



Partenaires  
en action  
pour l'enfant

# **Cadre de fonctionnement d'Horizon 0-5**

**Proposition du groupe de travail  
sur le fonctionnement**

**Présenté aux membres  
le 30 octobre 2015**

# Rappel du cadre stratégique

## **Mission**

Contribuer au mieux-être et à la réussite éducative<sup>1</sup> des enfants montréalais de 0-5 ans par le renforcement de notre capacité d'agir ensemble au plan régional, en cohérence avec les communautés locales

## **Vision**

Renforcer la capacité de la communauté montréalaise à agir auprès des familles vivant en contexte de vulnérabilité.

## **Priorités stratégiques**

- Priorité stratégique #1: Contribuer au développement, à la diffusion et à l'appropriation des savoirs utiles à la prise de décision favorisant des interventions efficaces en petite enfance à Montréal.
- Priorité stratégique #2: Favoriser une meilleure cohérence et complémentarité des actions au niveau régional.

## **Principes directeurs**

- Principe 1 : S'engager dans un leadership partagé en reconnaissant l'expertise des membres d'Horizon 0-5.
- Principe 2 : S'engager dans une démarche visant une compréhension commune des enjeux en petite enfance à Montréal.
- Principe 3 : S'engager à participer activement à la réalisation du plan d'action d'Horizon 0-5.
- Principe 4 : S'engager à reconnaître l'expérience et les connaissances des instances de concertations locales pour une compréhension commune des enjeux en petite enfance à Montréal.

---

<sup>1</sup> La réussite éducative concerne à la fois l'instruction (intégration de savoirs académiques), la socialisation (acquisition de savoirs, valeurs, attitudes et comportements utiles au fonctionnement en société) et la qualification (préparation à l'insertion professionnelle).

## Introduction

En lien avec le développement de son 2<sup>e</sup> plan stratégique, Horizon 0-5 met à jour son cadre de fonctionnement. Ce cadre met en évidence les différents éléments de la structure de gouvernance ainsi que les rôles et responsabilités de chacun. Ce mode de fonctionnement « amélioré » permettra le renforcement de la capacité d'Horizon 0-5 et de ses membres à agir ensemble au plan régional et favorisera la cohérence et la complémentarité des actions au niveau régional.

Horizon 0-5 est un **réseau d'acteurs**, c'est-à-dire que c'est l'addition des organisations membres qui forme l'instance. Horizon 0-5 n'est pas une entité « à part » qui fonctionne seule puisque les organisations membres et leurs représentants sont engagés, dans un leadership partagé, à promouvoir la mission, à contribuer à la vision et à mettre en œuvre le plan stratégique et le plan d'action d'Horizon 0-5. Les actions concertées menées à Horizon 0-5 **ET** par les organisations membres contribuent à l'atteinte de la vision d'Horizon 0-5. Toutes ces actions seront mises en évidence notamment dans le rapport annuel d'Horizon 0-5.

Horizon 0-5 regroupe des membres (les organisations) qui mandatent chacune 2 représentants (dont l'un fait idéalement partie de la direction) qui sont en mesure de prendre des décisions et de s'engager au nom de son organisation.

