



Manitoba Child
Care Association



PEOPLE FIRST
HR SERVICES
A division of People Corporation

Formation sur la gouvernance pour les services de garde d'enfants du Manitoba

Automne 2025

Canada 

Manitoba 



Atelier A – Sujets



RÔLES DES DG ET DES
MEMBRES DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION



CONFLITS D'INTÉRÊTS

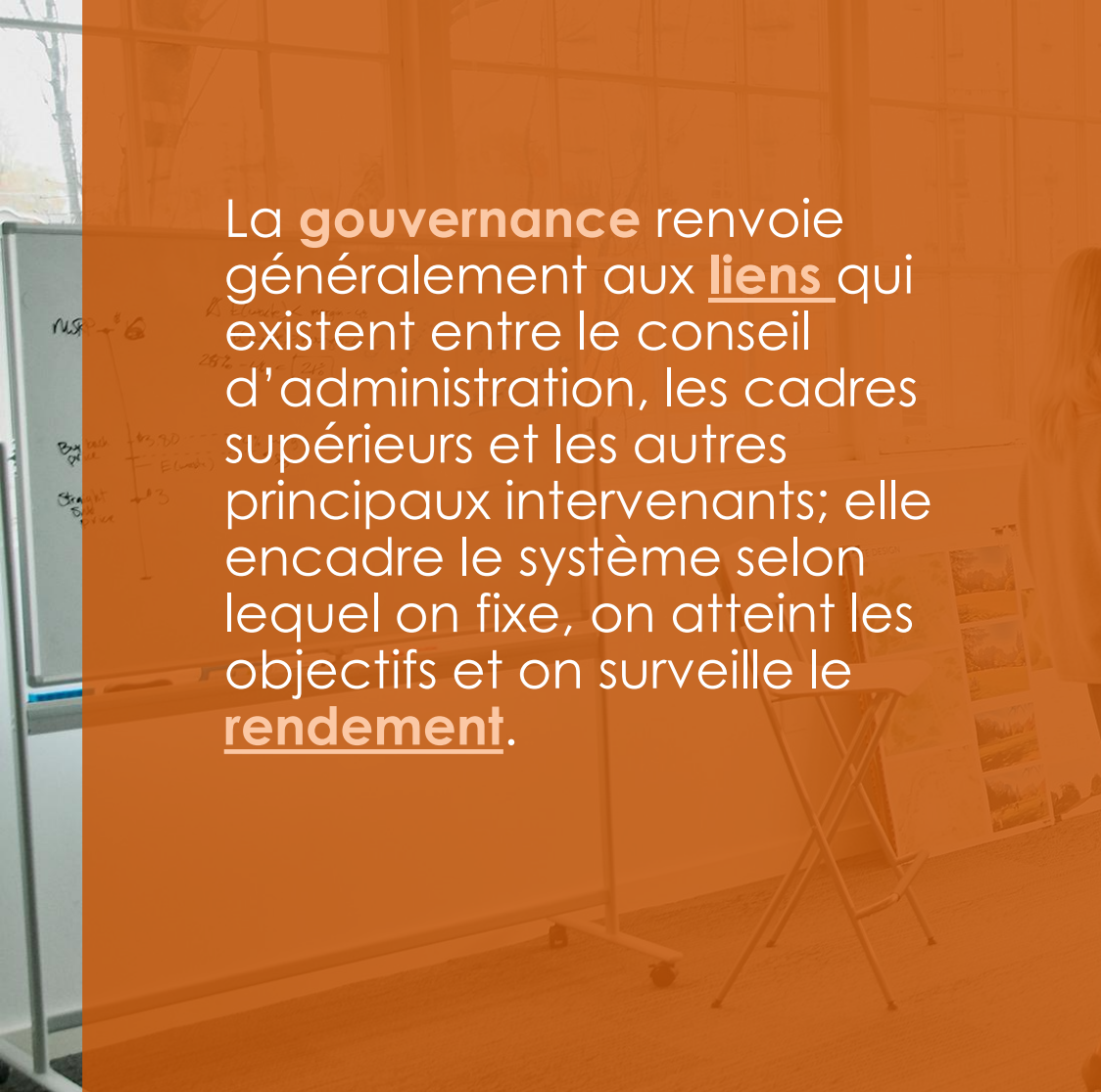


RENCONTRES DU CONSEIL
EFFICACES

Sondage interactif

Question : Quel poste occupez-vous au Service de garde?





La **gouvernance** renvoie généralement aux liens qui existent entre le conseil d'administration, les cadres supérieurs et les autres principaux intervenants; elle encadre le système selon lequel on fixe, on atteint les objectifs et on surveille le rendement.



