principe : Fournir des ressources pour l'installation en plus des normes relatives aux permis.
- ***Financement***
 - Principe : Fournir un financement approprié et suffisant pour appuyer la pratique et son amélioration continue.
- ***Politique, procédures, lignes directrices***
 - Principe : Élaborer des politiques claires pour appuyer la pratique.
- ***Exigences juridiques***
 - Principe : Respecter toutes les exigences juridiques, y compris l'octroi de permis et les meilleures pratiques exemplaires.
- ***Systèmes de gestion de l'information***
 - Principe : Mettre en œuvre et utiliser des systèmes de gestion de l'information à jour.
- ***Planification stratégique***
 - Principe : Avoir en place et mettre en œuvre une planification à court et à long terme pour l'amélioration continue des services de garde à l'enfance.
- ***Relations publiques et marketing***
 - Principe : Faire preuve d'honnêteté et d'intégrité dans la prestation des services et dans la publicité et dans la promotion concernant l'installation.
- ***Embauche et gestion du gestionnaire***
 - Principe : Embauchera un gestionnaire qualifié.

Le code de déontologie des exploitants titulaires d'un permis (Code of Ethics for Licensed Operators) peut guider les exploitants titulaires d'un permis afin qu'ils offrent un soutien d'infrastructure pour la pratique et la reddition de comptes à l'association. Les lignes directrices établissent et favorisent les buts de la garderie qui sont d'appuyer la pratique, de collaborer à l'auto-surveillance de l'installation, de s'engager pour assurer le bien des clients de la garderie, et de maintenir des méthodes de gestion honnêtes et de faire preuve d'intégrité personnelle afin d'offrir un soutien infrastructurel aux praticiens en service de garde à l'enfance.

Ressources (en anglais seulement)

Lignes directrices déontologiques pour les membres des conseils d'administration des organismes à but non lucratif

http://www.axi.ca/TCA/Mar2004/questarticle_4.shtml

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

Chapitre 5

Procédés essentiels du conseil : Réunions efficaces

(Adaptation de l'ouvrage intitulé *Making the Most of Meetings: A Practical Guide*, de Paula Jorde Bloom, New Horizons Press, 2002, utilisation autorisée.)

Les réunions sont les principaux procédés utilisés pour accomplir la tâche du conseil. Les règlements de l'organisme indiquent les réunions que doit tenir l'association, comme l'assemblée générale annuelle, les réunions du conseil, les réunions de comité, les réunions extraordinaires et les réunions du comité exécutif. Ils fournissent aussi des explications sur la tenue de ces réunions, les participants, les avis de convocation, etc. Les réunions doivent être efficaces pour que le conseil puisse faire un travail efficace et productif qui tient compte du temps et de l'énergie que peuvent y consacrer les membres bénévoles du conseil, les clients, les intervenants et le personnel qui y assistent. Voici un survol des éléments requis pour des réunions réussies.

Quels sont les ingrédients d'une réunion réussie?

L'équilibre entre la tâche (le travail à accomplir) et le procédé (comment la tâche est accomplie) assure le succès d'une réunion. Bloom précise que ce succès dépend des critères suivants :

- La réunion a un but
- L'ordre du jour est distribué avant la réunion
- Le contenu répond aux besoins des participants
- Le temps est géré attentivement
- La participation est équilibrée
- La réunion assure un dénouement

Quels sont les éléments d'une réunion?

- **Contenu** – ce que vous voulez accomplir :
 - Sujets de discussion; information à échanger, à discuter, à étudier, et données à analyser;
 - Connaissance, expérience et opinions des participants
- **Structure** – la façon dont le contenu est organisé :
 - Date et heure de la réunion
 - Lieu
 - Gestion du milieu physique
 - Ordre du jour
 - Ordre des sujets
 - Temps accordé à chaque sujet
- **Procédé** – met l'accent sur les interactions interpersonnelles pendant la réunion et le *fonctionnement* de l'ensemble du groupe :
 - Comment le leadership est exercé
 - Comment la discussion se déroule

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

- Comment les décisions sont prises
- Comment les questions délicates sont traitées
- **Culture** – comment les membres sont influencés par les antécédents du groupe et de l'organisme :
 - Climat ou ambiance de l'activité;
 - Investissement psychologique des participants – ouvert /formel; amical/controversé, collaboratif / concurrentiel; inspire la confiance / contradictoire.

Types de réunions

La plupart des réunions ont des buts multiples et chaque but repose sur un continuum allant de **Orienté sur l'information** ← à → **Orienté vers des actions concrètes**

- Il existe quatre catégories de réunions :
 - **Réunion d'information** dont le but est de transmettre de l'information;
 - **Réunion de perfectionnement professionnel** dont le but est de transmettre de l'information, d'accroître les connaissances, et de changer le comportement;
 - **Réunion de résolution des problèmes** dont le but est de définir le problème, de discuter de la solution possible et de s'entendre sur un plan d'action;
 - **Réunion de planification** dont le but est de planifier et de coordonner les événements et les activités – qui a besoin de quoi, quand et où?

Utilisez cette information pour vérifier si une réunion est la façon la plus efficace d'accomplir la tâche qui a été choisie, lorsque vous convoquez une réunion.

- **Qu'est-ce qui** doit être accompli – un produit (entente, plan d'action, lignes directrices, liste, etc.) ou la connaissance (meilleure compréhension, sensibilisation accrue, etc.) et comment le conseil saura que la tâche a été accomplie?
- **Qui** doit assister? Personnes, nombre de participants, rôles
- **Quand** devriez-vous vous réunir?
- **Où** devriez-vous vous réunir? (disposition de la salle, taille du groupe, etc.).

Rôle lors d'une réunion

- **Personne qui convoque** – Elle s'occupe des aspects suivants : qui doit être invité, l'ordre du jour, la disposition de la salle, la préparation, et les participants
 - La préparation et la distribution d'un ordre du jour avant la réunion dépendent du type de réunion et du nombre de participants – questions sérieuses? Pour les réunions de plus de six participants, il est bon de s'assurer que les personnes qui viennent à la réunion sont prêtes.
 - Solliciter des commentaires – choisir les points qui vous aideront à ne pas dévier du sujet
 - Déterminer les résultats et les méthodes requis pour couvrir chaque point
 - Décider du temps à accorder à chaque sujet
 - Déterminer la bonne séquence des points à traiter
 - Déterminer les rôles
 - Préparer une ébauche
 - Distribuer l'ordre du jour
- **Animateur / président** Cette personne veille à ce la tâche soit accomplie.
 - Examiner la dynamique du groupe, comment les membres interagissent entre eux et avec le conseil :

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

- Utiliser un langage inclusif
- Rendre les valeurs partagées du groupe évidentes
- Renforcer l'indépendance
- Encourager les gens à être directs entre eux
- Reconnaître ceux qui ne sont pas présents
- Donner une rétroaction précise aux participants
- Promouvoir un dialogue respectueux
- Établir les règles de base – ce qui est attendu des membres du conseil ou peut être exigé concernant :
 - La présence
 - Le temps
 - La participation
 - La confidentialité
 - Les interruptions
 - La préparation
 - Les rôles relatifs aux réunions
 - La flexibilité
 - La prise de décisions
 - L'évaluation
 - La violation des règles de base
- La procédure des réunions :
 - Présenter le point à l'ordre du jour
 - Couvrir un seul point à l'ordre du jour à la fois
 - Établir un rythme confortable
 - Assurer une vaste participation
 - Encourager l'écoute active
 - Respecter le silence
 - Reconnaître les indices non verbaux
 - Surveiller le niveau d'énergie du groupe
 - Vérifier l'horloge
 - Arriver à un dénouement pour chaque point
 - Faire une synthèse à la fin de la réunion :
 - ✓ Revoir les points en suspens
 - ✓ Revoir toutes les décisions et tous les plans d'action
 - ✓ Célébrer les accomplissements du groupe
 - ✓ Célébrer les apprentissages individuels
 - ✓ Remercier tout le monde pour sa contribution et les participants
 - ✓ Évaluer la réunion
- **Secrétaire de réunion** Cette personne inscrit les principaux points, les décisions prises; les idées à poursuivre une autre fois. Elle tient la « mémoire collective ».
 - Les idées sont inscrites sur de grandes feuilles de papier que tout le monde peut voir
 - Le procès-verbal est rédigé et distribué
- **Chronométrateur** Cette personne avise les participants à la réunion du temps accordé à chaque point à l'ordre du jour, le temps qui reste pour ce point, et quand le temps est épuisé. Également, le chronométrateur avise le groupe lorsque le moment est venu de prendre une pause et de faire une récapitulation.

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

- **Participants** - Le rôle du membre du conseil est d'être entièrement engagé et dévoué à une réunion efficace.

