



## Outil de travail pour faciliter la gouvernance

Contenu issu des réflexions et des travaux réalisés par les directrices ayant participé aux groupes de travail sur le thème de la gestion en 2007, 2008 et 2009.

Le contenu de cet ouvrage est issu des discussions de directrices générales (D.G.) provenant de 88 centres de la petite enfance (CPE).

L'animation des tables de travail, la recherche et la préparation du contenu ont été assumées par madame Dominique Bédard, directrice générale du CPE *La P'tite Chute*.

Voici la liste des directrices qui ont participé à l'élaboration des politiques de référence se trouvant dans le présent document :

- Louise Drolet, CPE La Frimousse
- Madeleine Blais, CPE La Salopette
- Viviane Lindsay, CPE Aux Mille-Pattes
- Line Roy, CPE Saint-Jean-Chrysostome
- Johanne Roy, CPE Mistigri
- Julie Gosselin, CPE Moi et mes amis
- Michèle Boucher, CPE L'Essentiel
- Martine Beaupré, CPE La Becquée
- Lise Maheux, CPE Montessori de Québec
- Jocelyne Chouinard, CPE Passe-Partout
- Lucie Beaumont, CPE l'Éveil enfantin
- Claire Sénéchal, CPE La Petite Cité
- Sylvie Baril, CPE Québec-Centre

*L'utilisation du féminin dans le présent document englobe les deux genres et vise à refléter la réalité.*

## TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES .....	3
1. Introduction .....	4
2. Structure organisationnelle .....	5
3. Concept de gouvernance en contexte de CPE .....	6
4. Cadre de gestion.....	8
4.1 Principes de gestion.....	10
4.2 Fonctions de gestion.....	11
5. Rôles et responsabilités .....	12
5.1 Exemples de distinction entre les rôles et responsabilités.....	13
5.2 Quelques exemples des mandats du conseil d'administration et de la directrice.....	14
5.3 Devoirs et responsabilités de type financier .....	17
5.4 Administration.....	20
6. Résumé de la Loi sur les services de garde éducatifs à l'enfance (version de février 2007)...29	
6.1 Quelques éléments de la Loi pertinents pour les administrateurs du conseil d'administration .....	29
6.2 Les inspections en CPE .....	30
6.3 Comment pourraient se traduire les rôles de la directrice et du conseil d'administration en lien avec l'inspection.....	31
7. Évaluation.....	32
7.1 Auto-évaluation : futur membre du conseil d'administration .....	32
7.2 Auto-évaluation, membres du conseil d'administration.....	33
7.3 Auto-évaluation, rencontres du conseil d'administration.....	34
8. Grille de réflexion pouvant soutenir la prise de décision .....	36
9. Énumération de politiques ou procédures adoptées par le conseil d'administration.....	37
BIBLIOGRAPHIE .....	45
ANNEXE 1 - Définitions.....	48
ANNEXE 2 - EXEMPLE D'AVIS DE CONVOCATION ET PROPOSITION D'ORDRE DU JOUR... 51	

## 1. Introduction

En septembre 2007, le Regroupement des Centres de la petite enfance (RCPE) des régions de Québec et Chaudière-Appalaches a mis sur pied, pour ses membres, des tables de gestion composées de directrices de centres de la petite enfance (CPE)<sup>1</sup>. Ces rencontres visent à encourager le partage et le développement d'expertises dans un mode réflexif inspiré de l'animation des communautés d'apprentissages. Y sont abordés les pratiques, la mise en commun et le partage sur le grand sujet qu'est la gestion.

Tout au long de ce processus d'apprentissage collectif, le partage d'expertises a mené à privilégier certaines pratiques porteuses de succès ou faisant émerger des conditions de réussite.

Le présent document a comme objectif principal de consigner les résumés des travaux, de soutenir les directions générales et, par conséquent, les conseils d'administration. Lorsque le contexte s'y prête, sans toutefois être exhaustifs, certains éléments spécifiques aux bureaux coordonnateurs ont été ajoutés.

Il est un bref résumé des différents sujets abordés et se veut un simple document de travail pouvant être partagé avec les administrateurs. D'ailleurs, lors d'une journée d'information tenue à l'automne 2007 destinée aux administrateurs des conseils d'administration des CPE membres, l'intérêt pour un tel ouvrage avait été soulevé.

Bonne lecture.

---

<sup>1</sup> Le terme CPE inclut et intègre tous les centres de la petite enfance, qu'ils coordonnent ou non la garde en milieu familial, ainsi que toute corporation approuvée bureau coordonnateur.

## 2. Structure organisationnelle

**Assemblée générale**  
*Trois pouvoirs*  
Élire les administrateurs  
Modifier les règlements généraux  
Recommander la firme de vérificateur comptable



**Conseil d'administration** →  
Formé d'une majorité de parents (2/3)  
Nomme une présidente (obligation d'être un parent), ainsi que les officiers

Les comités\*\* sont mandatés par le conseil d'administration mais sous la responsabilité de la directrice générale.

La responsable d'un service de garde en milieu familial (RSG) est une travailleuse autonome. Les pouvoirs de reconnaissance, de suspension et de révocation relèvent du conseil d'administration.



**Directrice générale**  
Embauchée par le conseil d'administration  
Elle est la seule employée dirigée par le conseil d'administration



**Employées**  
Sous la direction de la directrice générale  
(selon l'organigramme, peut inclure différents paliers hiérarchiques)

\*\* À propos des divers comités, la directrice générale peut être présente à tous les comités ou déléguer certains membres du personnel selon son jugement et les compétences recherchées.

Les CPE sont des organismes sans but lucratif (OSBL). En bref, leur objectif est d'assurer des services de qualité aux tout-petits et à leurs familles en utilisant les ressources de manière efficiente.

- Comment établir nos priorités, nos orientations futures?
- Comment prendre les décisions?
- Y a-t-il des principes pour nous guider?

C'est le cadre de gestion que la corporation se donne qui vient déterminer le comment. La prochaine section offre de façon succincte quelques principes de base pouvant vous aider à déterminer votre cadre de gestion.

### 3. Concept de gouvernance en contexte de CPE

Le terme gouvernance signifie la manière dont le pouvoir est exercé dans la gestion. La gouvernance englobe les valeurs, les règles, les institutions et les processus grâce auxquels des particuliers et des organisateurs tentent d'atteindre des objectifs communs, de prendre des décisions, d'instaurer l'autorité et la légitimité, et d'exercer des pouvoirs. Dans le présent contexte, les processus utilisés par le conseil d'administration sont similaires et aident le CPE à accomplir sa mission et protéger les biens et les avoirs de l'organisme au fil des ans.

Une communication adéquate visant une bonne compréhension des rôles et responsabilités de chacun peut permettre d'échapper à plusieurs pièges. Dans toute organisation, il arrive qu'un membre de la direction ou qu'un administrateur se désiste à la suite de discussions qui, lors de réunions du conseil d'administration, ne semblent mener nulle part. Une mauvaise compréhension des rôles et responsabilités de chacun peut engendrer des malaises, de l'ingérence. Il peut cependant être possible d'éviter de telles situations.

Les OSBL doivent porter une attention particulière à l'exercice de leur gestion. Voici quelques recommandations inspirées du livre de Roméo Malenfant, *La gouvernance stratégique*<sup>2</sup>:

- Assurer la pérennité de l'organisation. Lors de décisions, garder à l'esprit les moyen et long termes au profit du court terme. Par exemple, même en contexte de coupures de financement, prévoir mettre de l'argent de côté tous les ans pour des réparations éventuelles : planchers, toiture, peinture. La survie à long terme des immobilisations est primordiale.
- La délégation : on délègue une tâche mais pas notre responsabilité et notre imputabilité. Donner des mandats clairs à la direction, aux comités, des objectifs de réalisation précis, prévoir des échéanciers. La directrice générale s'occupe de la gestion courante. Les administrateurs doivent s'informer du suivi des dossiers. Par exemple, en lien avec les obligations gouvernementales, les administrateurs sont imputables, la mise en place d'un moyen de vérification est importante (voir les procédures en matière de gestion financière à la page 43 du présent document).
- Avoir une convention éthique. Celle-ci devrait comprendre un ensemble de règles et de principes visant à établir les conduites admissibles pour les administrateurs dans l'exercice de leurs fonctions.
- Le conseil d'administration doit être proactif et non réactif. La direction donne au conseil d'administration toute l'information lui permettant d'anticiper l'avenir, de façon à établir ses priorités, modifier ses orientations.

---

<sup>2</sup> Atelier de formation offert par la *Société du conseil OSBL* « La gouvernance stratégique modèle Malenfant, pour les membres de conseils d'administration et les dirigeants, Automne 2007

- Le pouvoir de l'administrateur se détient en réunion. La présidente joue généralement le rôle d'animatrice. Les administrateurs doivent faire abstraction de leur intérêt personnel lors des discussions concernant la corporation. Des règles de conduite sont à respecter et tous ont le droit d'émettre leur opinion. La présidente doit veiller à ne pas laisser les discussions s'éloigner du sujet ou de l'objet principal, d'ailleurs tous sont invités à la supporter.
- Une bonne définition des rôles et des responsabilités de chacun et la connaissance de ceux-ci est nécessaire à la bonne marche des rencontres du conseil d'administration. Différentes formations existent à ce sujet. Il s'agit de s'assurer de ne pas tomber dans le piège de faire du « management », tâche qui relève de la directrice générale.
- Solidarité : tous sont liés par une responsabilité et des intérêts communs. Qu'un administrateur soit présent ou absent lors d'une réunion, il est réputé partie prenante de la décision. Il ne devrait pas mentionner à l'externe qu'il est en désaccord avec la décision. C'est aussi un devoir de loyauté de se rallier, que les décisions aient été prises unanimement ou majoritairement.
- Conflit d'intérêt : l'administrateur et la directrice doivent dénoncer toute apparence de conflit d'intérêt. Il s'agit alors, pour la concernée, de se retirer lors d'une prise de décision et ainsi maintenir une transparence et une intégrité par rapport aux fonctions d'administrateur. La convention éthique prend tout son sens dans ce cas.

## 4. Cadre de gestion

« L'ensemble des règles et des valeurs que se donne une organisation, par la voix de ses administrateurs et gestionnaires, pour encadrer et définir ses politiques d'entreprises, ses processus d'affaires et pratiques de gestion. »<sup>3</sup>

Le cadre de gestion aide le gestionnaire à démontrer une gestion responsable. Il démontre que dans les fonctions de gestion qui lui sont dévolues, soit planifier, organiser, diriger, contrôler et coordonner, les principes sont respectés. À la page suivante se trouve un exemple de schéma visant à illustrer un cadre décisionnel adapté au CPE.