Principes de gouvernance

En général, le mandat du conseil d'administration consiste à :

1. S'assurer que l'organisme est financièrement sain et stable.
2. Examiner et approuver la mission, la vision et la direction stratégique de l'organisme.
3. Nommer, choisir le ou la DG et gérer son rendement.
4. Sonder et remettre en question les gestionnaires.
5. Examiner et approuver les mandats pour les fonctions de surveillance.
6. Surveiller les contrôles internes.
7. Superviser la gestion du risque organisationnel.

L'importance d'une gouvernance robuste

- La gouvernance exercée par le conseil prévient plus efficacement la prochaine crise que le feraient de nouvelles règles.
- Elle peut aussi remédier au scénario du « gain du gros lot ».
- Une meilleure gouvernance réduit le besoin de régulation et d'intervention.
- Les membres du conseil doivent se demander :
 - « Sur quelles personnes avons-nous des effets, et à quel prix? »
 - « Ajoutons-nous de la valeur au Service? »

Qui fait quoi?

Clarifier les rôles des DG et des membres du conseil en matière de gouvernance des services de garde

Objectifs de cette section

- Comprendre la différence entre la gouvernance (le conseil d'administration) et l'exploitation (DG et personnel).
- Prévenir la microgestion en précisant les responsabilités.
- Instaurer la confiance et la collaboration entre le conseil d'administration et le personnel.
 - Réduire les attitudes défensives.
- S'assurer que tous soient en harmonisation avec la mission et les exigences.

Sondage interactif

Question : Lequel des rôles suivants prêtez-vous au conseil d'administration à votre arrivée?



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

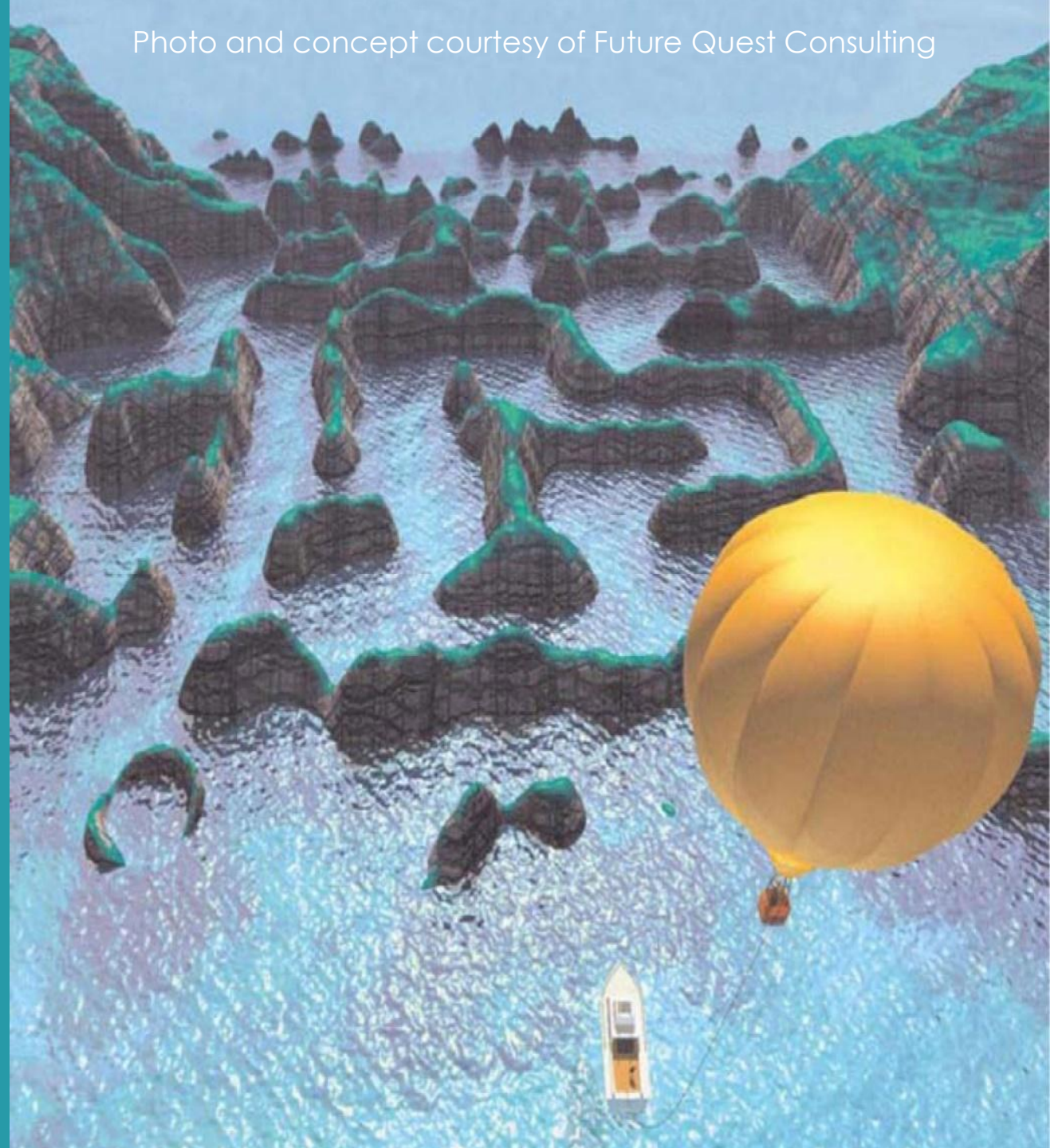
- Il demeure indépendant de la gestion.
- Il protège les intérêts des intervenants.
- Il ne s'occupe pas de la gestion quotidienne.
- Son rôle principal est d'assurer une supervision.