Disposition du milieu physique

- Éliminer les distractions
- Penser au confort de chacun et aux façons d'affermir la relation
- Disposer la salle pour favoriser l'interaction; tout le monde peut voir le président et les autres participants; rassembler les gens; tenir compte du but de la réunion pour la disposition des chaises
- Le président / l'animateur garde un bon contact visuel avec tous les participants
- Le secrétaire est près du tableau à feuilles mobiles / où il peut entendre et où les participants peuvent voir ce qu'il inscrit.

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires



Annexes pour les conseils d'administration communautaires

Chapitre 3

Les trois documents présentés ci-dessous peuvent être très utiles pour les conseils d'administration communautaires en vue de l'examen, de la révision et de la création des composantes « responsabilité » de la description de travail du gestionnaire de l'organisme. Les conseils peuvent examiner ces documents et déterminer les responsabilités qui s'appliquent à leur garderie ou organisme communautaire. Les aspects de ces descriptions de travail peuvent servir pour préparer la composante responsabilité de la description de travail du gestionnaire de l'organisme.

Annexe A

Profil des tâches – Responsabilités en gestion du gestionnaire des services de garde à l'enfance
Responsabilités

Annexe B

Description de travail du gestionnaire ou directeur-trice de l'organisme de services de garde à l'enfance –
Norme générale de classification

Annexe C

Normes professionnelles des gestionnaires en service de garde à l'enfance. (2013)

Chapitre 4

Annexe A

Étude de cas de la prise de décisions éthiques

Annexe B

Feuille de travail de la prise de décisions éthiques

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

Chapitre 3

Annexe A : Profil des tâches – Responsabilités en gestion du gestionnaire du service de garde à l'enfance (1997)

Pratique	A. Systèmes	B. Politique	C. Services et programmes	D. Sanctions juridiques et professionnelles	E. Planification	F. Finances
Relations I. Personnel	1. Examens médicaux 2. Rémunération – échelles salariales, feuille de paie 3. Recrutement 4. Embauche 5. Cessation 6. Horaire 7. Évaluation 8. Enregistrement, stockage et sécurité des renseignements personnels. 9. Enregistrement et stockage de l'information anecdotale, comportementale et médicale concernant les enfants. 10. Orientation 11. Perfectionnement professionnel 12. Récompenses et reconnaissance	1. Personnel 2. Programme-sortie, discipline, philosophie, programme d'études, etc. 3. Lignes directrices concernant la santé, la sécurité, les urgences, y compris les médicaments, les incidents graves, les accidents 4. Politique sur les renseignements confidentiels 5. Descriptions de travail 6. Impartialité 7. Parent - personnel 8. Évaluation 9. Accueil et sortie des enfants	1. Ressources 2. Développement de l'esprit d'équipe –perfectionnement professionnel, assistance professionnelle 3. Supervision - mentorat, évaluation, discipline, médiation 4. Défense 5. Élaboration des programmes a) Respect, dans les programmes, de la diversité de la dynamique familiale, de la culture, des capacités, etc.; b) Reflet de la philosophie de l'organisme; d) Matériel et ressources qui conviennent à l'âge e) Respect des procédures de sécurité f) Satisfaction des besoins nutritifs 6. Disponibilité de ressources adéquates pour la mise en œuvre d'une programmation de qualité	1. Code des normes de travail 2. Loi sur les services à l'enfance et à la famille (<i>Children and Family Services Act</i>) 3. Loi sur les garderies (<i>Day Care Act</i>) 4. Assurance – contre la faute professionnelle 5. Documentation 6. Praticiens en garde à l'enfance – Code de déontologie 7. Vérification des casiers	1. Participation à la planification stratégique du personnel concernant la programmation, l'installation, les politiques, etc. 2. Évaluation des ressources disponibles et définition des besoins pour les nouveaux programmes et les programmes existants. 3. Planification des programmes conformément à la philosophie du programme 4. Opérations / plan de gestion 5. Plan de dotation en personnel	1. Feuille de paie 2. Achat de matériel, de ressources et de fournitures pour le programme 3. Inscription / assiduité 4. Petite caisse

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires


	13. Communication 14. Évaluation et efficacité des programmes et documentssuite	10. Avantages 11. Vérifications du casier judiciaire et du Registre des cas d'enfants maltraités.	(stimulation, protection et création de relations)	judiciaires et du Registre des cas d'enfants maltraités 8. Loi sur la protection de la santé (<i>Health Protection Act</i>)		
--	---	--	--	--	--	--

Tableau des spécifications – responsabilités en gestion du gestionnaire du service de garde à l'enfance

Pratique	A. Systèmes	B. Politique	C. Services et programmes	D. Sanctions juridiques et professionnelles	E. Planification	F. Finances
Relations I. Personnel	15. Assurer une offre adéquate de suppléants qualifiés 16. Prise de décisions avec une hiérarchisation de responsabilité claire		7. Consultation auprès des professionnels de la santé concernant les problèmes de santé et de développement, mise en œuvre d'interventions selon les besoins par des organismes externes 1 8. Tenue régulière et fréquente de réunions du personnel 9. Représentation de l'exploitant auprès du personnel et liaison 10. Échange de l'information avec le personnel			

¹. Grant MacEwan Community College, *Early Childhood Administrator, Occupational Analysis and Validation Survey Results, 1992*, GMCC: Edmonton, 1992

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires



			concernant : contrôle des maladies infectieuses et procédures de sécurité et de santé en milieu de travail			
--	--	--	---	--	--	--

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

Profil des tâches – Responsabilités en gestion du gestionnaire du service de garde à l'enfance

Pratique	A. Systèmes	B. Politique	C. Services et programmes	D. Sanctions juridiques et professionnelles	E. Planification	F. Finances
Relations II. Familles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enregistrer l'information et aviser les parents de l'information concernant les enfants – information anecdotale, développementale 2. Documentation - médicale, comportementale, principaux événements et activités liés à la santé et au bien-être des enfants, autre information concernant les enfants 3. Tenue et mise à jour d'une liste d'attente 4. Inscription, orientation et sortie 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Politique concernant le programme 2. Politique sur le paiement 3. Politique concernant les parents et clients - <ol style="list-style-type: none"> a) Dossier médical b) Cas soupçonné d'un enfant maltraité (parent / autre / personnel) c) Arrivée et départ (accueil et sortie) d) Enfant malade e) Accident ou incident grave f) Inscription g) Orientation h) Sortie i) Nutrition 4. Politique concernant la liste d'attente 5. Politique sur les renseignements confidentiels 6. Rôle des parents dans l'organisation 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Communication régulière et fréquente concernant les enfants et les événements, activités et projets de l'organisme 2. Liaison avec les services communautaires et les familles lorsque cela convient 3. Ressources pour le rôle de parent 4. Respect, dans les programmes, de la diversité dans la dynamique familiale, la culture, etc. 5. Engagement des parents au sein des programmes 6. Interprétation de la philosophie de l'organisme aux parents 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Loi sur les garderies et règlements (<i>Day Care Act</i>) 2. Loi sur les services à l'enfance et à la famille (<i>Children and Family Services Act</i>) 3. Documentation 4. Code de déontologie professionnelle des praticiens en garde à l'enfance 5. Loi sur l'accès à l'information et sur la protection des renseignements personnels (<i>Freedom of Information and Protection of Privacy Act</i>) et loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques (<i>Personal Information Protection Electronic Documents Act</i>) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contribution à la planification stratégique 2. Évaluation de la satisfaction du client 3. Liste d'attente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facturation 2. Collectes 3. Barème des frais 4. Reçus

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

Profil des tâches – Responsabilités en gestion du gestionnaire du service de garde à l'enfance

Pratique	A. Systèmes	B. Politique	C. Services et programmes	D. Sanctions juridiques et professionnelles	E. Planification	F. Finances
Relations III. Exploitant - propriétaires titulaires d'un permis / Conseils d'administration	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rapports d'étape réguliers et fréquents sur tous les aspects de la gestion de l'organisme présentés à l'exploitant titulaire Accès à l'exploitant titulaire d'un permis pour ressources et soutien 3. Évaluation annuelle par l'exploitant titulaire d'un permis 4. Archive et tient la perspective historique de l'organisme et de ses programmes 5. Systèmes pour gérer l'information et documenter la qualité des services de l'organisme 6. Traitement de la correspondance 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manuel des politiques sur les opérations 2. Description de travail 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rapports trimestriels et documentation 2. Réunions fréquentes et régulières de gestion 3. Servir de ressource et de soutien pour les comités de l'organisme et l'exploitant titulaire d'un permis 4. Défense 5. Mise en œuvre des politiques et procédures établies par l'exploitant titulaire d'un permis (Propriétaires ou conseils) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Registre des sociétés de capitaux (constitution en société) 2. Code de déontologie des praticiens en garde à l'enfance 3. Loi sur les garderies (<i>Day Care Act</i>) et règlements 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cerner et représenter les secteurs pour le développement de l'organisme auprès de l'exploitant titulaire d'un permis 2. Élaborer un plan des opérations pour la mise en œuvre du plan stratégique de l'exploitant titulaire d'un permis 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budget – préparer, contrôler, évaluer et rajuster 2. Comptes créditeurs 3. Comptes débiteurs 4. Mouvement de la trésorerie – dépôts, comptes créditeurs, petite caisse 5. Audit 6. Rapport de la situation financière présenté à l'exploitant titulaire d'un permis