---

<sup>3</sup>

*Le cadre de saine Gestion, un modèle de gouvernance intégrée, par Bernard Brault, p.3*



### **Mission**

*L'objectif ou la raison d'être de l'organisation. Pourquoi existons-nous? À qui s'adressent nos services? Quelle est la nature spécifique de notre organisation? Ce n'est pas tant « quelle est votre activité ou votre fonction » que « pourquoi votre activité ou fonction existe-t-elle? ». Quel est l'objectif qui justifie l'existence permanente de l'organisation?*



### **Vision**

*La vision met en mots la situation idéale que nous souhaitons et vers laquelle nous tendons par l'actualisation de notre mission. Quel est notre rêve? Elle définit un idéal, un goût du dépassement en ce qui concerne le positionnement futur de l'organisation. Processus tenant compte des conditions politiques et juridiques, des forces et des faiblesses de l'organisation et des possibilités et des menaces qui se présentent.*



### **Valeurs**

*Ce qui est posé comme vrai, beau et bien selon les critères du groupe. Elles servent de référence et de principes moraux et orientent les attitudes et les comportements de toute l'équipe.*



### **Planification stratégique**

*Une fois que l'organisation a sa mission, elle doit déterminer les orientations à prendre pour l'avenir selon l'état et les ressources de l'organisation.*



### **Plan de travail annuel**

*Détermination des objectifs annuels permettant l'atteinte des orientations contenues dans la planification stratégique.*



### **Prévisions budgétaires**

*Outil déterminant les ressources financières qui seront utilisées.*



### **Direction**

*Outils, moyens utilisés par la direction générale qui permettront l'atteinte de l'ensemble des objectifs. Une action ou un moyen : c'est le procédé, la manifestation concrète qui permet de parvenir au résultat escompté.*



### **Évaluation**

*Outil, moyen qui sert à déterminer l'écart entre les résultats et les objectifs initiaux qui contribuent également à faire des ajustements. Les administrateurs évaluent la directrice sur l'ensemble des réalisations. La directrice évalue le personnel en fonction de l'atteinte des objectifs.*

Voici l'énoncé de mission qui pourrait être commun à tous les CPE, tel que proposé par le comité de travail :

« La mission des CPE est de donner une chance égale à tous les enfants de recevoir des services de garde éducatifs, accessibles et assurant leur santé, leur bien-être et leur sécurité. Par le développement des habiletés sociales, il favorise le passage à la vie scolaire. Le CPE est un milieu ouvert sur sa communauté ».

## 4.1 Principes de gestion

Les fonctions de gestion peuvent s'inspirer de grands principes. Voici quelques-uns de ces derniers qui ont fait l'objet d'un consensus lors d'un comité de travail regroupant des directrices et du personnel du ministère de la Famille et des Aînés (MFA).

- **Transparence;**
- **Pérennité (continuité);**
- **Efficienc;**
- **Abnégation.**

**Transparence** : laisser transparâître la réalité sans l'altérer ou la biaiser. La reddition de comptes, ou l'obligation de rendre des comptes, est importante pour assurer la transparence. C'est aussi l'obligation de divulguer tout conflit d'intérêt.

**Pérennité** : assurer l'avenir de l'organisation dans toutes ses sphères (ressources humaines, matérielles, financières et organisationnelles). Par exemple, pour le conseil d'administration, c'est de tenter de s'assurer de l'impact des décisions à court terme, comme à moyen et long termes.

**Efficienc** : atteindre les résultats en utilisant de façon optimale toutes les ressources. « Rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées » (selon ISO 9000).

**Abnégation** : la capacité de subordonner ses intérêts personnels à ceux de l'organisation. Les notions de justice et d'équité sont présentes dans ce principe.

Ces principes doivent être au cœur des actions et des décisions pour toutes les sphères d'activités du CPE :

- *Gestion des ressources humaines;*
- *Gestion des ressources matérielles;*
- *Gestion des ressources financières;*
- *Gestion des données informationnelles;*
- *Gestion de la pédagogie;*
- *Gestion de la relation avec les partenaires/clients.*

## 4.2 Fonctions de gestion

Voici un bref aperçu des fonctions de gestion de la direction et comment le conseil d'administration peut faire un suivi et exercer son mandat de surveillance. Cette énumération est une adaptation libre de « Brault », « Malenfant » et du dictionnaire « Le Petit Robert ».

**Planifier** : anticiper, établir des stratégies.

**La directrice** détermine les moyens qu'elle prend et comment elle favorise l'adaptation du CPE, toujours selon la mission, la vision et la planification stratégique établies.

**Le conseil d'administration** s'assure des stratégies, de la présentation et de l'adoption de plans d'action, d'états de situation et de budgets.

**Organiser** : mettre en place des moyens, des outils, des processus et des politiques pour atteindre les objectifs.

**La directrice** détermine les moyens, les outils et les processus. Elle les met en place et coordonne l'ensemble de l'organisation et le déploiement des activités.

**Le conseil d'administration** adopte et s'assure de l'existence de politiques, de directives et de processus en lien avec la mission, la vision, les valeurs et les plans annuel et stratégique.

**Diriger** : prendre des décisions selon les processus prédéterminés.

**La directrice** prend ses décisions en fonction des politiques en vigueur.

**Le conseil d'administration** s'assure que les décisions sont prises en fonction des processus.

**Contrôler** : vérifier le respect des politiques ou des directives.

**La directrice** s'assure du respect et de l'application des politiques et procédures adoptées.

**Le conseil d'administration** s'assure de leur mise à jour et d'en faire une évaluation.

**Coordonner** : harmoniser les différentes ressources pour atteindre les résultats.

**La directrice** s'assure de mettre en place les bonnes ressources au bon moment dans l'optique du but à atteindre.

**Le conseil d'administration** s'assure de la présence de mécanismes d'ajustement et une bonne communication entre les différentes ressources.

## 5. Rôles et responsabilités

À travers les sphères d'activités du CPE, toutefois différents, le conseil d'administration et la directrice générale ont des rôles et mandats complémentaires.

- Le conseil d'administration planifie, il donne les **orientations** et surveille les opérations en s'assurant que les objectifs sont atteints.
- La directrice générale applique les orientations en choisissant et en prenant les **moyens** pour parvenir aux résultats attendus par le conseil d'administration.

Il est à noter que le conseil d'administration n'agit pas directement sur les décisions administratives. Il a un rôle stratégique et non opérationnel.

Le conseil d'administration et la directrice générale s'assurent de mettre en place des processus de contrôle par le biais, par exemple, de politiques et de procédures ou, plus spécifiquement pour la directrice générale, d'indicateurs de rendement.

Afin de bien exercer leurs rôles respectifs, ces procédures auraient intérêt à être :

- formalisées (écrites);
- actualisées (mises à jour régulièrement);
- connues du personnel et mises en application;
- cohérentes avec la mission du CPE;
- conformes aux lois et règlements.

## 5.1 Exemples de distinction entre les rôles et responsabilités

<i>Sujet</i>		<i>Mandat du conseil d'administration</i>	<i>Mandat de la directrice générale (avec ou sans un comité de travail)</i>
<b>Alimentation</b>	Élaborer une politique alimentaire		X
	Adopter la politique alimentaire	X	
	Composer les menus		X
<b>Appel d'offre</b>	Adopter une politique financière et/ou procédure concernant les appels d'offre	X	
	Appel aux soumissionnaires et informations recueillies au dossier		X
	Octroi du contrat Décision finale	X	
<b>Formations du personnel</b>	Élaboration d'une politique sur le développement professionnel		X
	Adoption de la politique sur le développement professionnel	X	
	Types de formations et décisions quant à la participation		X

## 5.2 Quelques exemples des mandats du conseil d'administration et de la directrice

*Mandat de la directrice générale : tiré de la description de tâches de l'AQCPE - voir bibliographie, page 45, section « documents », Guide administratif de l'AQCPE.*

Conseil d'administration	Directrice générale
<b>Ressources humaines</b>	
Embaucher la directrice générale et la mandater pour la gestion de la corporation. La directrice générale est la seule employée sous la responsabilité directe du conseil d'administration. Toutes les autres employées sont sous la responsabilité de la directrice générale et non du conseil d'administration.	Assurer la gestion de la corporation. Embaucher et gérer le personnel.
Établir les objectifs à atteindre et en faire l'évaluation.	Voir à l'opérationnalisation de la mission et des objectifs signifiés par le conseil d'administration. Informer le personnel et le conseil d'administration.
S'assurer de l'existence et de la mise en application de la politique d'évaluation des employées (procédure existante et non élaboration de l'outil).	Évaluer le rendement du personnel d'encadrement et du personnel salarié en se dotant d'un outil.
Connaître l'organisation interne et la distribution des différents mandats.	Diviser les tâches et responsabilités en fonction des besoins de l'organisation et des objectifs établis par le conseil d'administration.
S'assurer de la présence de contrats de travail et de descriptions de tâches de l'ensemble du personnel embauché.	Gérer les ressources humaines (dotation, classification, rémunération, formation, santé et sécurité, évaluation, mesures disciplinaires, etc.).
Négocier ou participer à la négociation de la convention collective ou de la politique de gestion des ressources humaines.	Soutenir, participer à la négociation et assumer la gestion et l'application.
S'assurer que la direction maintient un bon climat de travail en adoptant, par exemple, une politique sur le traitement des plaintes.	Assurer un climat de travail harmonieux en communiquant, en solutionnant les problèmes et en résolvant les conflits et les litiges.
<b>Finances</b>	
Adopter les budgets.	Préparer les prévisions budgétaires.
Faire un suivi financier régulier.	Soumettre régulièrement un suivi sur la gestion de la trésorerie.
Adopter et suivre l'application des politiques et procédures en matière de gestion financière (comptes en souffrance, contrats, etc.).	Élaborer, faire adopter et voir à l'application, à la mise à jour et à la communication des politiques financières.