Le conseil d'administration – s'assure que l'organisme **fait ce qu'il doit faire.**

La gestion – s'assure que l'organisme **fait bien les choses.**

Gouvernance :

Le bateau et la
montgolfière



Le conseil, comparé à la gestion

Le conseil d'administration

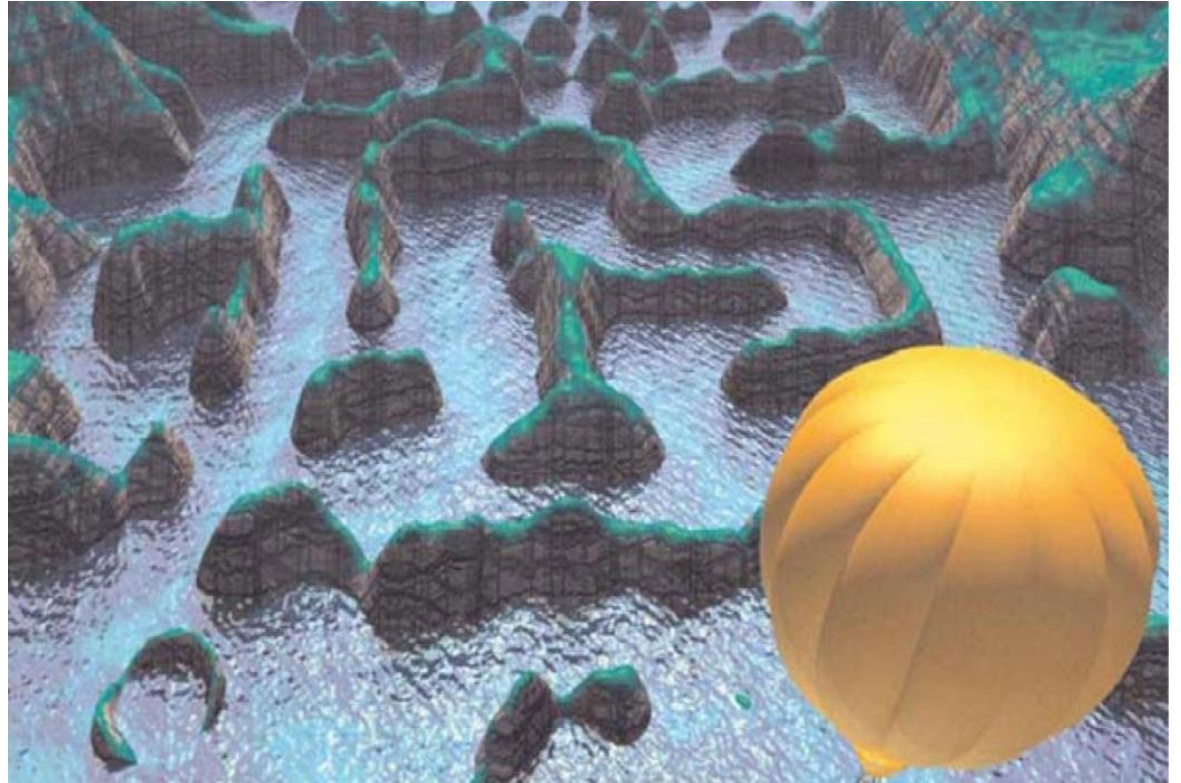
- Il établit la mission, la vision et le plan stratégique.
- Il approuve le budget et supervise les finances.
- Il fixe les politiques.
- Il surveille les résultats.
- Il représente la collectivité.
- Il contribue à instaurer de bonnes relations publiques.
- Il assure la conformité juridique, la sécurité.
- Il embauche, évalue et soutient le ou la DG.

La gestion (le ou la DG)

Elle assure le leadership au sein du Service.

