



Québec, le 4 juin 2021

PAR COURRIEL

Objet : Demande d'accès à des documents administratifs
Notre dossier : 16310/21-24

Madame,

Nous donnons suite à votre demande d'accès visant à obtenir :

- tout document ou contenu audiovisuel en ligne destiné et accessible aux membres des conseils d'administration des centres de services scolaires, concernant la formation élaborée par le ministre à leur intention (article 459.5 de la *Loi sur l'instruction publique*).

Vous trouverez ci-annexé l'ensemble des documents de formation pour les membres des conseils d'administration. À titre d'information, cette formation est offerte en collaboration avec l'École nationale d'administration publique.

Conformément à l'article 51 de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, RLRQ, c. A-2.1, nous vous informons que vous pouvez demander la révision de cette décision auprès de la Commission d'accès à l'information. Vous trouverez ci-joint une note explicative à cet effet.

Veuillez agréer, Madame, nos salutations distinguées.

La responsable de l'accès aux documents,

Originale signée

Ingrid Barakatt
IB/JG/mc

p. j. 2

Station Point de vue panoramique

Fiche-synthèse

Objectif général

Bien comprendre mon environnement

Les principes d'action et de gouvernance du MEQ

Principes d'action et de gouvernance qui sous-tendent les orientations stratégiques du ministère de l'Éducation du Québec (MEQ)

- L'analyse différenciée selon les sexes
- Le partenariat
- La subsidiarité
- Le développement durable

Les orientations stratégiques 2019-2023 du MEQ

- Orientation 1 : Offrir à toutes et à tous, dès l'enfance, les meilleures conditions pour apprendre et réussir tout au long de la vie
- Orientation 2 : Offrir des milieux de vie et d'apprentissage innovants, stimulants, sains et sécuritaires

Le système d'éducation au Québec et le contexte de gouvernance

Les principes de la nouvelle gouvernance scolaire

- L'élève au cœur des décisions
- La modernisation de la gouvernance scolaire
- La valorisation des personnes qui sont en contact avec les élèves et qui connaissent bien leurs besoins

La triple mission de l'école québécoise

- **Instruire** dans un monde du savoir
- **Socialiser** dans un monde pluraliste
- **Qualifier** dans un monde en changement

Cadre normatif de l'éducation préscolaire et de l'enseignement primaire et secondaire

- [Loi sur l'instruction publique](#) : loi fondamentale constituant l'assise du système d'éducation.
- [Loi modifiant principalement la Loi sur l'instruction publique relativement à l'organisation et à la gouvernance scolaires](#) : loi qui revoit l'organisation et la gouvernance des commissions scolaires pour faire place à des centres de services scolaires administrés par un conseil d'administration.
- [Trois régimes pédagogiques : éducation préscolaire, enseignement primaire et enseignement secondaire; formation professionnelle; formation générale des adultes](#) : nature, objectifs et cadre général de l'organisation des services éducatifs (matières enseignées, grille-matière, périodes de congé, services particuliers, etc.).
- [Programme de formation de l'école québécoise](#) : définit les apprentissages essentiels pour la formation des jeunes (le développement des compétences, les domaines généraux de formation et les domaines d'apprentissage).

Le centre de services scolaire : un survol

La mission du CSS

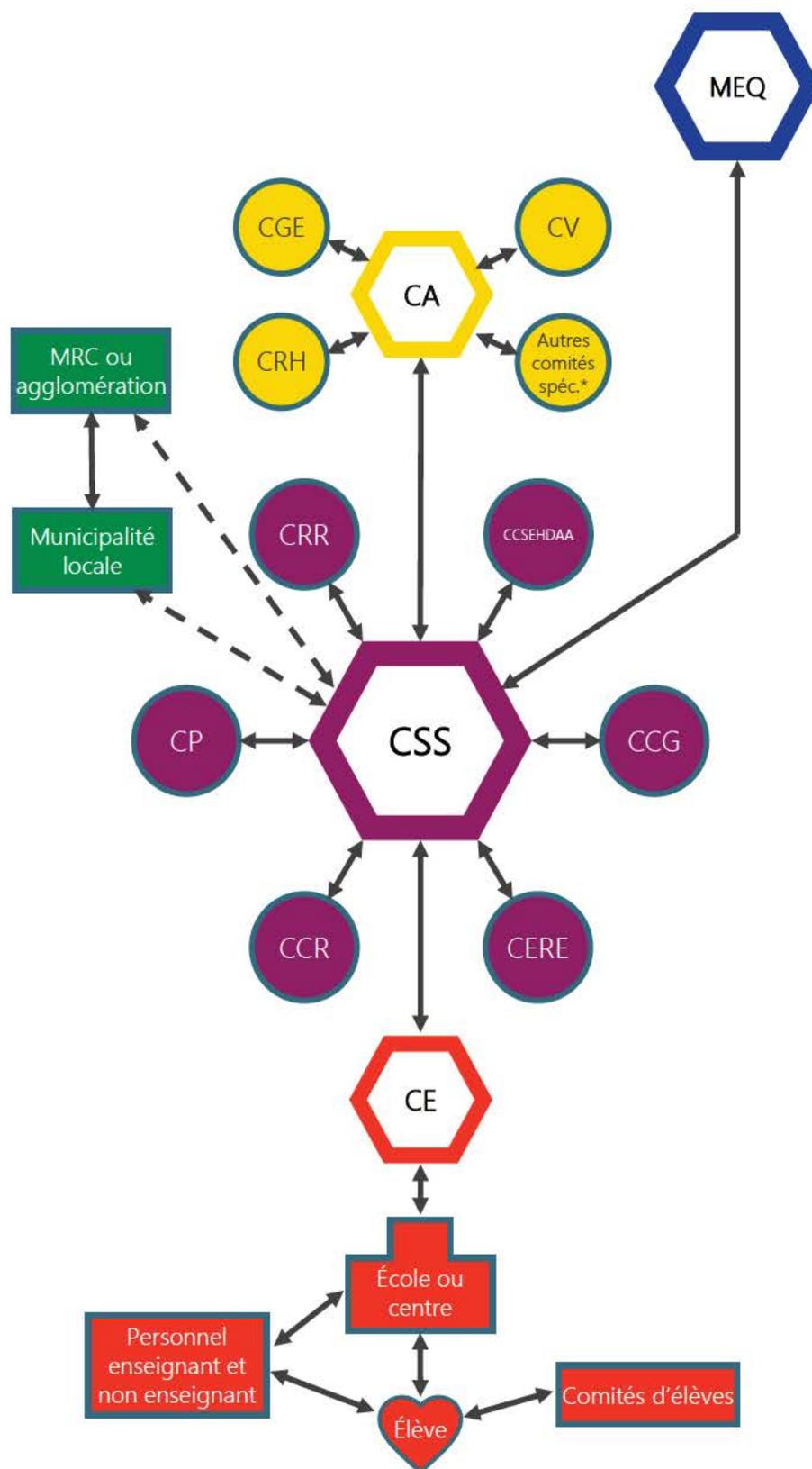
- Établir, soutenir et accompagner les écoles et les centres sur son territoire;
- Rendre accessibles les biens et services;
- Offrir les conditions optimales permettant à tous les établissements de dispenser aux élèves des services éducatifs de qualité et de veiller à leur réussite éducative;
- Organiser les services éducatifs et s'assurer de leur qualité;
- S'assurer de la gestion efficace, équitable et écoresponsable des ressources humaines, matérielles et financières.

Les principaux rôles du CSS

1. Accès à l'éducation
2. Répartition des ressources
3. Services à la communauté
4. Grandes orientations et politiques



Les instances de gouvernance dans l'environnement du CSS



* Le CA peut instituer d'autres comités spéciaux au besoin.

LE COMITÉ D'ENGAGEMENT POUR LA RÉUSSITE DES ÉLÈVES

Le comité d'engagement pour la réussite des élèves (CERE) est dirigé par la direction générale du centre de services scolaire (CSS) ou par une personne désignée par elle.

Composition du CERE

Au plus 18 membres dont :

- au moins 4 membres du personnel enseignant;
- au moins 1 membre du personnel professionnel;
- au moins 1 membre du personnel de soutien;
- au moins 4 directions d'établissement;
- 1 membre du personnel d'encadrement des services éducatifs;
- 1 membre issu du milieu de la recherche en sciences de l'éducation.

L'un des 18 membres doit avoir une expérience de travail auprès d'élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (HDAA).

Pouvoirs et fonctions

Le comité d'engagement pour la réussite des élèves :

- élabore et propose au CSS un plan d'engagement vers la réussite (PEVR);
- analyse les résultats des élèves et formule des recommandations au CSS sur l'application du PEVR;
- fait la promotion, auprès des établissements, des pratiques éducatives, y compris celles en évaluation, issues de la recherche et liées aux orientations du PEVR;
- donne son avis au CSS sur toute question relative à la réussite des élèves.

Pour élaborer le PEVR, le CERE consulte notamment :

- le comité de parents;
- le comité consultatif des services aux élèves HDAA;
- le comité consultatif de gestion;
- les conseils d'établissement;
- les enseignants;
- les autres membres du personnel;
- les comités d'élèves.

Le CSS et les établissements doivent fournir au CERE tout renseignement ou tout document nécessaire pour l'élaboration du PEVR.

Liens avec le CA du CSS

- ✓ Le CERE, via la direction générale du CSS ou tout autre membre du comité désigné par le CERE, propose le PEVR pour approbation au CA.
- ✓ Le CA reçoit les avis du CERE sur toute question relative à la réussite des élèves.

Si le CA n'approuve pas le PEVR, il doit motiver sa décision lors de la séance où il est rejeté. Une copie du procès-verbal des délibérations du CA dans lequel est consignée la décision motivée doit être transmise au CERE.

LE COMITÉ DE PARENTS



Le comité de parents est dirigé par un parent membre de ce comité et choisi par ses pairs.

Composition du comité de parents

- Un représentant de chaque conseil d'établissement (CE) d'une école élu par l'assemblée annuelle des parents
- Un représentant du comité consultatif des services aux élèves handicapés et aux élèves en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (HDAA) désigné par et parmi les parents membres du comité de parents

Remarque

Le comité consultatif des services aux élèves HDAA peut désigner un autre de ses représentants comme substitut pour siéger et voter à la place du parent désigné en cas d'empêchement.

Pouvoirs et fonctions

Le comité de parents a plusieurs fonctions :

- Valoriser, en collaboration avec le CSS, l'éducation publique auprès de tous les parents d'un élève fréquentant un établissement du CSS.
- Proposer au CSS des moyens pour soutenir l'engagement des parents dans leur rôle auprès de leur enfant pour contribuer à la réussite éducative.
- Favoriser les communications école-familles.
- Promouvoir la participation des parents aux activités de l'école et du CSS.
- Désigner les parents qui participent aux divers comités formés par le CSS.
- Transmettre au CSS l'expression des besoins des parents, notamment les besoins de formation, identifiés par les représentants des écoles et par le représentant du comité consultatif des services aux élèves HDAA.
- Élaborer, avec le soutien du CSS, et proposer au CA pour adoption la politique relative aux contributions financières.
- Donner son avis au CSS sur les projets pédagogiques particuliers offerts ou envisagés dans ses écoles, sur tout sujet propre à assurer le meilleur fonctionnement possible du CSS, de même que sur tout sujet pour lequel il doit être consulté.

Pour le comité de parents, la valorisation de l'éducation se définit principalement sous l'angle de l'engagement du parent envers son enfant, de l'implication des parents dans les activités et instances scolaires, et également sous l'angle de l'importance de mettre en valeur la motivation scolaire, la persévérance et la réussite éducative de tous les élèves. Il n'est pas question ici de promotion de « l'école publique » dans le dessein d'encourager la concurrence entre les écoles d'un même territoire.

Consultation

Les sujets sur lesquels le comité de parents doit être consulté sont les suivants :

- la division, l'annexion ou la réunion du territoire du CSS;
- le plan d'engagement vers la réussite du CSS;
- le plan triennal de répartition et de destination des immeubles du CSS, la liste des écoles et les actes d'établissement;
- la politique relative au maintien ou à la fermeture d'école et aux autres changements des services éducatifs dispensés dans une école;
- la répartition des services éducatifs entre les écoles;
- le règlement du CSS sur la procédure d'examen des plaintes;
- les critères d'inscription des élèves dans les écoles;
- l'affectation d'une école aux fins d'un projet particulier et les critères d'inscription des élèves dans cette école;
- le calendrier scolaire;
- les services de garde en milieu scolaire.

Liens avec le CA du CSS

- ✓ Proposer au CA pour adoption la politique relative aux contributions financières

LE CONSEIL D'ÉTABLISSEMENT

Chaque établissement scolaire a son conseil d'établissement (CE) dont la composition peut varier, mais ne doit pas dépasser 20 membres.

- Pour les écoles, le nombre de postes pour les membres du personnel doit être égal au nombre de postes pour les représentants des parents. L'un des membres parents est élu représentant au comité de parents du CSS.
- Pour les centres, le nombre de postes pour les membres du personnel ne doit pas être supérieur au nombre de postes pour les représentants des autres groupes qui siègent au conseil.

Composition du CE d'une école

Au moins 4 parents d'élèves

Au moins 4 membres du personnel

2 représentants de la communauté

1 membre du personnel des services de garde (s'il s'agit d'une école primaire) ou 2 élèves du 2^e cycle (s'il s'agit d'une école secondaire)

Composition du CE d'un centre

Au moins 2 parents d'élèves (pour un centre de formation professionnelle)

Au moins 4 membres du personnel

Au moins 2 personnes nommées par le CSS et choisies après consultation des groupes socioéconomiques et sociocommunautaires du territoire

Au moins 2 personnes nommées par le CSS et choisies parmi des entreprises de la région

Pouvoirs et fonctions

Les conseils d'établissement ont des pouvoirs qui leur sont propres, notamment :

- l'adoption du projet éducatif de l'établissement;
- l'adoption du plan de lutte contre l'intimidation et la violence;
- l'adoption du budget annuel de l'établissement;
- l'approbation des règles de conduite et des mesures de sécurité de l'école ou des règles de fonctionnement du centre;
- l'approbation des contributions financières exigées;
- l'établissement des principes d'encadrement des coûts des documents et du matériel d'usage personnel;
- l'approbation de la liste du matériel d'usage personnel;
- l'adoption des règles de fonctionnement des services de garde;
- l'approbation des modalités d'application du régime pédagogique.

Liens avec le CA du CSS

Le CSS doit consulter les CE sur différents sujets, notamment :

- ✓ sur la modification ou la révocation d'un acte d'établissement;
- ✓ sur les critères de sélection de la direction de l'établissement;
- ✓ sur des politiques ou des règlements.

Les CE peuvent donner des avis au CSS sur :

- ✓ toute question qu'il est tenu de lui soumettre;
- ✓ toute question propre à faciliter la bonne marche de l'école ou du centre;
- ✓ tout sujet propre à assurer une meilleure organisation des services dispensés par le CSS.

Lorsque le CSS ne donne pas suite à un tel avis, il doit en fournir les motifs au CE.

Pour en savoir davantage sur les CE, vous pouvez consulter [ici](#) la formation pour les membres des CE.

LE COMITÉ DE RÉPARTITION DES RESSOURCES



Le comité de répartition des ressources (CRR) est dirigé par la direction générale du centre de services scolaire.

Composition du CRR

Au plus 15 membres faisant partie du personnel cadre du CSS dont :

- le responsable des services éducatifs aux élèves handicapés et aux élèves en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage;
- au moins un cadre du CSS qui n'est pas une direction d'établissement.

Remarque

Le CSS peut confier les fonctions du CRR au comité consultatif de gestion (CCG) si ce dernier respecte la composition prévue pour le CRR ou si, pour ce faire, il lui faut ajouter le responsable des services éducatifs aux élèves handicapés et aux élèves en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage. Le CCG agit alors en lieu et place du comité de répartition des ressources.

Pouvoirs et fonctions

Le CRR est la seule instance qui fait des recommandations au CA du CSS sur la répartition des revenus, des ressources et des services.

Pour ce faire, il doit mettre en place un processus de concertation pour obtenir l'information nécessaire sur les besoins des différents milieux.

Liens avec le CA du CSS

Le CRR fait des recommandations au CA du CSS sur :

- ✓ les objectifs et les principes de la répartition annuelle des revenus;
- ✓ la répartition de l'ensemble des ressources (humaines, matérielles et financières) du CSS;
- ✓ les critères servant à déterminer les montants alloués pour une répartition équitable;
- ✓ la répartition des services éducatifs complémentaires et des autres services professionnels;
- ✓ l'affectation des surplus des établissements d'enseignement (une fois par année).

Lorsque le CSS ne donne pas suite à une recommandation du CRR, il doit motiver sa décision durant la séance où elle est rejetée.

LE COMITÉ CONSULTATIF DES SERVICES AUX ÉLÈVES HDAA



Le comité consultatif des services aux élèves handicapés et aux élèves en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (HDAA) est dirigé par un parent d'élève HDAA. Il revient à chaque comité de déterminer qui le préside.

Composition du comité consultatif des services aux élèves HDAA

Le conseil d'administration du centre de services scolaire (CSS) fixe le nombre de membres dans chacune des catégories suivantes, tout en s'assurant que les parents d'élèves HDAA y sont majoritaires :

- parents d'élèves HDAA;
- enseignants, membres du personnel professionnel non enseignant et personnel de soutien;
- représentants d'organismes externes qui dispensent des services à ces élèves;
- une direction d'école désignée par la direction générale du CSS.

Remarque

La direction générale du CSS ou son représentant participe aux réunions du comité consultatif des services aux élèves HDAA, mais sans droit de vote.

Fonctions du comité

Le comité consultatif des services aux élèves HDAA donne son avis :

- au CSS sur la politique d'organisation des services éducatifs aux élèves HDAA;
- au comité d'engagement pour la réussite (CERE) sur le plan d'engagement vers la réussite (PEVR);
- au CSS sur l'application du plan d'intervention à un élève HDAA.
- au comité de répartition des ressources (CRR) sur l'affectation des ressources financières pour les services aux élèves HDAA;

Reddition de comptes au comité

- ✓ Le CSS indique annuellement au comité :
 - les ressources financières pour les services aux élèves HDAA;
 - l'affectation de ces ressources en tenant compte des orientations du ministre.
- ✓ Le CSS fait rapport annuellement au comité et au ministre des demandes de révision formulées relatives aux services aux élèves HDAA.

LE COMITÉ CONSULTATIF DE TRANSPORT



Si votre centre de services scolaire (CSS) organise le transport des élèves, il doit créer un comité consultatif de transport (CCT) dont la composition, le fonctionnement et les fonctions doivent être conformes au [Règlement sur le transport des élèves](#) adopté par le gouvernement.

Les membres du CCT choisissent la présidence et vice-présidence parmi leurs pairs.

Composition du comité consultatif de transport

- Direction générale ou direction générale adjointe du CSS
- Direction générale ou direction générale adjointe de tout CSS pour lequel le CSS organise le transport des élèves
- Deux membres du CA du CSS
- Une direction d'une école du CSS
- Un représentant du comité de parents de ce CSS et, lorsque ce CSS assume la totalité ou partie des services de transport d'un autre CSS, un représentant du comité de parents de ce dernier;
- Le représentant de l'établissement d'enseignement privé pour lequel ce CSS transporte le plus d'élèves
- Le représentant du collège d'enseignement général et professionnel pour lequel ce CSS transporte le plus d'élèves
- Un représentant de chaque organisme public de transport en commun dont le territoire recoupe celui de ce CSS
- Un représentant de chaque conseil intermunicipal de transport dont le territoire recoupe celui de ce CSS.

Remarque

Une personne qui détient un intérêt dans une entreprise de transport d'élèves en service, en tout ou en partie, sur le territoire du CSS ne peut être membre du CCT des élèves du CSS.

Mandat du comité

Selon le [Règlement sur le transport des élèves](#), le mandat du CCT consiste à donner son avis sur toutes les questions sur lesquelles il doit se prononcer et sur toutes les questions que lui soumet le CSS, notamment sur :

- la planification, la coordination, le financement et l'administration du transport des élèves;
- le plan d'organisation du transport des élèves et sur les modalités d'octroi des contrats de transport d'élèves, avant que le CSS n'adopte ce plan ou ne fixe ces modalités d'octroi;
- les critères et les modalités d'utilisation d'un service visé à l'article 298 de la Loi sur l'instruction publique (places disponibles), avant que le CSS ne fixe ces critères ou ces modalités d'utilisation;
- l'affectation de tout ou partie du montant d'une subvention allouée pour le transport des élèves qui peut être affecté à d'autres fins.

Liens avec le CA du CSS

- ✓ Deux membres du CA du CSS nommés par le CA siègent au CCT.

Station Point d'appui

Fiche-synthèse

Objectif général

Bien comprendre mon rôle

Le conseil d'administration



5 parents



5 membres du personnel



5 membres de la communauté

- Regard complémentaire
- Vision globale
- Gestion des risques améliorée
- Base pour l'émergence de l'intelligence collective

- Indépendance
- Collégialité
- Réussite éducative

Les comités du CA

Le comité de gouvernance et d'éthique

- Assiste les membres du CA dans l'application des règles d'éthique et de déontologie
- Élabore les critères et modalités pour l'évaluation du fonctionnement du CA
- S'assure que les administrateurs du CA et les membres des CE suivent les formations obligatoires

Le comité de vérification

- Assiste les membres du CA pour veiller à la mise en place de mécanismes de contrôle interne, à l'utilisation optimale des ressources du CSS et à la gestion de risques
- Doit s'adjoindre au moins un membre du personnel du CSS ayant une compétence en matière comptable ou financière

Le comité des ressources humaines

- Assiste les membres du CA dans l'élaboration d'un profil de compétence et d'expérience ainsi que des critères de sélection des directions d'établissement et de la DG et de la DGA du CSS
- Propose au CA les critères d'évaluation de la DG
- Élabore un programme de planification de la relève en gestion au sein du CSS

Rôles et responsabilités de l'administrateur

Rôles	Responsabilités	Exemples
<ul style="list-style-type: none">▪ Participer à la gouvernance inclusive du réseau scolaire dans une perspective d'amélioration des services éducatifs▪ S'assurer que les établissements disposent des ressources adéquates▪ Veiller à la pertinence et à la qualité des services éducatifs offerts▪ Participer à la nomination de la direction générale	<ul style="list-style-type: none">▪ Incarner de saines pratiques collaboratives et être à l'écoute de la présidence▪ Faire preuve d'éthique et d'indépendance▪ Signer une dénonciation d'intérêts dès son entrée en fonction, et la mettre à jour au besoin▪ Garder la confidentialité des travaux du CA en tout temps même après le fin du mandat▪ Défendre le bien commun	<ul style="list-style-type: none">▪ S'approprier les priorités et les orientations stratégiques du CSS centrées sur les besoins des élèves▪ Bien se préparer aux séances du CA pour apporter une plus-value aux délibérations

Rôles et responsabilités de la direction générale

Rôles	Responsabilités	Exemples
<ul style="list-style-type: none">▪ Porte-parole officiel du CSS▪ Chargé de la gestion courante optimale des opérations du CSS▪ Veille à l'établissement de relations favorisant la réalisation de partenariats au bénéfice des collectivités avec les municipalités .▪ S'assure de l'efficacité de la coordination du réseau scolaire local▪ Conseille les membres du CA et la présidence sur la faisabilité des décisions/projets▪ Contribue à la cohérence de l'action du CSS avec les orientations ministérielles▪ Veille à la disponibilité des ressources pour le fonctionnement du CA	<ul style="list-style-type: none">▪ Incarner dans ses actions les orientations ministérielles et celles du CSS▪ Apporter des éclairages sur l'organisation, les enjeux et les défis en présence, les risques et les éléments de gestion courante qui peuvent avoir un impact sur les travaux du CA et les décisions stratégiques	<ul style="list-style-type: none">▪ Prépare les séances du CA et y assiste sans droit de vote▪ Analyse les enjeux et les solutions et fait des recommandations au CA▪ Demeure dans une posture de conseiller stratégique au CA▪ Explique et contextualise les orientations ministérielles et gouvernementales▪ Fournit un état de situation juste du réseau scolaire local▪ Veille au respect du principe de subsidiarité

La délégation de pouvoirs

Le CA n'a pas la vocation d'exécuter des opérations, mais de déléguer des pouvoirs suffisants et nécessaires à la direction générale, à une direction générale adjointe, à une direction d'école, à une direction de centre ou à un autre membre du personnel cadre.

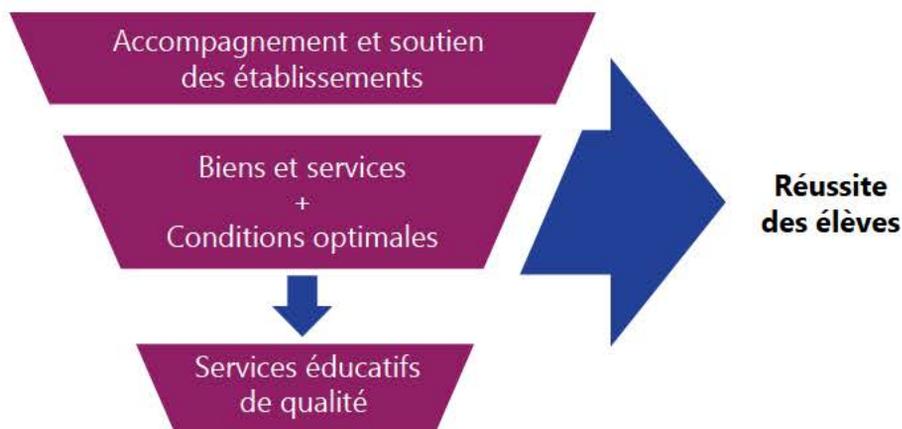
La délégation de pouvoirs permet de décentraliser les processus et les décisions dans le but d'optimiser le fonctionnement du CSS et l'utilisation des ressources pour améliorer la réussite des élèves et la qualité des services éducatifs. Elle s'avère donc un levier pour la mise en œuvre du principe de subsidiarité.