Conseil d'administration	Directrice générale
Désigner les personnes autorisées à signer les chèques, les contrats ou tout autre document.	S'assurer du respect de cette procédure.
<b>Gouvernance</b>	
Mandater la directrice générale pour la gestion de la corporation.	Gérer la corporation, communiquer et rendre des comptes.
Participer à la mise en place d'un processus de formation des administrateurs (il est préconisé d'insérer aux règlements généraux l'obligation de se former à titre d'administrateur).	Informar des formations offertes, des horaires, faciliter la participation.
Connaître et actualiser les règlements généraux.	Proposer les règlements généraux, en faire la diffusion et voir à leur respect.
Faire une auto-évaluation annuelle du fonctionnement du conseil d'administration.	Aider les membres du conseil d'administration dans leur évaluation et soutenir la mise en place de mécanismes d'amélioration.
Adopter et/ou appliquer une convention éthique pour les membres du conseil d'administration.	Voir à la mise en application de la convention éthique.
Adopter un processus de planification stratégique : fixer les orientations éducatives et administratives du CPE selon les environnements externes et internes en ce qui concerne la main-d'oeuvre, les ressources matérielles et financières, la relation avec les partenaires.	Proposer et participer à l'élaboration des orientations et des politiques et s'assurer de leur diffusion et de leur respect.
Établir, avec la directrice générale, le plan d'action annuel.	Développer un plan d'action en définissant et en proposant des objectifs généraux et en assurer sa réalisation, le tout en collaboration avec le conseil d'administration.
Connaître et actualiser la régie interne.	Actualiser la régie interne et en faire la coordination.
Connaître et élaborer la délégation du pouvoir quant à la personne responsable des ententes de subvention et des ententes de service.	Voir au respect des ententes de services et de subvention et faire connaître au conseil d'administration les impacts de celles-ci.
Surveiller l'application des différentes lois et règlements (voir le <i>Résumé de la Loi sur les services de garde éducatifs à l'enfance</i> , pages 30 et 31 du présent document).	S'assurer du respect des lois, règlements, règles et normes en vigueur en ce qui concerne la gestion du CPE dans son ensemble : lois ministérielles, municipales, des compagnies, des organismes sans but lucratif.

Conseil d'administration	Directrice générale
Nommer les comités et préciser leurs mandats.	Voir à l'exécution des mandats et communiquer le suivi des travaux pour une meilleure prise de décision par le conseil d'administration.
Voir à instaurer un processus de relève des cadres et des administrateurs.	Aider les administrateurs dans le processus de relève en leur proposant de futurs candidats.
Vérifier que l'équipe de direction utilise les ressources dont elle dispose.	Lors de la mise en place des objectifs annuels (par exemple, la mise en place d'un projet), présenter au conseil d'administration le plan d'affaires, l'impact sur les différentes ressources du CPE, les politiques concernées pour ce projet et quels outils de suivi et de contrôle elle mettra en place.
	Analyser les situations et les enjeux, préparer les dossiers et formuler des recommandations permettant la prise de décisions éclairées.
	Représenter l'organisation et participer au développement de partenariats et d'échanges de services avec différents organismes en lien avec les objectifs.
Pédagogie / Service / Clientèle	
Collaborer à la définition des orientations éducatives et ses valeurs - programme éducatif.	Voir à l'élaboration, à l'application et à l'évaluation du programme éducatif.
Adopter une politique et des procédures sur le traitement des plaintes.	Définir les directives, les procédures et les processus nécessaires au bon fonctionnement du service, organiser, diffuser et contrôler.
S'assurer de l'existence de politiques de gestion administrative portant entre autres sur la gestion de la liste d'attente, les comptes en souffrance, ou voir à l'élaboration de politiques pour adoption.	Définir et mettre en oeuvre les moyens requis pour assurer la qualité optimale de la prestation de services.
S'assurer de l'existence d'une procédure sur la vérification des absences d'empêchement.	Établir les mécanismes de communication et s'assurer des liens, notamment avec les parents.
Définir et s'assurer de la qualité du service, par exemple, l'engagement qualité.	Élaborer et mettre en oeuvre le plan.

*Référence : Description de tâches incluse dans le Guide de rémunération et de classification des cadres du réseau, AQCPÉ.*



### 5.3 Devoirs et responsabilités de type financier

La gestion financière d'un CPE est un élément essentiel. Le conseil d'administration doit jouer son rôle de surveillance sans s'ingérer dans les opérations quotidiennes. Voici des questions traitées dans cette section :

- Qu'est-ce qu'un nouvel administrateur devrait regarder lors du dépôt d'un état financier?
- Quelles questions devrait-il se poser?
- De quelle façon pourrait-il analyser tous ces chiffres?

Le vérificateur comptable de la corporation demeure la ressource première pour aider les administrateurs à comprendre les finances et prendre des décisions judicieuses afin de maintenir la santé financière et la pérennité du CPE.

Les énoncés qui suivent, concernant l'état des résultats et le bilan, sont des éléments auxquels la direction doit être en mesure de répondre. Ces énoncés peuvent être remis aux administrateurs en début d'année afin de les aider à bien exercer leur rôle en matière de surveillance et de contrôle financiers.

#### État des résultats

Celui-ci démontre les revenus et les dépenses encourues à ce jour et les met en lien avec les prévisions budgétaires. Il sert donc à analyser les écarts entre ce qui a été prévu en début d'année et le résultat à ce jour.

#### Différence entre la comptabilité de caisse et la comptabilité d'exercice

Une comptabilité d'exercice consiste à comptabiliser les revenus lorsqu'ils sont gagnés et les dépenses lorsqu'elles sont engagées. Est-ce que l'état des résultats est établi sur une comptabilité d'exercice? Par exemple, est-ce que le CPE reçoit autant d'enfants à subventions particulières tel que le Ministère l'a estimé? Si non, il devra l'indiquer dans les comptes à rembourser au Ministère.

Une comptabilité de caisse prend en compte au jour le jour les entrées et sorties d'argent. On comptabilise donc selon les encaissements journaliers plutôt que selon les revenus et dépenses réels. Ce type de comptabilité risque d'engendrer de gros écarts entre les revenus et dépenses réels versus ceux estimés. La comptabilité d'exercice est ce qui est recommandé par les spécialistes en la matière. Pour s'assurer d'une comptabilité d'exercice efficace, certaines questions peuvent être posées concernant les dépenses :

- Les comptes non-payés (parents, Ministère);
- Les amortissements apparaissent-ils?

- Existe-t-il un poste sur les comptes à payer (fournisseurs, Ministère, salaires, vacances, déductions à la source (DAS), rétributions des responsables de services de garde)?
- Les frais payés d'avance (assurances, contrats de service, etc.) sont-ils répartis mensuellement?
- Les dépenses dans le poste d'entretien et réparations et frais de bureau sont-elles capitalisées?

Les revenus prévus au budget devraient correspondre à la subvention de fonctionnement octroyée au CPE. Par exemple, si le CPE accueille un nouvel enfant ayant des besoins particuliers en septembre (il a droit à une subvention supplémentaire), la subvention que le Ministère verse n'inclut pas ce nouveau revenu. Il faut donc l'indiquer dans les comptes à recevoir.

#### Les questions à poser concernant les revenus :

- A-t-on un excédent ou une insuffisance des revenus sur les dépenses?
- Quelle en est l'explication?
- Quelles sont les mesures à prendre?
- Est-ce que la viabilité financière du CPE est en danger?
- Doit-on approuver des dépenses ou des revenus supplémentaires qui n'avaient pas été prévus en début d'année?
- Par résolution, doit-on modifier le budget pour tenir compte des nouveaux éléments?

Les bureaux coordonnateurs (BC) ont l'obligation de revoir les grilles d'occupation à la mi-année afin de s'assurer que les subventions versées correspondent aux dépenses réelles.

#### **Bilan**

Le bilan est une photographie des avoirs et des dettes (actifs et passifs). Il permet de connaître la valeur marchande de l'entreprise à ce jour.

Globalement, la directrice générale doit :

- S'assurer de la pérennité du CPE en maintenant des actifs positifs;
- Avoir un fonds de roulement positif et suffisant (selon le MFA, 5% du chiffre d'affaires).

Plus particulièrement :

- S'assurer que le CPE respecte la règle budgétaire du Ministère concernant les actifs nets que peut posséder un CPE sans être pénalisé. Le vérificateur comptable devrait signifier ceci lors de sa présentation des états financiers (cette règle étant fort complexe, veuillez vous référer au document du Ministère).

- Gérer les placements :
  - De quels types?
  - Quelles sont les dates d'échéance?
  - Doit-on y faire des changements compte tenu du risque ou des besoins prévus de liquidité?
  - Doit-on placer d'autres liquidités temporairement?
- Optimiser la gestion de l'hypothèque. Est-il possible de rembourser une partie de l'hypothèque par anticipation? Est-il judicieux de le faire?
  - Si le CPE doit rembourser des sommes selon la règle budgétaire du Ministère concernant les actifs nets que peut posséder un CPE sans être pénalisé, il serait judicieux de le faire dans ce cas-ci.
  - Par contre, s'il utilise des placements pour le faire, il perdra les revenus générés par les placements.
  - Votre vérificateur demeure la meilleure personne pour vous conseiller en cette matière. Il connaît bien votre réalité financière.
- S'assurer de satisfaire aux besoins en liquidités pour les prochains mois.
  - Sont-elles suffisantes?
  - Si non, quelles sont les solutions envisagées pour combler le manque?
    - A-t-on une marge de crédit?
    - Doit-on en négocier une?
    - À quelles conditions?
    - Doit-on utiliser une partie des placements?
- Optimiser la gestion des dettes à long terme.
  - Quelles sont les dates d'échéance?
  - A-t-on des contrats de location/acquisition qui viennent à échéance?
  - Doit-on renégocier des conditions d'emprunt?

## 5.4 Administration

### Documents pertinents à remettre aux administrateurs

Voici une liste de documents qui pourraient être remis aux administrateurs. Il est suggéré de les présenter dans un cartable. Ceux-ci demeurent la propriété du CPE et sont remis lors de la formation et de l'accueil des nouveaux administrateurs au conseil d'administration.

#### Lettres patentes

Document officiel de la corporation émis par l'Inspecteur Général des Institutions Financières (IGIF). On y retrouve l'objet de l'organisme ainsi que les objectifs poursuivis par celui-ci.

#### Règlements généraux

Les règlements généraux définissent les règles de fonctionnement de la corporation. On y retrouve les pouvoirs de l'assemblée générale ainsi que ceux du conseil d'administration. Il est recommandé d'y ajouter les rôles et responsabilités des administrateurs.

#### Contrat de la directrice générale (document à remettre à la présidente et/ou au comité responsable)

Celui-ci devrait être remis à la présidente. Selon le principe de transparence, la transmission des informations et des documents nécessaires au conseil d'administration pour faire son suivi repose sur la direction. Le contrat est un élément sur lequel la présidente doit faire un suivi et doit connaître pour prendre certaines décisions (par exemple, un congé de maladie ou un congédiement).

#### Politique d'évaluation de la directrice générale

Le conseil d'administration ne gère qu'une seule employée et c'est la directrice. Il doit donc essentiel, comme mentionné précédemment, de faire une évaluation annuelle. Il est nécessaire d'adopter une politique à ce sujet. Concernant les modalités d'application et les façons de faire, le *Guide de rémunération du personnel cadre de l'AQCPE* est un excellent outil de références.

#### Procès-verbaux de l'année en cours (conseil d'administration et assemblée générale annuelle)

Les procès-verbaux sont des documents officiels et obligatoires. Ils rendent compte des décisions, des présences, des sujets traités et des discussions ayant eu lieu.

### Liste des politiques adoptées

Celle-ci sert d'information de base aux administrateurs. Ces derniers peuvent ainsi demander une copie de celles jugées pertinentes. Cette liste devrait indiquer l'année de révision de chacune des politiques.