- Elle dirige les activités quotidiennes.
- Elle supervise le personnel, les programmes, les repas, les salles de classe.
- Elle gère les inspections, l'attribution de licences, la conformité.
- Elle met en œuvre les décisions et les politiques.
- Elle assure la gestion organisationnelle et financière.
- Elle s'occupe des inscriptions, des frais, de la communication avec les parents.

Scénarios – Rôles et responsabilités



Un membre du conseil veut « donner un coup de main » dans la classe.

La situation : Un membre du conseil (qui est aussi parent) désire faire chaque semaine du bénévolat dans la salle de son enfant et donner son avis sur l'aménagement de la classe.

Les questions :

- Est-ce approprié?
- Cette personne peut-elle faire la distinction entre son rôle de gouvernance et son rôle de parent ou de bénévole?



Un membre du conseil promet à un parent qu'on prendra des mesures immédiates.

La situation : Pendant l'assemblée générale annuelle, un parent soulève une préoccupation. Un membre du conseil promet de régler la situation immédiatement.

Les questions :

- Quels sont les risques impliqués?
- Quelle serait une meilleure approche?

Un parent se plaint du comportement d'une éducatrice.

La situation : Un parent s'adresse à un membre du conseil au moment de prendre son enfant, mécontent de la façon dont un membre du personnel a parlé à cet enfant. Il veut qu'on « fasse quelque chose ».

Les questions :

- Le membre du conseil devrait-il s'impliquer dans les mesures disciplinaires concernant le personnel?
- Quel serait le bon protocole?

Un membre du personnel demande une augmentation de salaire à un membre du conseil d'administration.

La situation : Une éducatrice ayant beaucoup d'expérience court-circuite le ou la DG et demande une augmentation de salaire à un membre du conseil, en invoquant son découragement et sa lourde charge de travail.

Les questions :

- Le conseil devrait-il répondre à cette demande?
- Qu'arrive-t-il ensuite?

Le directeur ou la directrice du Service s'absente souvent ou fait preuve d'un manque d'intérêt.

La situation : Plusieurs membres du conseil ont remarqué que le directeur ou la directrice communique moins, répond plus lentement aux enjeux et s'absente des réunions.

- **Les questions :**
- Quelle est la responsabilité du conseil dans ce cas?
- Comment faudrait-il régler la situation?

Le gouvernement instaure un nouveau programme-cadre

La situation : La Division de l'apprentissage et de la garde de la petite enfance du Manitoba implante un programme-cadre obligatoire pour les éducateurs de la petite enfance, qui exige qu'on apporte des changements à la programmation et à la documentation.

Les questions :

- Qui en assure l'interprétation et la mise en œuvre?
- Le conseil doit-il approuver les changements?