La délégation de pouvoirs est encadrée par un règlement adopté par le CA.

Ma contribution à la réussite et la prise en compte des besoins des EHDAA

Prendre les meilleures décisions pour que soient mises en place les conditions gagnantes pour la réussite des élèves, notamment en :

- s'appuyant sur les travaux du CERE;
- étant à l'écoute des besoins exprimés;
- répartissant les ressources équitablement parmi les établissements.



Deux paramètres de gouvernance entourent la réussite des élèves HDAAs :

1. Comité consultatif des services aux élèves handicapés et aux élèves en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (EHDAA), comité souvent nommé « comité des parents d'élèves HDAAs » dans les milieux
2. Politique relative à l'organisation des services éducatifs aux EHDAA

Le rôle du CA en matière d'élaboration des politiques

Pour prendre des décisions éclairées, il importe de s'appuyer sur des informations fiables et de reconnaître la crédibilité des sources d'information.

Type de connaissances	Connaissances tacites	Connaissances explicites
Type d'information	Informelle	Formalisée
Sources	Expériences vécues	Recherche scientifique
	Intuition	Faits et données
	Valeurs	Analyse scientifique
Mécanismes de transmission de l'information	Anecdotes	Articles/rapports scientifiques
	Intuition	Cadre normatif (loi, règlements, politiques, etc.)
	Assimilation	Documents de suivi locaux (rapport annuel, p. ex.)

LA DÉLÉGATION DE POUVOIRS

Objectif général de la station Point d'appui :

Bien comprendre mon rôle

Objectif spécifique de cette fiche :

Qu'est-ce que le concept de délégation de pouvoir et qu'est-ce qui relève de mon rôle?

01

Comprendre que le CA n'a pas la vocation d'exécuter des opérations, mais de déléguer des pouvoirs suffisants et nécessaires à la direction générale, à une direction générale adjointe, à une direction d'école, à une direction de centre ou à un autre membre du personnel cadre.

02

Prendre conscience que la délégation de pouvoirs est un moyen de mettre en œuvre le principe de subsidiarité.

Qu'est-ce que la délégation de pouvoirs?

Commençons par une définition :

« Acte par lequel une compétence transmet à une autre une partie ou la totalité de ses droits et de ses obligations et lui accorde l'autorité voulue pour en disposer. Celui qui reçoit un pouvoir délégué ne peut, à son tour, le sous-déléguer à moins d'en avoir reçu une autorisation explicite. »

(*Grand dictionnaire terminologique*, définition attribuée à Gérard Dion)

En quoi ça vous concerne?

L'article 174 de la Loi sur l'instruction publique stipule ce qui suit :

Le conseil d'administration du centre de services scolaire peut, par règlement, déléguer certaines de ses fonctions et certains de ses pouvoirs au directeur général, à un directeur général adjoint, à un directeur d'école, à un directeur de centre ou à un autre membre du personnel cadre.

Les fonctions et pouvoirs ainsi délégués s'exercent sous la direction du directeur général.

Le conseil d'administration du centre de services scolaire peut également déléguer certaines fonctions et certains pouvoirs à un conseil d'établissement, au comité de répartition des ressources ou au comité d'engagement pour la réussite des élèves.

D'autres lois prévoient aussi des pouvoirs et fonctions qui peuvent être délégués à la direction générale par le conseil d'administration (CA) :

- Loi sur les contrats des organismes publics (art. 8)
- Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État (art. 16 *in fine*)
- Loi sur l'autorité des marchés publics (art. 32)
- Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement (art. 8)
- Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics (art. 13)

Qu'est-ce que ça signifie concrètement?

Le conseil d'administration dont vous êtes membre peut déléguer des pouvoirs et des fonctions à la direction générale ou à d'autres membres du personnel cadre du centre de services scolaire (CSS).

La délégation de pouvoirs est encadrée par un règlement adopté par le CA.

La personne à qui des fonctions et des pouvoirs sont délégués possède l'autorité nécessaire pour exercer les pouvoirs et fonctions délégués sans devoir consulter le délégant (l'instance qui lui a délégué les pouvoirs et fonctions).

La direction générale peut aussi déléguer des pouvoirs administratifs à une direction générale adjointe, à une direction d'école, à une direction de centre ou à un autre membre du personnel cadre.

La délégation de pouvoirs peut porter sur différents objets de délégation :

- Des fonctions générales, comme instituer un comité consultatif de gestion, un comité de répartition des ressources et un comité d'engagement vers la réussite
- Des fonctions et pouvoirs reliés aux affaires contractuelles déterminant qui peut octroyer un contrat ou faire une dépense
- Des fonctions et pouvoirs reliés aux affaires litigieuses comme autoriser le règlement d'une poursuite

- Des fonctions et pouvoirs reliés aux ressources financières, matérielles, éducatives et humaines, comme les emprunts, les travaux de construction, les dispenses et exemptions, les embauches et les promotions
- Des fonctions et pouvoirs reliés aux services éducatifs en formation professionnelle et à l'éducation comme des ententes de prestation de services
- Des fonctions et pouvoirs reliés au transport scolaire comme la signature d'ententes pour organiser le transport des élèves

Soulignons enfin que toute délégation de pouvoirs nécessite une reddition de comptes périodique de la part du délégataire (celui à qui on a délégué des pouvoirs) au délégant, car ce dernier demeure imputable des pouvoirs et fonctions qu'il délègue. L'obligation de rendre compte figure normalement dans le règlement de délégation de pouvoirs.

Est-ce une nouveauté?

Non, la délégation de pouvoirs n'est pas une nouveauté en gouvernance scolaire. Les anciennes commissions scolaires avaient un règlement de délégation de pouvoirs qui demeure en vigueur tant qu'un nouveau règlement n'est pas adopté. Or, les principes à la base de la modernisation de la gouvernance scolaire rendent nécessaire une révision de ce règlement.

L'un des premiers actes du CA sera donc d'adopter un nouveau règlement de délégation de pouvoirs préparé par le secrétariat général et présenté par la direction générale.

Il faut savoir que jusqu'à l'entrée en fonction du CA du CSS, la direction générale avait tous les pouvoirs du conseil, y compris celui d'adopter le règlement de délégation de pouvoirs pour la première année d'existence du CSS.

Il se peut donc que votre direction générale ait adopté le nouveau règlement de délégation de pouvoirs avant l'entrée en fonction de votre CA. Dans ce cas, vous devez lire ce règlement pour en connaître la teneur. Sachez que le CA peut décider de conserver le règlement, de le réviser ou de le mettre à l'épreuve durant l'année scolaire 2020-2021 et le réviser l'année suivante.

Pourquoi déléguer des pouvoirs?

Plusieurs raisons militent en faveur de la délégation de pouvoirs. Globalement, il faut comprendre que, pour une saine gouvernance, ni le CA, ni un membre du CA ne peut exécuter des activités, s'immiscer dans les opérations, passer des commandes directement à des membres du personnel ou de gérer de quelque manière que ce soit le centre de services scolaires.

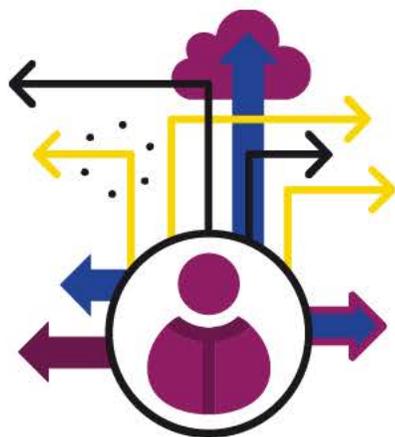
Le CA se doit de déléguer des pouvoirs suffisants et nécessaires à la direction générale, à une direction générale adjointe, à une direction d'école, à une direction de centre ou à un autre membre du personnel cadre ou à des comités pour optimiser le fonctionnement du CSS et pour éviter de multiplier les séances du CA dans le seul but de donner des approbations visant à maintenir les opérations. La délégation de pouvoirs présente également l'avantage de clarifier et délimiter les rôles et pouvoirs de chacun.

Un levier pour la subsidiarité

Le principe de subsidiarité tel que défini au quatrième alinéa de l'article 207.1 de la Loi sur l'instruction publique est reproduit dans l'encadré ci-dessous.

Principe de subsidiarité

Principe selon lequel les pouvoirs et les responsabilités doivent être délégués au niveau approprié d'autorité en recherchant une répartition adéquate des lieux de décision et en ayant le souci de les rapprocher le plus possible des élèves.



La délégation de pouvoirs permet justement de décentraliser les processus et les décisions dans le but d'optimiser le fonctionnement du CSS et l'utilisation des ressources afin d'améliorer la réussite des élèves et la qualité des services éducatifs. La délégation de pouvoirs s'avère donc un levier pour la mise en œuvre du principe de subsidiarité. Et la subsidiarité permet aussi de mieux prendre en considération les réalités locales et régionales, d'en définir les besoins et de bien les intégrer dans les choix et les décisions.

Le rôle d'un CA

- ✓ Adopter un règlement de délégation de pouvoirs.
- ✓ Prendre connaissance du règlement de délégation de pouvoir adopté par la direction générale, s'il y a lieu, avant l'entrée en fonction du premier CA du CSS.
- ✓ S'assurer qu'une reddition de comptes périodique est faite au CA par la direction générale.
- ✓ Prévoir, le cas échéant, la révision du règlement de délégation de pouvoirs d'ici la prochaine année scolaire.

- ✓ Respecter les rôles, responsabilités et pouvoirs de chacun en résistant à la tentation de s'immiscer dans la gestion, dans les pouvoirs délégués à la direction générale ou à d'autres cadres ou encore dans les pouvoirs des autres instances de gouvernance tels que les comités.

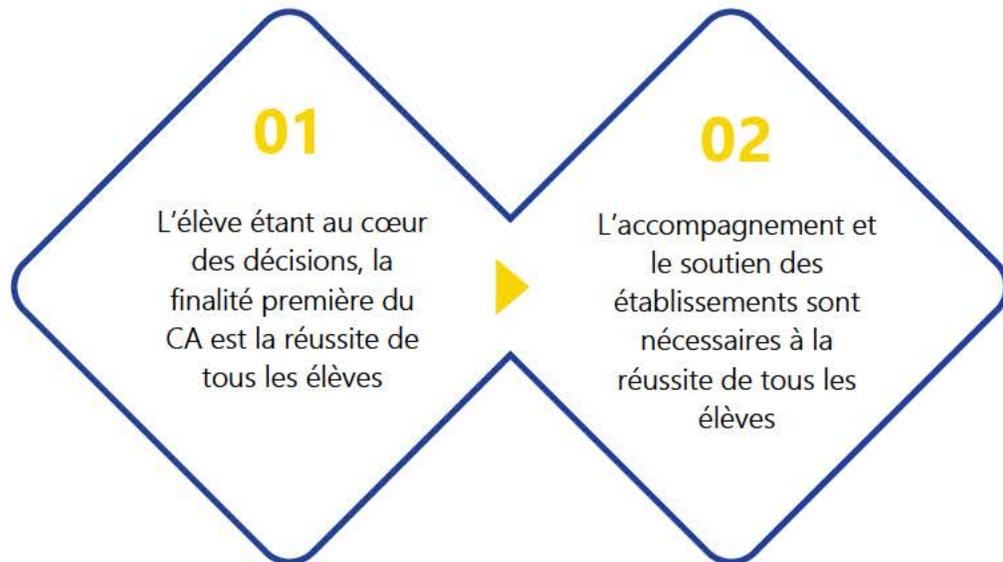
MA CONTRIBUTION À LA RÉUSSITE ET LA PRISE EN COMPTE DES BESOINS DES EHDAA

Objectif général de la station Point d'appui :

Bien comprendre mon rôle

Objectif spécifique de cette fiche :

Dans mon rôle au sein du conseil d'administration, comment puis-je favoriser la réussite de tous les élèves?



La mission du CSS

Rappelons-nous que le CSS a pour mission :

- d'établir, de soutenir et d'accompagner les écoles et les centres sur son territoire;
- de rendre accessibles les biens et services;
- d'offrir les conditions optimales permettant à tous les établissements de dispenser aux élèves des services éducatifs de qualité et de veiller à leur réussite éducative;
- d'organiser les services éducatifs et de s'assurer de leur qualité;
- de s'assurer de la gestion efficace, équitable et écoresponsable des ressources humaines, matérielles et financières.

Le CSS réalise sa mission en respectant le principe de subsidiarité. D'ailleurs, le soutien et l'accompagnement des établissements sont une des concrétisations du principe de subsidiarité. Ils sont aussi essentiels à la réussite des élèves.

Le CSS organise ainsi les services d'enseignement pour les élèves dans tous les établissements qui relèvent de lui, qu'il s'agisse d'écoles primaires et secondaires, de centres de formation professionnelle ou de centres d'éducation des adultes.

Le CSS organise aussi d'autres services, notamment, mais pas exclusivement :

- les services éducatifs complémentaires et particuliers;
- les services aux élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (EHDAA);
- le transport scolaire`
- la francisation;
- les services de garde en milieu scolaire.

Votre rôle au CA pour la réussite

Le conseil d'administration (CA) doit s'assurer que ses décisions contribuent à augmenter les chances de réussite des élèves. Comment?

C'est en tenant compte de l'ensemble des besoins des élèves (matériels, affectifs, personnels, spécifiques) que le CA peut prendre les meilleures décisions pour que soient mises en place les conditions gagnantes pour la réussite des élèves.

Dans cette perspective, le CA peut :

- s'appuyer sur les travaux du comité d'engagement pour la réussite des élèves (CERE);
- être à l'écoute des besoins exprimés par les parents, membres du personnel ou élèves durant les consultations du processus d'élaboration du plan d'engagement vers la réussite (PEVR);
- s'assurer que les ressources sont réparties équitablement pour que chaque établissement puisse fonctionner dans des conditions optimales pour dispenser les services aux élèves et veiller à leur réussite.

La prise en compte des besoins des EHDAA

Les élèves handicapés et les élèves en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (EHDAA) ont des besoins particuliers dont il faut tenir compte pour favoriser leur réussite de la même manière qu'on veille à la réussite des autres élèves.

Deux paramètres de gouvernance entourent la réussite des EHDAA :

1. Comité consultatif des services aux élèves handicapés et aux élèves en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (EHDAA), comité souvent nommé « comité des parents d'élèves HDAA » dans les milieux
2. Politique relative à l'organisation des services éducatifs aux EHDAA

Le CA doit donc s'assurer que ces deux paramètres existent, c'est-à-dire que le comité ci-dessus est en place et que la politique est en vigueur.

Le comité consultatif des services aux EHDAA

Le comité consultatif des services aux EHDAA constitue un levier important que le CA se doit de mettre à contribution pour tenir compte, dans ses décisions, des besoins particuliers des EHDAA et favoriser leur réussite.

L'article 187 de la Loi sur l'instruction publique stipule que ce comité a pour fonctions :

- 1° de donner son avis au CSS sur la politique d'organisation des services éducatifs aux EHDAA;
- 2° de donner son avis au comité de répartition des ressources sur l'affectation des ressources financières pour les services à ces élèves;
- 3° de donner son avis au CERE sur le plan d'engagement vers la réussite.

Le comité peut aussi donner son avis au CSS sur l'application du plan d'intervention à un élève handicapé ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage.

La politique d'organisation des services éducatifs aux EHDAA

La politique d'organisation des services éducatifs aux EHDAA, que le CA sera appelé à adopter ou à réviser, vise à assurer l'intégration harmonieuse dans une classe ou un groupe ordinaire et aux autres activités de l'école de chacun de ces élèves lorsque l'évaluation de ses capacités et de ses besoins démontre que cette intégration est de nature à faciliter ses apprentissages et son insertion sociale et qu'elle ne constitue pas une contrainte excessive ou ne porte pas atteinte de façon importante aux droits des autres élèves.

Avant d'adopter cette politique, le CA doit s'assurer de tenir compte de l'avis du comité consultatif des services aux EHDAA.

La répartition des ressources

Le CSS indique, annuellement, au comité consultatif des services aux EHDAA les ressources financières pour les services à ces élèves et l'affectation de ces ressources, en tenant compte des orientations établies par le ministre. Le CSS fait rapport annuellement au comité et au ministre des demandes de révision formulées en vertu de l'article 9 relatives aux services aux EHDAA

LE RÔLE DU CA EN MATIÈRE D'ÉLABORATION DES POLITIQUES

Objectif général de la station Point d'appui :

Bien comprendre mon rôle

Objectif spécifique de cette fiche :

Quel est le rôle du CA dans l'élaboration des politiques?



Importance de la prise de décision éclairée

Le conseil d'administration (CA) du centre de services scolaire (CSS) prend des décisions et la direction générale voit à la mise en œuvre des décisions du CA, d'où l'importance pour celui-ci de prendre des décisions éclairées, qui vont contribuer à la réussite des élèves et au soutien des établissements fréquentés par les élèves.

La direction générale soutient le CA en mettant à profit les compétences et l'expertise de son équipe de direction pour préparer les projets et monter les divers dossiers, y compris les projets de politiques ou de règlements, afin de présenter aux membres du CA toute l'information nécessaire à une prise de décision éclairée.

Certains comités du CA ou du CSS sont aussi appelés à préparer des dossiers, à proposer des politiques au CA ou à donner leur avis sur une politique, par exemple.

Toute politique, quelle qu'elle soit, se traduit en réalité concrète pour les personnes visées par celle-ci. Si cette notion est facile à comprendre quand il est question de contributions financières ou de la fermeture d'une école, elle peut être plus facilement perdue de vue quand il s'agit de l'organisation de services, par exemple.

Exemples de politiques à adopter ou à approuver

Voici quelques exemples de politiques que le CA sera appelé à adopter, approuver ou réviser :

- La politique d'admission et d'inscription des élèves
- La politique relative aux contributions financières des parents (sur proposition du comité de parents)
- La politique d'organisation des services éducatifs aux élèves handicapés et aux élèves en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (HDAA)
- La politique relative à l'initiation des élèves à la démocratie scolaire prévoyant notamment une forme de représentation des élèves auprès du conseil d'administration du centre de services scolaire
- La politique relative au maintien ou à la fermeture d'écoles
- La politique portant sur la modification de l'ordre d'enseignement dispensé par une école ou des cycles ou parties de cycles d'un tel ordre d'enseignement ainsi que sur la cessation des services d'éducation préscolaire dispensés par une école

L'adoption de certaines politiques, comme les deux dernières indiquées ci-dessus, se fait après consultation du comité de parents et consultation publique. Les politiques ne font pas toutes l'objet d'une consultation publique. Par contre, certaines politiques doivent tenir compte de l'avis d'un groupe spécifique. C'est le cas de la politique d'organisation des services éducatifs aux élèves HDAA, qui ne fait pas l'objet d'une consultation publique, mais qui doit tenir compte de l'avis du comité consultatif des services aux élèves HDAA.

Capsule linguistique

Quand le CA **adopte** une politique, un document ou un projet, c'est qu'il a tous les pouvoirs sur son contenu. Autrement dit, il peut le modifier, l'amender ou le recevoir tel que soumis.

À l'inverse, quand le CA **approuve** une politique, un document ou un projet, c'est qu'il donne son accord ou qu'il oppose un refus, mais il ne peut pas modifier lui-même la politique, le document ou le projet qui lui est présenté pour approbation. Le CA doit alors retourner la politique, le document ou le projet à l'auteur (personne ou groupe) pour que celui en revoie le contenu avant de le resoumettre à une séance ultérieure du CA.

Comment prendre une décision éclairée?

Une décision éclairée implique un devoir d'information à partir des questions suivantes :

1. Quelle information doit éclairer ma décision?
2. Où chercher l'information?
3. Comment reconnaître la fiabilité de l'information et demeurer critique?
4. Vers qui ou vers quoi se tourner s'il faut aller plus loin?



Types de connaissances

Deux types de connaissances coexistent, mais ne sont pas d'égale valeur pour éclairer vos décisions.

1. Les connaissances **tacites** : de type informel, découlant d'expériences vécues ou s'appuyant sur l'intuition ou les valeurs de la personne qui les exprime, elles sont souvent transmises par récit d'anecdotes, par imitation ou par assimilation (d'une influence ou d'une idée).
2. Les connaissances **explicites** : formalisées, découlant d'un processus d'analyse rigoureux comme une recherche scientifique, par exemple; elles peuvent venir d'articles scientifiques ou de rapports officiels, ou encore s'appuyer sur le cadre normatif (lois, règlements, orientations ministérielles, etc.) C'est notamment le type de connaissances que détiennent la direction générale du CSS et son équipe.

Vu l'importance des décisions prises par le CA sur la réussite des élèves et la répartition équitable des ressources, votre processus de décision sera plus solide et plus judicieux s'il s'appuie sur des connaissances explicites.

Sachant cela, vous pourrez vous demander sur quel type de connaissances sont basés les projets de politiques qui vous sont présentés. Vous pourrez aussi soupeser la valeur des interventions ou des déclarations avancées durant une consultation ou des délibérations, par exemple.

Vous pourrez également apprécier la qualité ou la fiabilité d'une source d'information.

Tableau synthèse sur les types de connaissances

Type de connaissances	Connaissances tacites	Connaissances explicites
Type d'information	Informelle	Formalisée
Sources	Expériences vécues Intuition Valeurs	Recherche scientifique Faits et données Analyse scientifique

Type de connaissances	Connaissances tacites	Connaissances explicites
Mécanismes de transmission de l'information	Anecdotes Intuition Assimilation	Articles/rapports scientifiques Cadre normatif (loi, règlements, politiques, etc.) Documents de suivi locaux (rapport annuel, p. ex.)

Où chercher l'information?

Pour vos prises de décisions au CA, la direction générale vous alimentera généralement en préparant les dossiers sur lesquels vous serez appelé à prendre des décisions, qu'il s'agisse d'adopter une politique ou de tout autre dossier. Rien ne vous empêche de poser des questions sur les sources d'information sur lesquelles s'appuient les dossiers qui vous sont présentées, ou encore de jeter un coup d'œil à la bibliographie s'il y en a une.

Cela dit, si vous désirez vous informer sur une question avant d'en discuter au CA ou que vous voulez vous familiariser avec un enjeu ou une problématique du domaine de l'éducation pour vous aider à mieux comprendre les enjeux et défis du CSS, par exemple, vous pourriez vous informer auprès de sources variées. Vous serez ainsi plus efficace et plus à l'aise dans votre prise de décision.

Exemples de sources d'information selon le type de connaissances

Connaissances tacites	Connaissances explicites		
	Information scientifique en éducation	Cadre normatif québécois pour l'éducation	Documents de suivi locaux
Vos collègues au CA Les parents des élèves que vos enfants côtoient	Conseil supérieur de l'éducation Édupass (dossiers et notes de veille en éducation)	Lois et règlements Régimes pédagogiques Programme de formation de	Plan d'engagement vers la réussite (PEVR) Rapport annuel du CSS Rapports financiers

Vos collègues au sein du personnel	Groupe d'intervention et d'innovation pédagogique (GRIIP) Institut Français de l'Éducation (IFÉ) Réseau d'information pour la réussite éducative (RIRE)	l'école québécoise (PEFQ) Plan stratégique du MEQ Règles budgétaires Programmes de soutien financier	Projets d'investissement Politiques existantes
------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------

Fiabilité de l'information

Pour être en mesure de reconnaître la fiabilité de l'information et de demeurer critique à son égard, nous vous proposons cinq critères sous forme de questions clés :

- | | Oui | Non |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. L'auteur ou la source de l'information est-elle neutre et crédible? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. L'information découle-t-elle d'une démarche rigoureuse? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. L'information est-elle suffisamment mise en contexte pour que vous puissiez déterminer si elle peut s'appliquer à la décision que vous avez à prendre? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Les limites relatives à la source d'information et à l'applicabilité des données sont-elles indiquées? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Les données vont-elles dans le même sens que celles d'autres sources crédibles? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Si vous répondez « non » à toutes ces questions ou à la majorité de ces questions, vous devriez chercher une autre source d'information!

Station Point de facilitation

Fiche-synthèse

Objectif général

Gérer efficacement les réunions

La gestion efficace des réunions

Objectif spécifique :

Comment animer de façon efficace les réunions du CA ou des comités?

Types de séances du CA et de ses comités

Le conseil d'administration

- **Séances publiques** durant lesquelles le CA prend des décisions en adoptant des résolutions. Au moins quatre séances publiques par année.
- **Huis clos** pour discuter de tout sujet susceptible de causer un préjudice à une personne.
- **Séances de travail non publiques** durant lesquelles les membres du CA peuvent discuter plus à fond et débattre de certains sujets. Aucune décision n'est prise durant les séances de travail.

Les comités du CA

- **Séances de travail non publiques**

Possibilité de tenir des séances en présence ou à distance.

Rôles de la présidence



Préparer
les séances



Présider les
séances



Assurer
les suivis



+ Préparer les séances

- Prépare l'ordre du jour en concertation avec la direction générale et le secrétariat général du CSS
- S'assure de l'envoi de l'avis de convocation, de l'ordre du jour, des sommaires décisionnels et d'autres documents
- Prend connaissance de l'ensemble des documents transmis au préalable



+ Présider les séances



- Ouvre la séance et constate le quorum
- Appelle les points à l'ordre du jour
- Facilite les échanges et préside les délibérations sur les points de discussion
- Assure le vote aux points de délibération
- Ferme la séance



+ Assurer les suivis

- Assure le suivi des questions posées, des demandes de renseignements ou de documents pertinents ainsi que des suggestions
- S'assure que la direction générale met en œuvre les décisions du CA
- Donne suite au huis clos
- Évalue l'efficacité des rencontres (voir questionnaire)
- La présidence devrait encourager les membres du CA à remplir l'autoévaluation après chaque séance du CA ainsi que l'évaluation (anonyme) du CA.

