



**Manitoba Child  
Care Association**

**PEOPLE FIRST**  
HR SERVICES  
A division of People Corporation

# Formation sur la gouvernance pour les garderies au Manitoba

Janvier 2026



Canada  
Manitoba 

## **LES SUJETS ABORDÉS AUJOURD'HUI**

**Introduction à la surveillance financière**

**Introduction à la surveillance des RH**

**Introduction à la surveillance juridique**

# Introduction à la surveillance des finances par un conseil

# Sondage interactif

SONDAGE

Question : Quel est votre niveau d'expertise en finances ou en comptabilité?

1 – Aucune connaissance



2 – Niveau débutant



3 – Niveau intermédiaire



4 – Niveau avancé



5 – Niveau expert



# Sujets financiers à aborder

- Bilan



- État des résultats



- Budget



# Bilan – actif

- Exemple d'une petite garderie :

Fonds en banque	12 000 \$
Jouets et équipement	8 000
Structure de terrain de jeu	15 000
Comptes débiteurs	2 500
Assurance prépayée	1 200
<b>ACTIF TOTAL</b>	<b>38 700 \$</b>



# Bilan – passif

- Exemple d'une petite garderie :

Salaires à payer	3 000 \$
Taxes à payer	1 500
Comptes créditeurs (fournitures)	2 200
Montant exigible des cartes de crédit	1 000
Prêt bancaire (solde)	10 000
 PASSIF TOTAL	 21 700 \$



# Bilan – récapitulatif

ACTIF TOTAL            38 700 \$

PASSIF TOTAL        21 700

ACTIF NET               $= 38\ 700 - 21\ 700 = 17\ 000 \text{ \$}$



# Actif net

## Pourquoi s'en préoccuper

- Indique la valeur nette de la garderie
  - C'est ce qu'il reste après avoir remboursé toutes vos dettes
- Signe de stabilité financière
  - Positif – possède plus que ce qu'elle doit
  - Donne confiance aux banques, aux bailleurs de fonds et aux familles
- Aide à la prise de décisions et à la planification
  - Pouvez-vous investir dans de nouveaux équipements de terrain de jeu?
  - Est-ce le bon moment d'agrandir la garderie?
- Nécessaire pour les rapports
  - Exigence légale



# État des résultats

- Quelle est la différence par rapport au bilan?
- Indique les profits ou les pertes de la garderie au cours d'une période donnée (mois, trimestre, année)
- Le bilan indique l'actif net / le total des capitaux propres à un moment donné
  - Quelle est la santé financière de la garderie au 31 décembre 2024?
- L'état des résultats indique le revenu net du mois ou de l'année
  - La garderie a-t-elle enregistré un gain ou une perte par rapport au mois précédent ou à l'année précédente?



# État des résultats – revenu

- Exemple d'une petite garderie :

Frais exigés des parents	120 000 \$ (20 enfants x 500 \$/mois x 12 mois)
Subvention d'exploitation	15 000
Frais de récupération tardive	500
Collecte de fonds	3 000
Frais du programme de repas	4 800
REVENU TOTAL	143 300 \$



# État des résultats – dépenses

- Exemple d'une petite garderie :

Salaires et avantages sociaux du personnel	90 000 \$
Loyer	18 000
Fournitures	9 000
Services publics	3 000
Nourriture et collations	4 000
Autres	5 000
<b>DÉPENSES TOTALES</b>	<b>129 000 \$</b>



# État des résultats – récapitulatif

REVENU TOTAL                    143 300 \$

DÉPENSES TOTALES                129 000

REVENU NET = 143 300 – 129 000 = 14 300



# Excédent/déficit

Pourquoi s'en préoccuper (même dans le cas d'un organisme sans but lucratif)

- Santé financière = durabilité
  - Vivre selon ses moyens
- Créer des réserves financières
  - Épargner en prévision des moments difficiles
- Encourager le réinvestissement
  - Mobilier, formation du personnel, programmes
- Faire preuve de responsabilité
  - Bailleurs de fonds, parents
- Éviter les réductions difficiles
  - Personne n'aime les surprises!