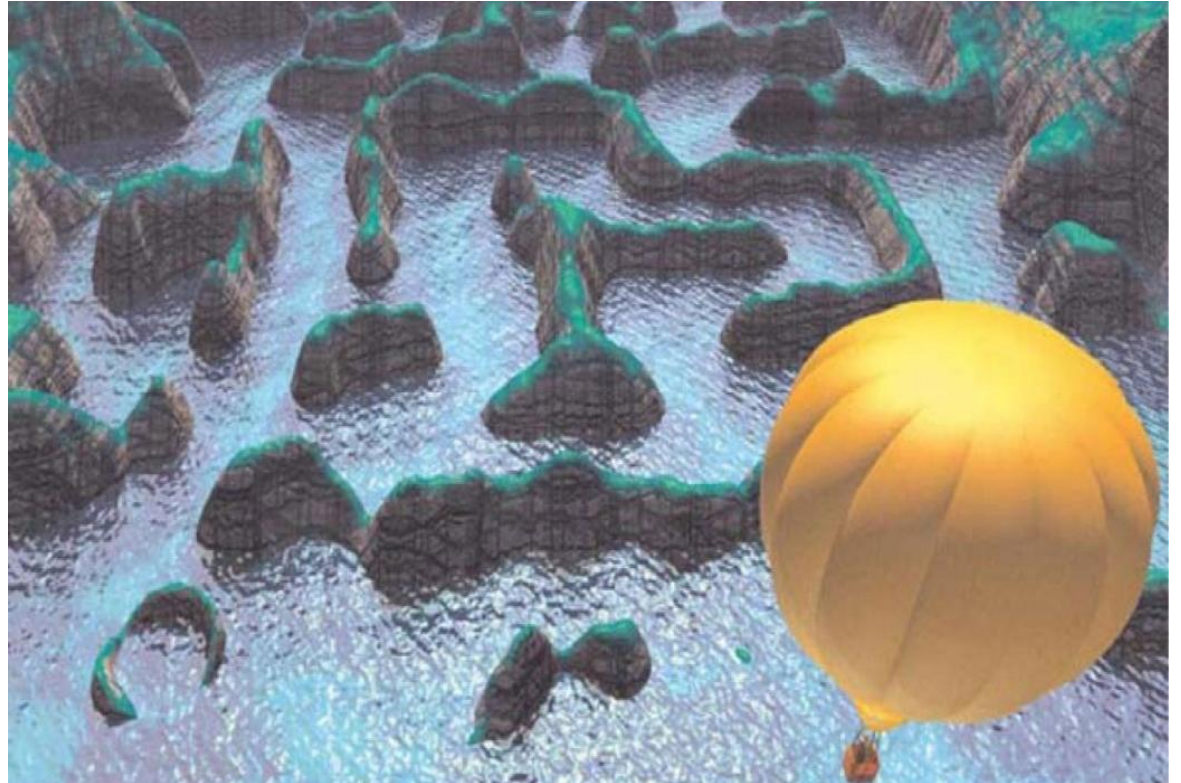
Scénarios – Rôles et responsabilités

- Chaque groupe rapporte ses réponses.
- Débriefage

Étude de cas

Petits groupes

« L'agrandissement
de la salle des tout-
petits »



Étude de cas – « L'agrandissement de la salle des tout-petits »

Scénario :

La directrice générale (DG) de la Garderie du soleil propose de convertir une salle du personnel très peu utilisée pour en faire une deuxième salle pour les tout-petits. Le Service pourrait ainsi accueillir huit enfants de plus et augmenter ses revenus. La DG présente sa proposition au conseil d'administration pour obtenir ses commentaires et son soutien.

L'ordre du jour de la rencontre du conseil comprend :

1. La proposition de la DG, accompagnée d'un budget et d'une justification.
2. La demande d'approbation des coûts de rénovation.
3. Une discussion au sujet des besoins en dotation à long terme.

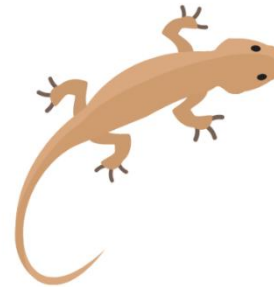
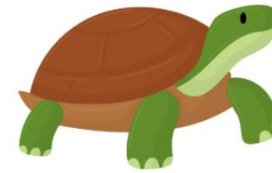
Tâche en salle de sous-groupes :

En petits groupes, répondez aux questions suivantes :

- Quelles décisions relèvent de la **responsabilité du conseil d'administration**?
- Quelles décisions relèvent de la **responsabilité du ou de la DG et de la gestion**?
- Y a-t-il des **zones grises**? Comment devrait-on les aborder?

Sondage interactif – PAUSE!

Question : Quel a été votre premier animal de compagnie?



Le conflit d'intérêts



Les obligations du conseil d'administration

- Obligation fiduciaire – Les directeurs doivent agir de bonne foi et avec honnêteté au vu de l'intérêt fondamental du Service.
 - Ne pas mentir, tricher ou voler.
 - Éviter les conflits d'intérêts.
- Devoir de diligence – Les directeurs doivent agir avec le soin, la diligence et la compétence dont ferait normalement preuve une personne raisonnablement prudente dans des circonstances comparables.
 - Être présents.
 - Faire leurs devoirs.
 - Prendre la meilleure décision en exerçant le meilleur jugement possible.



Le code de déontologie

Conflit d'intérêts

- Le Service (les enfants, les familles) est ce qui passe en premier.
- Ne pas se servir de son poste pour réaliser des gains personnels ou financiers.
- Éviter les situations présentant une apparence de conflit.
- Ne pas se servir de son poste pour aider ses amis et sa famille.
- Se méfier lorsqu'on se fait offrir des cadeaux.
- Faire une déclaration à chaque rencontre du conseil.
- S'abstenir de voter ou de prendre part à la discussion.

Scénarios : Le conflit d'intérêts



L'embauche de membres de la famille

La situation : La fille d'un membre du conseil d'administration pose sa candidature pour un poste d'enseignement au Service.

Les questions :

- Ce membre du conseil devrait-il participer à la décision sur l'embauche?
- Quelles politiques devraient être en place pour orienter une telle situation?
- Comment peut-on préserver la transparence?

Un intérêt dans une entreprise concurrente

La situation : Un membre du conseil est propriétaire d'une garderie privée dans un autre quartier de la ville.

Les questions :

- S'agit-il d'un conflit?
- Comment le conseil devrait-il traiter les décisions pouvant avoir des conséquences dans les deux établissements?
- Ce membre du conseil devrait-il se récuser de certaines discussions particulières?

Une inscription préférentielle



La situation : Un membre du conseil d'administration exerce des pressions sur la directrice pour faire passer sa petite-fille au premier rang de la liste d'attente.

Les questions :

- Quels principes éthiques sont en jeu?
- Quel tort cet enjeu pourrait-il causer au Service?
- Comment le conseil peut-il soutenir des pratiques équitables?