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

Profil des tâches – Responsabilités en gestion du gestionnaire du service de garde à l'enfance


Pratique	A. Systèmes	B. Politique	C. Services et programmes	D. Sanctions juridiques et professionnelles	E. Planification	F. Finances
Relations IV. Installation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contrôle de l'inventaire 2. Réquisition, réparation, remplacement du matériel et de l'équipement 3. Contrats 4. Baux de location 5. Sécurité 6. Utilisation optimale de l'espace 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Politique du programme concernant la sécurité-incendie, la santé, la sécurité et les procédures du programme 2. Examen de l'installation 3. Contrats 4. Baux de location 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entretien 2. Conception 3. Disposition 4. Espace extérieur 5. Locaux à bureaux 6. Salle de consultation pour rencontres privées 7. Installations de cuisine 8. Salles de classe 9. Distribution du matériel, de l'équipement et des fournitures 10. Salles de toilettes 11. Rencontre avec les autorités concernant l'installation selon les besoins 12. Veiller à ce que le milieu soit sain et sécuritaire pour tous les intervenants de l'organisme 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Loi sur les garderies (<i>Day Care Act</i>) et règlements 2. Lois et règlements concernant la sécurité-incendie, la santé et les exigences sanitaires 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participation à la planification stratégique concernant l'installation 2. Planification du développement des ressources 3. Plan d'entretien, de remplacement et d'ajout 4. Revue et prévision des besoins futurs pour l'installation 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Achat des services, de l'équipement pour les installations 2. Appels d'offres 3. Comptabilisation des coûts

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

Profil des tâches – Responsabilités en gestion du gestionnaire du service de garde à l'enfance

Pratique	A. Systèmes	B. Politique	C. Services et programmes	D. Sanctions juridiques et professionnelles	E. Planification	F. Finances
Relations V. Communauté	1. Vérifications régulières des systèmes, programmes et comptes 2. Plan de communication pour projeter une bonne image publique 3. Marketing 4. Collecte d'information sociale et politique pertinente qui influera sur l'évaluation organisationnelle des besoins communautaires 5. Octroi de permis	1. Politique de communication 2. Politique sur la commandite 3. Politique sur le bénévolat 4. Politique sur le placement des élèves 5. Politique sur les subventions 6. Participation communautaire 7. Octroi de permis	1. Stratégie de marketing et d'analyse qui reflète des pratiques exemplaires et honnêtes dans l'application de la philosophie de l'organisme 2. Information et sensibilisation du public concernant la croissance et le développement de l'enfant et les avantages des services de garde à l'enfance 3. Promotion de services de garde à l'enfance de qualité 4. Recommandation 5. Bénévole 6. Défense 7. Préparation de matériel pour promouvoir l'organisme 8. Création de partenariats avec les services et organismes	1. Loi sur les services à l'enfance et à la famille (<i>Children and Family Services Act</i>) 2. Loi sur les garderies (<i>Day Care Act</i>) et règlements 3. Code de déontologie 4. Loi sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels (<i>Freedom of Information and Protection of Privacy Act</i>) et loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques (<i>Personal Information Protection Electronic Documents Act</i>) 5. Vérification du casier judiciaire et vérification du registre des cas d'enfants maltraités au besoin	1. Participation de la communauté à la planification stratégique 2. Développement des ressources et du service en réponse aux besoins de la communauté 3. Activités de financement	1. Activités de financement 2. Partenaires du financement et de l'investissement 3. Dons en nature 4. Relations avec les établissements financiers et les organismes de financement

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires



			communautaires 9. Liaison avec les services et organismes communautaires concernant le service de garde à l'enfance			
--	--	--	---	--	--	--

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

Annexe B : Description de travail du gestionnaire ou directeur-trice de l'organisme de services de garde à l'enfance Norme générale de classification (2000)

Préparée par : Child Care Connections Nova
Scotia

*Cette description de travail a été préparée dans le cadre
projet de maintien et de recrutement des garderies en
Nouvelle-Écosse. Ce projet a été financé conjointement
Connections et le Programme des Partenariats du
marché du travail de Développement des ressources
humaines Canada.*

Qu'est-ce qu'une description de travail?

Un document qui décrit le travail en fonction
des résultats obtenus, des activités menées à
bien et des exigences et des conditions du
travail.

Elle ne fait pas une évaluation ou une
appréciation de la compétence ou de la
contribution des personnes qui accomplissent
le travail.

du

par

La Norme générale de classification (Groupe de travail sur la simplification de la classification 2000 dans les SP) a été utilisée pour préparer la description de travail du gestionnaire, avec l'expertise de gestionnaires et d'un consultant de la Norme générale de classification.

Gestionnaire ou directeur-trice de l'organisme du service de garde à l'enfance

RÉSULTATS DES SERVICES AUX CLIENTS

Services de développement de l'enfance et de garde à l'enfance aux parents, aux enfants, aux employés et à la communauté.

ACTIVITÉS CLÉS

- Dirige et gère les centres de services, les programmes et les fonctions de gestion
- Met au point les politiques, pratiques et procédures de la garderie
- Élabore et met en œuvre des stratégies de marketing pour la garderie
- Génère et obtient des demandes et propositions de financement
- Gère les ressources financières et humaines de la garderie
- Voit au bien-être des enfants
- Assure la liaison avec les autres agences et services professionnels et communautaires

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

Gestionnaire ou directeur-trice de l'organisme du service de garde à l'enfance

Caractéristiques professionnelles

Facteur 1 : Responsabilité

Élément 1 : Information destinée aux autres

- Fait de la recherche, prépare et présente du matériel promotionnel et éducatif pour la garderie, le grand public, le gouvernement et la communauté. Ce matériel est utilisé pour accroître la sensibilisation à la garde à l'enfance et pour être utilisé par le public, le gouvernement, les agences et autres garderies lors d'activités éducatives et de promotion.
- Fait de la recherche, prépare des documents de principe et représente la garderie aux rencontres avec des représentants de la communauté, avec le gouvernement et autres agences sur les questions importantes de développement et de garde à l'enfance. L'information et les documents de principe sont utilisés par d'autres garderies, des conseils, le gouvernement et des agences afin de favoriser la participation aux stratégies et initiatives de développement de l'enfant.
- Prépare et crée les réponses de la garderie aux demandes de renseignements du grand public et des clients potentiels afin de favoriser un processus décisionnel éclairé et de diffuser les données sur les programmes et services particuliers.
- Fait de la recherche, prépare et présente des rapports au gouvernement et autres organismes afin de faciliter les demandes et propositions de financement. Cette information est utilisée par le gouvernement et les organismes pour la prise de mesures, la planification ou la conformité.
- Examine et analyse les données, les rapports d'évaluation et les résultats des vérifications concernant les projets de garde à l'enfance et les programmes de développement de l'enfant. L'information est utilisée par le personnel de la garderie, les conseils et les organismes connexes pour la prise et la mise en œuvre des décisions, l'élaboration des stratégies ou le choix des mesures correctives à prendre.
- Élabore, crée et présente des rapports et des notes d'information sur les préoccupations relatives au développement de l'enfant pour divers organismes s'occupant d'enfants, y compris les enfants ayant des besoins spéciaux ou les cas soupçonnés d'enfants maltraités afin de respecter la législation sur la conformité et afin de favoriser la prise de décisions en vue des mesures correctives appropriées.
- Établit des cadres pour l'évaluation des programmes et services de développement de l'enfant. L'information est utilisée par le personnel de la garderie, les conseils, le gouvernement et autre organisme connexe afin de favoriser la participation aux décisions et orientations stratégiques pour les programmes de garde à l'enfance et de développement de l'enfant.
- Élabore des politiques et procédures pour les parents et les tuteurs, le personnel de la garderie et autres parties intéressées connexes afin de favoriser les activités opérationnelles de la garderie, la prise de décisions et l'évaluation aux fins d'utilisation par les clients actuels et éventuels et par le personnel de la garderie. Les politiques et procédures comprennent la philosophie de la garderie, les approches disciplinaires, le fait de confier les enfants aux personnes autorisées, l'utilisation de l'équipement, la santé et la sécurité des enfants, les mesures d'urgence, les manuels, les formules de demande, les plans des programmes, les frais, les listes d'attente, l'orientation et l'inscription.
- Prépare des bulletins, brochures et avis à l'intention des parents et des tuteurs, du personnel, de la communauté et du gouvernement afin d'accroître la sensibilisation aux programmes de développement de l'enfant, aux politiques, aux événements et activités de la garderie et de la communauté.
- Planifie et prépare les ordres du jour pour les réunions avec les parents et tuteurs, le personnel et la communauté afin de résoudre les problèmes de développement de l'enfant.
- Choisit, valide et fournit l'information concernant la garde à l'enfance pour une base de données écrites ou

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

électroniques à l'intention des organismes de garde à l'enfance, du gouvernement et de la garderie. Cette information est utilisée pour produire des rapports et des statistiques et pour les activités opérationnelles de la garderie et pour faciliter la planification stratégique et l'encadrement des procédés de prise de décisions.