# Comment établir un budget pour une garderie

Exemples d'étapes :

1. Estimer les revenus
2. Estimer les dépenses
  - Fixes
  - Variables
3. Réserve?
4. Équilibrer le budget
5. Surveiller et ajuster



# Estimer les revenus

- Commencer par les inscriptions prévues
- Énumérer toutes les sources de revenus
  - Frais des parents
  - Subvention d'exploitation
  - Collecte de fonds ou autres subventions
  - Programmes supplémentaires (repas, garde parascolaire, frais de retard)
- Conseil :
  - Adoptez une approche prudente



# Estimer les dépenses

## Frais fixes

- **Salaires et avantages sociaux du personnel**
- Loyer/prêt hypothécaire
- Assurance
- Services publics
- Logiciels
- Permis
- Inspection
- Formation du personnel requise et cotisations

## Dépenses variables

- Nourriture et collations
- Produits de nettoyage
- Couches
- Matériel artistique, jouets
- Coûts des sorties éducatives
- Perfectionnement professionnel du personnel
- Dépenses saisonnières (p. ex., écran solaire)
- Réparations et entretien



# Équilibrer le budget

- + le revenu total
- les dépenses totales
- la réserve en prévision des moments difficiles
- = le revenu net (l'objectif est d'atteindre au moins le seuil de rentabilité)



# Le budget est continu

- Après l'approbation, continuez à le surveiller
- Pour diverses raisons, il peut être nécessaire de changer quelque chose
- Assurez-vous d'être sur la bonne voie ou de pouvoir au moins expliquer les écarts
- Différence entre la création d'un budget et le processus de suivi réel



# Scénario du dilemme budgétaire : Réduction des inscriptions et dotation en personnel

## Contexte :

La garderie « \_\_\_\_\_ » est un organisme sans but lucratif autorisé pour 60 enfants. La garderie fonctionne généralement à une capacité de 95 à 100 %, mais au cours des trois derniers mois, les inscriptions ont chuté à 75 %. Plusieurs familles ont déménagé, et une salle est actuellement à moitié pleine en raison de la faible demande de places pour bébés.

## Problème :

Le directeur général (DG) a présenté un **budget provisoire révisé** indiquant un **déficit prévu de 80 000 \$** d'ici la fin de l'année si les inscriptions ne se redressent pas.

# Budget initial/révisé

## Budget initial

### Revenus

Frais des parents : 720 000 \$

Subvention d'exploitation : 150 000 \$

Collecte de fonds : 20 000 \$

**Revenu total : 890 000 \$**

### Dépenses

Dotation en personnel : 700 000 \$

Loyer et services publics : 90 000 \$

Nourriture et fournitures : 40 000 \$

Administration et assurance : 30 000 \$

Programmation et équipement : 20 000 \$

**Dépenses totales : 880 000 \$**

**Excédent prévu : 10 000 \$**

## Budget révisé

### Revenus

Frais des parents : 630 000 \$ (baisse de 12,5 %)

Tout le reste demeure inchangé

**Revenu total : 800 000 \$**

### Dépenses

Tout demeure inchangé

**Déficit prévu : 80 000 \$**

# Budget initial/révisé

## Budget initial

### Revenus

Frais des parents : 720 000 \$  
Subvention d'exploitation : 150 000 \$  
Collecte de fonds : 20 000 \$

**Revenu total : 890 000 \$**

### Dépenses

Dotation en personnel : 700 000 \$  
Loyer et services publics : 90 000 \$  
Nourriture et fournitures : 40 000 \$  
Administration et assurance : 30 000 \$  
Programmation et équipement : 20 000 \$

**Dépenses totales : 880 000 \$**

**Excédent prévu : 10 000 \$**

## Budget révisé

### Revenus

Frais des parents : 630 000 \$ (baisse de 12,5 %)  
Tout le reste demeure inchangé

**Revenu total : 800 000 \$**

### Dépenses

Tout demeure inchangé

**Déficit prévu : 80 000 \$**

# Ajustements proposés par le DG

- Éliminer un poste à temps partiel : Permet d'économiser 25 000 \$
- Réduire la programmation et l'équipement : Permet d'économiser 5 000 \$
- Réduire la nourriture et les fournitures : Permet d'économiser 10 000 \$