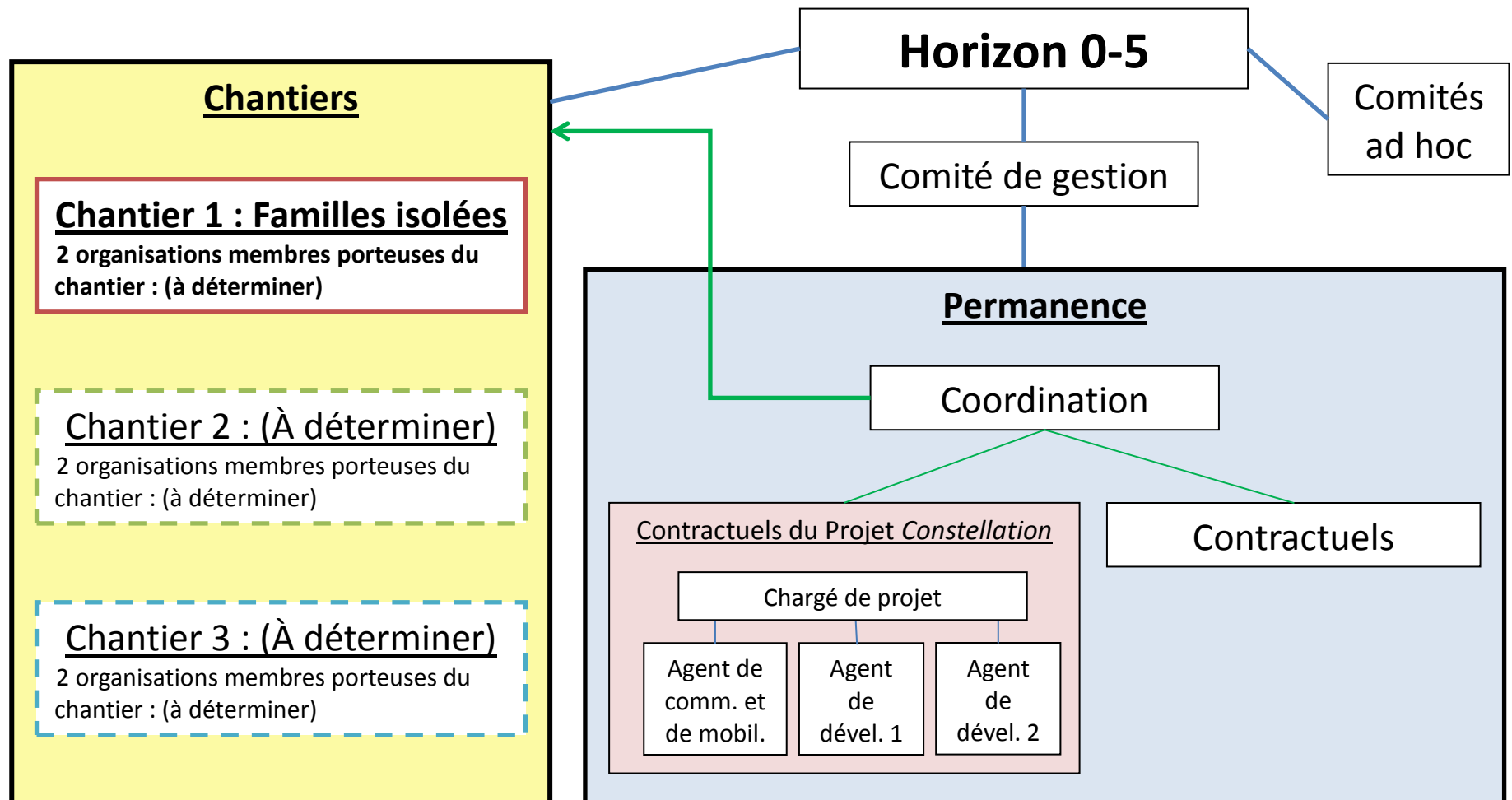
Dans la nouvelle structure de gouvernance, nous retrouvons :

- ❖ Le comité de gestion : Anciennement appelé *comité de coordination*, le comité de gestion est un groupe de 3 organisations membres chargées par Horizon 0-5 d'en orienter la gestion. Son rôle est principalement lié aux questions de gestion de l'organisation (encadrer la coordination; assurer une gestion saine des ressources humaines, financières et matérielles; être le gardien de l'avancement du plan stratégique et du plan d'action annuel).
- ❖ Des comités *ad hoc* : Le comité de travail *ad hoc* est un comité formé au besoin pour travailler sur un enjeu spécifique en lien avec le fonctionnement d'Horizon 0-5 (plan stratégique, financement d'Horizon 0-5, embauche de ressources humaines, etc.).
- ❖ Des chantiers : Un chantier est un groupe de travail autour d'un enjeu en lien avec le plan stratégique et la vision d'Horizon 0-5. Chaque chantier se dote de son propre plan d'action et établit son mode de fonctionnement selon la nature du travail à accomplir, des priorités dégagées, des disponibilités des membres ainsi que de l'intensité du travail requis. Le plan d'action établi par les membres du chantier sera présenté aux membres d'Horizon 0-5 lors des rencontres régulières. Un chantier peut donner lieu à la réalisation d'un projet, l'organisation d'un événement, le développement d'outils, la production de divers documents, une démarche de réflexion, une prise de position, etc.
- ❖ La permanence : Lieu et employés qui assurent le fonctionnement continu de l'instance. La coordination et les employés contractuels constituent la permanence d'Horizon 0-5.