- Établit des cadres pour l'élaboration de programmes d'études afin d'assurer une méthode appropriée de prestation des programmes de développement de l'enfant et afin d'assurer la compatibilité avec la philosophie de la garderie. Cette information est utilisée par le personnel et les autres garderies afin de planifier et mettre en œuvre des programmes d'apprentissage pour la petite enfance.
- Planifie, prépare et interprète les dossiers et l'information financière afin d'assurer la conformité de la garderie aux exigences des organismes du gouvernement et des autres organismes connexes. Cette information est utilisée par les gouvernements, les garderies, les conseils et autres organismes connexes pour faire le suivi des activités et permettre la planification et la prise de décisions.
- Participe aux comités de la garderie et autres comités externes afin de fournir une expertise et d'échanger de l'information de façon à assurer l'actualité du perfectionnement professionnel et autres dossiers du secteur professionnel.
- Prépare des notes d'information écrites ou orales sur chaque enfant pour les parents et les tuteurs, les collègues, les associés professionnels, les orthophonistes, les psychologues pour enfants et les services communautaires gouvernementaux afin de faciliter l'encadrement et la prise de décisions concernant le développement de l'enfant.
- Prépare et négocie les appels d'offres, les contrats et les baux de location aux fins d'utilisation avec les gouvernements, les sociétés du secteur privé et les contrats de services individuels pour l'acquisition des produits et services.

Facteur 1 : Responsabilité

Élément 2 : Responsabilité du bien-être des personnes

- Assure la garde, le soin professionnel, la sécurité et la sûreté psychologiques des enfants sur une base quotidienne. Évalue et détermine s'il convient de confier les enfants aux personnes autorisées.
- Favorise les aspects psychologiques, affectifs, sociaux et cognitifs du développement de l'enfant. Il s'agit d'une exigence continue et d'un travail d'équipe.
- Encadre tout le programme et le milieu de la garderie afin d'assurer la protection, le soin et la sécurité selon les besoins de chaque enfant concernant les allergies alimentaires, les sensibilités et l'exposition aux divers produits utilisés à la garderie et dans les programmes d'apprentissage.
- Offre un milieu enrichi continu pour stimuler et promouvoir les habiletés physiques, affectives, sociales, cognitives et linguistiques réceptives.
- Gère les soins de secours d'urgence aux enfants en utilisant de bonnes techniques de premiers soins à jour. Cette responsabilité, le cas échéant, est intense.
- Tient des exercices d'incendie pour assurer la santé, la sécurité et la protection des enfants. Ces exercices ont lieu conformément aux politiques de la garderie et aux exigences de la loi.
- Assure la confidentialité des renseignements médicaux des enfants afin de protéger chaque enfant.
- Surveille la santé et le bien-être des enfants et observe les signes psychologiques, affectifs et physiques des enfants ainsi que leur comportement afin d'alerter les autorités compétentes et les fournisseurs de soins des problèmes de santé possibles et des cas possibles d'enfants physiquement et psychologiquement mal traités. La communication avec l'enfant se fait sur une base quotidienne.
- Le signalement des cas est une exigence directe de la loi et a pour but d'assurer le bien-être de l'enfant.
- Donne des avis et des services de consultation, sur une base de cas par cas, aux parents et aux tuteurs afin d'établir une relation avec eux. Les avis peuvent être fournis à titre de mesure corrective pour des problèmes particuliers de développement personnel de l'enfant. Les séances de consultation varient et peuvent prendre une heure ou plusieurs heures chacune.

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

Facteur 1 : Responsabilité

Élément 3 : Leadership en ressources humaines

- Évalue le rendement du personnel et fournit une rétroaction, prépare et approuve les plans de formation et de perfectionnement du personnel et offre un encadrement en milieu de travail.
- A une responsabilité partagée pour l'orientation et l'adaptation du nouveau personnel à la garderie, y compris la compréhension et le respect des codes de déontologie.
- Planifie, coordonne et évalue le travail des bénévoles, stagiaires, étudiants et fournisseurs externes qui participent aux activités connexes de la garderie.
- Assure un leadership au personnel pour l'établissement de la vision, de la mission et des priorités de la garderie et pour l'élaboration des normes de service de la garderie.
- Crée et favorise un milieu de travail positif pour le personnel de la garderie afin que l'on puisse atteindre une meilleure efficacité opérationnelle et contribuer à la croissance professionnelle du personnel.
- Donne une orientation aux stagiaires, bénévoles et étudiants afin de faciliter leur adaptation à la garderie. Il s'agit d'une responsabilité partagée.
- Préside ou anime les comités et les rencontres avec les collègues pour améliorer le perfectionnement professionnel. Il s'agit d'une responsabilité partagée.
- Participe et représente la garderie comme membre de groupes de travail, de comités et de rencontres avec divers groupes communautaires.
- Planifie les rencontres entre les parents et les éducateurs, les entrevues, les événements spéciaux afin de motiver les parents et les tuteurs et autres usagers et afin de les faire participer à l'environnement et à la culture de la garderie.
- Motive le personnel, les conseils et les organismes publics et privés et maintient leur moral dans un esprit d'équipe. Il s'agit d'une responsabilité partagée.
- Veille à ce que le milieu soit sain et sécuritaire pour les enfants, les fournisseurs externes, les bénévoles, les stagiaires et les étudiants.
- Détermine les besoins en matière de recrutement du personnel, prépare des descriptions de travail, planifie et établit les buts et les plans de travail.
- Coordonne, établit le calendrier, assigne, surveille et évalue le travail du personnel, des étudiants, des stagiaires, des fournisseurs externes et des élèves.
- Agit comme mentor auprès des collègues en utilisant une approche d'équipe. Il s'agit d'une responsabilité partagée.

Facteur 1 : Responsabilité

Élément 4 : Responsabilité en matière de finances

Planification et contrôle

- Évalue les besoins opérationnels budgétaires pour la garderie. Planifie, contrôle les allocations budgétaires et contrôle les dépenses salariales, et les coûts d'exploitation et d'entretien.
- Établit les priorités et les niveaux d'allocation budgétaire pour tous les budgets des centres d'exploitation.
- Assure une planification et fournit des prévisions, des rapports et des conseils financiers.
- Prépare des analyses coût-avantages et des risques pour l'élaboration de nouveaux programmes, l'achat d'équipement, et la mise à niveau des programmes et du matériel actuels.

Gestion des mouvements de la trésorerie

- Gère la négociation des frais de services et gère le recouvrement des coûts et des frais des clients pour les services de garde à l'enfance.
- Prépare et fait les dépôts bancaires pour la garderie.

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

- Acquiert des fonds provenant d'activités de financement et sollicite des fonds pour d'autres organismes
- Traite les comptes créditeurs et débiteurs.

Dépense des fonds

- Calcule et effectue les paiements pour la feuille de paie des employés, y compris les charges sociales comme les retenues de l'assurance-emploi pour les gouvernements fédéral et provincial.
- Prépare des documents financiers, vérifie l'autorisation et le paiement des services.
- Vérifie que les biens et services sont reçus et que le prix est exact.
- S'occupe des appels d'offres et des contrats pour les biens et services.
- Négocie les remises et l'acquisition des biens et services de la plus haute qualité au meilleur prix.
- Veille à ce que l'assurance de l'installation et de l'équipement soit adéquate pour la pleine valeur de remplacement.
- Engage et débourse les fonds pour l'équipement, les opérations et l'entretien, les fournitures, le personnel, les étudiants et les travaux à contrat.

