Catholic Children's Aid Society of Hamilton

Société d'aide à l'enfance catholique de Hamilton

GOUVERNANCE DU CONSEIL DE LA SAECH

INTRODUCTION À LA BONNE GOUVERNANCE

Les principes, politiques et pratiques du conseil d'administration de la Société d'aide à l'enfance catholique de Hamilton (SAECH) se veulent des documents faciles à consulter pour aider l'ensemble du conseil d'administration (« le Conseil ») et chacun de ses administrateurs à gérer l'organisme de manière efficace et efficiente au nom de ses membres, et ce, en tenant compte des parties prenantes dans l'application de ses politiques. Ils reposent sur un cadre de bonne gouvernance élaboré par les experts-conseils de la firme tng (www.tngleaders.com) conformément à l'orientation et aux initiatives d'amélioration de la gouvernance de l'Association ontarienne des sociétés de l'aide à l'enfance. Ce cadre de « bonnes pratiques » de gouvernance a déterminé la structure et le plan de ces documents.

UN CADRE DE BONNE GOUVERNANCE

Un conseil d'administration hautement performant sait combien il est important de comprendre ce qu'est la bonne gouvernance, et de s'engager dans cette voie. Afin de comprendre, de communiquer, de bien gérer et d'évaluer notre efficacité, le Conseil a adopté un « cadre » de gouvernance simple qui couvre les quatre dimensions fondamentales de la bonne gouvernance : les personnes, les structures, les processus et la culture organisationnelle. Ce cadre décrit la raison d'être et l'interdépendance de ces dimensions, et guide le Conseil dans l'exercice de ses responsabilités en matière de conformité et de rendement. Enfin, ce cadre délimite les rôles, reliés mais distincts, que jouent l'ensemble du Conseil et chacun des administrateurs dans la mise en œuvre de la bonne gouvernance au jour le jour.

Les politiques et principes du conseil de la SAECH sont structurés de façon à refléter chacune des quatre dimensions fondamentales de la bonne gouvernance.

Figure
Personnes Les bonnes personnes
Culture saine et durable
Structures claires et facilitantes
Processus fiables et habilitants
CONTEXTE PARTICULIER

LES DIMENSIONS DE LA BONNE GOUVERNANCE

1. **Les « bonnes personnes » au conseil d'administration**

   Cette dimension décrit les éléments nécessaires pour réunir et retenir des administrateurs qualifiés et compétents, des personnes qui ont les habiletés, l'expérience, la capacité et l'attitude requises pour répondre aux exigences de l'important rôle qu'elles occupent.

2. **Des structures claires et facilitantes**

   Cette dimension décrit les voies hiérarchiques de l'autorité, de la communication ainsi que des droits et devoirs – autrement dit, la façon dont les rôles, le pouvoir et les responsabilités sont attribués, contrôlés et coordonnés en fonction des objectifs et de la stratégie de la Société et du Conseil.

3. **Des processus fiables et habilitants**

   Cette dimension décrit les séries d'actions ou de fonctions nécessaires pour obtenir les résultats souhaités. Dans le cas de la bonne gouvernance, les résultats souhaités sont une direction éthique et un leadership stratégique du Conseil en ce qui concerne la prise de décision et le suivi touchant les investissements et les intérêts des parties prenantes.

4. **Une culture saine et durable**

   Cette dimension décrit les intentions déclarées de la Société, ainsi que les comportements, normes et traditions du Conseil qui obligent les gens à faire de leur mieux pour atteindre les objectifs de la Société – autrement dit, donner préséance à l'intérêt collectif plutôt qu'à l'intérêt individuel de quiconque.

Ces dimensions de la gouvernance sont toutes interdépendantes. Les structures et les processus peuvent sembler clairs et linéaires en théorie, mais le « système de gouvernance » est dynamique. Il repose sur des gens, des personnes qui interagissent avec d'autres personnes, et sur des structures et processus qui tentent de décrire comment se produira cette interaction. Pour assurer une bonne gouvernance, le Conseil doit non seulement comprendre chaque dimension en elle-même, mais aussi essayer de saisir la relation de cause à effet entre les quatre dimensions, relation qui se transformera au fur et à mesure que le Conseil et la Société évolueront au sein du système. Après tout, le fait de tendre vers la bonne gouvernance devrait être envisagé comme une évolution, et non comme une révolution!