ÉCONOMIES TOTALES : 40 000 \$

Le déficit net est donc maintenant de  $80\ 000\ \$ - 40\ 000\ \$ = 40\ 000\ \$$

# Vous êtes maintenant membre du conseil...

Le président présente les possibilités suivantes en vue d'une discussion afin de combler le déficit additionnel de 40 000 \$ :

1. Utiliser 40 000 \$ du **fonds de réserve** (le solde actuel est de 90 000 \$).
2. **Mettre à pied** d'autres membres du personnel
3. Demander une **subvention** locale de 15 000 \$ (obtention incertaine et peut prendre 3 mois)
4. Augmenter de 5 % **les frais exigés des parents** à compter du prochain trimestre et mettre en péril le financement

# Vous êtes maintenant membre du conseil (suite)

**La mission de votre conseil d'administration :  
Comment comptez-vous combler le déficit de 40 000 \$?**

Facteurs à prendre en considération :

- Répercussions de votre décision sur les familles, le moral du personnel et la qualité des services
- Besoin de plus amples renseignements de votre DG
- Façon dont vous communiquerez avec les familles et le personnel

Préparez-vous à expliquer votre raisonnement à l'ensemble du groupe.

# Introduction à la surveillance des RH par un conseil

# Sondage interactif

SONDAGE

Question : Quel est votre niveau d'expertise en ressources humaines?

1 – Aucune connaissance



2 – Niveau débutant



3 – Niveau intermédiaire



4 – Niveau avancé



5 – Niveau expert



# Sujets liés aux RH à aborder

- Recrutement
- Gestion du rendement
- Planification de la relève

# Recrutement d'un nouveau directeur général

- Gérer les conflits d'intérêts
- Former un comité spécial
- Demander de l'aide externe au besoin
- Tirer parti de toute expertise en RH au sein du conseil, le cas échéant



# Établir des objectifs clairement définis

- Qu'est-ce qu'un objectif?

... vers quoi sont dirigés les efforts; une déclaration des résultats souhaités d'ici une date donnée.



Objectifs clairs

# Objectifs SMART – exemples

## **1. Dotation en personnel et engagement**

« Réduire le roulement des éducateurs de 22 % à 15 % d'ici le 31 décembre en mettant en œuvre un plan de rétention et des vérifications trimestrielles. »

## **2. Qualité et programmation**

« Atteindre ou dépasser les exigences dans tous les audits internes sur la qualité d'ici la fin de l'année grâce à des visites mensuelles en classe et à de l'encadrement. »

## **3. Communication avec les parents**

« Lancer un nouveau protocole de communication avec les parents d'ici le 31 mars et atteindre un taux de satisfaction des parents de 90 % dans les enquêtes semestrielles. »

## **4. Santé et sécurité**

« S'assurer que 100 % des incidents à signaler sont communiqués au conseil dans les 24 heures et inclus dans les tableaux de bord mensuels pour l'année civile complète. »

## **5. Gérance financière**

« Maintenir l'écart budgétaire mensuel à  $\pm 3\%$  et présenter des prévisions trimestrielles précises à chaque réunion du conseil d'administration. »

# Scénario : Objectifs SMART

- La garderie a éprouvé des problèmes de communication avec le personnel et de clarté des rôles. Dans le cadre du dernier sondage auprès du personnel, seulement 40 % des membres du personnel ont convenu qu'ils « comprenaient les attentes et se sentaient au courant des opérations de la garderie ».
- Le conseil aimerait que le DG améliore **la communication interne** et **l'engagement du personnel**.

# Tâche de groupe

Chaque sous-groupe doit :

1. **Rédiger un objectif SMART que le conseil pourrait inclure dans le plan de travail annuel du DG, en fonction du scénario.**
2. Préparez-vous à **expliquer comment l'objectif est SMART (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporel).**
3. Au besoin, suggérez **comment le conseil surveillerait** ou évaluerait les progrès.

# Questions de récapitulation

- Quel est votre objectif SMART?
- Quel a été l'aspect le plus difficile pour rendre l'objectif SMART?
- Comment ce genre d'objectif aide-t-il le conseil d'administration et le DG?
- Comment pourriez-vous utiliser ce processus concrètement dans vos évaluations du DG?