### Preuve et résumé de la couverture d'assurance responsabilité civile

Il est nécessaire de démontrer aux administrateurs que le CPE détient une assurance responsabilité civile. Il est à noter que l'assurance responsabilité civile des administrateurs ne couvre pas nécessairement toutes les poursuites, entre autres celles de Revenu Québec et de Revenu Canada, advenant le non-paiement des déductions à la source (DAS), d'où l'importance d'adopter une pratique ou une politique assurant le paiement de celles-ci.

### Régie interne

C'est un document de référence. Le conseil d'administration peut modifier en tout temps la régie interne, mais il doit communiquer l'information dans les plus brefs délais à sa clientèle (principe de transparence). Il est à noter que ce document doit être déposé au Ministère et que tous les parents en reçoivent une copie.

### Planification stratégique

La planification stratégique d'un CPE indique les orientations qui ont été fixées à la corporation. Elle est adoptée et est une référence pour les trois ou cinq prochaines années. Elle permet aux membres de se rappeler les axes d'actions priorisées par le CPE sans oublier que c'est de celles-ci que découlent les plans d'action annuels et les objectifs d'évaluation de la direction.

### Convention éthique

La convention éthique permet aux administrateurs de se doter d'une façon de faire. Cette convention peut également servir à dénoncer un conflit d'intérêt. Elle regroupe des valeurs aidant les administrateurs à prendre des décisions. Il est suggéré que la convention éthique balise, par les valeurs qu'elle véhicule, la prise de décisions et, au besoin, la dénonciation d'un conflit d'intérêt.

### Organigramme du CPE

L'organigramme illustre la structure organisationnelle et la délégation des pouvoirs ayant cours au CPE.

### Liste des comités et leurs mandats

Les comités ont généralement un rôle consultatif et de recommandation. Ils sont souvent constitués dans le but d'analyser et d'émettre des recommandations au conseil d'administration.

### Les prévisions budgétaires

Remettre les prévisions budgétaires de l'année en cours, de même que le dernier état des résultats. Un sommaire du dernier rapport financier peut aussi être annexé au besoin.

### Les informations concernant les contrats et les adhésions corporatives

« Membership » à l'AQCPE, au RCPE de Québec et Chaudière-Appalaches, service aux relations de travail de l'AQCPE, service aux BC, Mutuelle de prévention, Coopérative d'achats, etc.

## Exemple d'un calendrier type des réunions du conseil d'administration

Grâce à l'expérience des directrices générales ayant participé aux tables, voici une proposition de calendrier type. Évidemment, il doit être ajusté à la réalité de chaque CPE.

Le MFA recommande six rencontres par année. Dans les organisations qui ne vivent pas de situations particulières (perte de la directrice générale, difficultés financières ou autres), la direction décide de la fréquence des réunions en partenariat avec la présidence du conseil d'administration. Pour ce qui est des BC, les réunions sont souvent plus fréquentes étant donné l'obligation qu'a le conseil d'administration d'entériner les reconnaissances, les suspensions ou les révocations des personnes responsables.

Exemple de calendrier :

Septembre	<ul style="list-style-type: none"><li>• Explication des rôles et responsabilités des administrateurs et de la directrice générale, du fonctionnement des réunions ;</li><li>• Présentation des prévisions budgétaires annuelles.</li></ul>
Novembre	<ul style="list-style-type: none"><li>• Révision du plan d'action annuel ;</li><li>• Mois de la pédagogie : présentation du programme.</li></ul>
Janvier	<ul style="list-style-type: none"><li>• Processus d'évaluation de rendement de la directrice générale.</li></ul>
Mars	<ul style="list-style-type: none"><li>• Présentation du cadre financier pour la nouvelle année ;</li><li>• Présentation du rapport des réalisations annuelles (fin de l'année-31 mars) ;</li><li>• Rapport d'évaluation de la directrice générale ;</li><li>• Élaboration des nouveaux objectifs de la directrice générale.</li></ul>
Avril-Mai	<ul style="list-style-type: none"><li>• Présentation de l'état des résultats par rapport aux prévisions ;</li><li>• Présentation des postes à combler pour l'an prochain (selon votre politique d'affectation) ;</li><li>• Présentation du plan annuel (1<sup>er</sup> avril au 31 mars).</li></ul>
Juin	<ul style="list-style-type: none"><li>• Présentation du rapport d'activités et adoption (date limite 30 juin) ;</li><li>• Présentation du rapport financier par le comptable et adoption (date limite 30 juin) ;</li><li>• Auto-évaluation du conseil d'administration ;</li><li>• Préparation de l'assemblée générale annuelle.</li></ul>

Il se peut qu'un CPE ait choisi de « budgétiser » son plan annuel selon l'année scolaire (de septembre à août) car elle coïncide avec l'annonce des règles budgétaires gouvernementales (souvent en juillet). Le processus d'évaluation pourra donc également suivre ce calendrier.

À chaque année le conseil d'administration doit revoir certaines politiques et procédures en vue de les actualiser. Celles-ci seront donc à insérer dans ce canevas.

## **Tâches de la directrice générale et suggestion de calendrier type**

Voici un exemple de tâches récurrentes dévolues à la directrice, selon un ordre chronologique. Il ne s'agit pas de faire une liste complète et stricte des tâches, mais plutôt de remettre aux administrateurs une idée des tâches inhérentes à tous les CPE. Il se peut qu'en fonction des pratiques ou des coutumes les énoncés diffèrent.

### À tous les mois

- Assemblée régulière des membres du RCPE;
- Comités, groupes de travail ou autres;
- Réunion du personnel;
- Remise des sommes relatives au régime de retraite (AON), des déductions à la source, de TPS/TVQ et des primes d'assurances collectives.

### Selon les politiques en vigueur au CPE

- Planification des réunions du personnel et des réunions pédagogiques;
- Plan de formation et de perfectionnement du personnel;
- Planification des séances du conseil d'administration.

### Selon l'année de fondation du CPE ou de la date de délivrance de permis

- Renouvellement du permis;
- Certification des aires de jeux (à renouveler aux 3 ans).

### Selon le classement du CPE au ministère du Revenu (annuel ou biannuel, mensuel ou trimestriel)

- Rapport des taxes provinciales et fédérales.

### Sans oublier :

- Négociation de la convention collective ou de la politique de gestion des ressources humaines;
- Rencontre de la Mutuelle de prévention en santé et sécurité au travail (ou formation);
- Engagement qualité du Ministère qui nécessite un plan d'action;
- BRIO: certification du programme éducatif pour toutes les intervenantes du réseau;
- Contribution à des projets réseau (Odyssee);
- Renouvellement des absences d'empêchements du personnel;
- Renouvellement des certifications en secourisme;
- Participation à des comités régionaux;
- Autres.



### Plus spécifiquement pour les bureaux coordonnateurs

- Renouvellement de l'agrément;
- Renouvellement des reconnaissances;
- Répartition des places subventionnées et des ententes de subventions;
- Plan de formation et de perfectionnement annuel offert par le BC.

**Voici, sous forme de calendrier, un aperçu des différentes tâches (liste non-exhaustive).**

Septembre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assemblée générale des membres de la corporation (CPE) ;</li> <li>• Rencontre parents-éducateurs ;</li> <li>• Octroi des petites caisses aux éducatrices ;</li> <li>• Début du processus d'évaluation du personnel ;</li> <li>• Réunion du 1<sup>er</sup> conseil d'administration : envoi de la composition du conseil d'administration et des absences d'empêchements au MFA et au registraire des entreprises.</li> </ul>
Octobre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilan de l'entrée des enfants au CPE ;</li> <li>• Inscription des nouveaux membres du conseil d'administration à une formation sur leurs rôles et responsabilités ;</li> <li>• Planification des fêtes de Noël ;</li> <li>• Planification du mois de la pédagogie ;</li> <li>• Rencontre de la table CPE-CLSC ;</li> <li>• Élaboration du programme de la prochaine année en matière de prévention pour les CPE en mutuelle CSST.</li> </ul>
Novembre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mois de la pédagogie avec le RCPE ;</li> <li>• Envoi du sondage des vacances des Fêtes pour les enfants.</li> </ul>
Décembre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification de l'horaire des Fêtes du personnel selon la fréquentation des enfants.</li> </ul>
Janvier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réception de la subvention révisée du MFA pour les subventions ;</li> <li>• Fin de l'année civile: sommaire des paies, T4, AON, etc. ;</li> <li>• Rencontre du comité d'évaluation de la directrice générale ;</li> <li>• Prévisions financières de la prochaine année ;</li> <li>• Plan de prévention de la mutuelle.</li> </ul>
Février	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remise des cahiers aux parents des 4-5 ans pour la maternelle ;</li> <li>• Envoi d'un sondage aux parents pour les vacances durant la semaine de relâche ;</li> <li>• Rencontre individuelle des employées dans le cadre du processus d'évaluation ;</li> <li>• Évaluation des besoins pour les groupes de l'an prochain ;</li> <li>• Préparation du prochain plan d'action annuel avec l'équipe.</li> </ul>
Mars	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérification et analyse à la suite de la réception de la subvention finale du MFA pour les subventions de l'an passé ;</li> <li>• Remise au conseil d'administration du rapport du comité d'évaluation de la directrice générale ;</li> <li>• Planification des demandes de vacances annuelles du personnel ;</li> <li>• Début du processus d'octroi des places pour l'an prochain ;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise à jour de la liste d'attente des enfants en installation.</li> </ul>
Avril	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparation des documents pour la vérification comptable de l'année terminée ;</li> <li>• Envoi du sondage des vacances estivales pour les enfants ;</li> <li>• Préparation du cadre financier pour l'année à venir.</li> </ul>
Mai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparation du document " Rapport d'activités " à remettre au plus tard le 30 juin ;</li> <li>• Rencontre de la table CPE-CLSC (2 fois / an) ;</li> <li>• Préparation du plan de formation pour l'an prochain ;</li> <li>• Planification annuelle (pédagogique et administrative) ;</li> <li>• Confirmation des dates de vacances au personnel ;</li> <li>• Activités liées à la Semaine des services de garde.</li> </ul>
Juin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparation de l'assemblée annuelle (ou convocation pour certains CPE) ;</li> <li>• Planification des groupes et des horaires pour la prochaine année ;</li> <li>• Embauche du personnel pour le remplacement des vacances ;</li> <li>• Révision du fonctionnement de la cour extérieure avec tout le personnel estival ;</li> <li>• Remise des portfolios aux parents.</li> </ul>
Juillet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des budgets à la suite de la réception de la subvention prévisionnelle du MFA pour les subventions ;</li> <li>• Intégration de nouveaux enfants.</li> </ul>
Août	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration des prévisions budgétaires selon les paramètres reçus en juillet ;</li> <li>• Signature, par les parents, des nouvelles ententes de service ;</li> <li>• Création des nouveaux dossiers d'enfants ;</li> <li>• Planification et préparation de la rentrée ;</li> <li>• Présentation du plan d'action annuel aux employées ;</li> <li>• Préparation des activités extérieures au CPE.</li> </ul>

## L'ordre du jour des séances du conseil d'administration

L'ordre du jour est un outil essentiel qui met en lumière les sujets qui seront discutés. Il sert à préparer et informer les administrateurs sur le contenu de la séance (voir le canevas en annexe).