AUTO-EVALUATION DES MEMBRES DU CA

Après chaque séance du conseil d'administration, vous êtes invité à répondre au questionnaire ci-dessous afin de contribuer à l'amélioration de l'efficacité de l'Assemblée - CA et de l'Assemblée - CA et de l'Assemblée - CA.

	1	2	3	4	5
1. Je suis satisfait de l'ordre du jour de la séance.	<input type="checkbox"/>				
2. Je suis satisfait de la qualité des débats.	<input type="checkbox"/>				
3. Je suis satisfait de la qualité des décisions.	<input type="checkbox"/>				
4. Je suis satisfait de la qualité des débats.	<input type="checkbox"/>				
5. Je suis satisfait de la qualité des décisions.	<input type="checkbox"/>				
6. Je suis satisfait de la qualité des débats.	<input type="checkbox"/>				
7. Je suis satisfait de la qualité des décisions.	<input type="checkbox"/>				
8. Je suis satisfait de la qualité des débats.	<input type="checkbox"/>				
9. Je suis satisfait de la qualité des décisions.	<input type="checkbox"/>				
10. Je suis satisfait de la qualité des débats.	<input type="checkbox"/>				
11. Je suis satisfait de la qualité des décisions.	<input type="checkbox"/>				
12. Je suis satisfait de la qualité des débats.	<input type="checkbox"/>				
13. Je suis satisfait de la qualité des décisions.	<input type="checkbox"/>				

ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DU CA

Après chaque séance du conseil d'administration, vous êtes invité à répondre au questionnaire ci-dessous afin de contribuer à l'amélioration de l'efficacité de l'Assemblée - CA et de l'Assemblée - CA et de l'Assemblée - CA.

	1	2	3	4	5
1. L'ordre du jour est clair et pertinent.	<input type="checkbox"/>				
2. L'ordre du jour est bien structuré.	<input type="checkbox"/>				
3. Les débats sont de qualité.	<input type="checkbox"/>				
4. Les décisions sont de qualité.	<input type="checkbox"/>				
5. Les décisions sont bien expliquées.	<input type="checkbox"/>				
6. Les décisions sont bien expliquées.	<input type="checkbox"/>				
7. Les décisions sont bien expliquées.	<input type="checkbox"/>				
8. Les décisions sont bien expliquées.	<input type="checkbox"/>				
9. Les décisions sont bien expliquées.	<input type="checkbox"/>				
10. Les décisions sont bien expliquées.	<input type="checkbox"/>				
11. Les décisions sont bien expliquées.	<input type="checkbox"/>				
12. Les décisions sont bien expliquées.	<input type="checkbox"/>				
13. Les décisions sont bien expliquées.	<input type="checkbox"/>				

Objectif spécifique :

Comment gérer les dynamiques relationnelles durant les réunions?

Rôle de la présidence

- Favoriser un climat de collaboration

Communication

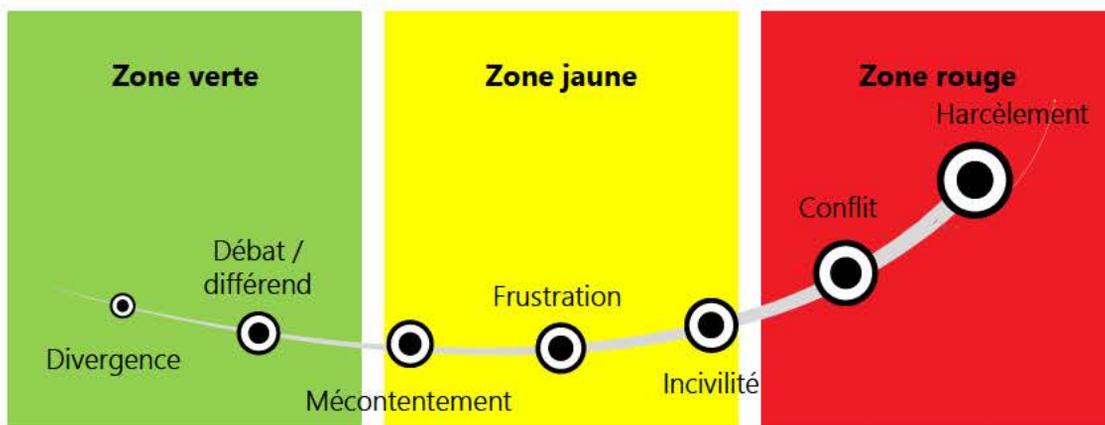
Cohésion

Confiance

Climat de travail sain

- Être à l'affût des signes avant-coureurs, recadrer pour éviter les dérapages
- Adapter ses interventions selon l'enjeu au cœur de la situation conflictuelle et selon l'intensité du différend ou du conflit

Encourager, recadrer et intervenir



- Stimuler et approfondir les échanges
- Favoriser l'écoute
- Mailler les idées

- Recadrer
- Considérer les préoccupations et les perturbations

- Intervenir dans les situations difficiles

Démarche de rétroaction

Les faits

Présenter et décrire la situation problématique

- Quels sont les comportements perturbateurs?
- Quels sont les faits?

L'impact

Exprimer l'impact du comportement

- Sur les autres personnes
- Sur le climat de collaboration
- Sur la crédibilité du CA
- Sur la dynamique et l'efficacité des rencontres

Les attentes et pistes de solution

Exprimer des attentes claires

- Responsabiliser la personne pour trouver des solutions
- Offrir du soutien ou des ressources au besoin

AUTO-ÉVALUATION DES MEMBRES DU CA

Après chaque séance du conseil d'administration, vous êtes invité à répondre aux questions suivantes. Sur une échelle de 1 à 5, 1 représentant « Pas du tout d'accord » et 5 représentant « Tout à fait d'accord », évaluez les énoncés ci-dessous.

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. J'ai pris connaissance de l'ordre du jour à l'avance. | <input type="checkbox"/> |
| 2. J'ai lu tous les documents avant la rencontre. | <input type="checkbox"/> |
| 3. Je suis arrivé à l'heure. | <input type="checkbox"/> |
| 4. J'ai demandé la parole et attendu que la présidence me l'accorde avant de parler. | <input type="checkbox"/> |
| 5. J'ai participé aux échanges. | <input type="checkbox"/> |
| 6. J'ai posé des questions pertinentes pour mieux comprendre. | <input type="checkbox"/> |
| 7. Je me suis assuré de bien comprendre les enjeux avant de voter. | <input type="checkbox"/> |
| 8. Je me suis exprimé avec concision. | <input type="checkbox"/> |
| 9. J'ai contribué à instaurer un climat de travail sain en évitant toute incivilité. | <input type="checkbox"/> |
| 10. Je suis resté centré sur l'objectif dans mes interventions. | <input type="checkbox"/> |

BONNES PRATIQUES DE PLANIFICATION DE SÉANCE VIRTUELLE



Tester le matériel
et la connexion à
l'avance

Ajuster le cadrage
de la caméra (plan
rapproché) et faire
un test de son



S'installer dans un
lieu bien éclairé,
sans bruit et sans
risque
d'interruption



Se familiariser avec
les fonctionnalités
de la plateforme
utilisée



Rappeler les
consignes
techniques et de
courtoisie avant de
commencer



Demander
l'assistance de la
DG ou du SG pour
partager des
documents à
l'écran



Demander
l'assistance de la
DG ou du SG pour
gérer les mains
levées afin d'aider
la présidence

CODE DE BONNE CONDUITE

Outil de gouvernance scolaire

Pour que l'intelligence collective puisse se déployer au sein de votre conseil d'administration (CA), certaines conditions sont requises. Nous vous proposons de faire l'exercice d'élaborer et d'adopter un code de bonne conduite.

Qu'est-ce qu'un code de bonne conduite et à quoi sert-il?

Un code de bonne conduite vous permet de vous entendre sur les valeurs importantes et les règles à respecter au sein de votre CA ou d'un comité. Il peut s'agir de consignes éthiques qui renvoient à vos valeurs comme la confidentialité, par exemple, la transparence, le respect, l'assiduité, la ponctualité, etc. Le code de bonne conduite peut aussi s'inspirer de [l'outil sur les postures collaboratives à cultiver](#) comme l'écoute, la participation active, etc.

Un code de bonne conduite contient en général de 5 à 8 valeurs ou règles brèves, faciles à comprendre et composées avec les mots et les éléments importants pour les membres du CA. Chaque CA convient de son code de bonne conduite.

Une fois le code de bonne conduite adopté, tous les membres du CA en sont gardiens et s'assurent de son respect. Vous pouvez l'imprimer pour qu'il vous serve de guide ou d'aide-mémoire tant durant les séances publiques que les huis clos ou les séances de travail. Le code de bonne conduite peut aussi servir à prévenir les dérapages au sein du CA et des comités. La présidence peut se référer à ce code pour ramener l'ordre.

Comment développer son code de bonne conduite?

Dans un premier temps, les membres du CA sont invités à réfléchir individuellement aux règles de bonne conduite qui sont importantes pour eux. Dans un deuxième temps, ils peuvent transmettre le schéma qu'ils auront complété à la direction générale ou au comité de gouvernance et d'éthique, qui pourra compiler le tout et proposer un projet de code à une prochaine séance de travail du CA pour discussion et adoption. Le code de bonne conduite est donc le fruit d'un travail collaboratif que tous les membres sont invités à suivre après son adoption.

Méthode recommandée :

1. Complétez individuellement le schéma suivant en vous inspirant des valeurs qui sont importantes pour vous et des [postures collaboratives à cultiver](#).
2. Faites parvenir votre schéma complété à la direction générale ou au comité de gouvernance et d'éthique, selon ce qui aura été décidé.
3. Échangez sur le projet de code de bonne conduite inspiré des réponses du groupe compilées par la direction générale ou le comité de gouvernance et d'éthique lors d'une séance de travail.

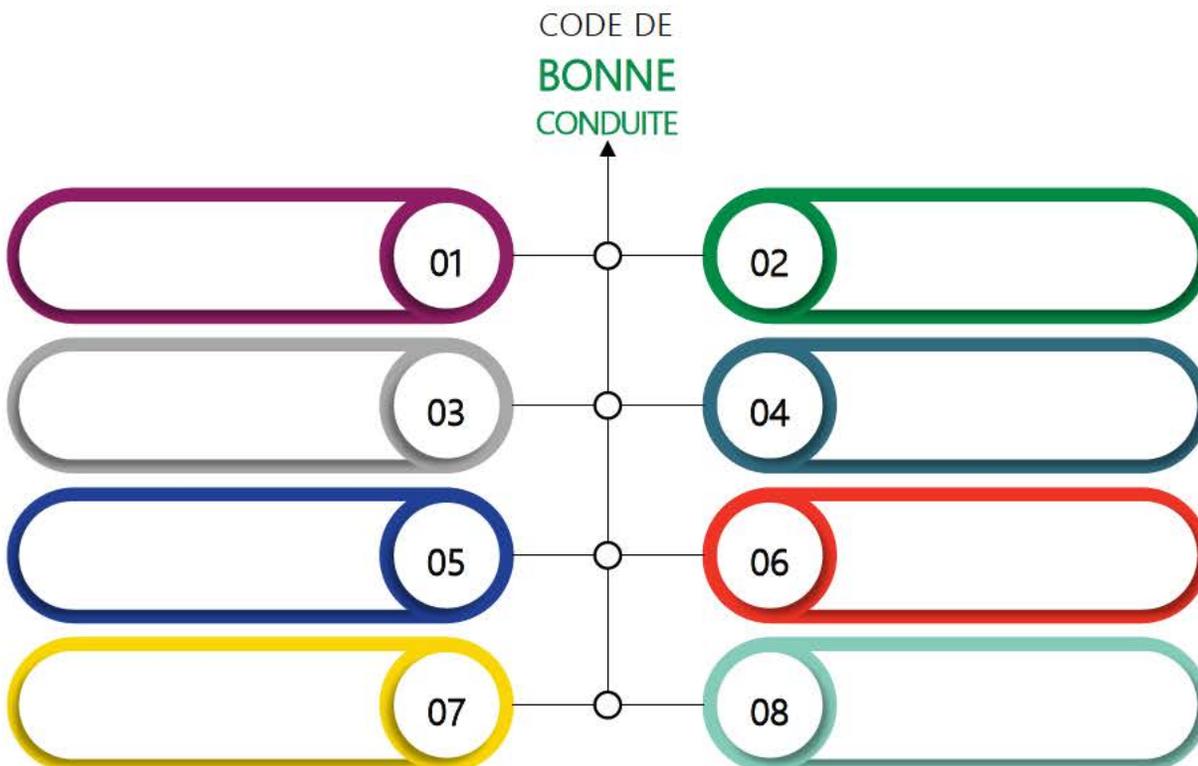
Exercice à compléter :

Pour assurer le bon fonctionnement de votre CA, quelles seraient pour vous les valeurs ou règles particulières à respecter?

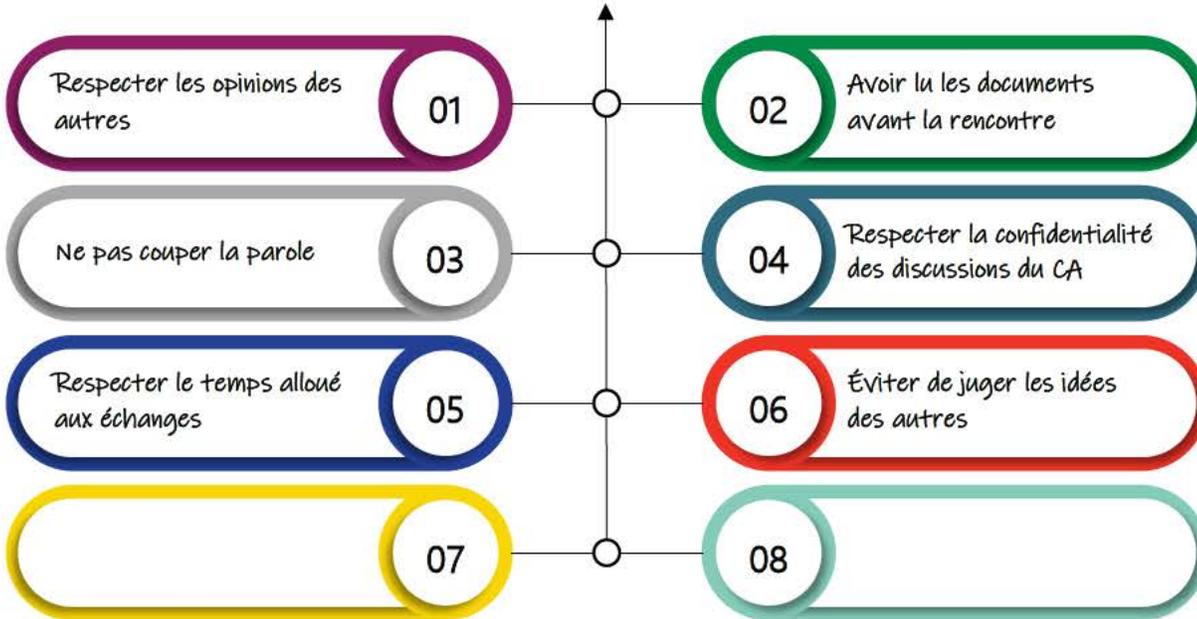
En prenant appui sur vos valeurs ou sur les [postures collaboratives à cultiver](#), veuillez formuler de **5 à 8 règles** de bonne conduite importantes pour vous et les inscrire dans les rectangles. Un exemple est fourni ci-dessous pour vous aider.

RÈGLES DE BONNE CONDUITE

Pour favoriser le bon fonctionnement de mon CA



EXEMPLE
CODE DE
BONNE
CONDUITE



COURTOISIE VIRTUELLE



À faire



Parler calmement et bien articuler
tout en regardant la caméra



Garder sa caméra
allumée par politesse



Éteindre le son sauf
quand on a la parole



Être à l'écoute des autres
(verbal et non verbal)



Être dynamique et varier
son timbre de voix



À éviter



Éviter de gesticuler ou de tourner
sur sa chaise



Lire ses notes, documents,
textos et courriels



Manger devant la caméra ou
jouer avec un objet



Monopoliser la parole ou quitter
la réunion en raison d'un
désaccord



Participer à partir d'un lieu public
ou en présence d'autres
personnes (confidentialité)

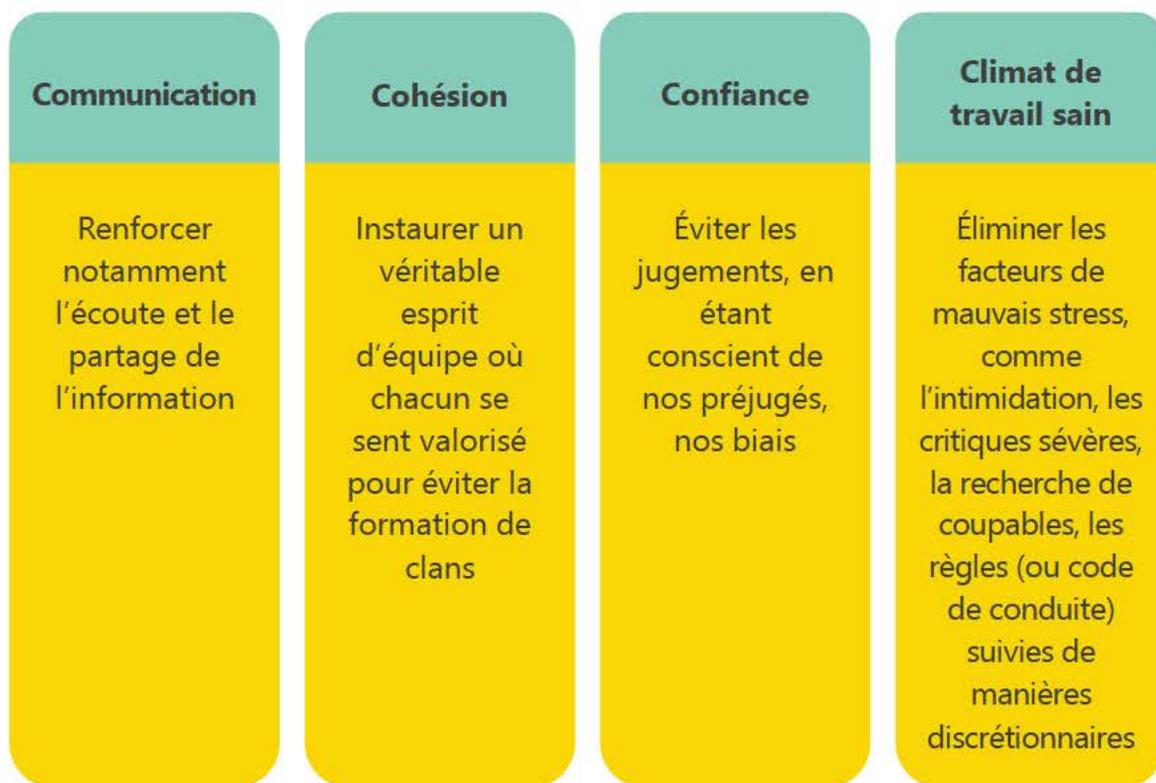
ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DU CA

Après chaque séance du conseil d'administration, vous êtes invité à remplir une évaluation de la séance. Sur une échelle de 1 à 5, 1 représentant « Pas du tout d'accord » et 5 représentant « Tout à fait d'accord », évaluez les énoncés ci-dessous.

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. L'ordre du jour et tous les documents sont arrivés dans le délai prévu | <input type="checkbox"/> |
| 2. L'ordre du jour a été respecté | <input type="checkbox"/> |
| 3. Les suivis au procès-verbal ont été faits | <input type="checkbox"/> |
| 4. Le droit de parole a été bien géré | <input type="checkbox"/> |
| 5. Tous les membres ont pu s'exprimer | <input type="checkbox"/> |
| 6. Les décisions prises (résolutions) étaient claires | <input type="checkbox"/> |
| 7. Le temps alloué à chaque sujet était adéquat | <input type="checkbox"/> |
| 8. Les questions ont donné lieu à des réponses claires | <input type="checkbox"/> |
| 9. Le climat était propice aux échanges | <input type="checkbox"/> |
| 10. Les perturbations ont été gérées efficacement | <input type="checkbox"/> |
| 11. La durée de la réunion a été respectée | <input type="checkbox"/> |

FAVORISER LA COLLABORATION EN MISANT SUR LES 4 C

Pour favoriser un climat de collaboration au sein d'un groupe, que ce soit au conseil d'administration ou dans un comité, vous pouvez miser sur les 4 C.



D'autres astuces pour favoriser la collaboration consistent à :

- arriver à l'avance pour accueillir et saluer chaque personne;
- écrire les prénoms des membres du CA sur des cartons;
- s'assurer de donner la parole à chaque personne qui la demande;
- se permettre de donner la parole prioritairement à un membre qui n'a pas encore parlé même s'il a levé la main après celui qui est intervenu deux fois sur le même sujet.

OUTIL – LES POSTURES COLLABORATIVES À CULTIVER

Utilisez cet outil pour vous inspirer lors de vos réunions. N'hésitez pas à vous en servir pour vous autoévaluer après chaque réunion afin de cibler des pistes d'amélioration.

	<p>La motivation et l'engagement</p> <p><i>Les membres du CA sont engagés et motivés à travailler ensemble pour contribuer à la réussite des élèves.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Je me prépare efficacement aux réunions <input type="checkbox"/> Je m'investis et m'implique activement <input type="checkbox"/> Je respecte le code de bonne conduite de mon CA
	<p>La pensée globale et stratégique</p> <p><i>Les membres du CA comprennent leur environnement dans sa globalité. Ils décodent les enjeux d'importance, en perçoivent les liens avec leurs dossiers et en tiennent compte dans leur prise de décision.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Je pose des questions utiles avec respect <input type="checkbox"/> Je soulève des enjeux d'importance <input type="checkbox"/> Je sais reconnaître l'information importante <input type="checkbox"/> J'éleve ma réflexion sur ce qui est stratégique et important <input type="checkbox"/> J'évite de faire de la micro-gestion et d'accorder trop d'attention aux détails
	<p>Le sens des résultats</p> <p><i>Les membres du CA réfléchissent, agissent et décident dans une perspective d'efficacité en étant orientés vers la finalité de la réussite des élèves. C'est ce qui donne un sens à leur travail collaboratif.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Je cherche à comprendre les objectifs visés <input type="checkbox"/> Je reste centré sur les objectifs visés <input type="checkbox"/> Je m'exprime clairement et avec concision <input type="checkbox"/> Je m'assure que mes interventions sont à valeur ajoutée et liées aux objectifs visés
	<p>L'authenticité et le courage</p> <p><i>Ancrés sur leurs talents, leur vécu, leur expérience et leur expertise, les membres du CA osent s'affirmer avec courage en préservant leur indépendance d'esprit.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Je me fais confiance <input type="checkbox"/> Je mets mon expérience et mes compétences à profit <input type="checkbox"/> J'ose exprimer mes doutes, incertitudes ou réserves <input type="checkbox"/> Je préserve mon indépendance
	<p>L'intelligence émotionnelle</p> <p><i>Les membres du CA font l'effort conscient de centrer leur attention sur les échanges sans se laisser distraire par leurs pensées ou leurs émotions. Ils savent faire preuve d'ouverture, de souplesse et de flexibilité.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Je reste concentré sur les échanges <input type="checkbox"/> Je gère efficacement mes émotions <input type="checkbox"/> Je sais lâcher prise et faire des compromis
	<p>La bienveillance</p> <p><i>Les membres du CA s'intéressent aux autres, font preuve de compréhension et agissent positivement sur le climat du CA pour contribuer à la réussite des élèves.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Je suis cordial et j'entretiens de bonnes relations <input type="checkbox"/> Je m'intéresse aux autres et je cherche à mieux les connaître <input type="checkbox"/> J'écoute avec attention <input type="checkbox"/> Je contribue à rendre l'ambiance agréable <input type="checkbox"/> Je reste centré sur le meilleur intérêt de l'élève
	<p>L'humilité et la confiance</p> <p><i>Humbles, les membres du CA reconnaissent la valeur ajoutée de chacun, font confiance aux autres et travaillent en collégialité pour contribuer à la réussite des élèves.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Je reconnais la valeur des autres membres du CA <input type="checkbox"/> Je fais confiance aux membres du CA <input type="checkbox"/> J'évite d'agir dans le but de plaire ou de bien paraître <input type="checkbox"/> Je considère les idées des autres, même lorsqu'elles s'opposent aux miennes <input type="checkbox"/> Je ne cherche pas à convaincre ou à avoir raison à tout prix <input type="checkbox"/> Je sais me rallier si nécessaire et je respecte mon obligation de réserve

Station Point d'ancrage

Fiche-synthèse

Objectif général

Incarner les bonnes postures

L'intelligence collective et les postures collaboratives

Définition de l'intelligence collective

Capacité collective du conseil d'administration (CA) de **collaborer** en misant sur la **diversité** de ses membres pour trouver des solutions à des problèmes **complexes** et atteindre un **objectif commun** : la réussite des élèves.

Les conditions gagnantes

1. **Des règles du jeu** bien définies
2. **Des postures** collaboratives



Qu'est-ce qu'**une posture**?

- C'est une **attitude de base** qui se manifeste dans votre **façon d'être** au sein de vos relations.
- Elle est nécessaire à l'instauration d'un **climat de confiance** et de **collaboration**.

Les postures à cultiver



Pourquoi miser sur l'intelligence collective au CA?

1. Performance accrue
2. Meilleures décisions
3. Nouvelles idées
4. Solutions créatives

Comment avoir un impact positif sur l'intelligence collective de votre CA?

1. Respecter les règles de fonctionnement et le code de bonne conduite
2. Adopter des postures collaboratives
3. Éviter les comportements d'incivilité



Station Point de repère

Fiche-synthèse

Objectif général

Aiguiser son sens de l'éthique

L'éthique de l'administrateur

L'éthique, c'est ...

... une manière de guider vos comportements qui fait appel à votre jugement ou à votre sens des responsabilités pour prendre la meilleure décision possible.



Pourquoi les valeurs revêtent-elles tant d'importance en éthique?