**Vous trouverez l'organigramme d'Horizon 0-5 à la page suivante.**

En plus de la nouvelle structure de gouvernance, le fonctionnement d'Horizon 0-5 ainsi que la forme et le contenu des rencontres ont été revus. Les réunions d'Horizon 0-5 doivent permettre une compréhension commune des enjeux montréalais et servir exclusivement aux échanges, aux discussions, à l'arrimage, à la collaboration, à la consultation et à la prise de décision autant pour l'instance que pour les organisations membres. Les éléments visant à simplement informer les membres (par exemple le suivi des actions) seront transmis par courriel.

# Organigramme du réseau d'acteurs Horizon 0-5



## Instance régionale Horizon 0-5 (Réseau d'acteurs)

<b>Mandat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer et mettre en œuvre le plan stratégique et le plan d'action annuel d'Horizon 0-5;</li> <li>• Identifier les grands enjeux communs et mettre en place des chantiers et comités ad hoc;</li> <li>• Assurer un suivi de la mise en œuvre des plans d'action des chantiers et des travaux des comités ad hoc;</li> <li>• Prendre les décisions requises pour assurer la saine gestion des ressources humaines, financières et matérielles.</li> </ul>
<b>Composition</b>	<p>L'instance Horizon 0-5 regroupe des organisations qui ont un mandat régional en lien avec la petite enfance et qui y délèguent 2 représentants. Horizon 0-5 s'assure que tous les partenaires et réseaux régionaux engagés dans les efforts concertés en petite enfance soient invités à rejoindre l'instance.</p> <p>La coordination d'Horizon, ainsi que la permanence, font partie d'emblée de l'instance et participent aux rencontres régulières.</p> <p><u>Procédure pour devenir membre d'Horizon 0-5 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Répondre aux critères d'admissibilité*;</li> <li>• Déposer une demande écrite expliquant comment l'organisation peut contribuer à la réalisation de la mission et du plan stratégique d'Horizon 0-5;</li> <li>• Être recommandé par le comité de gestion;</li> <li>• Être approuvé par Horizon 0-5;</li> <li>• Être représenté par deux personnes de l'organisation, dont l'une fait idéalement partie de la direction.</li> </ul> <p>*Les critères d'admissibilité sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adhérer à la mission, à la vision, aux priorités stratégiques et aux principes directeurs d'Horizon 0-5;</li> <li>• Œuvrer dans une organisation qui a un mandat régional à Montréal ou dans une organisation qui œuvre au palier national et qui représente un ensemble d'organisations dont la majorité est présente à Montréal (50% + 1);</li> <li>• Partager une connaissance et une expertise des enjeux montréalais en petite enfance;</li> <li>• Poursuivre une mission en lien avec le plan stratégique d'Horizon 0-5.</li> </ul>
<b>Rôles et responsabilités des participants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuer à l'élaboration du plan stratégique et du plan d'action annuel d'Horizon 0-5;</li> <li>• S'engager à participer à la mise en œuvre du plan stratégique et du plan d'action annuel, notamment en participant aux rencontres, aux chantiers et aux comités ad hoc.</li> <li>• Horizon 0-5 reconnaît que chaque organisation a sa mission propre et ses responsabilités, de même que des enjeux sociopolitiques qui guident ses actions et représentations. Cependant, les membres d'Horizon 0-5 s'engagent à :             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ partager les enjeux sociopolitiques qui peuvent influencer les travaux de l'instance;</li> <li>○ partager de l'information détenue en lien avec les travaux d'Horizon 0-5 pour éviter le doublement d'actions, d'initiatives ou de travaux de recherche;</li> <li>○ faire connaître les travaux d'Horizon 0-5.</li> </ul> </li> </ul>

## Instance régionale Horizon 0-5

### Rencontres

- Objectifs :
  - Prendre les décisions nécessaires à la mise en œuvre du plan stratégique et du plan d'action annuel;
  - Suivre l'avancement du plan d'action annuel, ainsi que les travaux des chantiers et des comités ad hoc;
  - Favoriser l'arrimage, le partenariat ainsi que la cohérence et la complémentarité des actions.
- Contenu :
  - Horizon 0-5 est un lieu d'échange. Les réunions doivent servir au partage des apprentissages et des retombées des projets, chantiers ou partenariats, ainsi qu'à la prise de décision, aux échanges, à la consultation, etc.;
  - Les éléments visant à simplement informer les membres seront transmis par courriel.
- Forme :