# Gestion du rendement



people



# Question interactive

Tapez dans le clavardoir un mot qui vous vient à l'esprit lorsque vous entendez « évaluation de rendement »



# Raisons du mauvais rendement

- 1. Ils n'ont pas compris**
- 2. Ils ne savaient pas comment faire**
- 3. Ils n'avaient pas les ressources nécessaires**

= 97 % du faible rendement

4. Ils ont refusé ou ne voulaient pas

« La plupart des membres de votre équipe veulent apporter une contribution précieuse et s'épanouir dans leur travail. »

Stephen R. Covey

# La clé de la gestion du rendement?

Une rétroaction...

- **opportune** : Donnez de la rétroaction dès que possible. Vous établirez ainsi un lien entre le comportement et l'évaluation;
- **ouverte et franche** : Assurez-vous que la rétroaction est précise. Évitez les messages contradictoires ou l'accent sur la personne au lieu du rendement. Cela dit, donnez des commentaires positifs et négatifs pour que les employés puissent commencer à vraiment comprendre leurs forces et leurs faiblesses.
- **discrète** : Lorsque vous donnez de la rétroaction, faites-le dans un endroit discret afin que la personne ne soit pas embarrassée devant ses collègues.

# Les avantages des évaluations du rendement bien faites

- Déetecter et éliminer les obstacles à un rendement efficace
- Reconnaître les insatisfactions qui, autrement, inciteraient les employés à partir
- Concentrer les efforts des employés dans la bonne direction
- Motiver les employés à travailler en vue d'atteindre des objectifs importants
- Les aider à développer les aptitudes et les compétences nécessaires pour atteindre leurs objectifs futurs
- Célébrer leurs réussites
- Permettre aux employés de comprendre leur rendement

# Évaluations du rendement



- Règle d'or :

**Aucune surprise**

# La rencontre d'évaluation du rendement

- Tenez la rencontre en privé et prévoyez suffisamment de temps.
- Tenez la rencontre le plus près possible de la date d'échéance.
- Abordez des exemples précis, à la fois positifs et négatifs.
- Démontrez que vous avez confiance en la capacité du DG d'améliorer les possibilités.
- Montrez votre reconnaissance et soulignez ce qui va bien.
- Écoutez les opinions du DG.
- Soyez ferme à l'égard des comportements, mais bienveillant à l'égard des personnes.
- Restez neutre et ne portez pas de jugement.
- Montrez-vous encourageant, et non menaçant

Je m'engage à :

---

commencer à

---

arrêter de

---

augmenter

---

diminuer

# Scénario – priorités stagnantes

- Le conseil a approuvé un plan stratégique de trois ans comportant des priorités professionnelles – améliorer la qualité des programmes, les partenariats communautaires et les installations.
- Au milieu de l'année, les progrès sont minimes. Les rapports sont vagues et il n'y a pas d'échéancier documenté. Lorsqu'on l'interroge, le DG répond : « Nous sommes très occupés avec les opérations quotidiennes. Ces questions vont devoir attendre. »
- Le problème, c'est que des promesses ont été faites aux parents.
- Le conseil ignore s'il s'agit d'un problème de capacité, d'établissement des priorités ou de manque de motivation de la direction.

# Incitations à la discussion

1. Comment le conseil devrait-il évaluer si le DG concilie adéquatement les opérations et le travail stratégique?
2. Quels indicateurs le conseil devrait-il utiliser pour surveiller les progrès stratégiques sans tomber dans la microgestion?
3. Comment le conseil encadre-t-il le DG en matière de délégation, d'établissement des priorités et de gestion des changements?
4. Qu'est-ce qui devrait être intégré aux objectifs de rendement du DG pour le prochain cycle?

# Scénario – incident non signalé

- Le tableau de bord mensuel du rapport du DG montre 0 blessure de gravité moyenne.
- Un parent envoie un courriel au président du conseil d'administration : son enfant a eu besoin de **trois points de suture** après une chute il y a deux semaines.
- La politique du conseil stipule que ce genre d'incident doit être signalé immédiatement.
- Inquiétude du parent : l'incident n'a pas été pris au sérieux par la garderie; aucun appel de suivi.
- Déclaration du DG : « L'incident ne répondait pas à mes critères; nous nous sommes occupés de la situation. »
- C'est la **deuxième fois** qu'un incident n'est pas inclus dans les rapports du conseil.