Qui dit dilemme éthique, dit conflit de valeurs. Nos valeurs personnelles ou celles de l'organisation servent de critères ou de guides pour prendre la meilleure décision.

Pourquoi la posture éthique de l'administrateur est-elle si importante?

La posture éthique permet à l'administrateur :

- de veiller à ce que la mission et la vision du CSS se réalisent;
- d'exercer un leadership basé sur les valeurs de l'organisation;
- de faire des choix difficiles surtout dans des contextes de conflit ou de tension.

Clés pour préserver son indépendance comme membre du CA

- 🔑 Agir selon les valeurs d'intégrité, d'honnêteté, de rigueur et d'objectivité
- 🔑 Agir pour le bien commun

Un conflit d'intérêts, c'est ...

... un conflit entre la mission du CA ou du CSS et les intérêts privés d'un membre du CA.

Quatre étapes pour gérer un conflit d'intérêts

01

Identifier le conflit potentiel

02

Signaler le conflit d'intérêts à la présidence du CA

03

Atténuer les risques

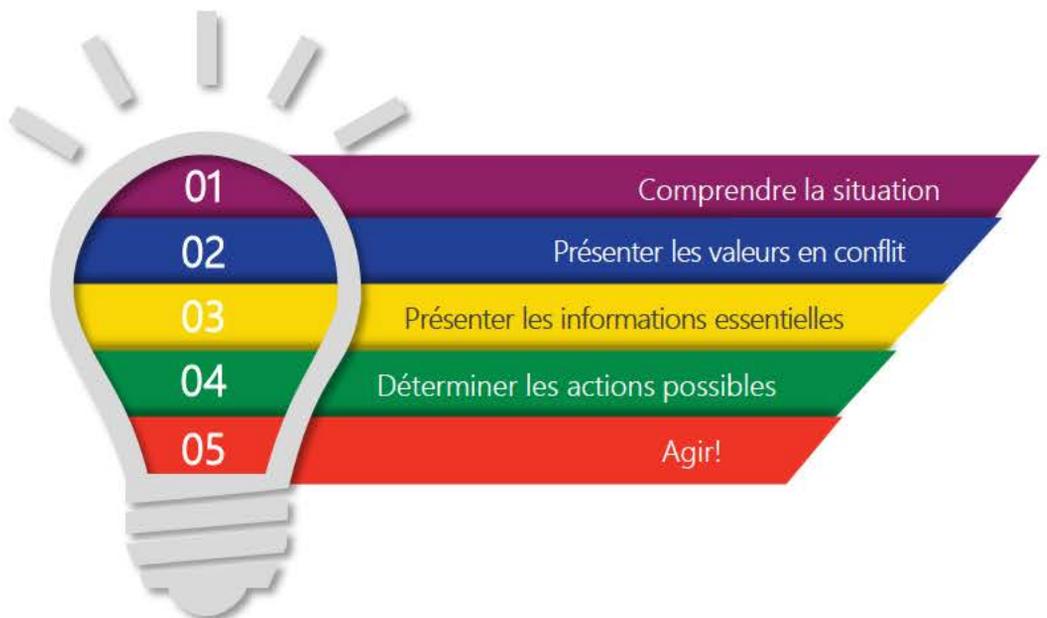
04

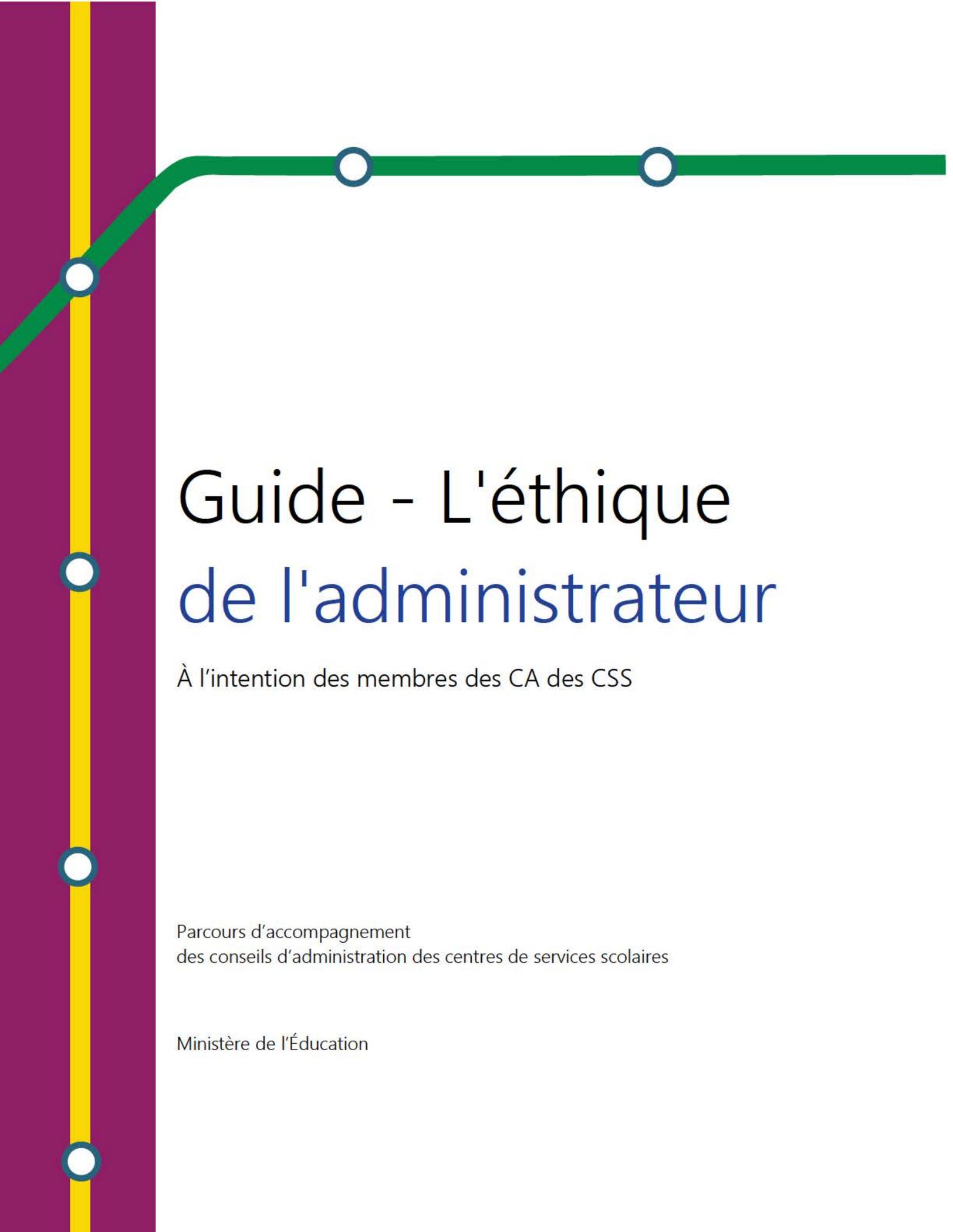
Surveiller les situations de conflit potentiel et remplir une déclaration d'intérêts annuellement

Un dilemme éthique, c'est...

... une situation dans laquelle des valeurs ou des principes sont en conflit. Un dilemme éthique est parfois aussi appelé « conflit de valeurs ».

Les cinq étapes de la décision éthique





Guide - L'éthique de l'administrateur

À l'intention des membres des CA des CSS

Parcours d'accompagnement
des conseils d'administration des centres de services scolaires

Ministère de l'Éducation

Guide - L'éthique de l'administrateur

À l'intention des membres des CA des CSS

Table des matières

Présentation du guide.....	3
Comprendre l'éthique	5
Connaître les enjeux éthiques.....	9
Quelques grands thèmes en matière d'éthique.....	9
Thème 1 : L'indépendance et la représentativité	9
Thème 2 : Le conflit d'intérêts	12
Thème 3 : La confidentialité	15
Thème 4 : Le devoir de réserve et de loyauté	16
Thème 5 : L'après-mandat.....	17
Thème 6 : Le contrôle, les plaintes et les sanctions	17
Déceler et résoudre les dilemmes éthiques.....	18
Outil d'aide à la décision éthique	19
Activités individuelles	24
Activité individuelle 1 : Vos valeurs personnelles.....	25
Activité individuelle 2 : Les valeurs de votre CSS	26
Annexe.....	27
Exercice collectif.....	28
Exercice collectif à faire avec les autres membres du CA	29
Les références	30

Présentation du guide

Félicitations pour votre engagement à titre de membre du conseil d'administration (CA) de votre centre de services scolaire (CSS)!

C'est une fonction qui vient avec de grandes responsabilités. Ces dernières demandent plusieurs compétences et celle d'avoir une posture éthique en est une de première importance.

Un code d'éthique des membres des conseils d'administration des centres de services scolaires sera adopté par voie de règlement¹. Ce code s'appuiera sur des normes éthiques et précisera votre rôle dans ses dimensions éthiques et sur les obligations qui vous incombent désormais.

Alors pourquoi un guide d'éthique en plus?

Durant votre mandat, vous allez rencontrer des situations délicates, pas nécessairement graves, on ne vous le souhaite pas, mais qui vont malgré tout exiger de vous une réflexion éthique afin de prendre la meilleure décision possible. Ce guide est donc un complément pratico-pratique au code d'éthique qui sera adopté par le gouvernement ou, dans l'intervalle, au code d'éthique actuellement en vigueur dans votre CSS.

¹ Dans le présent guide, le terme « code d'éthique » fait référence au Règlement sur les normes d'éthique et de déontologie applicables aux membres des conseils d'administration des centres de services scolaires tel que prévu à l'article 457.8 de la Loi sur l'instruction publique.

À l'aide de ce guide :

Vous allez mieux comprendre :

- ce qu'est l'éthique;
- pourquoi les valeurs y jouent un rôle important;
- les enjeux auxquels vous risquez d'être confrontés.

Vous allez découvrir :

- un outil d'aide à la décision éthique pour résoudre un dilemme éthique;
- des exemples concrets.

Plan du guide :

1. **Comprendre l'éthique** : dans cette partie, nous vous proposons des définitions simples de l'éthique, de la déontologie et des valeurs.
2. **Connaître les enjeux éthiques** : une présentation de quelques grands enjeux propres à la fonction de membre du CA d'un CSS. Ces enjeux sont présentés avec des exemples permettant de mieux visualiser les situations qui pourraient survenir. On y aborde notamment la question du conflit d'intérêts ou encore celle de la confidentialité.
3. **Déceler et résoudre les dilemmes éthiques** : nous vous proposons des outils pour mieux reconnaître un dilemme, déceler les valeurs qui y sont rattachées et faciliter votre réflexion pour trouver une solution.



Bonne lecture!

Comprendre l'éthique

Qu'est-ce que l'éthique?

Très simplement, l'éthique est une manière de guider vos comportements.

Il s'agit d'une forme d'autorégulation, c'est-à-dire que le contrôle vient de vous, contrairement au droit où le contrôle vous est extérieur, par les lois ou les règlements, par exemple.

Il y a donc une dimension très individuelle en éthique; elle fait appel à votre jugement ou à votre sens des responsabilités pour prendre la meilleure décision possible.

Exemple

Vous êtes à l'épicerie et vous décidez de payer votre paquet de gommes à mâcher avec un billet de 100 \$ (en supposant qu'ils les acceptent), c'est votre tante Hortense qui vous l'a donné à votre fête. La caissière n'apprécie guère, mais vous rend la monnaie en maugréant. En sortant du commerce, vous vous rendez compte qu'on vous a remis un billet de 20 \$ de trop. C'est bien simple, on a payé votre paquet de gommes! Que faites-vous? Vous le rendez ou vous le gardez? La décision ne repose que sur vous et sur vos valeurs. C'est votre posture éthique qui va vous faire pencher d'un côté ou de l'autre. Avez-vous remarqué? Lorsque le choix s'est imposé à votre esprit... un argumentaire s'est subtilement glissé dans votre choix. Par exemple, « Je dois le rendre, autrement c'est du vol » ou alors « Je le mérite bien avec tout ce que je dépense ici chaque année! » Cet argumentaire, peu importe votre choix, est le résultat d'une réflexion éthique basée sur vos valeurs personnelles.

Comme le montre l'exemple ci-dessus, l'éthique ne vous dit pas nécessairement quoi faire, mais vous pousse à réfléchir à ce que vous allez faire et, surtout, à justifier pourquoi!

Au cœur de l'éthique se trouvent donc vos valeurs, mais aussi une grande part de responsabilité: quelle que soit votre décision au sujet du billet de

20 \$, vous devrez devoir assumer ce choix.

Un philosophe américain du nom de Thomas M. Scanlon pense que nous devrions toujours placer une phrase clé au cœur de la réflexion éthique: « L'éthique, c'est ce que nous nous devons les uns aux autres! » C'est une belle façon de voir les choses.

De l'éthique à la déontologie

L'éthique, dans le cadre de vos fonctions de membre d'un CA, est toutefois un peu différente de celle que nous venons de vous présenter.

D'abord, les valeurs qui vont guider vos décisions seront d'abord celles qui sont propres à votre fonction. Vos valeurs personnelles demeurent, bien entendu, mais elles ne sont plus votre premier guide pour prendre la meilleure décision possible.

Ensuite, cette éthique, vous la partagez avec les autres membres du CA du CSS. Il s'agit à la fois d'une éthique individuelle et collective. Les décisions que vous allez prendre devront nécessairement se faire en pensant à ce groupe, mais aussi, et surtout, en tenant compte des responsabilités qui sont désormais les vôtres et qui sont décrites dans le code d'éthique. Rappelons-en toutefois quelques-unes : l'administrateur doit agir avec intégrité, honnêteté, rigueur, objectivité. Il agit dans l'intérêt du CSS, mais en gardant toujours à l'esprit un principe clé : contribuer à la réussite des élèves.

En ce sens, cette éthique se rapproche de la déontologie, qui renvoie aux obligations que des personnes doivent respecter dans leur travail ou dans leur fonction. Ces obligations se basent sur des valeurs ou des principes fondamentaux pour le corps de métier ou l'organisation qui sont concernés. Pensons, notamment, au code de déontologie de l'[Ordre des infirmiers et des infirmières du Québec](#), à celui de l'[Ordre des ingénieurs du Québec](#) ou encore à celui de l'[Ordre des administrateurs agréés du Québec](#).

La déontologie est donc une normalisation de l'éthique dans le cadre restreint du travail ou de certaines fonctions.

Dit autrement, la déontologie est un mode de régulation qui impose des devoirs (obligations) aux membres d'une organisation ou d'une profession.

De l'importance des valeurs

Pourquoi les valeurs revêtent-elles tant d'importance en éthique?

Dans un dilemme éthique, il y a toujours un conflit de valeurs en jeu. Dans l'exemple du billet de 20 \$, nous pourrions dire que les deux valeurs en conflit sont l'honnêteté et le plaisir (d'avoir 20 \$ de plus dans ses poches... et un paquet de gommes en prime!). Notons que vous auriez pu choisir d'autres valeurs qui auraient fait sens pour vous. Quoi qu'il en soit, la décision finale va donc être guidée en partie par l'une ou l'autre de ces valeurs : si l'honnêteté est la plus importante pour vous, vous irez rendre les 20 \$, mais si le plaisir ressenti d'avoir ces 20 \$ est très gratifiant, vous le garderez probablement.

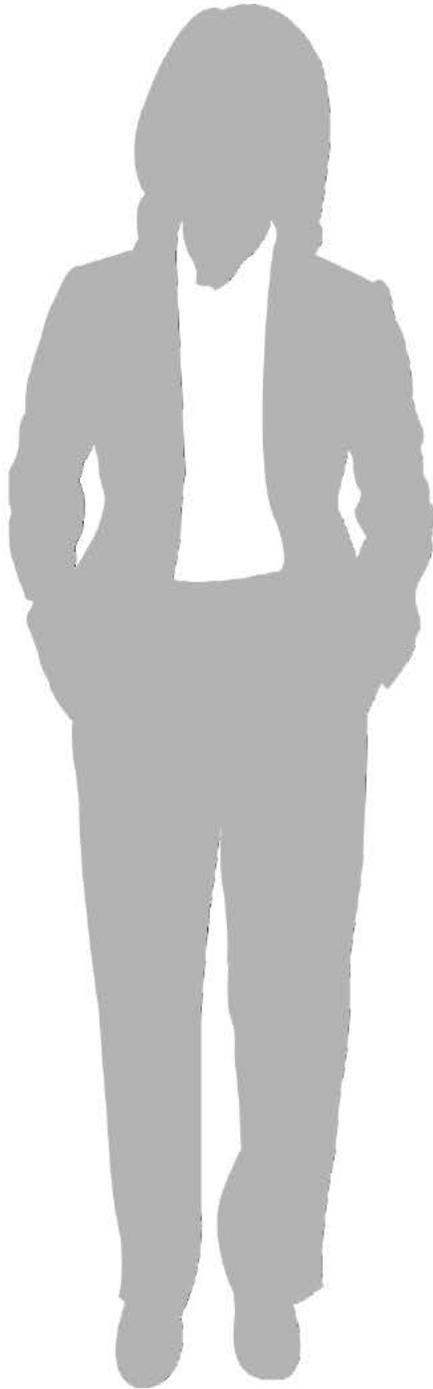
Une valeur, dans un sens large, représente ce qui est important pour une personne ou un groupe. Elle sert de critère ou de guide pour prendre la meilleure décision. Nous pourrions résumer les valeurs par la question suivante : pourquoi j'agis comme je le fais?

Notons aussi qu'une valeur ne prend tout son sens que dans son contexte propre. Par exemple, la valeur honneur, si sa définition demeure la même, aura un poids différent selon que nous sommes dans une équipe sportive scolaire ou dans la mafia!

Il est donc très important de réfléchir aux valeurs qui vous guident, car elles vont influencer vos décisions. Nous vous proposons d'ailleurs une activité individuelle de réflexion sur vos valeurs personnelles à la fin de ce guide.



La posture éthique de l'administrateur



Pour terminer cette première partie, répondons à la question suivante : pourquoi la posture éthique des membres du CA est-elle si importante?

En intégrant cette posture, en tant que membre du CA du CSS :

- vous veillez à ce que la mission et la vision du CSS se réalisent;
- vous exercez un leadership basé sur les valeurs de l'organisation.

Aussi, ces valeurs sont au cœur de vos décisions et de vos actions. N'hésitez jamais à communiquer ces valeurs et à en discuter avec vos pairs et vos collaborateurs (les employés du CSS, par exemple) pour que chacun les comprenne et les intègre.

Enfin, la posture (ou la compétence) éthique, c'est aussi :

- garder une attitude responsable dans l'action;
- être prêt à faire des choix difficiles surtout dans des contextes de conflit (ou de tension);
- être en mesure de résoudre des dilemmes éthiques en faisant preuve de jugement.

Connaître les enjeux éthiques

Comme nous l'avons déjà mentionné, dans le cadre de vos fonctions au conseil d'administration, vous allez faire face à des enjeux éthiques.

Quels sont donc ces enjeux? Comment les déceler? Comment y répondre?

Pour vous aider, nous vous proposons de parcourir plusieurs thèmes porteurs d'enjeux éthiques. Vous serez ainsi déjà conscientisé aux risques propres à chacune de ces thématiques. Un membre de CA averti en vaut deux, n'est-ce pas?

Quelques grands thèmes en matière d'éthique

Thème 1 : L'indépendance et la représentativité

Vous siégez au CA à titre de parent d'élève, membre du personnel du CSS ou membre de la communauté. Il peut aussi arriver qu'un administrateur soit à la fois parent d'un élève fréquentant un établissement du CSS et membre du personnel du même CSS.

Cette diversité et cette richesse est recherchée par le ministère de l'Éducation qui veut, à travers la nouvelle gouvernance scolaire, promouvoir ce qui suit :

1. Une école dans sa communauté, riche de l'expertise de chacun.
2. Des acteurs mobilisés et engagés pour la réussite des élèves.
3. La valorisation des personnes qui sont en contact avec les élèves et qui connaissent bien leurs besoins.

Cela dit, cette appartenance qui est la vôtre n'est pas sans poser des questions éthiques :

- Comment allez-vous gérer votre appartenance à un groupe spécifique et votre indépendance vis-à-vis de ce même groupe?
- Comment allez-vous résister aux éventuelles pressions de votre groupe?

Par exemple, si vous êtes parent d'un élève, les autres parents de l'école de votre (ou vos) enfant(s) vont savoir que vous êtes membre du CA du CSS. Il n'est pas impossible, pour ne pas dire probable, que certains d'entre eux vous fassent part d'insatisfactions par rapport à la direction d'école, à un enseignant, au transport scolaire... dans l'espoir que vous puissiez régler la situation ou influencer le CA. Comment agissez-vous alors? Quelle

est votre responsabilité face à ces situations?

Un autre exemple? Vous êtes membre du personnel d'un établissement scolaire et vos collègues savent nécessairement que vous êtes membre

du CA puisque vous avez été désigné par vos pairs. Ne risquent-ils pas de vous faire part de leur problématique? Ne risquez-vous pas de devenir leur porte-parole, leur délégué au sein du CA? Comment faites-vous face à cette probable pression?

L'éventuel enjeu éthique dans ces situations est que vous êtes issu d'un groupe (parents, membres du personnel ou de la communauté), mais vous n'êtes ni le représentant, ni le délégué de ce groupe. Vous êtes là pour apporter votre couleur particulière, votre connaissance spécifique des élèves et de leurs besoins, ou encore votre expertise professionnelle en éducation ou dans un autre domaine. Vous devez être à l'écoute de votre communauté, mais ne pas vous laissez submerger par elle!

De l'importance de l'indépendance

Garder votre indépendance est donc essentiel pour vous aider!

Le *Larousse* définit ainsi le terme « indépendance » :

« État de quelqu'un, d'un groupe qui juge, décide, etc., en toute impartialité, sans se laisser influencer par ses appartenances politiques, religieuses, par des pressions extérieures ou par ses intérêts propres. »

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/ind%C3%A9pendance/42534>

Et c'est bien ce dont il s'agit ici : être impartial, ne pas se laisser influencer!

Et cela va au-delà du groupe dont vous êtes issu. Vous devez aussi garder votre indépendance par rapport aux autres membres du CA, à la présidence du CA, à la direction générale et aux autres parties prenantes. Vous devez décider en toute impartialité!

Mais comment réussir cela?

Il n'y a pas de réponse parfaite, mais quatre choses peuvent vous aider à conserver votre indépendance :

01

Ayez en tête les valeurs propres à votre fonction : intégrité, honnêteté, rigueur, objectivité. Elles vous guident et orientent vos décisions. Agir selon ces valeurs demande parfois du courage, mais elles vous permettent d'assumer vos fonctions avec compétence et de contribuer à une saine gouvernance.

02

Bien comprendre votre rôle : Garder votre indépendance passe aussi par une bonne compréhension de votre rôle. Qu'est-ce qui fait partie de vos responsabilités ou non? Cette compréhension et la réponse à cette question vous permettront rapidement de savoir si les demandes qui vous sont faites font ou non partie de votre mandat.

03

Ne rien promettre : Ne promettez rien à une personne ni à un groupe de personnes. Si vous le faites, vous vous mettez dans une position qui pourrait être très inconfortable. Et surtout, vous risquez probablement de mettre à mal votre indépendance!

04

Agir pour le bien commun : Vous devez toujours exercer votre rôle et vos responsabilités avec un objectif principal à l'esprit : la réussite des élèves. C'est votre leitmotiv, votre boussole, votre phare! Une question devrait animer la plupart de vos décisions dans le cadre de vos fonctions : en quoi la décision que je prends contribue (de près ou de loin) à la réussite des élèves?

Thème 2 : Le conflit d'intérêts

Qu'est-ce qu'un conflit d'intérêts?

Commençons par un exemple :

Un nouveau fournisseur

En raison du seuil élevé d'un contrat à octroyer, le CA doit se prononcer sur le choix du soumissionnaire. Or, l'un d'eux est un très bon ami de l'un des membres du CA. Ce dernier, toutefois, ne dit rien et participe néanmoins aux délibérations et au vote. Cet administrateur est-il, selon vous, en conflit d'intérêts?

Si vous avez répondu « non », lisez TRÈS attentivement ce qui suit. Si vous avez répondu « oui », bravo, c'était la bonne réponse, mais lisez ce qui suit malgré tout!

Un conflit d'intérêts implique un conflit entre la mission du CA ou du CSS et les intérêts privés d'un membre du CA. Ce dernier pourrait, par exemple, détenir des intérêts qui influenceraient la manière dont il s'acquitte de son rôle, de ses responsabilités ou de ses obligations².

Le conflit d'intérêts peut prendre des formes quelque peu différentes. Il peut être **réel** : il y a sans l'ombre d'un doute une situation où un administrateur est en situation de conflit et que ses décisions seront influencées par celui-ci (comme dans l'exemple ci-dessus). Il peut être aussi **potentiel** : il y a un risque de conflit d'intérêts, mais il n'est pas encore présent et peut-être n'arrivera-t-il pas. La vigilance est toutefois de mise. Enfin, le conflit d'intérêts peut être **perçu ou apparent** : une situation peut sembler conflictuelle aux yeux d'autres administrateurs ou de personnes externes. L'est-elle vraiment? Il va vraisemblablement falloir se poser la question.

² Définition adaptée de l'Organisation de coopération et développement économiques (OCDE).

Types de conflits d'intérêts	
Réel	Il y a sans l'ombre d'un doute une situation où un administrateur est en situation de conflit et ses décisions seront influencées par celui-ci.
Potentiel	Il y a un risque de conflit d'intérêts, mais il n'est pas encore présent et peut-être n'arrivera-t-il pas.
Perçu ou apparent	Une situation peut sembler conflictuelle aux yeux d'autres administrateurs ou de personnes externes, il faut se poser la question.