Un lien avec un fournisseur

La situation : Le conseil envisage de changer son fournisseur de services de nettoyage, et un membre du conseil propose qu'on engage la compagnie de son cousin.

Les questions :

- Le membre du conseil devrait-il déclarer le lien qui l'unit au propriétaire de compagnie?
- Quelle diligence raisonnable devrait-on exercer pour assurer l'équité?
- Quel genre de politique devrait régir un cas de ce type?

L'évaluation de la directrice

La situation : Un membre du conseil est l'ami personnel de la directrice et hésite à aborder des enjeux de rendement.

Les questions :

- Ce lien peut-il compromettre l'objectivité exercée?
- Comment le conseil devrait-il assurer un processus impartial?
- Le conseil devrait-il se tenir à l'écart de ces obligations?

Des conflits de collecte de fonds

La situation : Un membre du conseil voudrait qu'un événement de collecte de fonds se déroule dans son entreprise, mais s'attend aussi à ce que la garderie lui verse des frais de location.

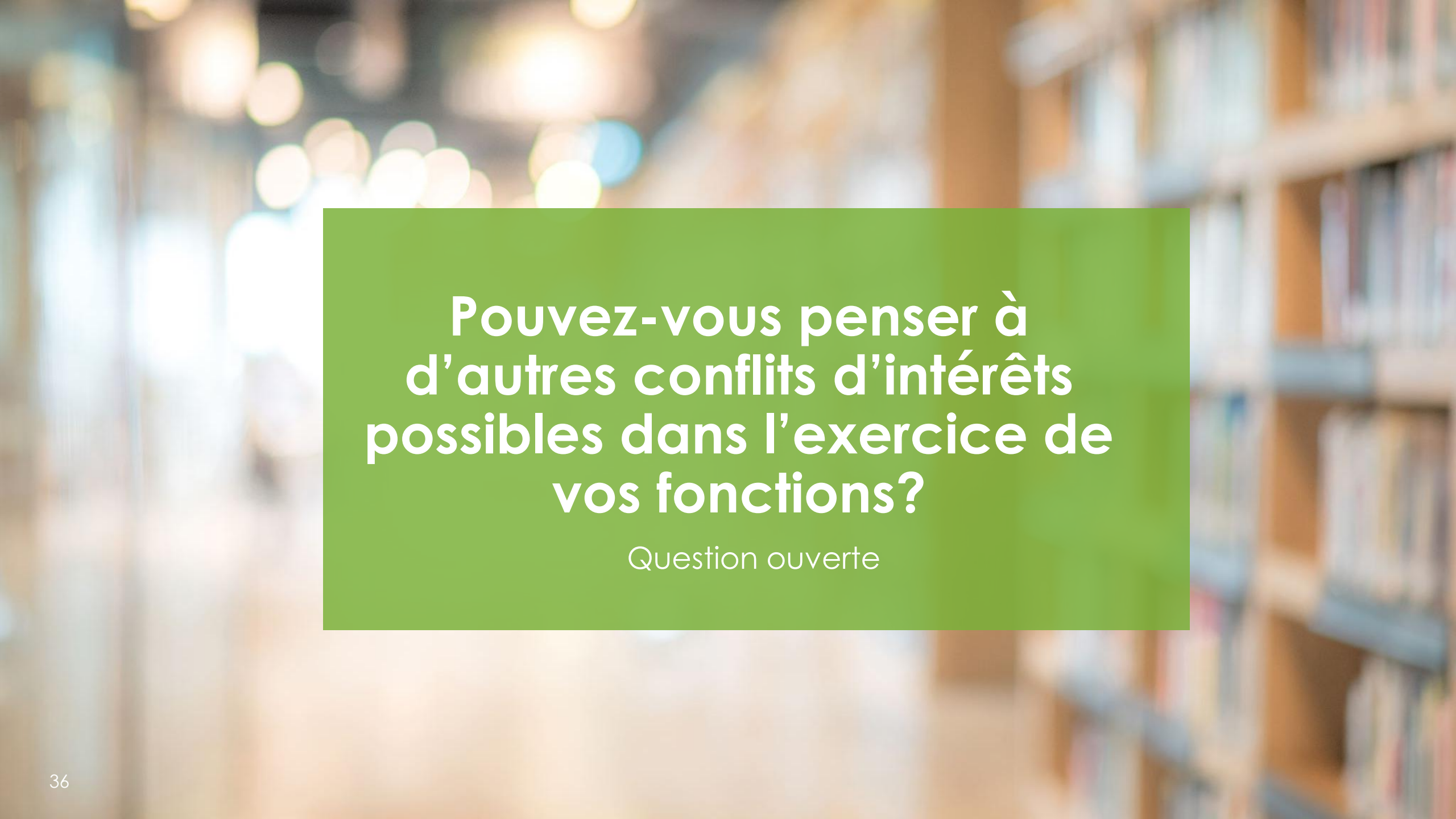
Les questions :

- Est-ce équitable?
- La situation devrait-elle être traitée de façon différente en raison du poste occupé par ce membre du conseil?
- Quels documents le conseil devrait-il produire pour justifier sa décision?