# Incitations à la discussion

- Comment le conseil d'administration devrait-il aborder les lacunes de signalement récurrentes?
- Quelles attentes doivent être établies en ce qui concerne la communication entre les parents et le conseil d'administration?
- Quels sont les effets sur le rendement ou les soutiens appropriés?

# Planification de la relève



# Sondage interactif

Question – Avez-vous dû remplacer un directeur général?

- 1 – Oui, dans une situation d'urgence soudaine
- 2 – Oui, en raison d'un départ à la retraite prévu
- 3 – Non, mais nous pensons devoir le faire dans moins de trois ans
- 4 – Non, et nous n'en voyons pas le besoin dans un avenir prévisible

# La planification de la relève du DG...

- ... relève du conseil d'administration, qui doit veiller à ce que la garderie ne soit jamais laissée sans direction compétente pour le personnel;
- ... vise à se préparer aux transitions prévues (p. ex., les départs à la retraite) et imprévues (p. ex., maladie, démission soudaine).



# Pourquoi la planification de la relève est-elle essentielle?

- Continuité pour les enfants et les familles
- Conformité – permis, financement
- Relations – personnel, parents, bailleurs de fonds, communauté
- Gestion des risques – pour éviter une crise



Quand commencer?

**Maintenant**



## Scénario – planification de la relève

**Scénario** : Votre directeur général gagne à la loterie et démissionne le lendemain.

**Question** : Quelles seraient les trois premières mesures à prendre en tant que conseil d'administration?

Vous devrez ensuite expliquer votre plan à l'ensemble du groupe.



# Directors' Desk

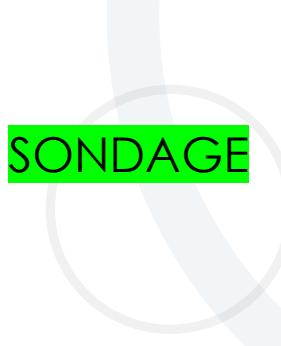
- Nouveau portail en ligne
- Crée par la MCCA pour les administrateurs des programmes de garde d'enfants



# Introduction à la surveillance des questions juridiques par le conseil

# Fonctions juridiques

- Obligation fiduciaire/obligation de diligence
- Règlements administratifs et politiques du conseil d'administration
- Exigences relatives aux garderies au Manitoba



SONDAGE

# Sondage interactif

Question : Comment vous sentez-vous quand on vous parle d'« obligation fiduciaire »?

- 1 – Ça me motive beaucoup
- 2 – Ça me motive un peu
- 3 – Ça n'a aucun effet
- 4 – Ça m'inquiète un peu
- 5 – Ça me terrifie

# Obligation fiduciaire

## Fiduciary

Latin word meaning “trust”

“a person who stands in a special relation of trust, confidence or responsibility in his or her obligation to another” (Webster Dictionary)

Les membres du conseil d'administration doivent agir comme suit :

- Honnêtement (ne pas tricher, ne pas mentir, ne pas voler)
- De bonne foi
- Dans l'intérêt de la garderie (pas de conflit d'intérêts)

Exemple : Si un membre du conseil d'administration vote contre un changement pour des motifs personnels, on pourrait conclure qu'il ne respecte pas ses obligations fiduciaires

# Obligation de diligence



Les membres du conseil d'administration doivent :

- prendre des décisions éclairées en faisant preuve de diligence raisonnable;
- assister aux réunions, passer en revue la documentation, comprendre les opérations;
- s'assurer que les politiques sont respectées et que le personnel est qualifié et formé.

Exemple : Si le conseil d'administration approuve un budget sans prendre le temps de comprendre l'incidence sur les ratios employés-enfants ou sur la conformité en matière de permis, il pourrait y avoir manquement à l'obligation de diligence.