Faire face à un conflit d'intérêts ne veut pas nécessairement dire que vous êtes fautif. Certaines circonstances peuvent vous mettre dans une situation de conflit d'intérêts potentiel sans que vous en soyez responsable : une nouvelle rencontre (amicale, professionnelle) ou de nouvelles fonctions dans le cadre de votre travail peuvent vous placer, par exemple, dans un conflit d'intérêts potentiel. L'important est, dès lors, comment vous allez agir face à cette situation potentielle.

Le code d'éthique décrit vos obligations en regard des conflits d'intérêts. Nous vous invitons à vous y référer pour mieux les connaître et les comprendre.

En terminant, nous attirons votre attention sur les valeurs qui sous-

tendent la résolution des quelques exemples ci-dessus : honnêteté, intégrité, transparence...

Vous disent-elles quelque chose?

L'honnêteté et l'intégrité sont deux valeurs importantes qui doivent vous guider dans vos fonctions d'administrateur au CA.

Quelques conseils pour prévenir les conflits d'intérêts :

- Faire preuve de transparence
- Être vigilant en tout temps envers soi et envers les autres
- Être ouvert au dialogue : il faut comprendre la situation, sa gravité et les mesures à prendre, s'il y a lieu.

Plus concrètement voici quatre étapes³ pour gérer un conflit d'intérêts :

01

Identifier

La première étape est bien entendu d'identifier un conflit potentiel pour soi ou pour d'autres membres du CA.

02

Signaler

Si vous pensez être potentiellement ou concrètement face à un conflit d'intérêts, il faut le signaler à la présidence du CA. Précisons que les membres du CA d'un CSS sont tous censés remplir une déclaration d'intérêts en début de mandat. N'hésitez pas à mettre à jour votre déclaration d'intérêts en cours d'année si vous pensez être en situation de conflit d'intérêts.

03

Atténuer

L'objectif est d'atténuer les risques potentiels du conflit d'intérêts en le signalant bien sûr, mais aussi, en vous retirant de tout dossier possiblement conflictuel, en abandonnant le lien avec la partie qui vous place en situation de conflit (si c'est un lien d'affaire, par exemple) ou, dans certaines situations insolubles, en démissionnant.

04

Surveiller

Il faut surveiller de manière périodique les situations de conflit d'intérêts qui apparaissent et remplir annuellement une déclaration d'intérêts. Le simple fait de signer ce document chaque année sert à vous rappeler vos obligations en ce sens.

³ Cette démarche en quatre étapes est inspirée d'une trousse sur les conflits d'intérêts publiée par le gouvernement de l'État de Victoria, en Australie.

Thème 3 : La confidentialité

-  Dans l'exercice de vos fonctions d'administrateur, vous allez avoir accès à des informations privilégiées ou confidentielles. Comme son nom l'indique, une information confidentielle ne doit pas être divulguée! Et là encore, la vigilance doit être de tous les instants!
-  Vous rappelez-vous lorsque vous avez partagé un repas au restaurant avec d'autres membres du CA? Avez-vous parlé de dossiers confidentiels? Qui prenait place aux tables voisines? Pensez-vous qu'ils pouvaient y avoir des parents d'élèves, des journalistes? Vigilance!
-  Vous rappelez-vous ce dossier qui vous tracassait? Vous aviez tellement besoin d'en parler que vous vous êtes confié à votre tendre moitié en lui faisant promettre de ne rien dire... mais le dossier était confidentiel! Il ne devait pas sortir du CA, même pas auprès d'un proche en qui vous avez toute confiance. Vigilance!
-  Vous rappelez-vous lorsque vous avez mis des documents au recyclage et que vous avez offert la boîte de papier à l'école pour que les élèves aient du papier pour dessiner? Une bonne action pour l'environnement... mais qui a peut-être eu pour effet de faire circuler des centaines de pages de documents confidentiels. Qui a pu lire les informations contenues dans ces documents en retournant la page du dessin? Le parent ou le grand-parent qui a reçu le dessin a-t-il pu lire un dossier confidentiel, même sans malveillance? Vigilance!

Ces exemples montrent que le respect de la confidentialité n'est pas nécessairement bafoué volontairement par une personne mal intentionnée ou désireuse de tirer profit de l'information confidentielle, mais bien plus souvent par négligence.

Un autre enjeu important est relié au fait que les séances du CA sont publiques. Vous pouvez bien entendu décréter le huis clos pour certains dossiers, mais pas pour tous. Il faut donc, une fois encore, être prudent par rapport aux questions de confidentialité et aux dossiers nominatifs. Ainsi, soyez très prudent lorsque vous nommez une personne, assurez-vous de ne pas porter atteinte à la réputation de cette dernière ni de dévoiler des aspects confidentiels d'un dossier, par exemple.

Certains dossiers peuvent être approfondis en séance de travail du CA, voire dans un comité du CA, avant d'être à l'ordre du jour de la séance publique du CA. Même si la décision est prise en public, sachez que les travaux et les délibérations qui ont mené à la décision doivent demeurer confidentiels.

En ce qui concerne la confidentialité, ce seront peut-être plus les valeurs d'intégrité et de rigueur qui devront vous guider.

Thème 4 : Le devoir de réserve et de loyauté

Vous devez faire preuve de retenue dans vos propos à l'égard du CA et du CSS. Si certaines choses vous irritent durant votre mandat, l'espace public n'est certainement pas le meilleur endroit pour faire savoir vos frustrations! Évitez les messages Facebook rageurs ou même sarcastiques envers le CSS ou le CA. Ne vous videz pas le cœur devant un journaliste. À ce propos, rappelez-vous que seule la direction générale du CSS est habilitée à parler des projets ou positions du CSS. Elle est la seule porte-parole officielle du CSS.

Mais alors que faire si vous êtes vraiment mécontent par rapport à certaines situations?



L'outil d'aide à la décision éthique que vous trouverez un peu plus loin dans le guide pourrait vous aider en ce sens afin de bien cerner la situation et de la gérer correctement. Disons pour faire bref qu'il faut vous interroger sur ce qui vous dérange et en parler à la personne ou aux personnes les plus appropriées. Il peut s'agir d'une intervention durant une séance de travail du CA, d'un échange avec la présidence du CA ou avec d'autres administrateurs, selon les situations. À ce propos, vous pourriez consulter les outils en lien avec la gestion des dynamiques relationnelles dans le coffre à outils du Parcours d'accompagnement.

Attention également, votre position d'administrateur pourrait conduire votre devoir de réserve dans d'autres sphères, comme votre rôle de parent, par exemple. Si une situation vous tracasse en tant que parent, avez-vous le droit de la dénoncer publiquement? Vous êtes aussi membre du CA, ne l'oubliez pas! Il faut agir avec prudence.

Cette réserve vaut aussi durant les séances du CA. Chaque administrateur doit respecter ses pairs, la présidence du CA et la direction générale en se gardant une petite gêne!

La valeur la plus importante ici est sans contredit le respect.

Thème 5 : L'après-mandat

Voilà! Trois ans ont passé et votre mandat est terminé! Au diable la confidentialité, le devoir de réserve et autres conflits d'intérêts, vous dites-vous. Détrompez-vous!

Même après votre mandat, plusieurs obligations demeurent :

- les informations confidentielles que vous avez obtenues durant votre mandat demeurent confidentielles;
- le devoir de réserve s'impose toujours et vous devez encore être prudent quant à vos propos concernant le CA et le CSS peu importe la plateforme;
- le spectre du conflit d'intérêts est, lui aussi, toujours présent et comme ancien administrateur vous ne devez pas tirer profit de la position qui a été la vôtre.

Le respect de la confidentialité et l'intégrité subsistent, mandat terminé ou pas!

Thème 6 : Le contrôle, les plaintes et les sanctions

La Loi sur l'instruction publique (LIP) prévoit la création d'un comité de gouvernance et d'éthique (CGE). Sa fonction première, telle qu'elle est définie à l'article 193.1, est d'assister les membres du CA du CSS dans l'application des normes d'éthique et de déontologie.

Le comité de gouvernance et d'éthique a notamment pour fonction d'assister les membres du conseil d'administration du centre de services scolaire dans l'application des normes d'éthique et de déontologie. Il a aussi pour fonction d'élaborer les critères et modalités pour l'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration du centre de services scolaire. Il s'assure enfin que tous les membres de ce conseil et les membres des conseils d'établissement suivent la formation élaborée par le ministre en vertu du deuxième alinéa de l'article 459.5.

Déceler et résoudre les dilemmes éthiques

Qu'est-ce qu'un dilemme éthique?

Un dilemme éthique est une situation dans laquelle des valeurs ou des principes sont en conflit. D'ailleurs, un dilemme éthique est parfois aussi appelé « conflit de valeurs ». Dans le cadre de vos fonctions, ce type de conflit pourrait opposer vos valeurs personnelles à celles du CSS, par exemple. Ces situations conflictuelles peuvent conduire à au moins deux solutions contradictoires, qui peuvent l'une et l'autre vous paraître justes. Laquelle choisir? Impossible de décider! Évidemment, cette situation provoque en vous un certain malaise.

Vous savez aussi que vous devez prendre une décision, choisir entre l'une ou l'autre avenue tout en tenant des comptes des conséquences (positives et négatives) de votre décision sur vous et sur les autres.

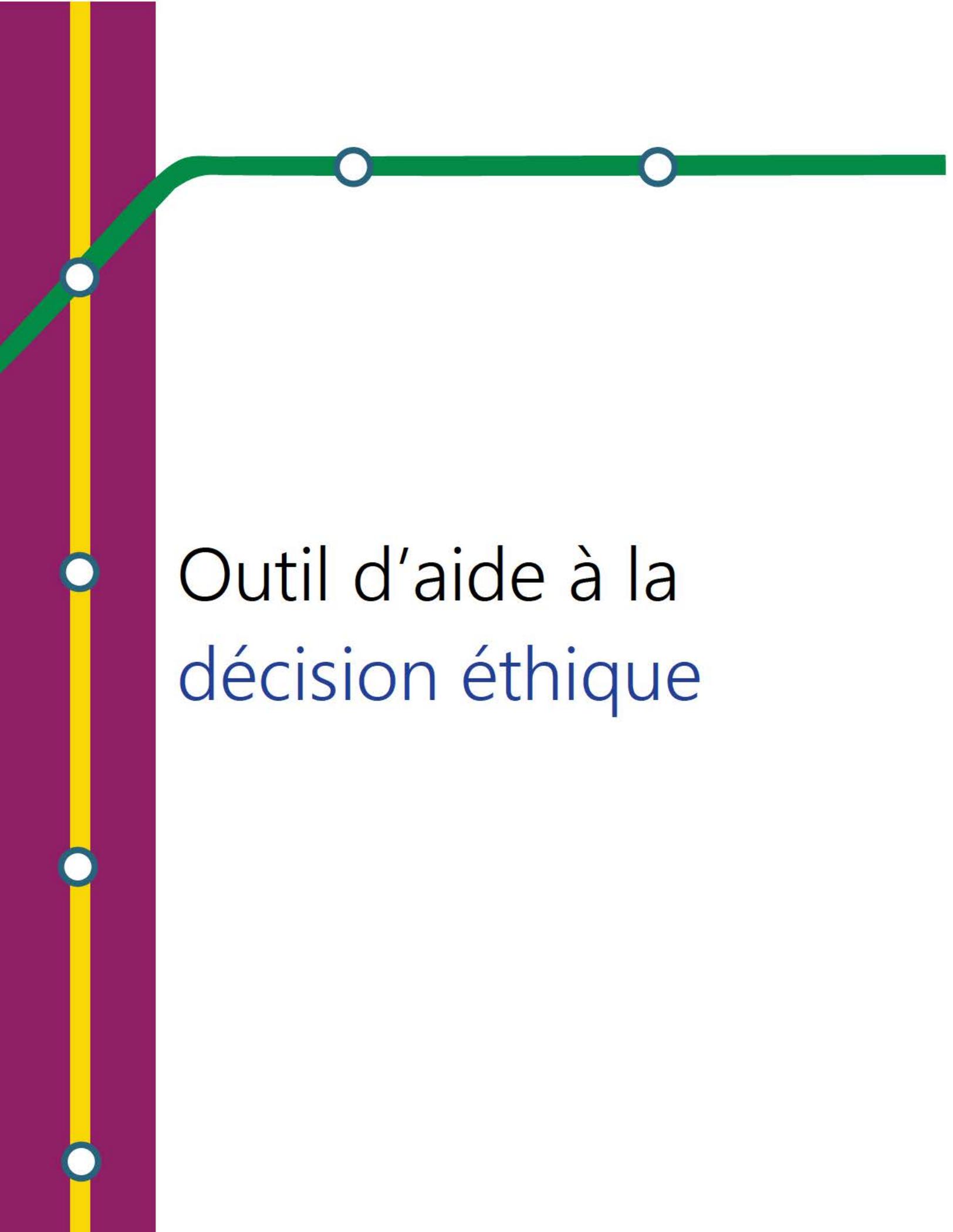
Pas de doute, vous faites face à un dilemme éthique, qu'il va vous falloir résoudre!

Fort heureusement, il existe des outils pour vous aider à prendre la meilleure décision possible.

Avant de vous présenter un outil d'aide à la décision éthique, voici déjà quelques pistes :

- Prendre du recul et essayer de comprendre pourquoi cette situation provoque un malaise en vous
- Se recentrer sur les besoins des personnes (des élèves, par exemple) et sur la mission du CA peut parfois être utile également
- Aller chercher de l'aide en cas d'impasse; le dialogue peut s'avérer salvateur dans la réflexion éthique

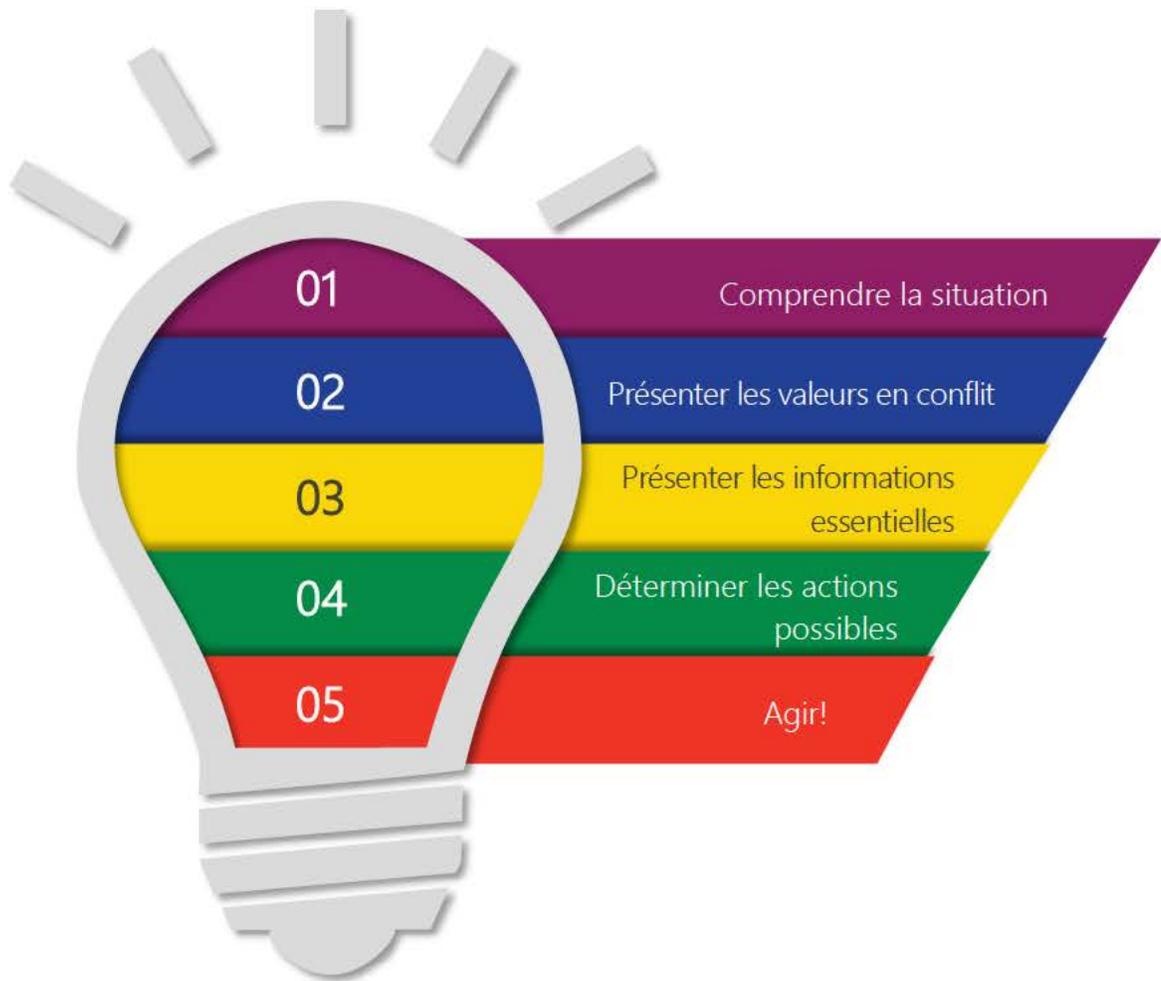
Nous vous invitons maintenant à prendre connaissance de l'outil d'aide à la décision éthique que nous avons préparé à votre intention. Il se trouve dans les pages qui suivent.



Outil d'aide à la
décision éthique

Outil d'aide à la décision éthique

Il existe plusieurs outils d'aide à la décision éthique qui se ressemblent dans leurs grandes lignes. Celui que nous vous proposons est une version simple en cinq étapes⁴.



⁴ De nombreux outils utilisés au Québec sont inspirés des travaux de Georges A. Legault et, plus particulièrement, de son ouvrage intitulé *Professionnalisme et délibération éthique* (1999). C'est le cas de l'outil que nous proposons ici.

Étape 1 : Comprendre la situation

Pour comprendre la situation et son contexte, vous devez d'abord décrire en vos mots ce qui pose problème. Vous pourriez aussi écrire ce que serait votre solution spontanée (si vous en avez une) sans la justifier : juste d'emblée, que feriez-vous?

Voici quelques questions pour vous guider :

- Qu'est-ce qui pose problème dans la situation?
- Quelles sont les personnes impliquées dans mon dilemme (les autres membres du CA, le personnel du CSS, des personnes externes, des élèves, etc.)?
- Quels sont les risques éventuels pour ces personnes et pour moi dans la situation?
- Qui pourrait m'aider dans cette situation, ne serait-ce que pour y voir plus clair?

Étape 2 : Présenter les valeurs en conflit

Un dilemme éthique implique un conflit de valeurs. Il vous faut donc déterminer les valeurs en cause. C'est essentiel, car non seulement allez-vous mettre le doigt sur le nœud du problème, mais une de ces valeurs sera fort probablement au cœur de la justification de votre décision finale.

Quelques questions à vous poser :

- Quelles sont les valeurs à la base de mon dilemme?
- Pourquoi y a-t-il conflit entre ces valeurs?
- Quels sont les liens que je fais entre ces valeurs et les valeurs propres à ma fonction, mais aussi mes valeurs personnelles?
- Si je devais choisir une de ces valeurs pour guider ma décision, laquelle je choisirais et pourquoi?

Étape 3 : Présenter les informations essentielles

Vous devez aussi vous questionner sur les règles, les normes et les lois qui pourraient bien guider (et parfois régler) la situation problématique. Un dilemme peut aussi impliquer de comprendre des enjeux de société qui dépassent le cadre du CA. Autrement dit, il faut essayer de se faire une opinion sur le sujet.

Quelques questions pour vous guider :

- Quelles sont les normes qui s'appliquent dans ma situation?
- Est-ce que le code d'éthique peut m'éclairer?
- Quelles sont les lois (ou articles de loi) qui pourraient être concernées : la Loi sur l'instruction publique, les Chartes des droits et libertés de la personne, etc.?
- Est-ce que la mission du CSS pourrait influencer ma décision?

Étape 4 : Déterminer les actions possibles

Voici venu le temps de regarder les solutions possibles. À cette étape, vous devriez déterminer au moins deux solutions. Ces dernières risquent fort d'être en relation avec les valeurs qui sont en conflit. Vous devez aussi dresser une liste des avantages et des inconvénients pour chacune de ces solutions, y compris les conséquences prévisibles sur les personnes impliquées. Cela étant, il est possible que votre recherche d'information ait réduit vos solutions possibles à une seule, tant mieux pour vous dans ce cas!

Quelques questions à vous poser :

- Quelles sont les options possibles et leurs conséquences?
- Quels sont les avantages et les inconvénients de chacune?
- Y en a-t-il une qui semble présenter plus d'avantages que les autres?
- Une de ces avenues ressemble-t-elle à ma solution spontanée de l'étape 1?

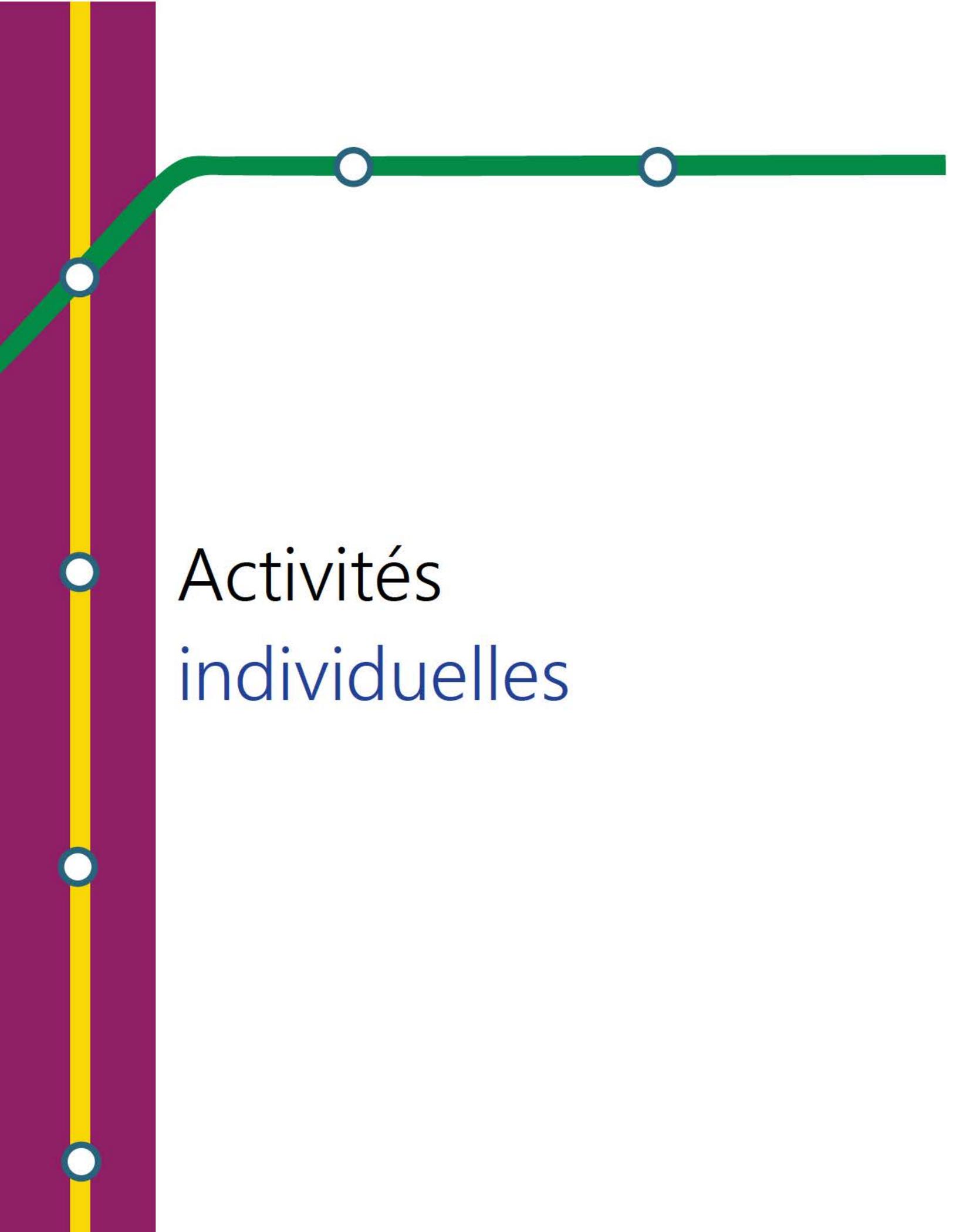
Étape 5 : Agir!

Vous devez maintenant prendre votre décision et la mettre en action! Il faut agir! Parmi toutes les solutions envisagées à l'étape 4, vous devez en choisir une. Comment?

- En vous basant sur la valeur clé de la solution et son lien avec les valeurs essentielles du CSS, par exemple.
- En soupesant les avantages et les conséquences de chacune.
- En pensant à son caractère réaliste, réalisable, raisonnable et partagé (autrement dit la solution qui suscitera sans doute l'adhésion de la plupart des personnes impliquées).
- Les arguments et la justification qui soutiennent votre décision doivent être les plus solides possible : les valeurs, les normes, les informations vous aideront en ce sens.

Quelques questions pour vous guider :

- Quelle décision semble la plus raisonnable ou la plus souhaitable dans les circonstances?
- Cette décision sera-t-elle encore valable à moyen ou à long terme?
- Suis-je à l'aise avec ma décision face aux personnes impliquées? Si la décision venait à être connue du public ou à faire la manchette des médias, serais-je toujours à l'aise avec cette décision?



Activités
individuelles

Activité individuelle 1 : Vos valeurs personnelles

Nous avons tous des valeurs importantes à nos yeux qui nous guident dans nos décisions difficiles. Toutefois, nous prenons rarement le temps de nommer ces valeurs et de les définir. Prenez ce temps maintenant :

1. Choisissez trois valeurs qui sont essentielles pour vous (la liste en annexe peut vous inspirer).
2. Définissez ces valeurs en vos propres mots en expliquant pourquoi elles sont importantes pour vous.