Les rencontres sont animées par la coordination d'Horizon 0-5. Elle privilégie différentes formes d'animation auxquelles seront associés des membres ou des personnes externes au besoin. Les membres sont invités à suggérer des animations ou des conférenciers qui pourraient être intéressants pour les rencontres d'Horizon 0-5.
- Ordre du jour et compte-rendu :
  - L'ordre du jour de chacune des rencontres est préparé par la coordination en collaboration avec le comité de gestion et transmet 5 jours ouvrables à l'avance pour permettre l'expression du point de vue de l'organisation qui ne peut être présente;
  - L'ordre du jour doit être cohérent avec les priorités et le plan d'action annuel et mettre en évidence les décisions à prendre;
  - Le compte-rendu de chacune des rencontres est produit par la permanence d'Horizon 0-5 et validé par la coordination.
- Fréquence :
  - Horizon 0-5 se réunit 5 à 6 fois par année (septembre, novembre, février, avril, juin);
  - Le calendrier des rencontres est convenu avec les membres en juin.
- Quorum :

Pour la tenue d'une rencontre, 50% plus une des organisations membres doit être représentée;

### Décisions et délibérations

- Le mode de décision par défaut est le consensus, défini comme suit : les organisations doivent être en accord avec le positionnement ou doivent pouvoir se rallier;
- Toutes les organisations, par le biais d'au moins un de leurs représentants sur le comité, ont la responsabilité de faire connaître leur désaccord et les raisons afin d'alimenter la discussion et favoriser l'atteinte du consensus;
- En cas de non-atteinte d'un consensus, les membres s'engagent à délibérer; la délibération est un processus de réflexion complet en lien avec la décision à prendre.

## Comité de gestion

<b>Mandat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer un rôle de gardien de l'avancement du plan stratégique et du plan d'action annuel d'Horizon;</li> <li>S'assurer une gestion saine des ressources humaines, financières et matérielles.</li> </ul>
<b>Composition</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chaque année, à la dernière rencontre de juin, Horizon 0-5 nomme trois organisations qui désignent, parmi leurs deux représentants, la personne qui siègera au comité de gestion;</li> <li>Les membres désignés assurent un mandat d'un an avec possibilité de renouvellement.</li> </ul>
<b>Rôles et responsabilités des participants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effectuer un suivi régulier de la gestion des ressources humaines, financières et matérielles, adresser les grands enjeux de gestion et interpellier les membres d'Horizon au besoin;</li> <li>Soutenir la coordination dans la réalisation de son mandat, établir ses objectifs en début d'année et procéder à l'évaluation de l'atteinte de ses objectifs en fin d'année;</li> <li>Soutenir la coordination dans la préparation de l'ordre du jour des rencontres d'Horizon.</li> </ul>
<b>Rencontres</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>Objectifs</u> : Prendre les décisions nécessaires pour assurer une saine gestion de ces ressources humaines, financières et matérielles.</li> <li>➤ <u>Contenu</u> : Variable selon les besoins.</li> <li>➤ <u>Forme</u> : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Variable selon les besoins;</li> <li>○ L'animation est assurée par la coordination d'Horizon 0-5 ou par la personne qui convoque la réunion.</li> </ul> </li> <li>➤ <u>Ordre du jour et compte-rendu</u> : L'ordre du jour et le compte-rendu de chacune des rencontres sont préparés par la coordination d'Horizon 0-5 ou par la personne qui convoque la réunion.</li> <li>➤ <u>Fréquence</u> : Le comité se réunit au besoin, à la demande de la coordination ou d'un des membres du comité de gestion.</li> <li>➤ <u>Quorum</u> : Pour la tenue d'une rencontre, deux organisations sur trois doivent être représentées.</li> </ul>
<b>Décisions et délibération</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le mode de décision par défaut est le consensus, défini comme suit : les membres du comité doivent être en accord avec le positionnement ou doivent pouvoir se rallier ;</li> <li>Tous les membres ont la responsabilité de faire connaître leur désaccord et la raison afin d'alimenter la discussion et favoriser l'atteinte du consensus ;</li> <li>En cas de non-atteinte d'un consensus, les membres s'engagent à délibérer; la délibération est un processus de réflexion complet en lien avec la décision à prendre;</li> <li>Lorsqu'un membre du comité de gestion constate qu'il a des intérêts directs ou indirects incompatibles ou qui entrent en conflit avec ceux d'Horizon 0-5 par rapport à un dossier, il doit s'abstenir de participer à toute décision portant sur cet enjeu;</li> <li>S'il y a impossibilité de consensus, la délibération doit être apportée aux membres d'Horizon 0-5.</li> </ul>