Scénarios – Conflits d'intérêts



- Chaque groupe rapporte ses réponses.
- Débriefage

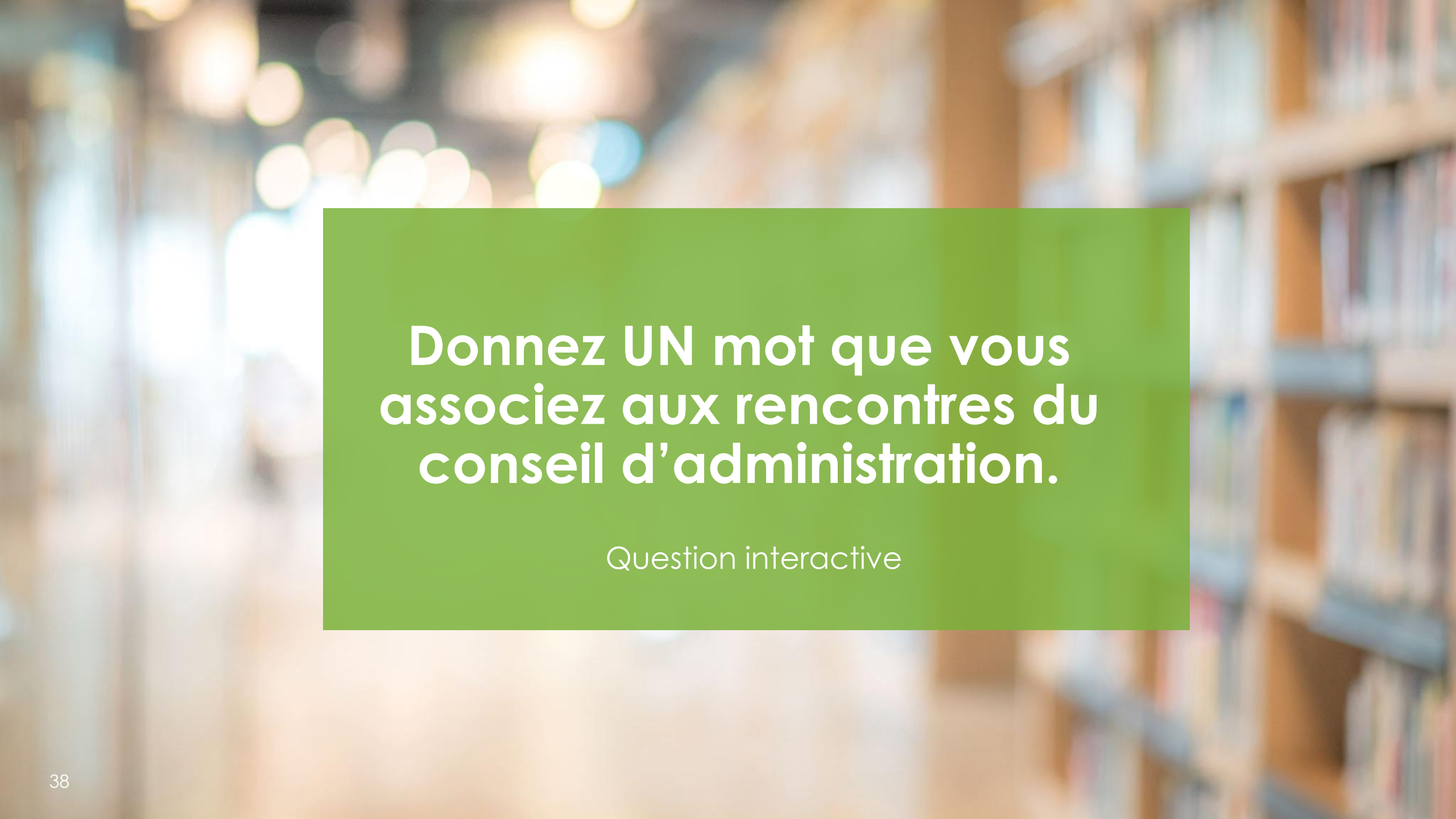


**Pouvez-vous penser à
d'autres conflits d'intérêts
possibles dans l'exercice de
vos fonctions?**

Question ouverte



Rencontres du conseil efficaces



**Donnez UN mot que vous
associez aux rencontres du
conseil d'administration.**

Question interactive

Les rencontres du conseil sont importantes!