Aide-mémoire pour soutenir l'élaboration d'un ordre du jour :

- Avant d'indiquer un sujet à l'ordre du jour, se demander si celui-ci relève bien du mandat du conseil d'administration ou de la directrice générale (voir la définition des rôles de chacun);
- Classifier les sujets par ordre - décision, information, débat;
- Établir l'ordre du jour en tenant compte du temps imparti. Il est important d'insérer dès le début les sujets importants, ceux qui demandent explications, discussions et décision. Également, par souci d'efficacité, la préparation des membres est primordiale.
- Lors des réunions, recadrer les discussions régulièrement selon l'objectif. Certaines firmes offrent des formations propres au rôle de président(e) afin de les outiller dans ce rôle particulier.
- L'ordre du jour est préparé par la directrice et la présidente.
- L'ordre du jour est expédié avant la rencontre. Les documents nécessaires à la compréhension et l'analyse des sujets devraient y être joints.
- Le point varia : celui-ci est constitué séance tenante. Les personnes présentes peuvent y ajouter des sujets qui pourront être insérés. Il peut servir à établir le prochain ordre du jour. Aucune décision ne doit être prise à ce point. Si un point est si important et urgent qu'il mérite d'être discuté sur le champ, l'ordre du jour sera modifié pour l'inclure, et ce en début de rencontre.

### Le syndrome de la cafetière... petite histoire d'un conseil d'administration :

La directrice : « Nous devons acheter une cafetière pour la salle du personnel ».

Un administrateur : « Oui, les éducatrices m'en ont parlé, elles disent que depuis une semaine il n'y a pas de café. Ma femme en a acheté une l'an dernier et on est bien satisfait... »

Un autre administrateur : « Ah oui, cette marque propose de beaux modèles... »

Un autre administrateur : « Nous on a été déçu de cette marque, on l'a fait réparer plusieurs fois..... »... Et ainsi pendant 30 minutes.....

Malheureusement, faute de temps lors de cette séance, on a dû reporter le point sur l'engagement qualité du CPE ou sur un autre sujet crucial !

## 6. Résumé de la Loi sur les services de garde éducatifs à l'enfance (version de février 2007)

### 6.1 Quelques éléments de la Loi pertinents pour les administrateurs du conseil d'administration

Art. 4	Droit des enfants à fréquenter un service de garde	Accueil (enfant présentant des besoins particuliers (EPBP), temps partiel, etc.)
Art. 5	Obligation d'application d'un programme éducatif	Comment le fait-on au CPE?
Art. 7-9-40-158	Composition du conseil d'administration pour les CPE, les CPE-BC, les BC. Spécification de membres non-liés	Vérifier si les règlements généraux du CPE sont conformes
Art. 26	Absences d'empêchements judiciaires	Obligation d'avoir un processus afin que tout le personnel soit " légal " et une politique advenant un empêchement pour un membre
Art. 28	Raisons justifiant la suspension et la révocation du permis	
Art. 42	Fonctions du BC	
Art. 49	Retrait de l'agrément	
Art. 57	Documents exigés	
Art. 61	Obligation de fournir un rapport financier vérifié	Voir la politique sur la reddition de comptes
Art. 63	Obligation de fournir un rapport d'activités	Voir la politique sur la reddition de comptes
Art. 65	Avis de corrections de la Ministre	Pour une saine gestion, une situation financière
Art. 86	Interdiction de sur-tarifcation	
Art. 92	Entente de subventions avec les CPE et les BC	Le BC est mandaté pour gérer celles entre RSG-BC
Art. 94	Réaffectation des places inoccupées	Possibilité de perte de subvention pour le CPE dans un tel cas
Art. 109	Dispositions pénales et amendes	

#### Règlements sur les services de garde éducatifs à l'enfance

Art. 27 et 28	Prévoient la présidence par un parent Majorité requise des parents lors d'une prise de décision
---------------	--

#### Règlements sur la contribution réduite

Art. 6 et 7	Prévoient ce que doit fournir le service de garde en contrepartie de la contribution réduite
-------------	--

Art. 8	Heures d'ouverture. Onze heures obligatoires dans la plage de 7 à 18 heures.
Art. 10	Restrictions sur les frais supplémentaires

## 6.2 Les inspections en CPE

Le CPE doit se conformer à l'inspection de ses installations par le MFA. Voici ci-dessous un extrait de ce que le site Internet de ce dernier en dit.

*Il est important qu'un administrateur prenne connaissance de ceci car en cas de manquement grave, le permis du CPE pourrait ne pas être renouvelé.*

### Nature de l'inspection <sup>4</sup>

Le personnel du MFA chargé de l'inspection effectue des visites régulières ou ponctuelles des CPE et des garderies. Il prête une attention particulière à la santé et à la sécurité des enfants et au respect des exigences légales et réglementaires portant en particulier sur les éléments suivants :

- Le personnel et le nombre d'enfants par éducatrice;
- La qualification du personnel;
- La vérification des absences d'empêchements des membres du personnel;
- Les accès, les locaux et les aménagements extérieurs;
- La conformité des registres des équipements extérieurs de jeu et l'existence d'un certificat de conformité à la norme Aires et équipement de jeu de l'Association canadienne de normalisation (Etobicoke 2003, CAN/CSA-Z614-03);
- Les appareils et les équipements obligatoires dans les aires de service;
- L'alimentation ainsi que les médicaments et leur administration;
- La propreté, la salubrité et la santé;
- Le rangement des produits d'entretien et des produits toxiques;
- Le contenu et la conservation des fiches d'inscription et d'assiduité;
- La liste des numéros de téléphone d'urgence;
- La personne responsable de la gestion, le conseil d'administration du centre de la petite enfance et le comité consultatif de parents de la garderie;
- La contribution parentale.

### Périodicité de l'inspection

Les centres de la petite enfance et les garderies reçoivent au moins une visite d'inspection au cours de la période de validité de leur permis qui est généralement de cinq ans.

Dans les six mois suivant la délivrance d'un nouveau permis, une première visite est effectuée dans un but d'information et de prévention. Cette visite a pour objectif d'évaluer la qualité, cerner les problèmes, établir un plan d'action s'il y a lieu et apporter l'assistance nécessaire.

<sup>4</sup> Tiré intégralement du site Internet du MFA : <http://www.mfa.gouv.qc.ca/services-de-garde/cpe-et-garderies/qualite-des-services/inspection-services-de-garde.asp>

Lors du renouvellement du permis, une visite d'inspection permet de vérifier la conformité légale et la qualité des services de garde offerts et, lors d'une visite de contrôle et de suivi subséquente, le MFA s'assurera, le cas échéant, que les corrections demandées ont été apportées.

Des visites d'inspection ont aussi lieu à la suite de la réception de plaintes qui, selon leur gravité, peuvent exiger une intervention rapide.

### Étapes de l'inspection

- Visite du CPE ou de la garderie et, s'il y a lieu, détermination des correctifs à apporter;
- Signature d'une convention de régularisation entre le centre de la petite enfance ou la garderie et le MFA ou, à défaut de cela, envoi d'un rapport d'inspection écrit;
- Suivi des mesures de correction prévues dans la convention de régularisation ou demandées dans le rapport d'inspection;
- Envoi d'une lettre dans laquelle le MFA atteste que les corrections demandées ont été apportées ou, au contraire, d'un rapport qui établit le défaut du centre de la petite enfance ou de la garderie d'apporter les corrections requises;
- Application de mesures graduelles allant d'un avis de correction à la suspension des subventions et aux poursuites pénales, dans les cas de défaut d'apporter les corrections demandées;
- Interdiction de l'accès et apposition de scellés sur les équipements de jeu, lorsque ceux-ci présentent un danger pour la sécurité des enfants.

### **6.3 Comment pourraient se traduire les rôles de la directrice et du conseil d'administration en lien avec l'inspection.**

<b>Conseil d'administration</b>	<b>Directrice générale</b>
	Signature de la convention de régulation avec le MFA.
	Information donnée au conseil d'administration sur l'avis de non-conformité.
Prendre connaissance du contenu des correctifs devant être apportés et adopter le plan de régulation proposé par la directrice.	Rédaction et proposition d'un plan de régulation.
Décision sur le suivi, par exemple si les correctifs demandés nécessitent des investissements.	Demander une résolution au conseil d'administration au besoin.
Adopter le processus.	Élaborer le processus, assumer les suivis, informer le conseil d'administration et le MFA.

## 7. Évaluation

### Auto-évaluation, conseil d'administration

Lorsque l'on parle d'un conseil d'administration, les notions de solidarité, disponibilité, confidentialité, compétences requises nous viennent en tête. Une façon de s'assurer qu'elles soient mises en oeuvre par les membres et lors des séances est de se doter de questionnaires. Les outils proposés aux pages suivantes tentent de mettre en lumière ces notions et ainsi permettre aux administrateurs d'évaluer leur travail annuel et d'apporter les correctifs aux problématiques soulevées.

Trois types de questionnaires sont proposés:

- L'auto-évaluation du futur candidat :  
Outil permettant à une personne de mieux connaître le rôle d'un administrateur de CPE et d'évaluer son intérêt à l'assumer.
- L'auto-évaluation du membre du conseil d'administration :  
Outil permettant à l'administrateur de se questionner sur l'exercice de son rôle et du travail accompli durant la dernière année.
- L'auto-évaluation des réunions de conseil d'administration :  
Outil aidant à évaluer l'efficacité des rencontres du conseil d'administration.

Ces modèles d'auto-évaluation sont des outils dont l'objectif vise le bon fonctionnement. Ce ne sont que quelques modèles parmi d'autres. Évidemment, ils peuvent être adaptés selon les besoins.

#### 7.1 Auto-évaluation : futur membre du conseil d'administration

Voici quelques questions susceptibles d'aider un futur administrateur à connaître le degré d'implication exigé par la corporation. Il est recommandé d'ajouter à ce bref questionnaire la description des rôles des administrateurs de la corporation, de même que les mandats relevant d'un conseil d'administration.

Selon la Loi et les règlements des CPE (articles 7, 9, 26, 40 et 158), tout nouvel administrateur doit :

- Avoir une attestation d'absence d'empêchements délivrée par un corps policier pour exercer un rôle d'administrateur en CPE;
- Être membre en règle de la corporation;
- Ne pas avoir de liens de parenté (tel que mentionné dans la Loi).