Facteur 1 : Responsabilité

Élément 5 : Biens et produits

- Exploite, entretient l'ordinateur et l'équipement connexe, le logiciel, les téléphones, les textes de référence pour effectuer son travail ainsi que les ordinateurs et l'équipement connexe utilisés par le personnel de la garderie. Ces articles peuvent être facilement remplacés, mais le coût serait considérable.
- Tient une copie papier active des dossiers des enfants conformément à la loi sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels (*Freedom of Information and Protection of Privacy Act*) et aux règlements, qui sont utilisés par tout le personnel enseignant et qui contiennent de la documentation qui serait difficile à remplacer.
- Garde et conserve en lieux sûrs une copie papier active des dossiers du personnel conformément à la loi sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels (*Freedom of Information and Protection of Privacy Act*) et aux règlements, qui sont utilisés par le directeur ou la directrice de la garderie. Certains articles peuvent être remplacés, mais leur remplacement exigerait beaucoup de temps.
- Le travail comprend la responsabilité de la garde, du soin, de l'entretien, et du nettoyage de l'équipement de salle de classe et des aides et produits d'apprentissage connexes. Ceux-ci englobent de façon non exclusive le mobilier, le matériel d'art, les jouets, les livres utilisés pour offrir les programmes et services d'apprentissage aux clients. Ces articles peuvent être facilement remplacés, mais le coût serait considérable.
- La garde et le soin pour l'entretien, le service et le nettoyage du véhicule à moteur utilisé par le personnel de la garderie pour offrir les services aux enfants. Le véhicule peut être remplacé, mais le coût serait considérable.
- La garde, le soin et la responsabilité relativement à l'entretien, à la maintenance de l'équipement de la cuisine. L'équipement peut être remplacé, mais le coût serait considérable.
- La garde, la prestation et le stockage des produits alimentaires qui sont utilisés par les clients. Certains produits alimentaires particuliers sont difficiles à remplacer.
- La garde des bases de données utilisées par la garderie pour l'inscription des clients et les ressources pédagogiques. Certains documents originaux ne peuvent pas être facilement remplacés.
- Le travail exige la garde des médicaments et des fournitures médicales connexes. Le remplacement de certains médicaments peut être difficile et coûteux.

Facteur 1: Responsabilité

Élément 6 : Conformité

- Examine le contrat et les biens ou services connexes fournis à la garderie et veille à ce que le fournisseur ait respecté les conditions du contrat avant d'autoriser l'engagement financier et le paiement. Est autorisé à approuver ou à

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

refuser le paiement ou à demander d'autres mesures.

- Assure la médiation des problèmes ou différends avec les parents et les tuteurs, organismes ou gouvernements.
- Effectue des évaluations de la conformité concernant les ententes de paiement afin de s'assurer que les frais et les échéanciers des services rendus et reçus sont respectés par les parents et tuteurs.

Facteur 2 : Habileté

Élément 7 : Connaissance du contenu de l'emploi

- Théories, principes, politiques et pratiques du développement de l'enfant afin de gérer la prestation des programmes de garde à l'enfance.
- Évaluation des programmes et techniques pour gérer la mise en œuvre et l'efficacité des programmes.
- Techniques de règlement des conflits et de résolution des problèmes pour gérer la prestation du programme et assurer des consultations efficaces auprès du personnel.
- Principes et techniques de la dynamique de groupe afin d'assurer un leadership et de favoriser un milieu de travail en équipe efficace.
- Techniques de négociation pour traiter avec les parents et les tuteurs, le gouvernement et les autres organismes de façon à assurer une résolution et une orientation positives des problèmes.
- Techniques et méthodes de financement pour générer des ressources financières supplémentaires.
- Administration financière, y compris budgétisation, prévisions et contrôle des dépenses afin de gérer les opérations de la garderie.
- Recrutement, techniques d'entrevue et évaluation du rendement afin de mener les activités de ressources humaines.
- Aptitudes informatiques (bases de données, courriel) afin de produire des documents, de fournir des données et d'y accéder, et afin de communiquer avec le personnel, d'autres garderies, conseils, gouvernements et organismes.
- Méthodes et techniques de présentation pour représenter la garderie aux rencontres portant sur les questions et préoccupations au sujet de la garde à l'enfance. Cette connaissance est requise pour traiter avec le gouvernement, les conseils, et autres groupes connexes.
- Théories et méthodes de marketing pour accroître la sensibilisation à la garde à l'enfance et promouvoir les services et programmes de la garderie.

Facteur 2 : Habileté

Élément 8 : Connaissance du contexte

Propre unité de travail

- Connaissance des rôles et responsabilités du personnel à la garderie afin de déléguer le travail et d'assurer la mise en œuvre des changements.

Propre garderie

- Mandat, programmes, mission, philosophies, politiques de la garderie pour assurer une gestion et une prestation des programmes efficaces.
- Connaissance de la démographie de la communauté, du climat culturel, des autres installations et programmes de la communauté afin de maximiser la planification relativement aux services au client et ses besoins.

Autre, loi, règlements

- Mandat, rôles et responsabilités des autres organismes et des services du gouvernement afin d'obtenir de l'aide pour traiter les problèmes de garde à l'enfance et afin de fournir un service complet aux clients.
- Connaissance des composantes communautaires et culturelles pour fournir des programmes qui respectent la diversité.
- Connaissance de la loi sur les garderies et (*Day Care Act*) et des règlements provinciaux et municipaux concernant la

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

sécurité-incendie, l'emploi, le travail, le bien-être à l'enfance afin que la législation gouvernementale requise soit respectée.

- Connaissances des établissements d'enseignement afin de participer aux programmes de stages et aux groupes de consultation sur les programmes d'études et les exigences des stages.

Facteur 2 : Habileté

Élément 9 : Communication

Communication externe

- Il faut posséder des aptitudes à la communication écrite et orale pour préparer des notes d'information et fournir des conseils et une orientation sur la programmation de la garderie au personnel, aux parents et tuteurs et aux organismes et agences.
- Aptitudes à la communication écrite et orale pour faire des présentations au personnel et aux organismes de service de garde externes.
- Techniques d'entrevue pour élucider l'information provenant des enfants et adapter les messages aux enfants.
- Le travail exige la transformation et l'adaptation du langage à la capacité des enfants qui ont de la difficulté à exprimer leurs besoins et qui ont divers niveaux de réceptivité et de capacité d'attention.
- Techniques de communication orale et de résolution des conflits afin de faciliter la résolution des problèmes avec les parents et les tuteurs concernant les politiques et procédures de fonctionnement de la garderie et concernant les préoccupations précises au sujet du développement de l'enfant.
- Il faut des habiletés pour adapter la communication afin de permettre aux personnes ayant différents points de vue et interprétations des questions de comprendre.
- Techniques de communication orale et écrite afin de fournir une interprétation de la législation, des politiques et des lignes directrices au personnel, aux parents et aux tuteurs et au grand public.
- Techniques de communication orale et écrite pour transmettre l'information du client aux autres professionnels, agences, orthophonistes, psychologues pour enfants, parents et tuteurs et collègues.
- Techniques de rédaction pour documenter les observations des enfants afin de répondre aux exigences réglementaires.

Communication interne

- Observation de signes verbaux et non verbaux et écoute active pour interpréter les messages et les besoins des enfants. Il s'agit d'un aspect très difficile en particulier en ce qui a trait aux divers groupes d'âge et aux capacités des enfants. Il faut aussi pouvoir lire le langage corporel pour comprendre et satisfaire les besoins des enfants.
- Aptitudes à l'observation, à l'écoute active et à l'interprétation pour comprendre et déterminer les demandes de renseignements et autres des parents et tuteurs. Cela peut s'avérer difficile avec les clients qui ne peuvent pas articuler leurs demandes ou besoins en particulier dans des situations délicates et dans des cas de différences culturelles. Il faut pouvoir lire le langage corporel des clients afin de fournir une aide ou une orientation pour traiter une question particulière.
- Habiletés de lecture et d'interprétation pour comprendre et assimiler l'information dans les lois, les rapports et la correspondance afin de déterminer l'information particulière requise pour gérer des problèmes ou demandes qui exigent une réponse aux conseils, au gouvernement, aux collègues et aux clients.
- Capacités d'écoute et d'interprétation pour comprendre de multiples inquiétudes du personnel. Cela peut s'avérer difficile en raison d'un manque de clarté ou de besoins conflictuels.

Facteur 2 : Habileté

Élément 10 : Habiletés motrices et sensorielles

- La dextérité et les aptitudes de coordination sont requises afin d'utiliser un clavier d'ordinateur et une calculatrice pour

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

fournir les données connexes du centre en vue de la préparation de rapports, documents, lettres, notes de service et communications électroniques.

- La discrimination auditive est une habileté requise pour répondre au climat affectif, et discerner les messages de stress dans la voix des enfants et du personnel. Le travail exige une réaction rapide et immédiate dans des situations potentiellement dangereuses.
- L'équilibre et la coordination sont des habiletés requises pour que l'on puisse soulever les enfants de façon à assurer la sécurité de l'enfant et sa propre sécurité.