LA GOUVERNANCE EN CONTEXTE

S'il est vrai que les conseils d'administration de partout sont essentiellement responsables des mêmes éléments clés de la gouvernance, cette dernière ne s'exerce pas en vase clos. Il y aura toujours de subtiles différences dans la façon dont un conseil d'administration s'acquitte de ses responsabilités de gouvernance. Le plus souvent, ces différences concernent les « pratiques » de la gouvernance plutôt que les politiques ou principes fondamentaux. C'est pourquoi chaque politique comporte une section Politique, qui correspond aux normes actuelles d'une bonne gouvernance, et

une section Pratique, qui, elle, laisse place aux différences dans la « façon de gouverner » de la Société d'aide à l'enfance catholique de Hamilton afin de tenir compte de son contexte particulier.

Voici certains des éléments du contexte de gouvernance qui influent sur notre gouvernance :

Nos origines

La première Société canadienne d'aide à l'enfance a été créée à Toronto en 1891 par John J. Kelso pour protéger les enfants. En 1888, une nouvelle loi, l'*Act for the Protection and Reformation of Neglected Children*, a autorisé les tribunaux à confier la garde des enfants négligés à des institutions et à des organismes de bienfaisance, les administrations locales assumant les frais de subsistance des pupilles. Entre 1891 et 1912, 60 sociétés d'aide à l'enfance ont vu le jour en Ontario.

Les Sociétés d'aide à l'enfance ontariennes sont régies par la *Loi de 2017 sur les services à l'enfance, à la jeunesse et à la famille* dans sa version la plus récente, laquelle leur confère principalement les responsabilités suivantes :

- enquêter sur les allégations ou les preuves selon lesquelles des enfants qui ont moins de 16 ans ou qui sont confiés à leurs soins ou à leur surveillance peuvent avoir besoin de protection, et, le cas échéant, prendre des mesures pour les protéger;
- le 1er janvier 2018, l'Ontario a haussé l'âge de la protection pour le faire passer de 16 à 18 ans. Un professionnel ou un membre du public qui a des raisons de croire qu'un jeune de 16 ou 17 ans a ou pourrait avoir besoin de protection peut, sans toutefois y être obligé, faire un rapport à une société d'aide à l'enfance, et cette dernière sera tenue d'évaluer le rapport (LSEJF, par. 125 (4));
- fournir des soins aux enfants qui leur sont confiés à cette fin ou exercer une surveillance sur ces derniers;
- offrir aux familles des services de soutien et de consultation ainsi que d'autres services pour protéger les enfants ou empêcher que surviennent des situations qui nécessitent cette protection;
- placer des enfants en vue de leur adoption.

Notre formation

La Charte de la Société d'aide à l'enfance catholique de Hamilton lui a été accordée le 30 octobre 1953. Mandatée pour servir les familles catholiques de la ville de Hamilton, la Société a ouvert ses portes au 90, rue Stinson, en avril 1954, avec un directeur local, M. Frank Nearing, assisté de trois personnes. Jusqu'en 1965, la Société a produit un rapport annuel conjoint avec d'autres services communautaires catholiques : les St. Elizabeth Visiting Nurses, le Catholic Welfare Bureau (devenu plus tard les Catholic Social Services) et d'autres organismes catholiques comme le St. Martin's Manor, le Mount St. Joseph's Centre et le Marian Credit Union.

Au fil des ans, la communauté catholique de Hamilton a continué à croître. À l'heure actuelle, environ 34,3 % de la population de Hamilton se dit catholique. La communauté catholique est maintenant très diversifiée; on y retrouve des personnes et des familles venues d'Irlande, d'Italie, du Portugal et de divers pays d'Europe de l'Est, d'Amérique centrale, d'Asie et d'Afrique.

Nos objectifs

Tiré des lettres patentes de la Société datées du 30 octobre 1953 (en anglais seulement) :

Ses objectifs, à savoir :

a) *protéger les enfants de la cruauté et de la négligence des parents, tuteurs ou autres personnes;*
b) *prendre soin des enfants négligés et les surveiller;*
c) *améliorer la vie familiale des enfants;*
d) *trouver des foyers d'accueil pour les enfants sans foyer ou dont le foyer est inadéquat;*
e) *sauvegarder la foi des enfants catholiques;*
f) *recueillir des dons et legs en espèces et en nature;*
g) *investir les fonds de la Société qui ne sont pas immédiatement requis dans des placements choisis par les administrateurs;*
h) *de manière générale, s'acquitter des responsabilités d'une société d'aide à l'enfance en vertu de la* The Children' Protection Act *et collaborer à l'application des dispositions de ladite loi et d'autres lois dans l'intérêt des enfants;*
i) *faire toute autre chose pouvant contribuer directement ou indirectement à la réalisation des objectifs mentionnés ci-dessus.*

La forme de la société

La Société d'aide à l'enfance catholique de Hamilton est une société à but non lucratif en vertu de la *Loi sur les personnes morales* (Ontario) et de la *Loi de l'impôt sur le revenu* (Canada) et elle est donc assujettie aux politiques et à la vérification de l'Agence du revenu du Canada.