Valeur 1

Valeur 2

Valeur 3

Activité individuelle 2 : Les valeurs de votre CSS

Chaque centre de services scolaire (CSS) a ses propres valeurs qui peuvent varier d'un CSS à l'autre. Quelles sont celles de votre CSS? Les connaissez-vous? Si votre réponse est non, allez les découvrir sur le site du CSS ou dans son dernier rapport annuel.

1. Parmi les valeurs de votre CSS, choisissez les deux valeurs qui vous semblent les plus importantes.
2. Répondez aux deux questions suivantes :
 - a. Pourquoi ces deux valeurs vous semblent les plus importantes?
 - b. En quoi ces valeurs rejoignent vos propres valeurs ou en quoi s'en éloignent-elles?

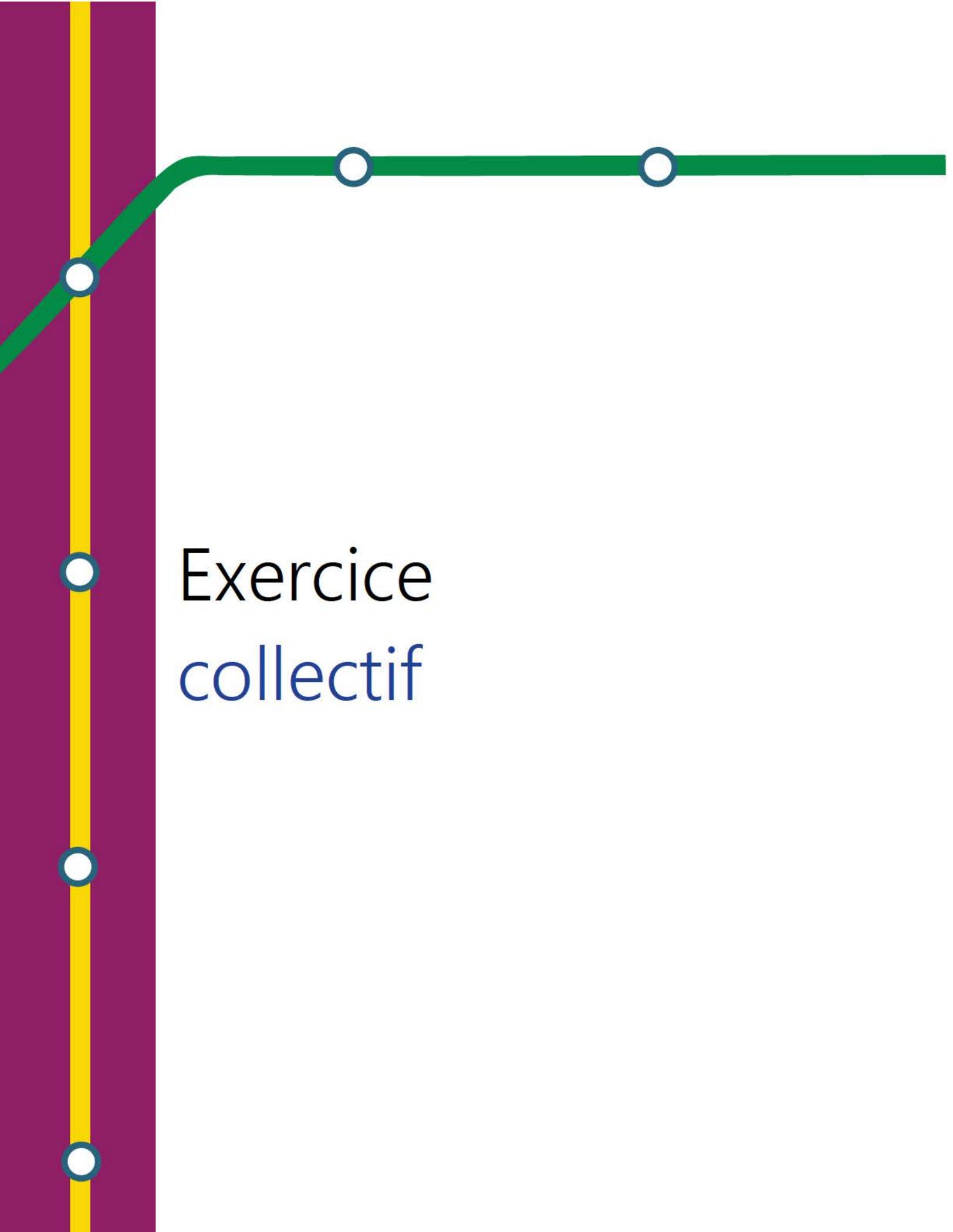
Réponse à la question 1

Réponse à la question 2

Annexe

Liste de 55 valeurs pour vous inspirer

Amitié	Croissance	Popularité
Amour	Curiosité	Reconnaissance
Amusement	Défi	Religion
Apprentissage	Détermination	Réputation
Audace	Direction	Respect
Authenticité	Équilibre	Respect de soi
Autorité	Fiabilité	Responsabilité
Autonomie	Fidélité	Réussite
Aventure	Foi	Richesse
Beauté	Gentillesse	Sagesse
Bonheur	Harmonie intérieure	Sécurité
Célébrité	Honnêteté	Service
Citoyenneté	Humour	Spiritualité
Communauté	Influencer	Stabilité
Compassion	Justice	Statut
Compétence	Ouverture	Succès
Connaissance	Optimisme	Travailler pour du sens
Contribution	Paix	
Créativité	Plaisir	



Exercice
collectif

Exercice collectif à faire avec les autres membres du CA

Dans un esprit d'intelligence collective, il est recommandé de faire cet exercice en groupe, avec les autres membres du CA, durant une séance de travail ou autre type de rencontre. Si, pour quelque raison, cet exercice ne peut être fait en groupe au sein de votre CA, vous pouvez le faire individuellement.

À vous de jouer!

Choisissez l'un des six dilemmes ci-dessous et utilisez l'outil d'aide à la décision éthique pour le résoudre.

1. Un nouveau fournisseur

En raison du seuil élevé d'un contrat à octroyer, le CA doit se prononcer sur le choix du soumissionnaire. Or, l'un d'eux est un très bon ami de l'un des membres du CA. Ce dernier, toutefois, ne dit rien et participe néanmoins aux délibérations et au vote. Cet administrateur est-il, selon vous, en conflit d'intérêts?

3. Un souper au resto...

Avec les autres membres du CA, vous allez souper au resto. Vous y discutez ouvertement et fortement de dossiers étudiés au CA. Y a-t-il un problème?

5. Une bonne écoute!

Un membre du CA a mis en fonction une appli audio sur son cellulaire afin qu'un tiers, non présent et non membre du CA, puisse écouter ce qui se passe durant les séances du CA. Y a-t-il un problème? Que faire?

2. De belles faveurs!

Une direction générale offre de petits cadeaux (billets de spectacle, souper) à la présidence du CA afin d'influencer des votes... Est-ce un problème?

4. Une écoute douteuse!

Lors d'une séance du CA, certains membres passent plus de temps sur leur cellulaire qu'à prêter attention aux délibérations. Est-ce un problème? Que faire?

6. Une affaire conjointe!

La conjointe d'un des membres du CA est enseignante et un dossier qui la concerne doit être abordé en huis clos. Son conjoint ne quitte pas le huis clos. Que faire?

Les références

Legault, Georges A. (1999). *Professionalisme et délibération éthique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 312 p.

Larousse (Page consultée le 15 octobre 2020), [en ligne], <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/ind%C3%A9pendance/42534>

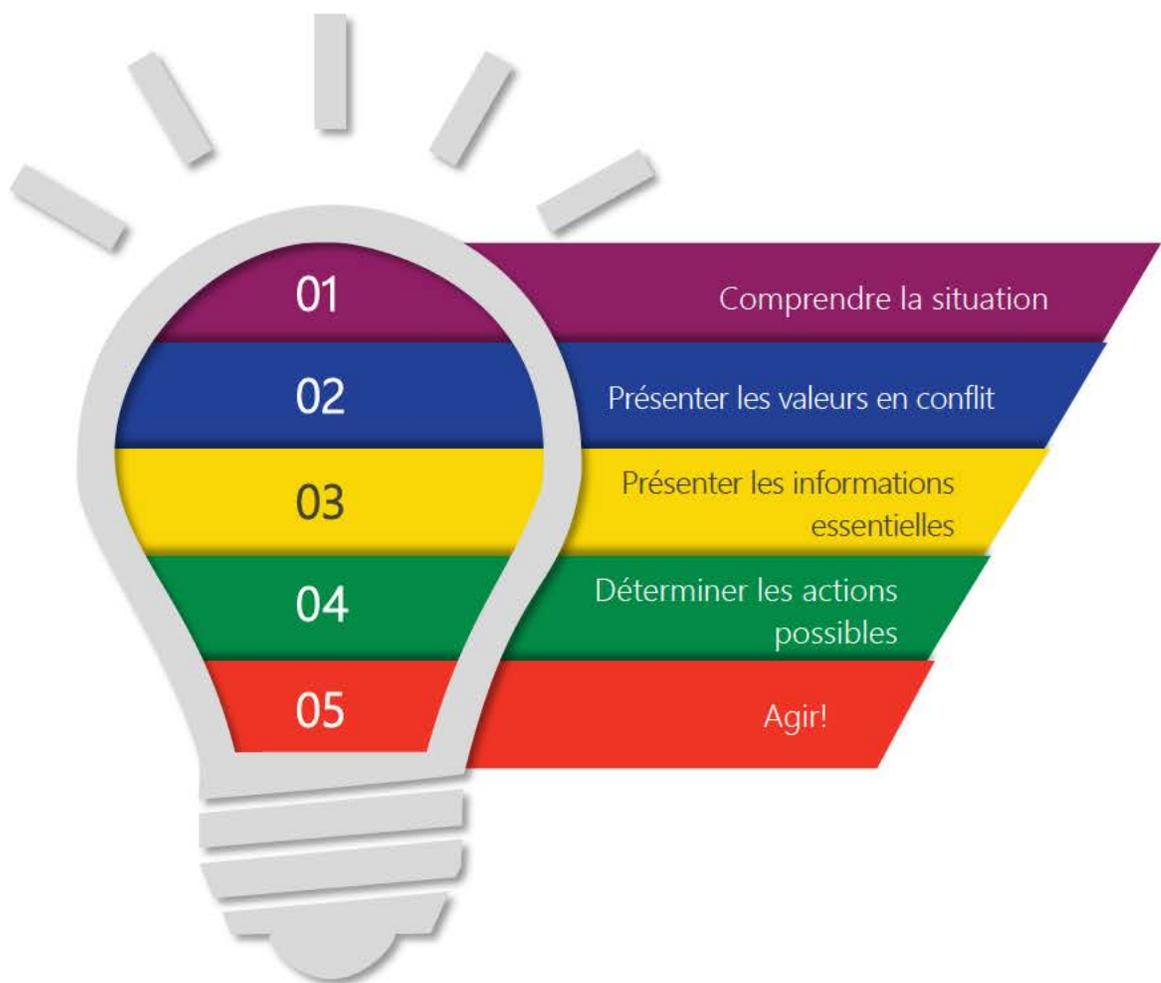
OCDE (2006). *Gérer les conflits d'intérêts dans le secteur public. Mode d'emploi*, [en ligne], https://read.oecd-ilibrary.org/governance/gerer-les-conflits-d-interets-dans-le-secteur-public_9789264018259-fr#page1

Scanlon, T. (1998). *What We Owe to Each Other*, Cambridge (Mass.), Belknap Press of Harvard University Press, 420 p.

Victoria State Government (2017). *Conflict of Interest Toolkit*, [en ligne], https://www.education.vic.gov.au/hrweb/Documents/COI_Toolkit_Contents.pdf

OUTIL D'AIDE À LA DÉCISION ÉTHIQUE

Il existe plusieurs outils d'aide à la décision éthique qui se ressemblent dans leurs grandes lignes. Celui que nous vous proposons est une version simple en cinq étapes¹.



¹ De nombreux outils utilisés au Québec sont inspirés des travaux de Georges A. Legault et, plus particulièrement, de son ouvrage intitulé *Professionalisme et délibération éthique* (1999). C'est le cas de l'outil que nous proposons ici.

Étape 1 : Comprendre la situation

Pour comprendre la situation et son contexte, vous devez d'abord décrire en vos mots ce qui pose problème. Vous pourriez aussi écrire ce que serait votre solution spontanée (si vous en avez une) sans la justifier : juste d'emblée, que feriez-vous?

Voici quelques questions pour vous guider :

- Qu'est-ce qui pose problème dans la situation?
- Quelles sont les personnes impliquées dans mon dilemme (les autres membres du CA, le personnel du CSS, des personnes externes, des élèves, etc.)?
- Quels sont les risques éventuels pour ces personnes et pour moi dans la situation?
- Qui pourrait m'aider dans cette situation, ne serait-ce que pour y voir plus clair?

Étape 2 : Présenter les valeurs en conflit

Un dilemme éthique implique un conflit de valeurs. Il vous faut donc déterminer les valeurs en cause. C'est essentiel, car non seulement allez-vous mettre le doigt sur le nœud du problème, mais une de ces valeurs sera fort probablement au cœur de la justification de votre décision finale.

Quelques questions à vous poser :

- Quelles sont les valeurs à la base de mon dilemme?
- Pourquoi y a-t-il conflit entre ces valeurs?
- Quels sont les liens que je fais entre ces valeurs et les valeurs propres à ma fonction, mais aussi mes valeurs personnelles?
- Si je devais choisir une de ces valeurs pour guider ma décision, laquelle je choisirais et pourquoi?

Étape 3 : Présenter les informations essentielles

Vous devez aussi vous questionner sur les règles, les normes et les lois qui pourraient bien guider (et parfois régler) la situation problématique. Un dilemme peut aussi impliquer de comprendre des enjeux de société qui dépassent le cadre du CA. Autrement dit, il faut essayer de se faire une opinion sur le sujet.

Quelques questions pour vous guider :

- Quelles sont les normes qui s'appliquent dans ma situation?
- Est-ce que le code d'éthique peut m'éclairer?
- Quelles sont les lois (ou articles de loi) qui pourraient être concernées : la Loi sur l'instruction publique, les Chartes des droits et libertés de la personne, etc.?
- Est-ce que la mission du CSS pourrait influencer ma décision?

Étape 4 : Déterminer les actions possibles

Voici venu le temps de regarder les solutions possibles. À cette étape, vous devriez déterminer au moins deux solutions. Ces dernières risquent fort d'être en relation avec les valeurs qui sont en conflit. Vous devez aussi dresser une liste des avantages et des inconvénients pour chacune de ces solutions, y compris les conséquences prévisibles sur les personnes impliquées. Cela étant, il est possible que votre recherche d'information ait réduit vos solutions possibles à une seule, tant mieux pour vous dans ce cas!

Quelques questions à vous poser :

- Quelles sont les options possibles et leurs conséquences?
- Quels sont les avantages et les inconvénients de chacune?
- Y en a-t-il une qui semble présenter plus d'avantages que les autres?
- Une de ces avenues ressemble-t-elle à ma solution spontanée de l'étape 1?

Étape 5 : Agir!

Vous devez maintenant prendre votre décision et la mettre en action! Il faut agir! Parmi toutes les solutions envisagées à l'étape 4, vous devez en choisir une. Comment?

- En vous basant sur la valeur clé de la solution et son lien avec les valeurs essentielles du CSS, par exemple.
- En soupesant les avantages et les conséquences de chacune.
- En pensant à son caractère réaliste, réalisable, raisonnable et partagé (autrement dit la solution qui suscitera sans doute l'adhésion de la plupart des personnes impliquées).
- Les arguments et la justification qui soutiennent votre décision doivent être les plus solides possible : les valeurs, les normes, les informations vous aideront en ce sens.

Quelques questions pour vous guider :

- Quelle décision semble la plus raisonnable ou la plus souhaitable dans les circonstances?
- Cette décision sera-t-elle encore valable à moyen ou à long terme?
- Suis-je à l'aise avec ma décision face aux personnes impliquées? Si la décision venait à être connue du public ou à faire la manchette des médias, serais-je toujours à l'aise avec cette décision?

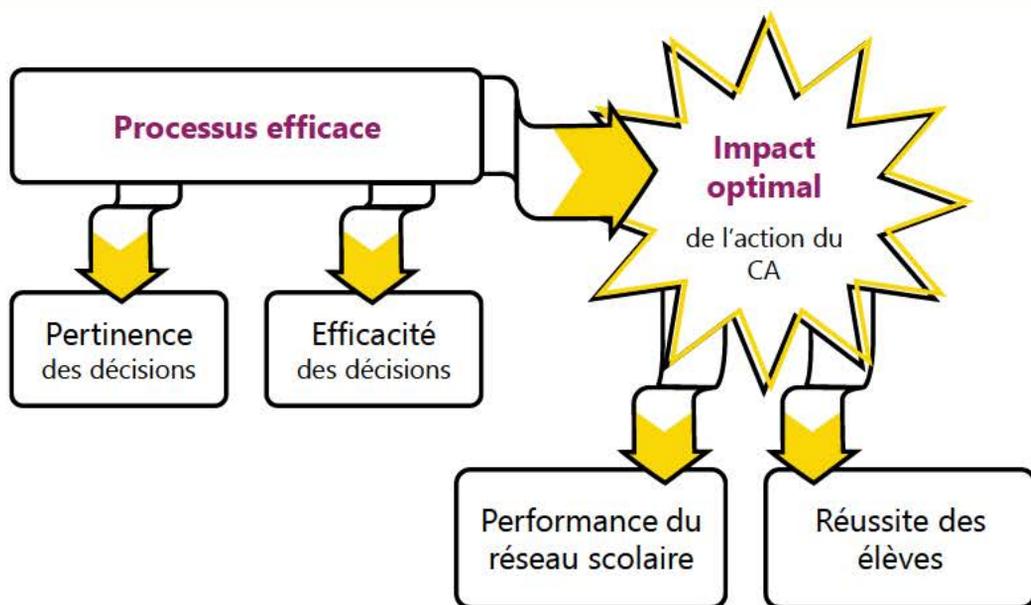
Station Point stratégique

Fiche-synthèse

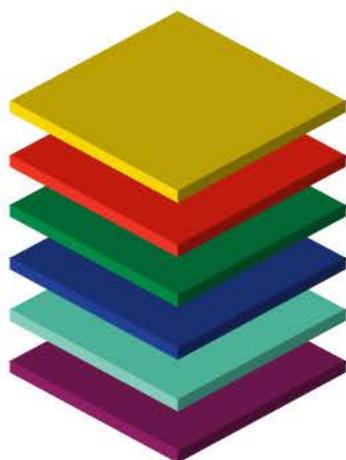
Objectif général

Prendre des décisions éclairées

Prise de décision collective



Processus de prise de décision

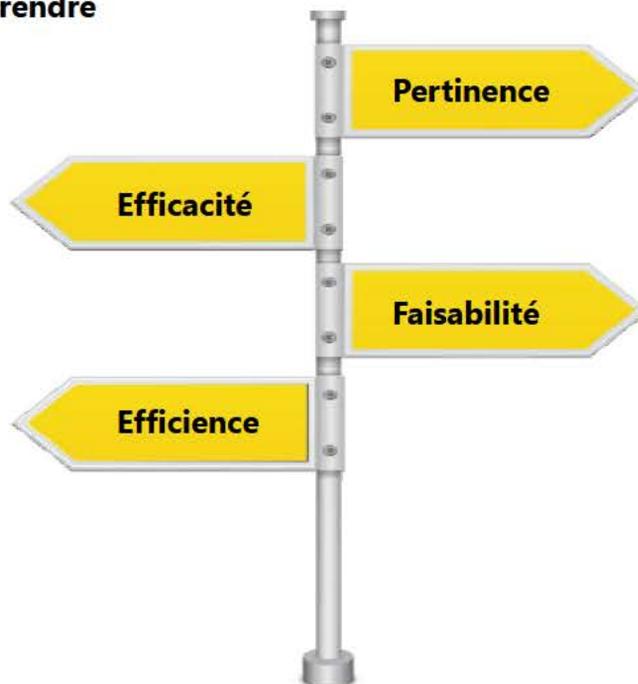


- 06 Se positionner
 - 05 Évaluer
 - 04 Proposer
 - 03 Analyser
 - 02 Définir
 - 01 Clarifier
- Rôles du CA
- Rôles de la DG

Huit clés pour exercer votre sens critique stratégique

1. Faire rapidement la différence entre les perceptions et les faits
2. Distinguer les intérêts individuels des intérêts collectifs
3. Tenir compte des impacts périphériques
4. Faire des liens entre les dossiers à traiter et les priorités
5. Tenir compte des risques
6. Surveiller sa posture au sein du CA
7. Faire preuve d'ouverture d'esprit
8. Comprendre sa propre façon de raisonner

Mots clés pour juger des décisions à prendre



LE SENS CRITIQUE STRATÉGIQUE

Objectif général de la station Point stratégique :

Prendre des décisions éclairées

Objectif spécifique de cette fiche :

Comment élever ma réflexion pour éclairer la prise de décision?

L'intelligence collective est un levier important pour l'exercice du sens critique stratégique. Celui-ci est d'ailleurs en lien avec la posture de pensée globale et stratégique décrite dans l'outil sur les postures collaboratives à cultiver et dans la capsule sur l'intelligence collective que vous avez écoutée à la station Point d'ancrage du Parcours d'accompagnement.

Qu'est-ce que le sens critique stratégique?

Le sens critique ne signifie pas critiquer, mais avoir la capacité de lire et de décoder son environnement, de voir large, de repérer les enjeux d'importance dont il faut tenir compte dans ses réflexions, notamment en s'interrogeant sur la pertinence, l'opportunité et la faisabilité d'une option de même que sur son efficacité et son efficience potentielles.

Par exemple, à partir de l'information dont vous disposez, pouvez-vous dire :

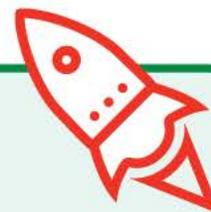
- que l'option que vous allez retenir ou la décision que vous allez prendre est la bonne chose à faire (pertinence)?
- au bon moment (opportunité)?
- que le CSS dispose des ressources et du temps nécessaires pour la mettre en œuvre (faisabilité)?
- que cette option ou décision est susceptible d'être efficace et efficiente?

En quoi ça vous concerne?

Pour les membres du CA, avoir un sens critique stratégique signifie :

- comprendre l'environnement du CSS dans son ensemble;
- élever sa réflexion sur ce qui est stratégique et important;
- avoir la capacité de voir les enjeux et les soulever;
- poser des questions utiles avec respect;
- savoir reconnaître l'information importante;
- éviter de faire de la micro-gestion et de s'attarder aux détails qui relèvent plutôt de la direction générale;
- savoir faire des liens entre les dossiers;
- garder en tête la mission du CSS;
- maîtriser les objectifs du plan d'engagement vers la réussite (PEVR);
- être capable de prendre du recul dans les discussions;
- se détacher de ses émotions et s'ouvrir aux autres points de vue;
- se mettre en mode solution pour trouver un équilibre entre les perspectives différentes.

Rappel de la mission du CSS



Le centre de services scolaire a pour mission :

- d'établir, de soutenir et d'accompagner les écoles et les centres sur son territoire;
- de rendre accessibles les biens et services;
- d'offrir les conditions optimales permettant à tous les établissements de dispenser aux élèves des services éducatifs de qualité et de veiller à leur réussite éducative;
- d'organiser les services éducatifs et de s'assurer de leur qualité;
- de s'assurer de la gestion efficace, équitable et écoresponsable des ressources humaines, matérielles et financières.

Plan d'engagement vers la réussite

Pour pouvoir vous reporter facilement au PEVR de votre CSS, nous vous proposons de vous rendre sur le site Web de votre CSS, d'y repérer le PEVR et d'imprimer le tableau synthèse qui devrait comprendre les orientations et les objectifs du PEVR.

Huit clés pour exercer votre sens critique stratégique

Les huit clés proposées ci-dessous sont assorties de questions pour vous aider à développer votre sens critique stratégique dans l'exercice de vos fonctions au CA afin de vous acquitter de celles-ci de manière objective et éclairée.

1. Faire rapidement la différence entre les perceptions et les faits

Certaines situations ont une charge affective qui peut vous ébranler, d'autres peuvent être gonflées par la rumeur.

Questions à vous poser :

- Quels sont les faits (il faut aller au-delà de ses impressions personnelles en s'appuyant sur des critères neutres)?
- Y a-t-il un autre côté de la médaille?
- La source d'information est-elle fiable et vérifiable, l'information est-elle basée sur plus d'une source?

2. Distinguer les intérêts individuels des intérêts collectifs

Plusieurs parties prenantes gravitent autour des dossiers que vous aurez à traiter au CA.

Questions à vous poser :

- Quelle est la motivation des parties prenantes?
- Quels sont les intérêts en jeu?
- L'information vous est-elle présentée de manière objective?

3. Tenir compte des impacts périphériques

Les dossiers présentés au CA méritent votre attention et votre analyse; il faut prendre un peu de recul et éviter de tirer des conclusions hâtives.

Questions à vous poser :

- Quelles sont les conséquences (positives et négatives) prévisibles à court, moyen et long terme des solutions ou recommandations?
- Quelles sont les retombées ou conséquences attendues des diverses options présentées?
- Les options sont-elles viables?

4. Faire des liens entre les dossiers à traiter et les priorités

Il faut savoir regarder la forêt, pas juste l'arbre qui se trouve devant vous.

Questions à vous poser :

- Quels sont les liens entre ce dossier et tel autre dossier?
- Est-ce qu'on priorise la bonne option compte tenu des besoins, de la séquence, des orientations et objectifs du PEVR?
- Est-ce que ce dossier cadre bien dans la mission du CSS et dans les orientations et objectifs du PEVR?

5. Tenir compte des risques

Avant de vous positionner, il importe d'évaluer le niveau de risque associé aux situations rencontrées, aux options présentées et aux décisions à prendre.