# Exemples de scénarios – sondage

## Le conseil d'administration a-t-il respecté ses obligations (O/N)

1. Les membres du conseil d'administration manquent régulièrement des réunions et votent sur des éléments budgétaires sans examiner les données financières.
2. La DG de la garderie permet à sa cousine d'obtenir un contrat de nettoyage sans divulguer la relation.
3. Le conseil d'administration effectue un examen annuel des programmes pour évaluer s'ils répondent aux objectifs et aux ratios de qualité.
4. Un membre du conseil d'administration préconise le maintien d'un programme parce qu'il bénéficie personnellement à son enfant, même s'il perd de l'argent.
5. Le conseil d'administration n'adopte pas les nouveaux protocoles de sécurité exigés par les lois du Manitoba parce qu'ils ne figuraient pas dans leur budget.

# Exemples de scénarios – lequel? Maintenu ou enfreint?

1. Un membre du conseil d'administration manque régulièrement des réunions et vote sur des éléments budgétaires sans examiner les données financières. **NON – pas informé ou diligent**
2. La DG de la garderie permet à sa cousine d'obtenir un contrat de nettoyage sans divulguer la relation. **NON – conflit d'intérêts**
3. Le conseil d'administration effectue un examen annuel des programmes pour évaluer s'ils répondent aux objectifs et aux ratios de qualité. **OUI – surveillance proactive et prise de décision éclairée**
4. Un membre du conseil d'administration préconise le maintien d'un programme parce qu'il bénéficie personnellement à son enfant, même s'il perd de l'argent. **NON – l'intérêt personnel l'emporte sur le bien de l'organisation**
5. Un conseil d'administration s'oppose à l'adoption de nouveaux protocoles de sécurité exigés par les lois du Manitoba. **NON – doit être conforme aux lois et règlements**

# Règlements administratifs

- La garderie est régie par des règlements administratifs
- Abordez des domaines comme les suivants (il pourrait y en avoir plus) :
  - Constitution de l'organisation – membres, droits, processus de fin de mandat
  - Membres du conseil d'administration – nombre, comment ils ont été élus, durée du mandat, destitution, dirigeants, compétences, comment les destituer, mandat maximal
  - Exercice financier
  - Réunions – AGA, réunions spéciales, réunions régulières – quorum, avis, processus de convocation
  - Vote – comment, rupture d'égalité des voix, procurations
  - Modifications – adoptées par vote majoritaire à l'assemblée générale annuelle ou à l'assemblée extraordinaire
  - Tenue des dossiers – procès-verbaux, rapports financiers

# Règlement administratif ou politique du conseil d'administration

## Règlement administratif

Réglementation

Nécessite habituellement une expertise (juridique) pour l'examen et la révision

Approuvée par les membres

Comprend : la mission de l'organisation, la façon dont les administrateurs sont élus, la façon dont les réunions sont tenues, ce qui constitue un quorum, le type d'indemnisation

## Politique de gouvernance du conseil d'administration

La façon dont le conseil effectue ses activités à l'interne

Explique les attentes à l'égard des membres du conseil d'administration

Créée et approuvée par le conseil d'administration

# Principales lois et normes – garderie au Manitoba

- *Loi sur la garde d'enfants*
  - Principale loi en vertu de laquelle les garderies sont exploitées
  - Permis, normes minimales
- Règlement 62/86 du Manitoba (« Règlement sur la garde d'enfants »)
  - Plus de détails sur les ratios, les qualifications, la surveillance, les normes, etc.
- Manuel d'apprentissage des pratiques exemplaires pour les garderies
  - Plutôt des directives que des exigences légales strictes
- Autres lois pertinentes
  - Droit du travail
  - Santé et sécurité au travail
  - Code de prévention des incendies, sécurité, zonage

# Membre du conseil d'administration et gouvernance

- Permis et conformité réglementaire
- Structure et composition du conseil d'administration
- Responsabilité financière
- Surveillance du programme et assurance de la qualité
- Responsabilité légale et civile
- Politiques et procédures
- Réunions du conseil d'administration, dirigeants, rôles



**Manitoba Child  
Care Association**

**PEOPLE FIRST**  
**HR SERVICES**

A division of People Corporation

# QUESTIONS ET REPONSES



Janvier 2026

**Canada**  
**Manitoba** 