Facteur 3 : Effort

Élément 11 : Effort intellectuel

- Il faut des efforts pour préparer les plans de travail du centre, y compris consultations auprès du personnel, établissement des échéanciers, calcul des ressources humaines et financières et préparation des budgets.
- L'effort s'accroît lorsqu'on travaille avec des exigences, des attentes et des dates limites conflictuelles.
- Il faut un effort afin d'établir des plans pour la prestation des programmes en consultant les intervenants (parents, tuteurs, personnel, conseils, communauté, ministères et organismes du gouvernement); toutes ces tâches venant s'ajouter à la difficulté que représentent la préparation du budget, le manque de temps, les priorités et les différents objectifs des intervenants.
- Il faut un effort pour fournir un service de retrait de l'information aux clients actuels et éventuels, au personnel et aux intervenants externes. Les courts délais, les interruptions et distractions constantes causées par les appels téléphoniques, le personnel, les exigences des clients augmentent l'effort nécessaire.
- Il faut un effort pour choisir les méthodes de prestation des programmes de développement de l'enfant. Il faut donc évaluer les programmes actuels, évaluer les nouvelles tendances, consulter les intervenants, créer de nouveaux programmes et organiser de nouvelles initiatives du centre. Le manque de temps et les restrictions financières contribuent au défi et augmentent l'effort nécessaire.
- Il faut un effort pour gérer les ressources humaines. La sélection du personnel, les restrictions budgétaires et les niveaux de roulement augmentent l'effort requis pour atteindre une gestion optimale des ressources humaines.
- Il faut un effort pour résoudre des dilemmes de nature éthique au centre en respectant un code de déontologie et la philosophie du centre par rapport aux exigences simultanées.
- Il faut un effort pour vérifier les dossiers (présence, situation financière) pour répondre de façon appropriée et exacte aux intervenants. Les interruptions, courts délais, ressources limitées et exigences simultanées font augmenter l'effort.
- Gérer les relations entre le personnel et les enfants et les parents et tuteurs. Cette tâche exige une compréhension de la dynamique individuelle et de groupe et l'élaboration de stratégies pour favoriser et raffermir les relations. Il faut un effort pour évaluer les différentes perspectives et faciliter les solutions mutuellement bénéfiques.

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

Facteur 3 : Effort

Élément 12 : Attention soutenue

- Présider de longues réunions et consultations des intervenants et y participer. Il faut une attention soutenue pour s'occuper des admissions et suivre les progrès de l'enfant. Le manque d'attention ou les distractions causées par les appels téléphoniques, les collègues et les situations urgentes peuvent créer des lacunes dans le processus d'analyse et une perte de bonne foi avec les clients. Cette activité exige jusqu'à 25 % du temps de travail total.
- Il faut une attention soutenue pour préparer des rapports et fournir des données afin que le contenu et les données des documents soient exacts. Il y a des interruptions continues en raison des appels téléphoniques, des collègues, des intervenants, des clients non prévus et des conversations à la garderie. Cet aspect représente environ 20 % du temps de travail total.

Facteur 3 : Effort

Élément 13 : Effort psychologique et effort affectif

- Il faut un effort intellectuel et une maîtrise de soi pour gérer les réactions affectives et maintenir une attitude professionnelle dans les rencontres et les entrevues avec les parents et tuteurs dans le cas d'un désaccord sur la philosophie de la garderie, les méthodes du programme ou les évaluations de l'enfant. Un certain contrôle peut être exercé concernant la fréquence et la durée de ces cas.
- Un effort intellectuel est requis pour maintenir une maîtrise de soi lorsqu'on fournit un soutien aux enfants en crise. Il n'y a pas de contrôle sur la fréquence ou la durée de ces incidents.
- Il faut un effort pour garder son sang-froid et rester impartial lorsqu'on préside ou anime les comités ou les rencontres portant sur des questions opérationnelles litigieuses. Peu de contrôle peut être exercé sur les réactions des autres dans de telles circonstances.

Facteur 3 : Effort

Élément 14 : Effort physique

- Rester assis pendant des périodes prolongées et soutenues (jusqu'à quatre heures (devant un ordinateur) lors de l'étude des documents sur papier ou à un écran d'ordinateur, ou lors du travail sur un clavier à un terminal d'ordinateur. La gestion des dossiers oblige à rester debout pour de longues périodes pendant le classement, et aussi à se pencher et à s'étirer pour classer les dossiers tous les jours.
- Il faut se pencher, soulever des objets, s'agenouiller, rester debout, s'étirer, pousser et tirer et placer le mobilier en classe et nettoyer, pendant environ 2 heures par semaine.
- Il faut se pencher et soulever les enfants pour les aider et les reconforter. Il faut aussi s'asseoir au niveau des yeux de l'enfant pendant de longues périodes dans des fauteuils d'enfant ou sur le plancher.

Facteur 4 : Conditions de travail

Élément 15 : Environnement de travail

Environnement psychologique

- Le travail exige une exposition continue à de multiples exigences, à des priorités changeantes et à de courts délais pour répondre aux exigences des enfants, du personnel, des parents et tuteurs et autres intervenants. Cette situation se présente tous les jours, et il est impossible de prédire les problèmes particuliers, ce qui se traduit par un manque de contrôle sur le rythme du travail.
- Le travail oblige à répondre aux plaintes des clients difficiles au sujet des programmes et services fournis à leur enfant par la garderie. Les clients peuvent faire des demandes irréalistes ou avoir des attentes irréalistes, ce qui contribue aux facteurs de stress à la garderie, et certains problèmes peuvent être continus.
- Le travail oblige à traiter des questions délicates et litigieuses concernant des cas possibles d'enfants maltraités.

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

Cette situation peut se manifester de façon intense pendant une certaine période jusqu'à ce que le cas ait été réglé par les autorités compétentes.

Environnement physique

- Le travail comporte une exposition continue au bruit de la garderie et aux interruptions constantes dans un environnement de travail ouvert.
- Le travail exige l'exposition à l'éblouissement des ordinateurs lorsqu'on accède à de l'information ou qu'on saisit de l'information et des données pendant des périodes de 2 à 3 heures par jour.
- Il existe un manque de contrôle sur les exigences des enfants et le rythme du travail à la garderie. Il peut survenir des situations d'urgence qui nécessitent une attention intense et immédiate.

Facteur 4 : Conditions de travail

Élément 16 : Risques pour la santé

- Niveaux élevés de stress résultant du besoin de s'occuper constamment de multiples exigences des enfants, du personnel, des parents et tuteurs et autres intervenants. L'exposition est continue toute la journée.
- L'exposition aux maladies transmissibles peut mener à la manifestation de ces maladies. L'exposition est continue toute la journée.
- L'exposition à des liquides organiques pouvant avoir été contaminés ou à des maladies transmissibles par le sang peut déclencher des maladies extrêmement graves.
- Le soulèvement, la flexion et le transport des enfants, de l'équipement et du mobilier peuvent causer des blessures au dos.
- Le fait d'être assis à un pupitre, de faire de la saisie de clavier pendant plusieurs heures peut causer de la fatigue oculaire et des douleurs musculaires.

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

Annexe C :

Normes professionnelles des gestionnaires en service de garde à l'enfance

(CCHRSC, 2013)

[http://www.cpsc-cssge.ca/sites/default/files/uploads/Projects-Pubs-Docs/FR%20Pub%20Chart/OS_Admin_FR_Web\(final\).pdf](http://www.cpsc-cssge.ca/sites/default/files/uploads/Projects-Pubs-Docs/FR%20Pub%20Chart/OS_Admin_FR_Web(final).pdf)