## Composition du conseil d'administration :

- 2/3 sont des parents ;
- 1 membre est issu de la communauté;
- Un maximum de 2 membres peuvent être des employées;
- S'il s'agit d'un BC, un membre est responsable d'un service de garde en milieu familial (RSG);
- Les fonctions de présidente et vice-présidente doivent être assumées par des parents.

	Oui	Non	+ ou -
1. Je suis conscient que je m'implique pour le bien de l'organisme et non par intérêt personnel.			
2. J'accepte de devoir être disponible quelques heures par mois pour répondre à mon mandat (temps de réunion, comités, etc.).			
3. J'accepte de devoir exprimer mes idées en réunion.			
4. J'ai des compétences et des connaissances qui aideront le CPE à se développer et à s'améliorer.			
5. J'accepte de suivre une formation sur les rôles et responsabilités d'un administrateur de conseil d'administration d'un CPE.			
6. J'accepte de signer la convention d'éthique du CPE.			
7. J'accepte de lire la documentation remise avant la tenue des rencontres.			

## 7.2 Auto-évaluation, membres du conseil d'administration

Voici des questions ou des éléments que chaque membre du conseil d'administration devrait évaluer ou, à tout le moins, questionner.

	Oui	Non	+ ou -
1. J'ai assisté à la majorité des réunions.			
2. J'ai lu et analysé les documents remis.			
3. J'ai posé des questions sur les sujets traités aux réunions.			
4. J'ai soutenu la position de la majorité malgré mon désaccord à l'égard de certaines décisions.			
5. Le conseil d'administration a pu compter sur ma loyauté et mon adhésion.			
6. J'ai bien respecté le canal de communication des décisions prises au conseil d'administration.			

7. J'ai respecté la confidentialité (auprès des parents et du personnel) concernant les renseignements discutés lors des rencontres du conseil d'administration.			
8. J'ai respecté, lors des discussions, les idées des autres.			
9. J'ai dénoncé ou nommé au conseil d'administration lorsque j'étais en conflit d'intérêt ou pouvais être en conflit d'intérêt ou que je courais le risque de le devenir.			
10. J'ai bien joué mon rôle d'administrateur selon les rôles et responsabilités définis à notre corporation.			
11. J'ai fait primer les intérêts de l'organisme et non mon propre bénéfice personnel (ou celui de mon enfant ou de mon groupe d'allégeance *).			
12. Lors des réunions, j'ai respecté la définition de mon mandat (gouvernance) sans transgresser ni tomber dans le piège de gestion courante (intendance) dévolu à la direction.			
13. J'ai pris connaissance des documents suivants à mon entrée en fonction : lettres patentes, procès-verbaux de la dernière année, règlements du CPE, budget, plan annuel, rôles de l'administrateur et de la direction, etc.			
14. Je suis arrivé bien préparé aux réunions.			
15. J'ai respecté mes engagements.			
16. J'ai contribué à maintenir un bon climat au conseil d'administration.			
17. Je n'ai pas utilisé mon pouvoir d'administrateur en dehors des réunions ou sans mandat officiel.			

\* *Le représentant de la Caisse Populaire, nommé comme membre de la communauté, n'a pas à veiller aux intérêts au détriment du bien du CPE.*

### **7.3 Auto-évaluation, rencontres du conseil d'administration**

Chaque membre est invité à remplir le questionnaire de façon individuelle. Par la suite, une discussion à chacun des points permet d'établir les faiblesses et les points forts des réunions.

Advenant un conseil d'administration composé de plusieurs membres (7 et plus), une compilation au préalable du questionnaire pourrait être judicieuse et améliorer l'efficacité de l'exercice.

	Oui	Non	+ ou -
1. Chaque officier (président, vice-président, trésorier, secrétaire) connaît son rôle et l'accomplit convenablement.			
2. Les ordres du jour contiennent des sujets relevant de notre mandat d'administrateurs du CPE.			
3. Les ordres du jour sont respectés.			
4. Les heures prévues aux réunions sont respectées.			
5. La présidente joue bien son rôle d'animatrice lors des réunions.			
6. Le climat est propice aux discussions.			
7. Les valeurs de la corporation sont respectées et appliquées par les membres.			
8. Les comités créés en cours d'année ont rempli leur mandat.			
9. Les nouveaux membres ont assisté à une formation sur le rôle et les responsabilités des membres d'un conseil d'administration.			
10. Les membres se sont suffisamment informés au niveau financier afin de s'assurer de la saine gestion du CPE.			
11. Le nombre de rencontres du conseil d'administration est adéquat.			
12. La documentation fournie est pertinente et suffisante à la prise de décisions éclairées.			
13. Chaque membre respecte les droits de parole.			
14. Le conseil d'administration s'assure que les redevances (DAS, AON, etc.) aux gouvernements sont faites.			
15. Les décisions sont prises en respectant les lois et règlements en vigueur.			

## 8. Grille de réflexion pouvant soutenir la prise de décision

Il est possible de se référer à la *Trousse d'outils pour l'implantation d'une démarche éthique en CPE* du RCPE de Québec et Chaudière-Appalaches.

### Rappel des faits

- Dresser un historique de la situation;
- Énumérer les faits et non des jugements de valeurs;
- Mettre de côté les émotions.

### Objectif poursuivi par cette démarche

- Établir la/les raison(s) sous-tendant l'analyse de la situation par le conseil d'administration et le rendement d'une décision;
- Il est bon, à cette étape, de rappeler aux membres les valeurs du CPE sur lesquelles sont fondées les décisions et les principes de gestion;
- Si on a des politiques ou procédures encadrant la problématique, il est souhaitable de les rappeler ou les annexer.

### Solutions / hypothèses pouvant être retenues

- Inventorier toutes les solutions ou hypothèses pouvant être retenues ou envisagées.

### Avantages / désavantages

- Dresser les avantages et les inconvénients de chaque solution ou hypothèse présentée;
- Quels sont les impacts d'une telle solution sur l'organisation et les ressources (matérielles, financières, humaines)?

### Autre solution ou hypothèse (discussion et analyse)

- Il se peut qu'à la lecture du document un membre trouve une autre solution. Cet espace est réservé à cette fin pour permettre d'en discuter au conseil d'administration.

### Solution retenue et résolution

Révision des principes de gouvernance en regard de la décision :

- Imputabilité : on devra rendre des comptes (voir la politique sur la reddition de comptes);
- Solidarité : décision à la majorité et ralliement de tous;
- Intégrité : respect des valeurs de l'organisation;
- Pérennité : impact futur de la décision et ses effets à long terme sur le CPE;
- S'assurer que la solution retenue est plausible;
- Résolution no \_\_\_\_

Il est proposé par ....., appuyé par ..... et résolu à l'unanimité OU à la majorité de .....

Il est recommandé d'insérer vos résolutions dans un cahier dédié à cet effet, car il permet de voir toutes les décisions prises année après année au CPE.

## 9. Énumération de politiques ou procédures adoptées par le conseil d'administration

Voici une énumération non-exhaustive de politiques et procédures. Les politiques doivent être adoptées par le conseil d'administration. Ce dernier doit connaître l'existence des politiques. Par contre, il n'est pas nécessaire que les administrateurs les aient toutes en main.

<b>Gestion des ressources humaines</b>	<b>Adopté le</b>	<b>Mise à jour</b>	<b>Obligation légale?</b>
Politique contre le harcèlement en milieu de travail.			Oui LCNT
Politique de gestion des ressources humaines (GRH).			
Politique d'évaluation du personnel éducateur, technique et administratif.			
Politique d'évaluation de la directrice générale et du personnel cadre.			
Politique de perfectionnement des ressources humaines (RH).			
Convention éthique.			
<b>Gestion des finances</b>			
Procédure de recouvrement des comptes en souffrance.			
Politique sur le remboursement des frais de déplacement.			
Politique sur la gestion financière. <sup>5</sup>			
Politique de délégation des pouvoirs pour les achats. <sup>5</sup>			
Procédure sur les paiements des frais de garde.			
Politique sur la reddition de comptes.			
<b>Gestion administrative / pédagogique</b>			
Procédure concernant la vérification de l'absence d'empêchements.			Oui (Loi, art. 26,

<sup>5</sup> La politique de gestion financière présentée dans ce guide inclut la délégation des pouvoirs concernant les achats.

			règlement art. 25)
Politique d'admission et d'expulsion des enfants reçus.			Oui (Règlement art. 10).
Politique ou procédure de gestion de la liste d'attente.			Oui (entente de subvention)
Procédure de traitement des plaintes.			Oui pour le BC (Loi, art. 42)
Programme de coordination.			Oui pour le BC (Loi, art. 42)
Politique sur l'assignation temporaire.			Obligation si Mutuelle
Politique sur l'exclusion des enfants malades.			
Code de conduite sur la gestion des renseignements personnels.			
Politique alimentaire.			
Convention éthique au conseil d'administration.			
Protocole sur les allergies.			
Procédure de fermeture en cas de tempête.			
Plateforme pédagogique.			
Politique sur les sorties.			
Cadre de référence et orientations sur les fonctions des CPE-BC.			

## Pour référence, quelques exemples

*Les modèles suivants ont été élaborés à partir de politiques, de processus et de procédures existants dans les milieux qui ont participé..*

### Reddition de comptes

- *But de la politique*  
La direction et le conseil d'administration ont l'obligation de rendre compte de l'exercice des responsabilités qui leur ont été déléguées.
- *Objectif de la politique*  
L'objectif est d'encadrer et de départager les actions selon les pouvoirs et responsabilités qui sont conférés à la direction générale et au conseil d'administration. Cette politique vise une saine gestion.
- *Principes*  
Le partage des pouvoirs et des responsabilités est encadré par les principes de saine gestion. Les administrateurs et gestionnaires doivent agir avec transparence, assurer la pérennité de l'organisation ainsi que gérer avec efficacité et abnégation.
- *Responsabilité des parties*  
De manière générale, le conseil d'administration et la direction doivent voir au respect des lois ou règlements en vigueur, et, dans ce cadre, ils peuvent être appelés à rendre compte de leurs actes.

De manière plus précise, le conseil d'administration a l'obligation de rendre compte de ses décisions envers différents acteurs propres à son secteur ou autres tels que le MFA, le ministère du Revenu, Revenu Canada, les membres de la corporation, les parents et les employées.