Définitions

Aux fins des principes, politiques et pratiques du Conseil, les termes suivants se définissent ainsi :

Conseil Conseil d'administration de la Société.
Règlements internes Règlements de la Société tels qu'approuvés par les membres.
Président Président du conseil d'administration.
SAECH Société d'aide à l'enfance catholique de Hamilton.
Administrateur Personne qui siège au conseil d'administration quel que soit son titre.
Directeur général Employé de la Société qui agit à titre de « directeur local » au sens de la *Loi de 2017 sur les services à l'enfance, à la jeunesse et à la famille* (Ontario) telle qu'amendée de temps à autre, et qui relève directement du Conseil.
Membre Membre de la Société.
Membres Ensemble des membres de la Société.
Dirigeant L'un des dirigeants de la Société, à savoir le président, le vice-président, le trésorier ou le secrétaire.
Société L'organisme qui a adopté ou est réputé avoir adopté ses règlements conformément à la *Loi sur les personnes morales* (soit la Société d'aide à l'enfance catholique de Hamilton ou SAECH).

PRINCIPES, POLITIQUES ET PRATIQUES DE BONNE GOUVERNANCE

Pour chacune des quatre dimensions de la bonne gouvernance, le Conseil sera guidé par trois niveaux de directives écrites : les principes, les politiques et les pratiques.

Dimensions

1. Les bonnes personnes
2. Des structures claires et facilitantes
3. Des processus fiables et habilitants
4. Une culture saine et durable

Les principes de gouvernance (Pourquoi?)
Énoncent les raisons supérieures pour lesquelles la Société gouverne comme elle le fait, les grands objectifs qui déterminent ce que les politiques et les pratiques particulières doivent accomplir.

Les politiques de gouvernance (Quoi?)

Précisent les actions ou les comportements particuliers attendus :

- du Conseil dans son ensemble;
- de chacun des administrateurs.

Les pratiques de gouvernance (Comment?)

Décrivent avec précision la manière dont les principes et les politiques doivent s'appliquer avec efficacité et efficience.

POLITIQUES ET PRATIQUES DE BONNE GOUVERNANCE DE LA SAECH

Chaque politique de gouvernance comporte une section intitulée Politique et une section intitulée Pratique.

La section **Politique** décrit les principes et les politiques de bonne gouvernance du Conseil. *Les principes et politiques devraient rester relativement constants dans le temps. Tout changement qui y sera apporté devra être approuvé en bonne et due forme par le Conseil.*

La section **Pratique** décrit les pratiques de gouvernance les plus récentes utilisées par le Conseil pour appliquer les politiques dans le respect des principes. *Les pratiques de gouvernance évolueront à mesure que de nouvelles pratiques de bonne gouvernance se développeront et seront adoptées. Tout changement dans les pratiques devra être approuvé en bonne et due forme par le Conseil.* Le **Plan de travail du Conseil (Annexe A)** aidera le Conseil à s'assurer que toutes les pratiques sont respectées.

LES ASPECTS FONDAMENTAUX DE LA BONNE GOUVERNANCE DU CONSEIL

Le schéma qui suit décrit les aspects les plus fondamentaux de la gouvernance du conseil d'administration. Il illustre la relation qu'entretiennent le Conseil et ses membres avec les principales parties prenantes qui sont la raison d'être de la Société. Il montre aussi la relation entre le Conseil et son unique employé, le directeur général, par l'entremise de qui le Conseil délègue l'essentiel de la responsabilité opérationnelle. Enfin, ce schéma résume les principales fonctions de prise de décision et de suivi du Conseil. Les principes, politiques et pratiques du conseil d'administration précisent le rôle du Conseil dans ces domaines (le « quoi ») ainsi que la manière dont il devrait s'acquitter de ses responsabilités de façon éthique et responsable (le « comment »).