Section	Tâches	Sous-tâches
SECTION A : Soins et développement de l'enfant	01 : Élaborer et mettre en œuvre des programmes destinés aux enfants	1.1 : Appliquer une philosophie pour les soins et la garde des enfants 1.2 : Mettre en œuvre un programme d'études 1.3 : Fournir un milieu d'apprentissage axé sur l'enfant 1.4 : Soutenir le personnel dans la mise en œuvre des programmes 1.5 : Évaluer les programmes
	02 : Protéger et respecter les droits des enfants	2.1: Protéger et respecter les droits des enfants.
SECTION B : COLLABORER AVEC LES AUTRES	03 : Collaborer avec les autres	3.1 : Travailler en partenariat avec les familles 3.2 : Travailler avec les organismes et ressources externes 3.3 : Travailler avec les écoles 3.4 : Sensibiliser la communauté et créer des relations avec elle 3.5 : Collaborer avec l'employeur
SECTION C : RESSOURCES HUMAINES	04 : Embaucher le personnel	4.1 : Déterminer les besoins en matière de dotation en personnel 4.2 : Recruter le personnel 4.3 : Interviewer les candidats 4.4 : Évaluer les candidatures 4.5 : Offrir un poste à la meilleure personne 4.6 : Donner une orientation au nouveau personnel
	05 : Gérer le personnel	5.1 : Superviser le personnel 5.2 : Motiver le personnel 5.3 : Évaluer le personnel 5.4 : Gérer les problèmes importants ou préoccupations concernant le rendement 5.5 : Faciliter le perfectionnement professionnel 5.6 : Traiter les cessations, démissions et congés autorisés
SECTION D : GESTION FINANCIÈRE	06 : Préparer le budget	6.1 : Préparer le budget 6.2 : Gérer le budget 6.3 : Préparer des propositions de financement 6.4 : Élaborer une stratégie d'activités de financement
	07 : Gérer les revenus et les dépenses	7.1: Gérer les comptes débiteurs 7.2 : Gérer les comptes créditeurs 7.3 : Gérer la feuille de paie 7.4 : Participer au processus de vérification
SECTION E : OPÉRATIONS	08 : Gérer les exigences juridiques	8.1 : Respecter les exigences de la loi et des règlements 8.2 : Élaborer des politiques et des procédures 8.3 : Gérer les contrats de service de garde en milieu familial
	09 : Participer aux activités de planification	9.1 : Élaborer des plans 9.2 : Mettre les plans en œuvre
	10 : Gérer l'administration	10.1 : Surveiller les opérations quotidiennes 10.2 : Gérer les inscriptions 10.3 : Gérer l'information

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

Section	Tâches	Sous-tâches
	11 : Gérer l'équipement et les installations	11.1 : Gérer le matériel, les fournitures et l'équipement du programme 11.2 : Gérer les installations, le matériel, les fournitures et l'équipement 11.3 : Gérer les locaux partagés
SECTION F : SANTÉ ET SÉCURITÉ	12 : Créer un environnement sain et sécuritaire	12.1 : Maintenir un lieu de travail sécuritaire 12.2 : Promouvoir une vie saine pour le personnel, les enfants et leurs familles 12.3 : Intervenir dans les cas de maladie
	13 : Surveiller le programme de nutrition	13.1 : Surveiller l'élaboration des menus 13.2 : Superviser l'achat, la réception et la conservation des aliments 13.3 : Surveiller la préparation des aliments
	14 : Surveiller la sécurité et les mesures d'urgence	14.1 : Mettre en œuvre des mesures de sécurité 14.2 : Voir à la préparation en vue des situations d'urgence 14.3 : Intervenir en cas d'incidents et de situations d'urgence
SECTION G : LEADERSHIP	15 : Assurer un leadership	15.1 : Faire preuve de professionnalisme 15.2 : Manifester une conduite éthique 15.3 : Gérer le temps 15.4 : Faire preuve d'auto traitement 15.5 : Participer à des activités de perfectionnement professionnel 15.6 : Promouvoir la qualité des soins et de l'éducation de la petite enfance 15.7 : Promouvoir la diversité 15.8 : Soutenir le changement organisationnel 15.9 : Faciliter la résolution des problèmes et le règlement des conflits 15.10 : Répondre aux préoccupations et aux plaintes
SECTION H : COMMUNICATION	16 : Utiliser habiletés en communication	16.1 : Utiliser des habiletés d'écoute active 16.2 : Démontrer des capacités d'élocution 16.3 : Utiliser des aptitudes à la rédaction 16.4 : Préparer des rapports 16.5 : Utiliser la technologie de communication 16.6 : Diriger les réunions

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

Chapitre 4 :

Annexe A : Feuille de travail de la prise de décisions éthiques

(adaptation de Griffin, S. & Rix, F., *Taking Right Action*, Vancouver: Early Childhood Educators of British Columbia, 1994.)

Cette décision a-t-elle des composantes éthiques?

- Le bien-être de quelqu'un est-il en jeu?
- Quelqu'un sera-t-il affecté par cette décision?
- Est-t-il probable que le membre du conseil prendra sa décision en s'appuyant sur ce que devrait être selon lui le comportement des gens?
- Le membre du conseil a-t-il l'obligation de choisir une solution plutôt qu'une autre?

Si la réponse à une ou à l'ensemble des questions ci-dessus est « oui », il existe un dilemme éthique.

Étapes à suivre et à documenter sur la feuille de travail.

1. Quelle question ou pratique cause le problème? Écrivez-la sur la feuille de travail.
2. Indiquez quelles personnes ou quels groupes doivent être pris en compte dans la résolution de votre dilemme (utilisez l'information que vous avez recueillie en vous reportant au Code de déontologie, et aux règles de la légalité, aux personnalités, à la législation, etc.) Inscrivez ces informations dans la colonne « Personnes / groupes » sur la feuille de travail de l'éthique.
3. Examinez votre acte constitutif et vos règlements; la description de travail de votre conseil et la relation entre le gestionnaire et le conseil (Chapitres 1-3) et le Code de déontologie pour les exploitants de garderies titulaires d'un permis (Chapitre 4 : p. 3). Utilisez l'information dont vous faites la collecte en vous reportant aux règles de la légalité, aux personnalités, à la législation, etc.) et en cernant les considérations requises.
4. Expliquez quelles considérations doivent être accordées à chaque personne ou chaque groupe et pourquoi, en particulier pour ce qui des droits et responsabilités; inscrivez-les dans la colonne « Considérations ».
5. Indiquez les valeurs qui concernent la question ou la pratique et les personnes ou les groupes, inscrivez-les dans la colonne « Valeurs ».
6. Tracez d'autres plans d'action, inscrivez-les dans la colonne « Autres mesures » sur la feuille de travail.
7. Choisissez des solutions de rechange raisonnables, vérifiez si raisonnable est dans la colonne « Raisonnable » ou dans la colonne « Non ».
8. Évaluez les conséquences du fait de choisir chaque solution de rechange raisonnable – effets à court terme ou à long terme, effets psychologiques, sociaux et économiques, inscrivez-les dans la colonne « Évaluation » sur la feuille de travail.
9. Appliquez les valeurs et les principes consciencieusement.
10. Choisissez un plan d'action; écrivez la « Mesure que vous prendrez » sur la feuille de travail.
11. Après avoir choisi un plan d'action, agissez avec engagement envers cette action, assumez la responsabilité du plan d'action.
12. Après une certaine période, évaluez la mesure et assumez la responsabilité des conséquences de cette mesure.

Annexe B : Étude de cas sur la prise de décisions éthiques

Étude de cas

Vous êtes membre du conseil d'administration de la garderie Découverte. Votre enfant est dans le groupe Gecko (âge scolaire). Vous siégez au conseil depuis trois ans, depuis que votre enfant était dans le groupe Les canards. Avec trois autres personnes, vous êtes les membres les plus expérimentés du conseil, les autres membres sont nouveaux.

La directrice de votre garderie occupe son poste depuis 5 ans. Son style de gestion participative et de collaboration et d'ouverture avec le personnel a permis de bâtir une équipe forte. Au cours des années, il s'est créé une relation sociale entre les membres du personnel. Le personnel a beaucoup d'autonomie pour organiser les salles de classe et mettre en œuvre son programme d'études. Pas plus tard que la semaine dernière, le personnel a présenté son approche en matière de programme d'études à une conférence provinciale, et cette approche a été très bien accueillie. L'ambiance à la garderie est chaleureuse et détendue pour le personnel, ce qui est stimulant et réconfortant pour les enfants. La garderie a une solide réputation et une bonne crédibilité, et elle a une longue liste d'attente. L'an dernier elle a reçu le Prix d'excellence en apprentissage et garde à l'enfance pour le programme, un prix décerné par un jury de pairs du secteur.

À la première réunion du nouveau conseil, les commentaires suivants ont été exprimés :

- Représentant des parents (nouveau membre du conseil) : « Le programme n'est pas assez rigoureux, ces enfants n'apprennent rien. »
- Nouveau membre du conseil : « Vous (gestionnaire) acceptez trop volontiers d'échanger de l'information avec le personnel. Vous ne devriez absolument pas transmettre le budget... les membres du personnel n'ont pas besoin de connaître la situation globale, et ils ne comprennent pas comment sont gérées les finances de toute façon, c'est un dossier dont seul le conseil doit s'occuper. »
- Les autres membres du conseil disent que le travail et la vie sociale devraient rester distincts.

Aucun délai n'a été accordé à la gestionnaire pour réagir aux commentaires en détail. Le conseil a demandé au gestionnaire de ne plus échanger de l'information financière avec le personnel. La socialisation entre la direction et le personnel doit cesser; et les membres du personnel ne pourront plus s'occuper de la petite caisse de leur classe ou choisir leur équipement avec les subventions prévues pour l'équipement.