En ce qui concerne le MFA, tel que stipulé dans la Loi, le CPE a l'obligation de rendre compte au Ministère des éléments suivants:

- Utilisation de la comptabilité par fonds (Règles budgétaires, L.R.Q. Chapitre A-6.0.1, r22), c'est-à-dire :
  - Le rapport financier annuel comportera deux fonds :
    - Fonds des activités de garde en installation;
    - Fonds des activités du bureau coordonnateur de la garde en milieu familial.
- Remettre, au plus tard le 30 juin, un rapport financier annuel vérifié par un vérificateur externe (LSGEE, art. 61);

- S'assurer que le mandat du vérificateur externe est conforme aux exigences du Ministère (Guide de reddition de comptes du ministère de la Famille et des Aînés, Règles budgétaires 2007-2008);
- Remettre, au plus tard le 30 juin, le rapport d'activités fourni par le Ministère (art. 63 de la Loi);
- S'assurer que, pour un CPE qui prévoit réaliser un déficit d'exercice en cours d'année, l'information se rende au Ministère (Règles budgétaires);
- Assurer une qualité de services (Art. 1 de la Loi);
- Voir à l'application du programme éducatif (art. 5 de la Loi);
- Avoir un environnement respectant la Loi et les règlements en services de garde;
- Signer, annuellement, une entente de subvention avec le Ministère.

En ce qui concerne sa gestion, le CPE a l'obligation de rendre compte aux membres de la corporation des éléments suivants (Règlements généraux, Loi sur les compagnies du Québec) :

- Présentation des états financiers à l'assemblée générale annuelle;
- Adoption par résolution de la firme comptable mandatée pour l'année en cours;
- Présentation des réalisations annuelles.

En ce qui concerne les parents, le CPE a l'obligation de:

- Les informer des décisions affectant les ententes de service. Par exemple, une modification des heures d'ouverture.

En ce qui concerne les employées, le CPE a l'obligation de :

- Les informer des décisions affectant leurs conditions de travail. En effet, un employeur ne peut modifier unilatéralement un contrat de travail (article 1439 du Code civil).

### ***Politiques et documents connexes***

*Documents ayant un lien avec cette politique qui peuvent être affectés si modifiée*

- Règlements généraux;
- Entente de subvention;
- Convention éthique des membres du conseil d'administration;
- Descriptions de tâches du personnel de gestion;
- Politique de saine gestion financière;
- Guide de classification du personnel cadre;
- Politique de gestion des ressources humaines;
- Convention collective.



## Saine gestion financière

- *But de la politique*

Les fonds provenant majoritairement du gouvernement provincial, la corporation se doit d'adopter une politique claire et précise pour que le conseil d'administration et la direction puissent exercer leurs mandats selon les pouvoirs consentis à chacun, et ce dans le respect de leurs rôles respectifs et des lois et règlements.

- *Objectifs de la politique*

S'assurer qu'il y a un suivi dans les fonctions de contrôle et de surveillance en matière de gestion financière. S'assurer que les dépenses sont faites selon les pratiques de gestion généralement reconnues et établies par le cadre de gestion.

- *Principes*

Les notions d'intégrité et d'imputabilité prennent ici tout leur sens. Par intégrité, il est entendu que les membres doivent exercer leurs rôles en conformité avec les cadres législatifs et réglementaires en matière de finance. Par imputabilité, il est entendu que, selon les responsabilités financières qui sont déléguées, un compte rendu des moyens qui ont été utilisés pour parvenir aux résultats demandés est nécessaire.

Tous les livres comptables sont tenus au siège social de la corporation et sont ouverts à l'examen sur place pour les membres du conseil d'administration mandatés à cet effet par celui-ci.

- *Responsabilités des parties*

### **Conseil d'administration**

- Il délègue à la direction générale le pouvoir décisionnel quant à la gestion opérationnelle et financière lui permettant d'administrer les politiques, les orientations et les objectifs du milieu.
- Il s'assure que les décisions sont prises selon les principes de gestion reconnus: transparence, intégrité, pérennité, efficience et abnégation.
- Il surveille, questionne et contrôle le travail de la directrice générale.
- Il adopte le budget d'opération annuel en lien avec la planification annuelle.
- Il adopte les prévisions budgétaires.
- Pour bien exercer son contrôle du suivi budgétaire, il reçoit:
  - En avril, un cadre financier préliminaire pour l'année qui débute;
  - Les prévisions budgétaires après l'adoption des règles budgétaires par le gouvernement;
  - Tout document (gouvernemental ou autre) affectant les revenus et/ou les dépenses du budget en cours;
  - Une copie de l'état des versements prévus par le Ministère;
  - Un état des résultats régularisé aux 4 mois.

### ***Direction générale***

Elle supervise et gère toutes les obligations administratives et légales de la corporation telles que définies, adoptées et mandatées par le conseil d'administration. Elle s'assure de la bonne gestion de la corporation et prend les actions nécessaires pour y parvenir. Elle demeure imputable des tâches qu'elle délègue d'où la nécessité d'avoir des mécanismes de contrôle.

- Elle définit des prévisions budgétaires;
- Elle définit des moyens pour atteindre les objectifs;
- Elle supervise les activités et les obligations de la corporation;
- Elle s'assure de la bonne gestion et du respect des politiques et procédures;
- Elle autorise toute demande d'achat ou d'acquisition au préalable;
- Elle s'assure du respect du budget annuel;
- Elle bénéficie d'une marge de manoeuvre (à quantifier, par exemple : 5 000\$);
- Elle délègue et contrôle toutes tâches administratives concernant la comptabilité journalière et récurrente du CPE.

### ***Trésorier***

Il doit rendre compte à la présidente et/ou aux administrateurs de la situation financière de la corporation et de toutes les transactions qu'il a faites en sa qualité de trésorier.

Moyens à sa disposition :

- Il voit au respect des politiques et procédures en lien avec les finances;
- Il peut participer aux prévisions budgétaires;
- Il est cosignataire des documents financiers (chèques, rapports financiers, versements bancaires, etc.).

***Politiques et documents connexes*** (les documents qui ont un lien avec cette politique)

- Politique de reddition de comptes;
- Procédures en matière de gestion financière;
- Politique de gestion des ressources humaines;
- Convention éthique;
- Règlements généraux;
- Politique d'achats;
- Politique de délégation des pouvoirs.

## Procédures en matière de gestion financière

Voici quelques actions ou façons de faire qui contribuent à exercer un contrôle sur les opérations financières du CPE. Ces éléments ont été recensés et jugés pertinents par la communauté de pratique. Le conseil d'administration devrait choisir, avec la directrice générale, les procédures jugées appropriées à l'atteinte des objectifs de contrôle de la gestion et les insérer dans la politique de saine gestion financière.

### Au quotidien

Les déboursés nécessitent deux signatures (direction générale accompagnée du trésorier ou du président). Si, pour des raisons de logistique, le CPE détermine que les déboursés sont signés par la direction et une direction adjointe, il est recommandé d'établir une procédure formelle de vérification par le trésorier. En ce qui concerne les remboursements à la direction, par exemple le compte de dépenses, il est préférable que la direction ne soit pas signataire de son propre chèque, surtout si la corporation n'a pas de politique à l'effet de maintenir une transparence dans la gestion de l'organisation comme : convention éthique, délégation de pouvoir, politique de remboursement, etc.

Les signataires des chèques doivent apposer leurs initiales sur les factures pour signifier qu'elles correspondent aux chèques.

Le trésorier signe les chèques courants (établir au préalable la fréquence, par exemple à tous les jeudis matins).

Pour les paiements faits par transfert électronique, une liste mensuelle (ou autre fréquence) est remise au trésorier et à la direction qui initialisent pour attester de la conformité.

En l'absence de la direction, les chèques signés lui sont remis à son retour avec les pièces justificatives, car la direction demeure imputable du budget et des dépenses. La nécessité de prévoir un troisième signataire prend ici tout son sens.

Les frais de déplacement du personnel sont autorisés au préalable par la direction, de même que la délégation d'achat de matériel pédagogique ou autre.

Les feuilles de temps doivent être approuvées par une personne différente de celle qui fait la paie. Si la direction délègue la tâche, elle peut approuver les feuilles de temps. Par contre, pour sa propre feuille, il faudra qu'elle soit approuvée par le trésorier. Dans le cas où la direction ne délègue pas la tâche, le trésorier devra approuver toutes les feuilles de temps, ainsi que la paie.

Tous les congés, de même que les vacances, sont autorisés par écrit.

En cas de départ de la direction ou de la personne en charge de la comptabilité, s'assurer de modifier les accès aux comptes bancaires (virements électroniques, accès à la succursale bancaire).

### Aux 3 ans ou au besoin

Révision des contrats de service : Internet, téléphonie, assurances, entretien ménager, contrat de déneigement, alarme, etc.

Pour les projets qui vont au delà de 5 000\$, le conseil d'administration transfère le mandat à la direction ou à un comité qui doit demander trois soumissions à moins de résolution confirmant l'effet contraire. Un rapport est soumis au conseil d'administration qui entérinera le soumissionnaire choisi.

### Réunions du conseil d'administration

L'ordre du jour inclut de façon systématique le point finance qui comporte :

- 1) Le rapport du trésorier concernant sa vérification des dépenses encourues et les déductions à la source (DAS). En l'absence du trésorier, il est recommandé qu'une copie du paiement des DAS soit déposée au conseil d'administration car les administrateurs peuvent être poursuivis individuellement en cas de non-paiement.
- 2) L'état des résultats régularisé, soit un suivi des dépenses encourues et à jour versus le budget annuel.

Le conseil d'administration entérine les dépenses suivantes, c'est-à-dire qu'il admet comme fondée une situation à laquelle il se soumet:

- Les projets de rénovation ou de réparation non-urgents;
- Les achats dépassant les montants alloués au budget annuel de la corporation sans toutefois mettre en péril l'équilibre budgétaire. Ceci inclut aussi les urgences.

Le conseil d'administration doit approuver les dépenses engageant le CPE à long terme (par exemple la téléphonie), même si le coût est de moins de 5 000\$.

## BIBLIOGRAPHIE

### Livres:

- CÔTÉ, Marcel. *Comment créer un conseil d'administration*, Éditions Transcontinental, 2006, 189 p.
- MALENFANT, Roméo. *La Gouvernance stratégique, La voie de l'imputabilité*, Éditions D.P.R.M., 2006, 284 p.
- BRAULT, Bernard. F.adm.A, CMC, *Le cadre de saine gestion, un modèle de gouvernance intégrée*, Publications CCH Ltée, 2007, 399 p.
- BRAULT, Bernard. F.adm.A, CMC, *Exercer la saine gestion - Fondements, pratiques, audit*, Publications CCH Ltée, 3<sup>e</sup> édition, 1999, 332 p.
- *Le Petit Robert*, Dictionnaire, éditions 2003 et 2007
- VOYER, Pierre. *Les tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2<sup>e</sup> édition, Presses de l'Université du Québec, 2002, 446 p.
- GRAVEL, Anne, RENÉÉ, Guy et BRIAND, Louise. *Les centres de la petite enfance - un mode de gestion féministe en transformation*, Presses de l'Université du Québec, 2007, 173 p.
- Association des comptables généraux accrédités du Canada, *Développement de politiques GRH*, Publications CCH Ltée, 2001, 187 p. (collection GRH)
- TREMBLAY, Jean-Luc. *La performance par le plaisir*, Les Éditions Transcontinental, 2006, 218 p.