Questions à vous poser :

- Quelle est la gravité du ou des risques potentiels?
- Quelle est la probabilité que le risque se matérialise?
- Quelle est la stratégie du CSS pour faire face au risque ou pour l'atténuer s'il se matérialise?

6. Surveiller sa posture au sein du CA

Chacun a sa façon de voir les choses et peut contribuer aux délibérations pour que le groupe pose un jugement de qualité et prenne des décisions éclairées.

Questions à vous poser :

- Est-ce que j'ai un parti pris ou un intérêt dans la décision à prendre?
- Est-ce que j'ai des informations fiables à partager?
- Est-ce que j'ai un point de vue en valeur ajoutée à partager?

7. Faire preuve d'ouverture d'esprit

La diversité des points de vue est une richesse pour le CA et l'ouverture fait partie de la démarche d'intelligence collective.

Questions à vous poser :

- Est-ce que je partage mon point de vue?
- Est-ce que je tiens compte des différents points de vue?
- Est-ce que je me laisse convaincre par d'autres idées?

8. Comprendre sa propre façon de raisonner

Le sens critique implique aussi d'être critique envers soi-même.

Questions à vous poser :

- Est-ce que j'accepte de reconnaître mes biais, mes valeurs et la manière dont je traite l'information?
- Est-ce que je reconnais qu'ils peuvent influencer les conclusions que je tire?
- Est-ce que je m'ouvre à l'idée d'aborder les situations complexes d'une autre manière?



Mots clés pour juger des décisions à prendre

Les quatre questions ci-dessous peuvent vous servir de guides ou d'indicateurs pour vous aider à juger de la pertinence, de l'efficacité, de la faisabilité et de l'efficience des décisions que vous serez appelé à prendre en CA :

- | | Oui | Non |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. La décision que vous vous apprêtez à prendre comme CA est-elle pertinente ? Contribuera-t-elle à la mission du CSS et à l'atteinte des objectifs du PEVR? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. La décision que vous vous apprêtez à prendre comme CA est-elle efficace ? Permettra-t-elle au CSS d'atteindre l'objectif visé ou de s'en approcher, de résoudre ou d'améliorer une situation problématique? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. La décision que vous vous apprêtez à prendre comme CA est-elle faisable ? Les étapes de la prise de décision ont-elles montré que le CSS ou la DG dispose des ressources et du temps nécessaires pour la mise en œuvre complète de la décision? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. La décision que vous vous apprêtez à prendre comme CA est-elle efficente ? Permettra-t-elle au CSS ou à la DG de faire une utilisation optimale des ressources? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Station Point de performance

Fiche-synthèse

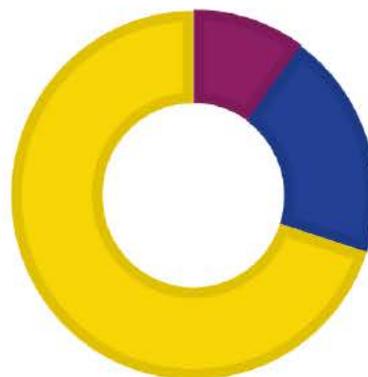
Objectif général

Mieux gérer la performance du CA

Le financement

Les sources de financement

- Subventions gouvernementales (Règles budgétaires de fonctionnement et d'investissement)
- Taxe scolaire
- Autres sources



Les dépenses

Fonctionnement

Opérations courantes (salaires, fourniture et entretien)

Investissement

Acquisition d'actifs mobiliers et immobiliers
Amélioration et transformation des actifs existants

La gestion budgétaire



Exercice financier du CSS :
du 1^{er} juillet au 30 juin de l'année suivante.

Principaux documents et rapports financiers soumis au CA

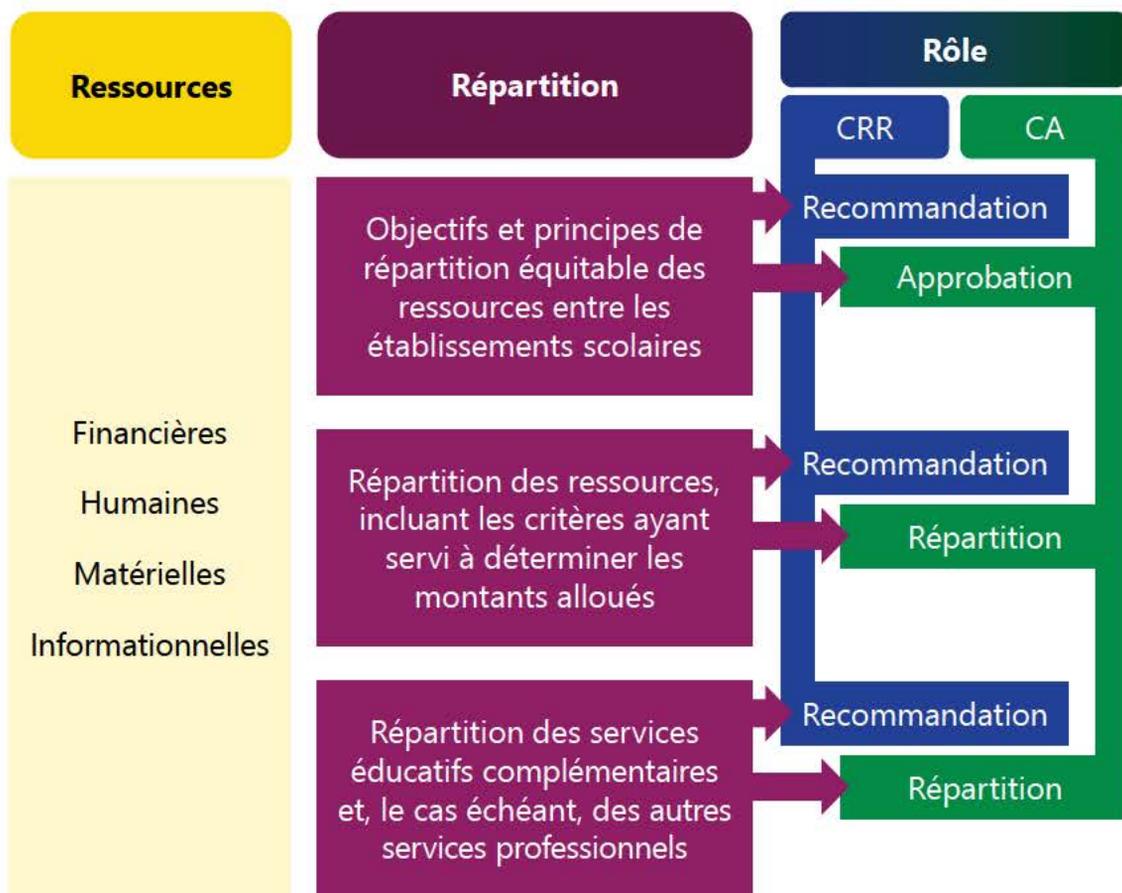
Hiver 	Objectifs et principes de répartition des ressources du CSS Détermination de la répartition des revenus du CSS	Approbation
Printemps 	Budgets de fonctionnement, d'investissement et service de la dette	Adoption
	Budgets des écoles, des centres de formation professionnelle et des centres d'éducation des adultes pour l'année scolaire suivante (printemps)	Approbation
Automne 	États financiers audités du CSS	Approbation

Les états financiers

Les états financiers audités



La gestion des ressources et leur répartition



Comité de répartition des ressources **CRR**

Conseil d'administration **CA**

La gestion des infrastructures

En vertu des règles budgétaires et conformément au Plan québécois des infrastructures (PQI), le Ministère alloue au réseau scolaire des sommes notamment aux fins suivantes :

Maintien en bon état des bâtiments
Résorption du déficit de maintien

Ajout (construction, agrandissement, acquisition et réaménagement)
Remplacement d'espace d'enseignement

Embellissement des cours d'école
Location d'immeubles
Développement durable
Accessibilité des immeubles

La gestion des ressources informationnelles

Une ressource informationnelle (RI) est une ressource utilisée pour traiter de l'information. Il peut s'agir d'une personne, d'un fichier ou d'un système informatique.

Cadre de gouvernance et de gestion en matière de RI

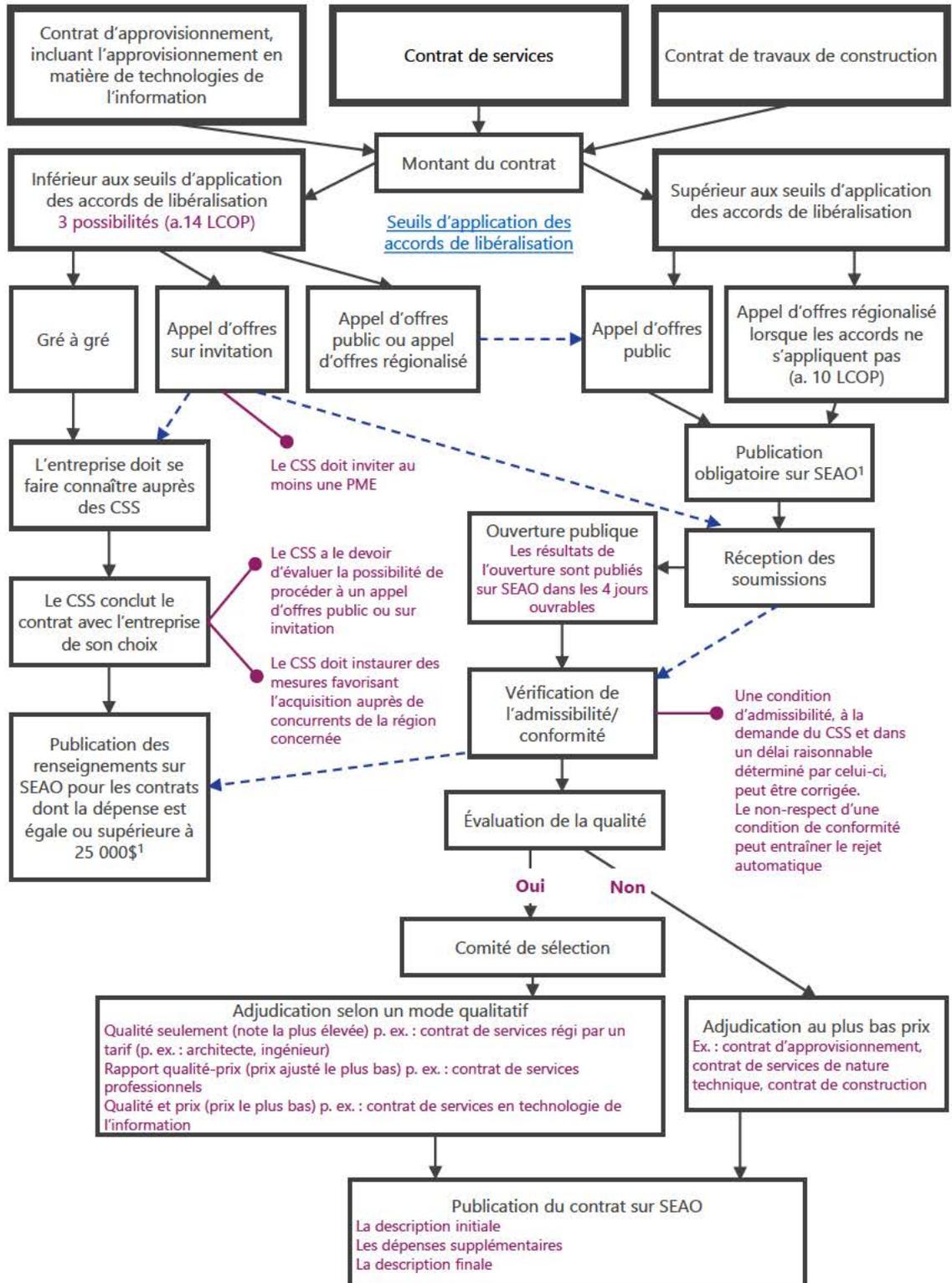
Gouvernance intégrée et concertée

Partage et mise en commun (savoir-faire, information, infrastructures et ressources)

Gestion rigoureuse et transparente des sommes

Chaque CSS doit rendre compte de la contribution des RI à la réalisation de sa mission, notamment en décrivant l'effet de ces ressources sur sa performance et sur la réussite des élèves.

Processus simplifié d'octroi de contrat



¹ En vertu de la Loi sur les contrats des organismes publics et de ses règlements (a. 11 LCOP), les organismes publics sont tenus de diffuser les avis d'appels d'offres publics dans le système électronique d'appel d'offres (SEAO: <https://www.seao.ca/>), de même qu'ils sont tenus de publier les renseignements relatifs aux contrats qu'ils ont conclu suivant l'adjudication du contrat (a. 22 LCOP). Schéma inspiré du site du SCT.



La qualité de la gouvernance et le rôle stratégique se déclinent sous plusieurs angles ou volets.

Les dimensions collective et individuelle



La performance du CA est collective, mais tributaire du travail et de la posture individuelle de chacun des membres du CA.

L'évaluation du CA

L'élaboration des critères et modalités pour l'évaluation du fonctionnement du CA appartient au comité de gouvernance et d'éthique (a. 193.1 de la Loi sur l'instruction publique)

L'évaluation de la performance du CA se doit d'être un processus structuré, clair, transparent, ciblé et bien expliqué à tous les membres du CA.

LE FINANCEMENT

Au moment d'approuver le budget annuel, le conseil d'administration (CA) de chaque centre de services scolaire (CSS) doit s'assurer que ses revenus (subventions gouvernementales, taxe scolaire et autres revenus) sont répartis équitablement, en tenant compte des besoins de tous ses établissements scolaires, afin de favoriser la réussite des élèves.

Voyons d'abord d'où vient le financement des CSS

Le budget de l'éducation est le deuxième plus gros budget du gouvernement du Québec après celui de la santé et des services sociaux. En effet, pour l'année 2020-2021 le budget du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur était de l'ordre de 22,36 milliards de dollars dont près de la moitié était consacrée à l'éducation préscolaire et à l'enseignement primaire et secondaire, formation professionnelle et formation générale des adultes incluses. Ces sommes n'incluent pas les infrastructures.

Selon les rapports financiers des CS au 30 juin 2018, le financement de l'éducation préscolaire et de l'enseignement primaire et secondaire provenait en grande partie de deux sources principales :

- les subventions gouvernementales (73,2 %);

- les revenus de la taxe scolaire (17,6 %).

D'autres sources de revenus contribuent au financement des CSS, mais dans une proportion moindre (9 %). C'est notamment le cas de la tarification rattachée aux services de garde, à la location de locaux et au transport scolaire du midi ou à la surveillance du midi, et des subventions exigibles tenant lieu de la taxe.

Des subventions sont également allouées aux CSS pour l'organisation du transport scolaire, plus particulièrement le transport de l'entrée et de la sortie quotidienne des classes, le transport interécoles pour suivre des cours obligatoires et le transport périodique des élèves qui, pour des raisons de distance, ne voyagent pas matin et soir. La taxe scolaire et les revenus autonomes peuvent aussi contribuer au financement du transport scolaire.

Les subventions gouvernementales

Les subventions gouvernementales sont encadrées par des règles budgétaires de fonctionnement, qui déterminent le montant annuel des dépenses admissibles aux subventions allouées aux CSS pour la période allant du 1^{er} juillet au 30 juin de chaque année scolaire concernée. Dans une approche de décentralisation et de renforcement de l'autonomie des établissements, le ministre peut prescrire que certaines mesures budgétaires soient destinées à un transfert vers le budget des établissements. Ces mesures sont identifiées dans les règles budgétaires comme étant « dédiées » ou « protégées ». Une mesure qui n'est pas identifiée comme « dédiée » ou « protégée » est transférable, à moins d'indication contraire.

Mesure sans contrainte : Mesure transférable sans limitation, à moins d'indication contraire.

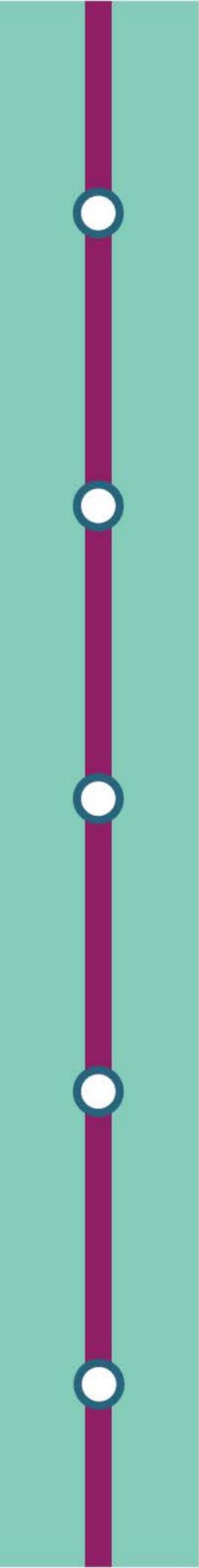
Exemples : Ressources éducatives numériques; Maintien et rehaussement des compétences des travailleurs.

Mesure dédiée : Mesure destinée aux établissements et pouvant être transférée à l'intérieur de son regroupement, à moins d'indication particulière. Les sommes doivent être utilisées pour financer les éléments prévus à la mesure ou à ceux d'une autre mesure à l'intérieur du regroupement de mesures dont elles font partie. L'établissement scolaire a le choix des moyens qu'il entend déployer pour répondre aux besoins de ses élèves. La reddition de comptes pour cette mesure se fait dans le cadre de son regroupement.

Exemples : Agir autrement pour la réussite des élèves en milieu défavorisé; Aide aux parents; Seuil minimal de services pour les écoles.

Mesure protégée : Mesure destinée aux établissements et devant être utilisée aux fins spécifiées dans la mesure. Elle n'est pas transférable. L'établissement scolaire a le choix des moyens qu'il entend déployer pour répondre aux besoins de ses élèves. La reddition de comptes se fait de façon spécifique pour la mesure.

Exemples : Aide alimentaire; Acquisition d'œuvres littéraires et d'ouvrages documentaires; Soutien à l'ajout de classes spéciales.



En 2020-2021, les subventions du Ministère prévues aux règles budgétaires de fonctionnement sont accordées selon le mode d'allocation suivant :

- Allocations de base pour les services éducatifs, activités éducatives des jeunes, activités éducatives de la formation générale des adultes, activités éducatives de la formation professionnelle;
- Ajustement aux allocations de base pour les activités éducatives : mesures d'appui, adaptation scolaire, régions et petits milieux;
- Organisation des services : allocations de base (gestion des écoles, gestion des sièges sociaux, maintien des écoles, ajustement pour l'énergie) et ajustements des allocations de base (facteurs géographiques particuliers, besoins particuliers, autres ajustements, ajustements budgétaires négatifs);
- Subvention d'équilibre (taxe scolaire);
- Allocations supplémentaires;
- Revenus généraux.

Les règles budgétaires pour les investissements sont prévues pour une période de trois ans. Le mode d'allocation de ces ressources repose sur une allocation de base qui sert principalement à l'acquisition de mobilier, d'appareillage et d'outillage (MAO) pour la formation générale (jeunes et adultes), la formation professionnelle et les services de garde; au développement informatique et à la prise en compte du coût occasionné par l'éloignement. L'allocation de base est accordée automatiquement.

Des allocations supplémentaires et des allocations particulières peuvent être accordées pour tenir compte de situations particulières. Elles sont accordées sur demande.

Les allocations particulières ne sont pas transférables entre elles ni aux allocations de base ou supplémentaires des investissements. Par ailleurs, les ressources financières accordées pour les investissements ne peuvent être transférées à celles accordées pour le fonctionnement.

Pour en savoir plus, on peut consulter [l'ensemble des règles budgétaires, de fonctionnement et d'investissement du ministère de l'Éducation.](#)

Les revenus de la taxe scolaire

La taxe scolaire est une autre source importante de financement pour le CSS. Elle est basée à la fois sur les besoins locaux (déterminés annuellement par le Ministère) et sur les valeurs foncières des immeubles des contribuables du territoire. Les revenus de la taxe scolaire permettent notamment de financer l'entretien et le fonctionnement des équipements, la direction et la gestion des établissements, les dépenses du siège social du CSS et une partie du transport scolaire.

Voyons maintenant les dépenses que le financement des CSS permet de couvrir

Ces dépenses sont de deux ordres :

1. les dépenses de fonctionnement : principalement les opérations courantes comme les salaires, les fournitures et l'entretien;
2. les dépenses d'investissement : l'acquisition d'actifs mobiliers (mobiliers et équipements adaptés aux élèves handicapés, mobilier adapté à la maternelle 4 ans, etc.) et l'acquisition d'actifs immobiliers (acquisition d'un bâtiment, par exemple) et les projets d'amélioration et de transformation des actifs existants.

En bref, comme administrateur, vous devez :

- ✓ savoir d'où vient le financement du CSS;
- ✓ savoir que les subventions sont encadrées par des règles budgétaires de fonctionnement et des règles budgétaires pour les investissements;
- ✓ savoir que les sommes allouées pour les mesures budgétaires directement transférées aux budgets des établissements scolaires ne sont pas transférables, à moins d'indication contraire.
- ✓ comprendre la différence entre dépenses de fonctionnement et dépenses d'investissement.

PRINCIPALES RESPONSABILITÉS DU MINISTÈRE EN MATIÈRE DE RESSOURCES FINANCIÈRES

- Responsabilités relatives à la revue des programmes, à la défense des crédits, à la programmation budgétaire et à la fiscalité scolaire.
- Établissement des règles budgétaires annuelles et des paramètres d'allocation des réseaux public et privé.
- Autorisation des emprunts à court et long terme et autorisation de l'attribution des subventions aux organismes scolaires.
- Établissement des plans de contrôle et de vérification de l'effectif scolaire et leur suivi.
- Mise en œuvre des opérations liées à la gestion financière des organismes des réseaux, suivi de leur situation financière et production de divers indicateurs et données statistiques.



Les références

[Budget en bref 2020-2021](#)

[Budget de dépenses 2020-2021 – graphiques](#)

[Budget de dépenses 2020-2021 vol. 1 – Stratégie de gestion des dépenses – Renseignements supplémentaires](#)

[Guide général de financement 2019-2020](#)

[Règles budgétaires de fonctionnement pour les années scolaires 2018-2019 à 2020-2021](#)

[Règles budgétaires pour les investissements pour les années scolaires 2018-2019 à 2020-2021](#)

<http://www.education.gouv.qc.ca/etablissements-scolaires-publics-et-privés/financement/>

<http://www.education.gouv.qc.ca/parents-et-tuteurs/references/taxe-scolaire/>

<http://www.education.gouv.qc.ca/etablissements-scolaires-publics-et-privés/financement/financement-des-commissions-scolaires/>

LA GESTION BUDGÉTAIRE



Un comptable d'expérience siège au conseil d'administration (CA), pourquoi devrais-je me préoccuper de cet aspect?

L'expert en matière financière apporte un bagage de compétences précieux au CA et peut aider les autres administrateurs à approfondir leur compréhension des questions financières. Cela dit, un administrateur ne peut déléguer ses responsabilités. Il doit donc apprendre les rudiments pour s'acquitter de ses obligations en matière de surveillance des questions financières.



La comptabilité, trop compliquée pour moi?

Comme administrateur, vous devez tenter d'acquérir une compréhension de base des questions financières et être capable de lire, d'évaluer et de questionner les états financiers et les autres informations financières pour être en mesure de prendre des décisions éclairées.

L'exercice financier

L'exercice financier d'un centre de services scolaire (CSS) commence le 1^{er} juillet et se termine le 30 juin de l'année suivante.



Les responsabilités

Le CSS, le comité de répartition des ressources (CRR) du CSS et le conseil d'établissement (CE) de chacun des établissements scolaires assument différentes responsabilités en matière de gestion financière, dont les principales responsabilités qui suivent :

CSS	CRR	CE
<ul style="list-style-type: none">▪ Établit, en tenant compte des recommandations du CRR, les objectifs et les principes de la répartition de ses ressources ainsi que les critères ayant servi à les déterminer.▪ Détermine la répartition des ressources du CSS.▪ Approuve le budget des écoles, centres de formation professionnelle et centres d'éducation des adultes du CSS.▪ Adopte les budgets de fonctionnement, d'investissement et de service de la dette pour l'année scolaire suivante.▪ Approuve des états financiers annuels audités.	<ul style="list-style-type: none">▪ Met en place un processus de concertation en vue d'établir les objectifs et les principes de la répartition annuelle des ressources, incluant les critères servant à déterminer les montants alloués, et de déterminer la répartition des services éducatifs complémentaires.▪ Fait des recommandations au CA sur ces objets.	<ul style="list-style-type: none">▪ Adopte son budget annuel de fonctionnement, voit à son administration et en rend compte au CSS.

L'information financière

La préparation des documents, rapports et états financiers constituent un travail collaboratif au sein du CSS où chaque partie s'acquitte de ses responsabilités et apporte son point de vue :

Le personnel administratif

Réunit les données appropriées, gère les systèmes d'information connexes et crée la documentation et les rapports financiers.

La direction

Possède une compréhension intime des orientations et des activités du CSS et de ses établissements.

Utilise cette documentation et ces rapports pour s'acquitter de ses responsabilités, notamment en matière d'intégrité financière, de gestion des risques, de qualité des services, d'efficacité et d'efficience des programmes, de contrôle, de conformité, de protection des actifs, de reddition de comptes, etc.

Le CA

Ne gère pas le CSS.

Surveille la direction et les processus de préparation et de contrôle de l'information financière et s'assure que l'information qui en résulte reflète la réalité de l'organisation, notamment le plan d'engagement vers la réussite (PEVR) et les objectifs atteints.



Le rôle du CA

La direction des finances du CSS prépare l'information financière. Le CA joue un rôle de vigie en s'assurant que les ressources financières sont bien gérées et que des processus de contrôle sont en place; il protège les actifs du CSS et surveille ses affaires financières.

Plusieurs documents permettent au CA d'assumer son rôle en matière de gestion financière, dont les suivants :



- Le budget de fonctionnement s'inscrit dans la planification annuelle du CSS. Il fait état des dépenses du CSS pour assurer ses opérations et de celles de ses établissements scolaires pour une année financière donnée, en fonction des besoins et des priorités liées à la réussite des élèves.