## Chantiers

<b>Définition</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Groupe de travail permettant de travailler les grands enjeux du plan stratégique et du plan d'action identifiés par Horizon 0-5. De cette modalité de travail peut émerger des projets, des outils, des événements, des documents de réflexion, etc.</li> </ul>
<b>Mandat</b>	<p><u>Mandat d'un chantier</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• convenir du mode de fonctionnement du chantier (mécanismes de suivis et de communication, fréquence des rencontres, etc.)</li> <li>• Élaborer un plan d'action du chantier et un échéancier;</li> <li>• Présenter le plan d'action du chantier et l'échéancier à Horizon 0-5 pour approbation;</li> <li>• Mettre en œuvre le plan d'action du chantier.</li> <li>• Effectuer les suivis nécessaires aux rencontres d'Horizon en ce qui concerne l'avancement des travaux, les enjeux rencontrés, les décisions à prendre, etc.)</li> </ul>
<b>Composition</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des membres d'Horizon 0-5 sont les porteurs du chantier (préférentiellement un minimum de 2) identifiés par Horizon 0-5 selon les intérêts.</li> <li>• D'autres membres d'Horizon 0-5, selon les mandats et le travail de chacun</li> <li>• La coordination, <b>au besoin</b></li> <li>• Des membres de la permanence d'Horizon 0-5, au besoin.</li> <li>• <u>Des personnes externes au besoin, par exemple</u> : des professionnels des organisations qui possèdent le savoir nécessaire pour contribuer au chantier, des chercheurs, des représentants du local, etc.</li> </ul>
<b>Rôles et responsabilités des participants</b>	<p><u>Responsabilités des porteurs d'un chantier</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer que le mode de fonctionnement du chantier a été convenu avec les membres du chantier;</li> <li>• S'assurer de l'avancement des travaux du chantier en lien avec le plan d'action et l'échéancier;</li> <li>• S'assurer du bon fonctionnement du chantier (rencontres, comptes-rendus, etc.);</li> <li>• S'assurer de mettre à contribution les forces du réseau en lien avec ce chantier</li> <li>• Effectuer les suivis nécessaires auprès de la coordination d'Horizon 0-5</li> <li>• Effectuer les suivis nécessaires lors des rencontres d'Horizon 0-5 (notamment les changements d'orientation majeurs)</li> <li>• Solliciter les membres d'Horizon 0-5 au besoin</li> </ul> <p><u>Responsabilités des autres membres du chantier</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participer activement aux rencontres et aux travaux du chantier</li> </ul>
<b>Rencontres</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les objectifs, la forme, le contenu, la fréquence et l'animation des rencontres ainsi que la production des ordres du jour et des comptes rendus sont déterminés par les membres du chantier.</li> </ul>
<b>Décisions et délibération</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le mode de décision par défaut est le consensus, défini comme suit : les participants doivent être en accord avec le positionnement ou doivent pouvoir se rallier ;</li> <li>• Tous les participants ont la responsabilité de faire connaître leur désaccord et la raison afin d'alimenter la discussion et favoriser l'atteinte du consensus ;</li> <li>• En cas de non-atteinte d'un consensus, les participants s'engagent à délibérer; la délibération est un processus de réflexion complet en lien avec la décision à prendre.</li> </ul>