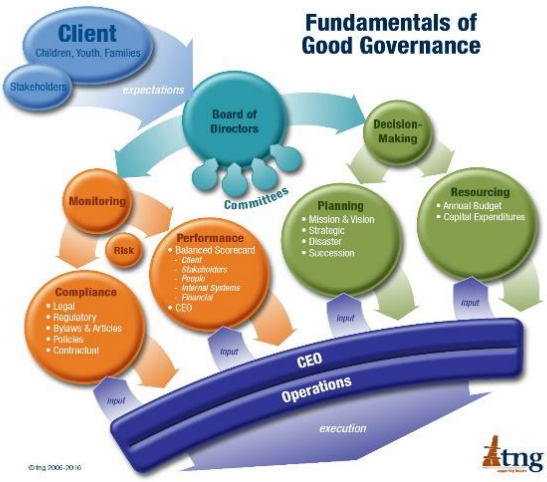

Figure
Les aspects fondamentaux de la bonne gouvernance

Clientèle
Enfants, jeunes, familles
Parties prenantes

Attentes

Conseil d'administration
Comités

Suivi
Risque

Prise de décision

Conformité	Rendement	Planification	Allocation des ressources
• Obligations légales • Dispositions réglementaires • Statuts et règlements • Politiques • Obligations contractuelles	• Tableau d'évaluation équilibrée - *Clientèle* - *Parties prenantes* - *Personnel* - *Systèmes internes* - *Résultats financiers* • Directeur général	• Mission et vision • Planification stratégique • Reprise après sinistre • Succession	• Budget annuel • Dépenses en capital

commentaires *commentaires* *commentaires* *commentaires*

Directeur général
Fonctionnement

Exécution

Annexe A : Plan de travail du Conseil

Pilier		Fréquence			
		Toutes les réunions	Deux fois par an	Une fois par an	Au besoin
1. LES « BONNES PERSONNES » AU CONSEIL D'ADMINISTRATION	**Principe 1.1 Composition du Conseil**				
	1.1.1 Composition du Conseil			X	
	1.1.2 Compétences des administrateurs			X	
	1.1.3 Recrutement, élection et succession des administrateurs			X	
	1.1.4 Mandat des administrateurs			X	
	Principe 1.2 Contribution des administrateurs				
	1.2.1 Obligations de l'ensemble du Conseil			X	
	1.2.2 Obligations des administrateurs			X	
	1.2.3 Obligations des dirigeants du Conseil			X	
	1.2.4 Intégration et orientation/réorientation des administrateurs			X	
	1.2.5 Perfectionnement des administrateurs			X	
	1.2.6 Assurance responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants			X	
	1.2.7 Indemnisation et dépenses des administrateurs				X
2. DES STRUCTURES CLAIRES ET FACILITANTES	**Principe 2.1 Responsabilités du Conseil**				
	2.1.1 Règlements administratifs /Statuts			X	
	2.1.2 Manuel de gouvernance du conseil d'administration			X	
	2.1.3 Divulgation d'informations sur la gouvernance			X	
	2.1.4 Délégation des pouvoirs			X	
	2.1.5 Structure des comités			X	
	2.1.6 Réunions du Conseil			X	

Pilier		Fréquence			
		Toutes les réunions	Deux fois par an	Une fois par an	Au besoin
	2.1.7 Assiduité aux réunions du Conseil			X	
	2.1.8 Congé			X	
3. DES PROCESSUS FIABLES ET HABILITANTS	**Principe 3.1 Décisions du Conseil**				
	3.1.1 Processus décisionnel du Conseil	X			
	3.1.2 Adoption et révision du plan stratégique			X	
	3.1.3 Plan et budget de fonctionnement			X	
	3.1.4 Plan de reprise après sinistre		X		
	3.1.5 Plan de succession du directeur général			X	
	Principe 3.2 Surveillance du Conseil				
	3.2.1 Conformité	X			
	3.2.2 Principaux risques		X		
	3.2.3 Rendement	X			
	3.2.4 Fonction d'audit			X	
	3.2.5 Rendement du directeur général			X	
	3.2.6 Rendement du Conseil			X	
4. UNE CULTURE SAINE ET DURABLE	**Principe 4.1 Pérennité de l'organisme**				
	4.1.1 Clients			X	
	4.1.2 Parties prenantes			X	
	4.1.3 Établissements de relations et engagement			X	
	4.1.4 Qualité		X		
	4.1.5 Santé au travail			X	