- L'objectif des points à l'ordre du jour d'une rencontre du conseil :
 - Pour information – Limiter ces points!
 - Pour discussion – p. ex., les résultats financiers, comparativement au budget.
 - Pour approbation – p. ex., adopter un nouveau programme.
- Comment il faut traiter chaque type de point de façon différente.
- Une question – Qu'est-ce qui assure la réussite d'une rencontre (ou la rend pénible)?

Ce qui constitue une excellente rencontre

- L'ordre du jour :
 - Chaque point a un but précis (pour information, pour discussion, pour décision).
 - On devrait vite prioriser les questions importantes.
 - On devrait procéder à des résolutions en bloc pour les approbations courantes (procès-verbaux, rapports).
- La préparation :
 - Les membres du conseil reçoivent les documents à l'avance.
 - Tous les membres examinent ces documents avant la rencontre.
- Les rôles :
 - La personne qui préside : Elle voit à ce que chaque point progresse, encourage la participation, fixe des limites de temps.
 - DG : Cette personne fournit des rapports, répond aux questions, exécute les décisions du conseil.
 - Les membres du conseil : Ils se préparent, participent de façon respectueuse, se concentrent sur la gouvernance, et non la gestion.

Ce qui constitue une excellente rencontre (suite)

- La gestion du temps
 - La rencontre commence à l'heure et se termine à l'heure.
 - L'ordre du jour est réaliste quant au temps prévu.
 - On garde en suspens les questions qui s'écartent du sujet.
- La prise de décisions :
 - Les propositions, les appuis et les votes sont clairs.
 - Les décisions et les mesures à prendre sont justifiées par des documents.
- Le suivi :
 - On distribue rapidement le procès-verbal de la rencontre.
 - Les mesures à prendre sont attribuées aux responsables et font l'objet d'un suivi.

Aperçu de l'ordre du jour d'une rencontre de conseil d'administration de garderie

Heure	Point	But	Dirigé par
7 h 00 - 7 h 05	Mot de bienvenue et reconnaissance des terres	Pour information	Présidente
7 h 05 - 7 h 10	Approbation de l'ordre du jour et du procès-verbal	Pour approbation	Présidente
7 h 10 - 7 h 30	Rapport du directeur sur les activités	Pour information et pour discussion	DG
7 h 30 - 7 h 45	Mise à jour financière et examen du budget	Pour information et pour décision	Trésorière et DG
7 h 45 - 8 h 00	Mise à jour sur les inscriptions et la liste d'attente	Pour information	DG
8 h 00 – 8 h 15	Examen des politiques (p. ex., sécurité des enfants)	Pour discussion et pour décision	Présidente et comité
8 h 15 – 8 h 25	Collecte de fonds et mobilisation communautaire	Pour discussion	Comité de la collecte de fonds
8 h 25 – 8 h 30	Divers, et prochaine rencontre	Pour information	Présidente

Techniques d'animation pour le président ou la présidente

- Conseils pratiques pour le président ou la présidente afin d'assurer des rencontres productives :
- Commencer par un tour de table rapide.
- S'assurer que les discussions sont pertinentes : « Ne nous éloignons pas du sujet ».
- Encourager les participants moins loquaces à prendre la parole.
- Gérer avec tact les membres portés à dominer les échanges.
- Résumer les propos et valider les décisions : « Nous sommes donc tous d'accord pour que...? »
- Ménager des pauses au besoin.
- Clore chaque point à l'ordre du jour en fixant clairement les prochaines étapes.
- Au choix, fournir un document d'accompagnement « **Fiche de consultation rapide pour présider les rencontres** ».

Liste de vérification pour l'évaluation d'une rencontre

- ✓ On a bien suivi l'ordre du jour.
- ✓ La rencontre a commencé à l'heure et s'est terminée à l'heure.
- ✓ Le président ou la présidente a maintenu la discussion sur la bonne voie.
- ✓ On a encouragé tous les participants à contribuer.
- ✓ Les décisions ont été énoncées clairement.
- ✓ On a attribué les mesures à prendre.
- ✓ Le ton de la réunion est resté respectueux et constructif.
- ✓ Le conseil s'est concentré sur la gouvernance, et non sur la gestion.

Les rencontres efficaces



- Visionner la vidéo intitulée « Comment présider une rencontre efficace du conseil d'administration » (en anglais)
- Vous pourrez trouver d'autres résultats sur le site suivant :
<https://mccahouse.org/professional-development/board-governance> (en anglais)

Le mot de la fin

Nommez une chose que vous avez apprise lors de la séance d'aujourd'hui.





Questions et réponses

Novembre 2025

**Formation sur la gouvernance pour les
services de garde d'enfants du Manitoba**