## Comités de travail *ad hoc*

<b>Définition</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le comité de travail ad hoc est un comité formé au besoin pour travailler sur un enjeu spécifique en lien avec le fonctionnement d'Horizon 0-5 (plan stratégique, financement d'Horizon 0-5, embauche de ressources humaines, etc.)</li> </ul>
<b>Mandat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Variable selon le besoin et déterminé par Horizon 0-5.</li> </ul>
<b>Composition</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Variable selon la thématique de travail (membres d'Horizon 0-5, coordination, comité de gestion, permanence d'Horizon 0-5, employés des organisations membres, experts externes, contractuels, représentants des organisations locales, etc.).</li> </ul>
<b>Rôles et responsabilités des participants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déterminer un mode de fonctionnement;</li> <li>Remplir le mandat confié par Horizon 0-5;</li> <li>Effectuer les suivis nécessaires auprès de la coordination et/ou du comité de gestion d'Horizon 0-5;</li> <li>Effectuer les suivis nécessaires lors des rencontres d'Horizon 0-5 (enjeux particuliers, etc.);</li> <li>Solliciter les membres d'Horizon 0-5 au besoin.</li> </ul>
<b>Rencontres</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les objectifs, la forme, le contenu, la fréquence et l'animation des rencontres ainsi que la production des ordres du jour et des comptes rendus sont déterminés par les membres du comité.</li> </ul>
<b>Décisions et délibération</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le mode de décision par défaut est le consensus, défini comme suit : les participants doivent être en accord avec le positionnement ou doivent pouvoir se rallier ;</li> <li>Tous les participants ont la responsabilité de faire connaître leur désaccord et la raison afin d'alimenter la discussion et favoriser l'atteinte du consensus ;</li> <li>En cas de non-atteinte d'un consensus, les participants s'engagent à délibérer; la délibération est un processus de réflexion complet en lien avec la décision à prendre.</li> </ul>

# Annexe A

Description du poste de  
coordination d'Horizon 0-5

## Coordonnateur/trice d'Horizon 0-5 – Description de poste

Le coordonnateur ou la coordonnatrice exerce ses fonctions dans le cadre des mandats définis par Horizon 0-5 et sous la responsabilité des membres du comité de gestion.

### **De façon générale, la personne assume le mandat suivant :**

- Promouvoir la mission et la vision d'Horizon 0-5 auprès de l'ensemble des acteurs montréalais;
- Favoriser la mobilisation des acteurs montréalais autour de la petite enfance;
- Soutenir les membres d'Horizon 0-5 dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation du plan stratégique et du plan d'action annuel;
- S'assurer du respect du cadre de fonctionnement d'Horizon 0-5;
- Assurer une saine gestion des ressources humaines, financières et matérielles.

### **Et plus spécifiquement, les fonctions et responsabilités suivantes :**

#### Mobilisation et représentation :

- Soutenir la mobilisation des acteurs montréalais autour de la mission et du plan d'action d'Horizon 0-5;
- Susciter des opportunités de partenariats stratégiques;
- Assurer la visibilité et le rayonnement d'Horizon 0-5 auprès des acteurs régionaux et locaux en petite enfance;
- Représenter Horizon 0-5 dans divers événements (colloques, forums, etc.) ou instances (comités, etc.);
- Exercer un rôle d'influence auprès des divers partenaires et instances pouvant contribuer à la mission d'Horizon 0-5;
- Faire connaître la mission, la vision et les activités d'Horizon 0-5 auprès des acteurs régionaux et locaux en petite enfance;
- Susciter des collaborations avec des communautés locales.

#### Plan stratégique et plan d'action annuel :

- Mettre en place les conditions nécessaires et coordonner les travaux en lien avec la démarche d'élaboration, de mise en œuvre et d'évaluation du plan stratégique et du plan d'action annuel d'Horizon 0-5;
- Assurer un suivi régulier auprès des membres d'Horizon 0-5 concernant l'avancement des actions menées par Horizon 0-5;
- Établir et maintenir des communications efficaces et continues avec les organisations membres d'Horizon 0-5;
- Soutenir les membres, dans leur capacité d'agir ensemble dans une perspective d'une plus grande cohérence et complémentarité de leurs actions;
- Assurer une veille des enjeux en petite enfance ou qui pourraient avoir une incidence sur la mise en œuvre du plan d'action d'Horizon 0-5;
- Rédiger les divers documents administratifs et organisationnels (rapport annuel, cadre de fonctionnement, etc.).

#### Gestion des ressources financières et matérielles d'Horizon 0-5

- Préparer les prévisions budgétaires;
- Effectuer le suivi budgétaire et le bilan annuel en collaboration avec le fiduciaire;
- Effectuer le suivi des protocoles d'entente avec les partenaires financiers (devis, rapports, bilans, etc.);
- Rechercher des opportunités de financement.

#### Gestion des ressources humaines d'Horizon 0-5

- Procéder à l'embauche des employés et des contractuels en collaboration avec le comité de gestion;
- Favoriser l'adhésion des employés à la mission et à la vision d'Horizon 0-5;
- Superviser, encadrer et évaluer l'ensemble des employés embauchés par Horizon 0-5;
- Voir au bien-être et au développement des compétences des employés.