Vous avez été surpris par ces commentaires et avez répondu qu'au cours des cinq dernières années, vous avez été très satisfait du service de garde que votre enfant reçoit; vous êtes aussi satisfait de la réputation de la garderie dans la communauté et de votre relation avec le personnel de la garderie. La garderie fonctionne bien. Malgré vos objections, les changements ont été apportés par la majorité des membres. La gestionnaire devait informer le personnel des changements à la réunion du personnel le mardi suivant.

Lorsque vous allez chercher votre fils le mercredi suivant, un membre du personnel vous aborde.

« C'est scandaleux, comment pouvons-nous comprendre la position de la garderie, ou les raisons pour lesquelles nous ne pouvons pas effectuer des dépenses, obtenir des augmentations salariales, si nous ne connaissons pas le budget? Le conseil ne nous fait-il pas assez confiance pour nous laisser gérer la petite caisse? Pensez-vous que nous allons nous esquiver? Elle est très fâchée et s'en va.

Une autre éducatrice vient vous voir et dit : « Un des aspects qui fait de cet endroit un excellent milieu de travail – ou du moins c'était comme ça avant – c'est que nous avons tous une bonne relation sociale. Notre directrice nous comprend parce qu'elle nous connaît bien! L'ambiance est très bonne ici, la meilleure parmi tous les

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

endroits où j'ai travaillé, et nous avons un bon programme – de quel droit le conseil a-t-il décidé de détruire tout ça? » Elle aussi s'en va.

Vous dites à votre fils que vous devez parler avec la gestionnaire et que vous serez de retour dans quelques minutes. Vous frappez à la porte de son bureau. Vous dites :

« Le personnel semble avoir des opinions très fortes au sujet des changements qui ont été apportés à la réunion du conseil. »

Elle répond, « Nous pourrions nous accommoder d'une partie de ces changements si nous avons à le faire, mais je crains vraiment qu'un représentant des parents au conseil critique notre programme devant le conseil avant même qu'elle soit venue nous voir en tant que parent. »

La communication entre les parents au conseil et le personnel continue d'être tendue. L'ambiance amicale et chaleureuse à la garderie diminue rapidement. La prochaine réunion du conseil est lundi.

Étude de cas : Feuille de travail de la prise de décisions éthiques

Vu que les décisions éthiques sont les « meilleures décisions, chaque situation nous interpelle nous-mêmes, les autres et l'environnement (le contexte); diverses définitions et solutions peuvent émaner d'une situation. Voici une interprétation de l'étude de cas.

1. La question ou la pratique qui cause le problème est...

Le conseil prend des décisions concernant les opérations en fonction des hypothèses personnelles sans consulter la gestionnaire ou sans tenir compte de l'information de base. Les nouveaux membres et autres membres plus expérimentés du conseil ne s'entendent pas. La direction donnée à la gestionnaire par le conseil nuit à l'ambiance de la garderie.

2. Personnes / groupes	3. Considérations	4. Valeurs
Membres du personnel	Le personnel veut comprendre le budget (augmentations salariales, achat d'équipement, etc.) et avoir une certaine latitude pour l'utilisation de la petite caisse.	Le personnel ne se sent pas respecté, n'a pas l'impression qu'on lui fait confiance ou qu'il fait partie du processus décisionnel.
Membres du conseil	La relation entre les membres du personnel et la socialisation fait de la garderie un excellent milieu de travail.	Les relations à la garderie sont valorisées et sont la clé de l'accomplissement d'un bon travail.
Gestionnaire	Le parent membre du conseil n'est pas venu la voir d'abord au sujet des inquiétudes concernant le programme.	Les parents respectent les membres du personnel comme des professionnels qualifiés possédant une expertise en programmation, en élaboration du programme d'études et en prestation des services de garde à l'enfance.
Membre du conseil dans l'étude de cas	N'est pas d'accord avec les décisions, a confiance dans le programme, la gestionnaire, la réputation de la garderie et le personnel.	Le respect et l'expérience relativement à la garderie et aux personnes ont créé un climat de confiance et une relation positive.
Membre du conseil dans l'étude de cas	Votre opinion comme parent n'a pas été intégrée dans les commentaires de la représentante des parents.	La représentante des parents représente tous les parents et a la responsabilité de consulter avant d'évaluer.
Représentante des	Les enfants n'apprennent rien.	La définition « d'apprentissage » et sa promotion

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

parents (nouvelle)		sont différentes de celles de la gestionnaire et du personnel. .
Représentante des parents (nouvelle)	La représentante des parents parle pour tous les parents	La représentante des parents représente tous les parents et a la responsabilité de consulter avant d'évaluer.
Autre nouveau membre du conseil	Le budget, l'information financière et autre information concernant l'ensemble de la situation ne doivent pas être transmis au personnel.	Le personnel ne comprend pas la gestion des finances et ne voit pas l'ensemble de la situation, et seul le conseil doit s'occuper du budget.
Autres membres du conseil	Le personnel ne doit pas socialiser.	Le travail et la vie sociale doivent rester distincts.
Ensemble du conseil	Le conseil ne veut pas que le personnel gère de l'argent ou ait de l'information sur le budget.	Le conseil est le patron. On ne peut pas compter sur le personnel pour prendre ou comprendre les décisions financières. Le conseil est responsable des finances.
Ensemble du conseil	Le conseil ne parle pas d'une seule voix.	C'est la majorité qui l'emporte.

5. Autres Mesures	6. Solution de rechange raisonnable? O/N?	7. Évaluation des conséquences
Le personnel fait une présentation au conseil sur son programme, et explique comment il prend les décisions pour le choix d'équipement, les dépenses à partir de la petite caisse et les processus suivis pour prendre ces décisions.	Oui	Le conseil peut mieux comprendre les compétences du personnel pour la planification de son programme et les résultats pour les enfants. Il peut aussi mieux comprendre comment l'autorité discrétionnaire concernant les dépenses effectuées à partir de la petite caisse et les choix d'équipement affectent le programme et la confiance du personnel. Le conseil peut mieux comprendre la complexité qui existe derrière « l'aspect » relaxe du programme.
Clarifier le rôle du parent représentant au conseil, y compris le processus de consultation et le processus de l'ensemble des parents; et compte rendu au conseil;	Oui	Les parents savent à qui s'adresser pour exprimer des commentaires, des préoccupations et des considérations et comprennent comment la rétroaction sera utilisée pour informer le conseil. Les représentants des parents savent comment gérer cette rétroaction, et savent quelle information est exigée par le conseil.
La gestionnaire ou la consultante présente au conseil un exposé expliquant comme les relations d'équipe aident à garder et à recruter le personnel et comment elles influencent la qualité du programme. Inclure la recherche.	Oui	Respect de la capacité du personnel de prendre des décisions sur la façon de gérer les relations avec les pairs de façon professionnelle.
Consulter les règlements concernant la façon dont les décisions sont prises par le conseil; et la relation entre la gestionnaire et le conseil, y compris la responsabilité	Oui	Comprendre la confiance fiduciaire - la diligence, le devoir d'éviter les conflits d'intérêts et l'évaluation des risques. Comprendre le rôle de la gestionnaire et leurs

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

pour les opérations.		domaines de responsabilité et comment un conseil agit par rapport à cet aspect.
Le personnel consulte le Code des normes de travail concernant la légalité de la décision du conseil d'interdire au personnel de socialiser. Le personnel fait venir un médiateur pour négocier avec le conseil concernant l'autorité au sujet de la petite caisse; la divulgation du budget; et la socialisation avec les autres membres du personnel.	Oui	Les relations pouvant être conflictuelles seront amplifiées. Coût d'un médiateur. Le conseil et le personnel s'entendent et se respectent mutuellement.

8. Je vais \ Nous allons prendre la mesure suivante : (nota : « je » se rapporte au conseil

Je demanderai au conseil de rencontrer le personnel pour discuter des décisions concernant l'information financière et l'autorité discrétionnaire relativement à la petite caisse.
Je vérifierai les règlements au sujet du processus décisionnel et de la relation entre le conseil et la gestionnaire et j'inscrirai ce point à la prochaine réunion du conseil.
J'inscrirai à l'ordre du jour le rôle du représentant des parents.
Je proposerai au conseil de demander au personnel de préparer une présentation sur son programme, y compris les résultats et les coûts de mise en œuvre.

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

Annexe C : Feuille de travail de la prise de décisions éthiques

1. La question ou la pratique qui cause le problème est :

.....
.....
.....

2. Personnes / groupes	3. Considérations	4. Valeurs

Guide essentiel pour les conseils d'administration communautaires

5. Autres mesures	6. Solution de rechange raisonnable? O/N?	7. Évaluation des conséquences

8. Nous allons prendre la mesure suivante :

.....

.....

.....

.....

.....