### Documents

- Documents du ministère de la Famille et des Aînés remis lors des formations sur les rôles et responsabilités des administrateurs et des gestionnaires :
  - *Rôles et responsabilités d'un C.A.*, automne 2006, Direction territoriale de l'Est
  - *Guide à l'intention des membres d'un conseil d'administration des centres de la petite enfance*, Document de base, 1999
- Document de Guy Poulin remis lors de sa formation : *Un conseil d'administration pour une directrice générale d'un CPE ou d'un BC : Un mal nécessaire ou un outil de saine gouvernance ?*
- *Aide-mémoire sur la saine gestion dans les services de garde*, par le MFACF, Document explicatif, 2005, 8 p.
- *"Pour bien se comprendre-La directrice générale et le conseil d'administration dans un centre de la petite enfance"*, par l'APCCPEQ, Guide de gestion, 2004, 19 p.
- *Administrer une organisation démocratique, "Les cahiers des organisations démocratiques no 1 à 20"*, par l'Économie sociale action communautaire, Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire, 2001
- Guide administratif, *"Classification et rémunération du personnel d'encadrement"*, par l'AQCPE, 2008, 38 p.
- Formation de M. Marco Baron, BAA, Consultant en gouvernance, Société de conseil OSBL plus inc., *La gouvernance stratégique modèle Malenfant, Pour les membres de Conseils d'administration et les dirigeants*
- *Politique de gestion des dépenses* de la ville de Montréal

- *Pour une politique d'évaluation et de reddition de comptes en milieu scolaire, cadre de référence, 2001*, par la Commission permanente sur les enjeux politiques et financiers et des membres du comité aviseur de la Fédération des commissions scolaires du Québec
- *Politique de délégation des pouvoirs financiers* de la société Radio-Canada, 1998, #R.C-2.3.8
- *" Les conflits d'intérêt, ce qui compte c'est la transparence "*, par P. Carré, 2004, Service de Pneumologie, Hôpital Antoine-Gayraud, Carcassonne, France
- *Le travail ça se soigne, " Voyez-vous la vie en rose au travail ? "* Éditorial, Automne 2006, CAPRIT, vol.2, no 2

#### Documents internes de CPE

- 📁 Processus budgétaire du RCPE;
- 📁 Politique et procédure de saine gestion financière du CPE La Petite cité;
- 📁 Politique de saine gestion financière du CPE La P'tite chute;
- 📁 Plan de délégation décisionnel du CPE Sophie;
- 📁 Politique de suivi financier du CPE Le Coffre aux trésors;
- 📁 Mission du CPE selon le RCPE de l'île-de-Montréal;
- 📁 Mission du CPE La Découverte;
- 📁 Mission du CPE L'Enchanté;
- 📁 Mission du CPE Pierrot et Colombine;
- 📁 Mission du CPE Pandore;
- 📁 Mission du CPE La P'tite chute.

#### Sites Internet

- Loi sur les services de garde éducatifs à l'enfance , MFA, 2009 : <http://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/ministere/ministere/lois-et-reglements/services-de-garde/pages/index.aspx>
- Les processus, La culture qualité selon Iso et Izo, 2007, site Internet : <http://pagesperso-orange.fr/nathalie.diaz/html/processus.htm>
- Misez sur la mission, article, par Joël Tendon, sur le site Internet de Systemic Business Performance, <http://systemic.ch/NewArticles/article008.htm>
- ☆" Rapport sur les structures de gouvernance des valeurs et de l'éthique", par l'Agence de la Fonction publique du Canada, 2006, site Internet: <http://www.tbs-sct.gc.ca/rp/sgs-fra.asp>
- ☆ Compétences clés en leadership, 2005, site Internet: <http://www.tbs-sct.gc.ca/tal/kcl/intro-fra.asp>
- ☆" Examen des principaux éléments des pratiques modernes de gestion ", juillet 2006, site Internet: [http://www.irb-cisr.gc.ca/fr/ausujet/publications/index\\_f.htm#sommaire](http://www.irb-cisr.gc.ca/fr/ausujet/publications/index_f.htm#sommaire)

- "Thème: Gouvernance en micro-finance", septembre 2002, par Comité d'échanges, de Réflexion et d'information sur les Systèmes d'épargne-crédit, site Internet : <http://www.cerise-microfinance.org/publication/gouvernance.htm>
- Patrimoine Canada, Élaboration de politiques sur la propriété intellectuelle : <http://spiff.chin.gc.ca>

## ANNEXE 1 - Définitions

### Politique (gouvernance)

*Petit Robert* : « Relatif à l'organisation et à l'exercice du pouvoir dans une société organisée ou manière de gouverner ou de mener les relations avec les autres ».

*Patrimoine Canadien, Site Internet du Gouvernement du Canada*, adaptation d'un extrait de « How to Write a Policy, Université de l'État de la Californie, <http://spiff.chin.gc.ca> : « C'est un jeu d'énoncés de principes, de valeurs et d'intentions qui résume les attentes et fournit une base de prise de décisions cohérentes et d'attribution de ressources à une fin particulière ».

On pourrait donc dire :

- Une manière de gouverner;
- Une mise en oeuvre des actions prévues en vue d'atteindre un objectif fixé au préalable;
- Un ensemble d'orientations choisies par une entreprise pour gouverner dans un champ donné;
- Une vision d'ensemble en concordance avec les valeurs et les autres politiques;
- Un souhait d'engagement des individus.

Par exemple, la politique d'embauche devrait déterminer, entre autres, le processus de dotation selon les différentes situations possibles (remplacement temporaire, court ou long terme, démission, etc.).

### Procédure (méthode)

*Petit Robert* : « Ensemble des règles d'organisation d'ordre administratif pour parvenir à un certain résultat ».

On pourrait donc dire :

- Document qui décrit la manière, le fonctionnement, comment accomplir une tâche avec les étapes successives pour y parvenir;
- Manière d'exécuter une activité pour parvenir aux résultats demandés ou description des opérations utilisées, façon de procéder;
- Formalisation des tâches à accomplir pour mettre en oeuvre le processus.



## Processus (système)

Définition du *Petit Robert* : « Suite ordonnée d'opérations aboutissant à un résultat. »

- Ensemble des opérations et des activités réalisées par les différents acteurs;
- Système d'activités qui utilise des ressources (humaines, matérielles, financières) pour atteindre le résultat escompté;
- Beaucoup utilisé dans les normes ISO.

Par exemple, le processus de sélection prévoit les étapes successives précédent et suivant l'affichage d'un poste. Ce processus fait alors partie de la politique d'embauche.

## Différence entre processus et procédure

- Souvent compris comme des synonymes dans la littérature, processus est plus utilisé dans le domaine informatique;
- Processus est plus large, plus souple dans son application;
- Procédure est stricte dans ses façons de faire;
- Les deux comportent des étapes et des règles. Le processus peut être transgressé, la procédure est incontournable. Par exemple un processus interne concernant une situation précise par rapport à une procédure incluse dans une politique adoptée.

## Conflit d'intérêt

« Incompatibilité réelle ou perçue entre les rôles, les intérêts, les objectifs d'un individu et d'un autre individu, ou d'un individu et l'organisation »<sup>6</sup>

« Les conflits d'intérêts sont des situations réelles, apparentes ou éventuelles où des intérêts multiples et concurrents risquent d'influencer le jugement de personnes, d'établissements ou d'autres entités et sur les mesures qu'ils prendront par la suite ».<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> [http://www.fppu.qc.ca/documents/conflits\\_au\\_travail.pdf](http://www.fppu.qc.ca/documents/conflits_au_travail.pdf), par Louise Brisson, formatrice

<sup>7</sup> [http://www.crsng.gc.ca/institution/coi/ch04\\_f.htm](http://www.crsng.gc.ca/institution/coi/ch04_f.htm), CRSNG Canada, Conflits d'intérêts ou d'engagements

## Conflit de rôle

Incompatibilité entre les différentes attentes communiquées à une personne ; « Lorsque les attentes et valeurs de l'individu sont incompatibles ou en contradiction avec celles de l'organisation ».<sup>8</sup>

« Un conflit peut survenir entre autres lorsqu'une personne assume de multiples rôles, comme celui d'administrateur et de parent »<sup>9</sup> ou d'employée et d'administrateur.

La déclaration du conflit a pour effet de maintenir la transparence dans les fonctions de gestion ou de contrôle. Elle n'a pas pour effet d'éliminer en soi le conflit d'intérêt, mais de le mettre en lumière, le faire connaître. Il revient ensuite aux administrateurs d'évaluer si la déclaration est suffisante ou nécessite l'absence de la personne lors des discussions et prise de décision. Une abstention devrait alors être signifiée au procès-verbal.

---

<sup>8</sup> Document de réflexion-Louise Brisson

<sup>9</sup> [http://www.hrsdc.gc.ca/fr/pt/psait/ctv/tfc/09\\_4\\_1.shtml](http://www.hrsdc.gc.ca/fr/pt/psait/ctv/tfc/09_4_1.shtml) Ressources humaines Canada : Conflit entre le travail, la famille et la collectivité : ampleur du problème.

Avis de convocation et proposition d'ordre du jour  
de la réunion du conseil d'administration du CPE XYZ dont les bureaux sont situés au \_\_\_\_\_ ,

la rencontre se tiendra au : \_\_\_\_\_

le \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_, de \_\_\_\_ à \_\_\_\_ heures

Accueil à \_\_\_\_\_

<i>Min.</i>	<i>Sujets</i>	<i>Contexte, but, etc.</i>
	1. Accueil et vérification du quorum ;	
	2. Lecture et adoption de l'ordre du jour;	
	3. Adoption du procès-verbal de la rencontre du _____;	Document ci-joint
	4. Suivi au procès-verbal de la rencontre du _____;	
	5. Élections des administrateurs ;	
	6. Dossiers :	
	6.1 Projet « x » ;	Document ci-joint - État de situation ou résumé du dossier ou ... Les administrateurs auront à choisir la meilleure option entre ....
	6.2 Politique de xxxxx, révision ;	La Politique de xxxxxxxxxxxx a été adoptée en 20____. Nous proposons une révision...
	6.3 Finances ;	Rapport du trésorier. Dépôt de l'état des résultats.
	7. Informations et affaires courantes :	
	7.1 Nouvelles du Regroupement des CPE et Journal le Crieur;	Document <i>Le Crieur</i> ci-joint.
	Autres sujets :	
	8. Choix de la date pour la prochaine séance;	
	9. Levée de l'assemblée.	