- Le budget d'investissement consiste essentiellement en une projection financière portant notamment sur le maintien des actifs et la bonification du parc d'infrastructures scolaires du CSS. Les dépenses d'investissement nécessitent un financement distinct de celui prévu pour les dépenses courantes d'opérations.
- Le budget de fonctionnement et le budget d'investissement sont des budgets distincts et les sommes ne sont pas transférables entre les deux.

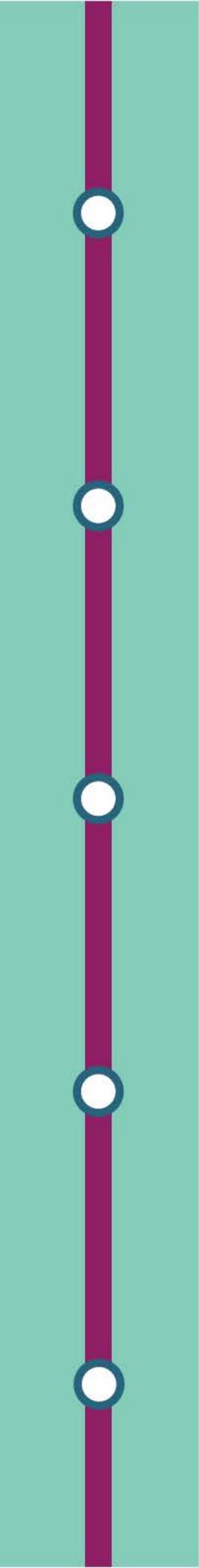
Une fois adoptés, les budgets de fonctionnement et d'investissement deviennent des outils de contrôle pour le CA, car ils permettent notamment de suivre les activités et les investissements projetés, de mesurer et de questionner les écarts lors des séances du conseil où il est question de la situation financière du CSS.

En cours d'exercice, les états financiers sont des outils privilégiés d'information financière pour les membres du CA. Ces états rendent compte des résultats par rapport au budget et comprennent souvent les résultats projetés à la fin de l'exercice financier. Ils peuvent également prendre la forme de bilans, c'est-à-dire d'états financiers faisant état de la situation financière à une date donnée ou pour une période précise.

Selon le calendrier adopté par le CA pour chaque exercice financier, les principaux documents et rapports financiers ci-dessous doivent être examinés par le CA :



- Objectifs et principes de répartition des ressources du CSS compte tenu des recommandations du CRR (approbation – hiver)
- Répartition des ressources du CSS compte tenu des recommandations du CRR (approbation – hiver)
- Budgets de fonctionnement, d'investissement et de service de la dette du CSS pour l'année scolaire suivante (adoption – printemps)
- Budgets des écoles, des centres de formation professionnelle et des centres d'éducation des adultes pour l'année scolaire suivante (approbation – printemps)
- États financiers audités du CSS (approbation – automne)



Dans l'exercice de leurs fonctions, les administrateurs doivent notamment :

- Agir avec honnêteté et bonne foi, dans l'intérêt de l'organisation;
- Respecter la confidentialité;
- Agir avec diligence, c'est-à-dire avec le soin, la diligence et la compétence dont ferait preuve une personne raisonnablement prudente dans des circonstances comparables, pour prendre des décisions de gestion raisonnables.

Les administrateurs ont l'obligation fiduciaire de prendre des mesures pour s'assurer que :

- les obligations imposées par la loi ou par le Ministère sont remplies;
- les subventions gouvernementales sont utilisées aux fins auxquelles elles sont destinées et que les fonds sont dépensés conformément à la loi, aux règlements ou aux directives applicables;
- des contrôles internes ont été mis en place par la direction pour assurer l'intégrité de l'information financière et réduire le plus possible le risque de mauvaise gestion financière ou de fraude.

QUOI FAIRE?

Portez une attention particulière aux écarts entre les chiffres budgétés et les chiffres réels et aux différences importantes entre les chiffres de l'exercice courant et ceux de l'exercice précédent. Posez des questions au niveau des variations importantes observées.

Soyez attentif aux résultats de l'exercice, soit le surplus (ou le déficit) des revenus par rapport aux dépenses. Posez des questions.

Demandez à la direction générale de fournir des comparables, par exemple sur le coût unitaire d'une activité donnée dans votre CSS et d'autres CSS comparables.

Le budget, préparé annuellement, soutient-il vraiment le PEVR du CSS?

Les états financiers sont-ils clairs, faciles à lire et à comprendre?

Les références

Conseil d'administration 101 (Un petit guide de la gouvernance)

[Guide sur les états financiers des organismes sans but lucratifs, Questions que les administrateurs devraient poser](#), Comptables professionnels agréés du Canada (CPA), 2012.

[Loi sur l'instruction publique](#) (RLRQ, c. I-13.1)

LES ÉTATS FINANCIERS AUDITÉS

La direction du centre de services scolaire (CSS), le conseil d'administration (CA) et l'auditeur externe ont chacun des rôles importants et distincts à jouer pour s'assurer de la qualité de l'information financière.

- La direction du CSS est responsable de la préparation et de la présentation fidèle des états financiers conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public.
- La direction du CSS est également responsable du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives. En tant que dirigeant d'une entité du secteur public, la direction doit rendre des comptes au ministre responsable, au CA ainsi qu'au public.
- Le CA, par l'entremise de son comité de vérification, veille à la mise en place de mécanismes de contrôle interne et à l'utilisation optimale des ressources.
- L'auditeur externe exprime une opinion professionnelle sur la question de savoir si les états financiers pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

L'assurance « raisonnable » constitue le concept clé en matière d'audit et ne correspond pas à un niveau absolu d'assurance. Il est impossible de parvenir à l'assurance absolue en raison des limites inhérentes à l'audit qui font que la plupart des éléments probants sur lesquels l'auditeur s'appuie pour tirer des conclusions et fonder son opinion sont convaincants plutôt que concluants.

Les organismes scolaires sont des entités du secteur public. Ils font partie du périmètre comptable du gouvernement du Québec et, à ce titre, leurs résultats financiers sont consolidés dans les états financiers du gouvernement. C'est pourquoi le ministre a le pouvoir de préciser le mandat applicable à l'ensemble des auditeurs externes des CSS.

Aussitôt que les opérations financières ont été auditées, la direction générale soumet l'état financier et le rapport de l'auditeur externe au CA, à la première séance qui suit d'au moins 15 jours la date de la réception de ce rapport.

Dans un premier temps, le comité de vérification du CSS devrait examiner le projet d'états financiers et poser toute question à la direction. Le comité de vérification devrait ensuite prendre connaissance du rapport de l'auditeur et lui poser toute question. Dans un second temps, lors de la présentation des états financiers au CA, tous les administrateurs peuvent poser des questions pour obtenir des explications concernant, par exemple, les écarts importants, d'une année à l'autre ou par rapport au budget, de certaines dépenses.



Les états financiers contiennent notamment :

- le rapport de l'auditeur (y compris son opinion sur les états financiers);
- les notes complémentaires;
- l'état de la situation financière (actifs et passifs et l'actif net);
- l'état des résultats (revenus et charges);
- l'état de l'excédent (ou du déficit) accumulé;
- l'état de la variation des actifs financiers nets (dette nette);
- l'état des flux de trésorerie.

Le rôle du CA

- ✓ Constituer le comité de vérification et en déterminer le ou les mandats
- ✓ Nommer l'auditeur externe aux fins de production d'un rapport d'audit des opérations financières du CSS
- ✓ Approuver les états financiers audités du CSS

QUOI FAIRE?

Posez des questions sur les écarts importants par rapport à l'année précédente ou par rapport au budget.

Lisez le rapport de l'auditeur ainsi que les notes complémentaires qui comportent des renseignements importants et éclairants, notamment sur les dettes à long terme, les comptes créditeurs, les obligations et droits contractuels ainsi que les risques.

Demandez l'avis de l'auditeur externe sur les points à surveiller pour l'année à venir et demandez à la direction générale de présenter périodiquement un suivi au CA sur ces points.

Les références

[Loi sur l'instruction publique](#) (RLRQ, c. I-13.3)

www.education.gouv.qc.ca/commissions-scolaires/financement/verification-externe/

Normes canadienne d'audit, NCA 265 Communication des déficiences du contrôle interne aux responsables de la gouvernance et à la direction

LA GESTION DES RESSOURCES ET LEUR RÉPARTITION

Le centre de services scolaire (CSS) a pour mission d'établir des établissements d'enseignement (écoles, centres de formation professionnelle et centres d'éducation des adultes) sur son territoire, de les soutenir et de les accompagner en leur rendant accessibles les biens et services et en leur offrant les conditions optimales leur permettant de dispenser aux élèves des services éducatifs de qualité et veiller à leur réussite éducative, en vue de l'atteinte d'un plus haut niveau d'instruction, de socialisation et de qualification de la population.

À cette fin, en respectant le principe de subsidiarité, le CSS doit notamment :

- organiser les services éducatifs offerts dans ses établissements;
- s'assurer de leur qualité;
- s'assurer de la gestion efficace, efficiente, équitable et écoresponsable de ses ressources financières, humaines et matérielles.

Le CSS dispose de plusieurs types de ressources pour réaliser sa mission : financières, humaines, matérielles et informationnelles.

Le conseil d'administration (CA) établit, en tenant compte des recommandations du comité de répartition des ressources (CRR), les objectifs et les principes de répartition de ces ressources parmi les établissements du territoire du CSS, afin de favoriser la réussite scolaire des élèves.

Le CRR est dirigé par la direction générale du CSS et il est composé d'au plus 15 membres faisant partie du personnel cadre du CSS, dont :

- le responsable des services éducatifs aux élèves handicapés et aux élèves en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage;
- au moins un cadre du CSS qui n'est pas directeur d'établissement.

Le CRR met en place un processus de concertation avec les milieux afin de connaître leurs besoins et d'être en mesure de formuler des recommandations au CA sur :

- les objectifs et les principes de la répartition équitable des ressources du CSS;
- la répartition annuelle des ressources du CSS;
- la répartition des services éducatifs complémentaires et, le cas échéant, celle des autres services professionnels.

Les ressources financières

Il s'agit des revenus du CSS, c'est-à-dire les subventions gouvernementales, le produit de la taxe scolaire et les autres revenus dont il est question dans la fiche sur le financement des CSS.

La répartition des revenus du CSS doit être effectuée de façon équitable en tenant compte :

- des besoins exprimés par les établissements d'enseignement;
- des inégalités sociales et économiques auxquelles ceux-ci sont confrontés;
- du plan d'engagement vers la réussite (PEVR) du CSS;
- des projets éducatifs des écoles et des centres du CSS.

Cette répartition doit prévoir les montants alloués au fonctionnement des conseils d'établissement (CE) ainsi que les montants requis pour les besoins du CSS, de ses établissements d'enseignement et de ses comités.

Quel est le rôle du CA?

- ✓ Recevoir chaque année les recommandations du CRR.
- ✓ Approuver chaque année les objectifs et les principes de répartition des ressources compte tenu des recommandations du CRR.
- ✓ Déterminer chaque année la répartition des ressources, incluant les critères ayant servi à déterminer les montants alloués compte tenu des recommandations du CRR.
- ✓ Déterminer la répartition des services éducatifs complémentaires et, le cas échéant, des autres services professionnels.



Les ressources humaines

Les ressources humaines du CSS comprennent l'ensemble du personnel de ses établissements et du siège social.

Le CSS affecte le personnel dans les écoles, les centres de formation professionnelle et les centres d'éducation des adultes en tenant compte :

- des besoins en personnel dont lui font part les directions d'école et de centre;
- des recommandations du CRR et, le cas échéant, des dispositions des conventions collectives.

Le personnel exerce ses fonctions sous l'autorité de :



Les ressources matérielles

Les ressources matérielles sont les biens, meubles et immeubles, dont le CSS a besoin pour réaliser sa mission.

Le CSS a pour fonctions :

- d'acquérir ou de prendre en location les biens requis pour l'exercice de ses activités et celles de ses établissements d'enseignement, y compris accepter gratuitement des biens;
- de construire, de réparer ou d'entretenir ses biens;
- de déterminer l'utilisation de ses biens et de les administrer, sous réserve du droit de ses établissements d'enseignement à l'utilisation des biens mis à leur disposition;
- de favoriser l'utilisation de ses immeubles par les organismes publics ou communautaires de son territoire ou de donner en location ses meubles et ses immeubles, sous réserve du droit de ses établissements d'enseignement à l'utilisation des locaux ou immeubles mis à leur disposition.

Le CSS peut être propriétaire ou locataire de locaux ou d'immeubles situés en dehors des limites de son territoire.

Quel est le rôle du CA?

- ✓ S'assurer que les processus d'acquisition des biens et de gestion des ressources matérielles incluant la gestion des infrastructures sont en place, qu'ils respectent l'encadrement normatif, y compris les règles relatives à la gestion contractuelle, et qu'ils sont suivis.
- ✓ Superviser l'administration financière de ces acquisitions et projets.
- ✓ S'assurer notamment que les bilans, les suivis et les états d'avancement des projets sont produits par la direction.



Les ressources informationnelles

Une ressource informationnelle (RI) est une ressource utilisée pour traiter de l'information. Il peut s'agir d'une ressource humaine, financière ou matérielle.

La fiche sur la gestion des RI aborde la gouvernance et la gestion de ces ressources. Soulignons ici que les acquisitions et les projets de RI du CSS sont encadrés par le Conseil du trésor. Aussi, la direction du CSS doit notamment :

- établir une planification triennale de ses projets et de ses activités en RI (PTPARI);
- établir une programmation annuelle de l'utilisation des sommes en RI (PARI);
- dresser un bilan annuel de ses réalisations en RI (BARRI);
- faire autoriser ses projets en RI, selon ce que prescrit le cadre normatif;
- effectuer un suivi de ses projets en RI;
- fournir un état de santé de ses projets (ESP) en RI;
- dresser un bilan pour chacun de ses projets en RI;
- considérer le logiciel libre dans le cadre des projets en RI.



Quel est le rôle du CA?

- ✓ S'assurer que les processus d'acquisition et de gestion des RI sont en place, qu'ils respectent l'encadrement normatif, y compris les règles relatives à la gestion contractuelle, et qu'ils sont suivis.
- ✓ Superviser l'administration financière de ces acquisitions et projets.
- ✓ S'assurer notamment que les bilans, les suivis et les états d'avancement des projets sont produits par la direction.

LA RÉPARTITION DES RESSOURCES

Quel est l'objectif de la répartition des ressources entre les établissements?

La répartition des ressources vise à favoriser la réussite des élèves de tous les établissements en répondant aux besoins du milieu.

Exemples d'objectifs :

- Objectifs du plan d'engagement vers la réussite
- Équilibre des revenus et des dépenses
- Dispensation de services de qualité
- Optimisation de l'utilisation des ressources
- Favorisation de l'autonomie de gestion

Comment s'effectue cette répartition?

Exemples de principes :

- Transférabilité (ou non) des ressources financières
- Autofinancement de secteurs
- Utilisation des surplus

La répartition s'effectue dans le respect du principe de subsidiarité qui vise à rapprocher les lieux de décision des élèves et de leurs besoins. Pour ce faire, des représentants des établissements scolaires qui possèdent une expertise fine des besoins des élèves et des milieux se réunissent, chaque année, au sein

du CRR pour établir les objectifs et les principes d'une répartition équitable des ressources du CSS et déterminer la répartition des services éducatifs complémentaires.

Comment le CRR procède-t-il?

Le CRR détermine un processus de concertation adapté au contexte et aux besoins du CSS et de ses établissements scolaires afin de déterminer les objectifs et les principes de répartition des ressources et des services éducatifs complémentaires. Cette concertation peut prendre différentes formes, dont une démarche de consultation, la formation de comités chargés d'analyses spécifiques, etc.

Le CSS et les établissements d'enseignement doivent fournir au CRR tout renseignement ou document nécessaire à l'exercice de ses fonctions. À l'issue de la concertation, le CRR fait des recommandations au CA portant sur :

- les objectifs et les principes de la répartition des ressources;
- la répartition annuelle des ressources, y compris les critères servant à déterminer les montants alloués;

Exemples de critères :

- Établissement d'un montant de base par établissement
- Pondération selon les catégories d'effectifs étudiants
- Indice de défavorisation

- la répartition des services éducatifs complémentaires;
- la répartition des autres services professionnels, si le CRR choisit d'inclure cette répartition dans la consultation;
- l'affectation des surplus des établissements d'enseignement.

Les recommandations du CRR sont présentées par la direction générale ou tout autre membre désigné par le comité à une séance du CA habituellement à l'hiver (janvier, février ou mars).

Quel est le rôle du CA?

Le CA approuve les objectifs et les principes de répartition, incluant les critères ayant servi à déterminer les montants alloués, et répartit les ressources, dont les ressources humaines, affectées notamment aux services éducatifs complémentaires.

Pour ce faire, le CA doit tenir compte des recommandations du CRR.

Si le CA ne donne pas suite à une recommandation du CRR, il doit motiver sa décision lors de la séance où elle est rejetée. Une copie du procès-verbal des délibérations du CA dans lequel est consignée la décision motivée doit être transmise au CRR.

Le rapport annuel du CSS doit comporter une description des objectifs et des principes de répartition de ses ressources ainsi que des critères ayant servi à déterminer les montants alloués.

Qu'est-ce qu'on entend par...

Services éducatifs complémentaires*

Nature	Service	Exemples
Soutien visant à assurer à l'élève des conditions propices d'apprentissage	Vie scolaire	Psychologie, psychoéducation, éducation spécialisée, orthopédagogie, orthophonie
	Aide à l'élève	Information et orientation scolaires et professionnelles
	Promotion et prévention	Promotion de la participation de l'élève à la vie éducative

* Définis aux articles 4 et 5 du [Règlement sur le régime pédagogique de l'éducation préscolaire, de l'enseignement primaire et de l'enseignement secondaire](#) (RLRQ, c. I-13.3, r. 8).

Autres services professionnels

Service	Exemples
Services assumés par des membres du personnel professionnel au sens du Plan de classification du personnel professionnel qui ne figurent pas dans la définition des services complémentaires prévue au Règlement sur le régime pédagogique de l'éducation préscolaire, de l'enseignement primaire et de l'enseignement secondaire	Services de nature pédagogique offerts par les conseillers et les conseillères pédagogiques

POUR EN SAVOIR PLUS SUR LA RÉPARTITION DES RESSOURCES

Consultez le [Guide explicatif portant sur la mise en place d'un comité de répartition des ressources des commissions scolaires francophones et anglophones](#).

Les références

[Guide explicatif portant sur la mise en place d'un comité de répartition des ressources](#)

[Loi sur l'instruction publique \(RLRQ, c. I-13.3\)](#)

[Règlement sur le régime pédagogique de l'éducation préscolaire, de l'enseignement primaire et de l'enseignement secondaire \(RLRQ, c. I-13.3, r. 8\)](#)

[Règles relatives à la planification de la gestion et à la gestion des ressources informationnelles](#)

LA GESTION DES RESSOURCES INFORMATIONNELLES

Une ressource informationnelle (RI) est une ressource utilisée pour traiter de l'information. Il peut s'agir d'une ressource humaine, matérielle ou financière directement affectée à la gestion, à l'acquisition, au développement, à l'entretien, à l'exploitation, à l'accès, à l'utilisation, à la protection, à la conservation ou à la destruction d'éléments d'information. Autrement dit, une ressource peut être une personne, un fichier ou un système informatique.

Il faut savoir que la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement (RLRQ, c. G-1.03) établit un cadre de gouvernance et de gestion en matière de RI. Ce cadre s'applique aux ministères et à la plupart des organismes publics, dont les centres de services scolaires (CSS).

La Loi vise :

- la gouvernance intégrée et concertée en matière de RI, fondée sur la préoccupation d'offrir des services de qualité aux citoyens, dans ce cas-ci, les élèves;
- le partage et la mise en commun du savoir-faire, de l'information, des infrastructures et des ressources;
- la gestion rigoureuse et transparente des sommes consacrées aux RI.

Les projets informationnels

Un « projet en ressources informationnelles » s'entend d'un ensemble d'actions menant au développement, à l'acquisition, à l'évolution ou au remplacement d'un actif informationnel ou d'un service en RI. Il est considéré d'intérêt gouvernemental lorsqu'il est désigné comme tel par le Conseil du trésor.

L'acquisition d'un système téléphonique est un exemple de projet en RI. L'achat de portables et de tablettes électroniques rendu nécessaire durant la pandémie de COVID-19 en est un autre exemple. Dans ce cas-ci, les achats se sont faits dans le cadre d'ententes conclues par le Ministère avec certains fournisseurs.

Les projets en matière informationnelle doivent respecter des conditions et des modalités particulières déterminées par le Conseil du trésor concernant notamment :

- les étapes que doit suivre un projet;
- les avis et autorisations requis;
- les critères à considérer au soutien de ces autorisations;
- le suivi d'un projet.

Les conditions et les modalités de gestion peuvent notamment porter sur le type de documents à produire et sur les renseignements qu'ils doivent contenir ainsi que leur forme et le délai

de leur présentation. Elles peuvent en outre déterminer les types de projets qui doivent faire l'objet d'autorisation et de suivi ainsi que l'autorité chargée d'autoriser un projet ou une phase d'un projet en RI. Cette détermination peut notamment varier selon les coûts du projet, sa complexité et les risques qu'il comporte.

La reddition de comptes

Chaque CSS doit rendre compte de la contribution des RI à la réalisation de sa mission, notamment en décrivant l'effet de ces ressources sur sa performance et sur la réussite des élèves.

Le Conseil du trésor détermine les conditions et les modalités de la reddition de comptes. Celle-ci est préparée par la direction générale du CSS et doit être rendue publique annuellement.



POSEZ DES QUESTIONS

- ✓ Quelles mesures sont prises pour assurer l'intégrité, la confidentialité et la disponibilité des données informationnelles?
- ✓ Comment sont assurées la sécurité des données et leur conservation?
- ✓ De quelle façon s'effectue la mise en commun des infrastructures, des ressources et des savoir-faire en matière informationnelle?
- ✓ Concrètement, comment les RI que l'on souhaite acquérir vont-elles contribuer à la mission du CSS et à la réussite des élèves?

POUR EN SAVOIR PLUS

[Règles relatives à la planification et à la gestion des ressources informationnelles](#)

Les références

[Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement](#)

[Règles relatives à la planification et à la gestion des ressources informationnelles](#)

www.education.gouv.qc.ca/commissions-scolaires/gouvernance/ressources-informationnelles/

<https://www.tresor.gouv.qc.ca/ressources-informationnelles/cadre-normatif-de-gestion-des-ressources-informationnelles/>

LA GESTION DES INFRASTRUCTURES



À l'échelle du Québec, le parc d'infrastructures des centres de services scolaires (CSS) compte plus de 4 000 bâtiments destinés principalement à l'éducation préscolaire, à l'enseignement primaire et secondaire, à la formation professionnelle, à la formation générale des adultes ou à des fins administratives.

Chaque CSS doit gérer ses infrastructures et planifier les interventions à réaliser en conformité avec les règles ministérielles, dans une approche qui respecte le principe de la subsidiarité.

Le gouvernement du Québec finance les infrastructures scolaires en fonction des analyses et des recommandations du ministère de l'Éducation. Pour ce faire, le Ministère :

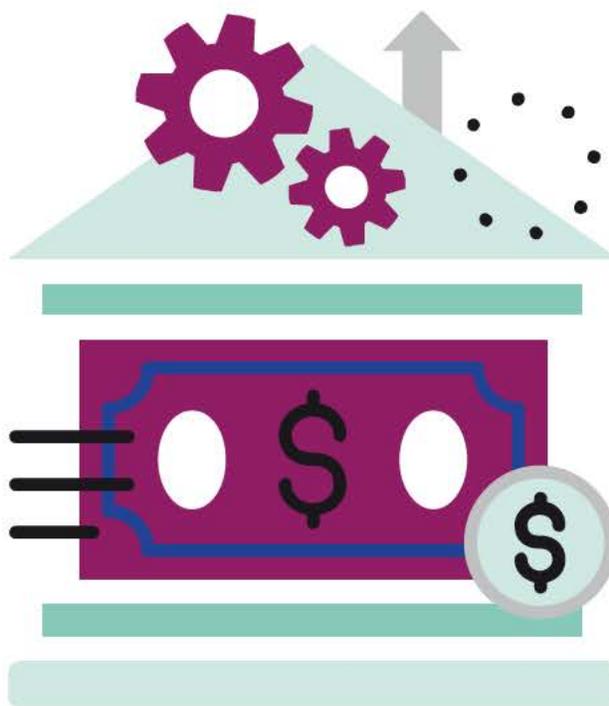
- participe à l'élaboration du Plan québécois des infrastructures (PQI);
- analyse et recommande les projets d'ajout et de remplacement d'espace des CSS et en assure le suivi;
- valide les projets de maintien d'actifs immobiliers;
- analyse et recommande les transactions immobilières;
- gère différents programmes d'investissements.

Le financement ministériel est alloué de façon à prioriser les investissements en fonction des enjeux gouvernementaux, particulièrement ceux qui sont liés au réseau scolaire, dans le but de maintenir des conditions favorables à la poursuite des études en assurant la quantité, la qualité et la pérennité des infrastructures des CSS.

En vertu des règles budgétaires en vigueur et conformément au PQI, le Ministère alloue au réseau scolaire des sommes notamment pour :

- le maintien en bon état des bâtiments et la résorption du déficit de maintien;
- l'ajout (construction, agrandissement, acquisition et réaménagement) ou le remplacement (démolition-reconstruction) d'espace d'enseignement (2,1 milliards de dollars en 2020-2021);
- l'embellissement des cours d'école, la location d'immeubles, le développement durable, l'accessibilité des immeubles, etc.

Des investissements majeurs en éducation sont prévus dans le [PQI 2020-2030](#). Près de 19,2 milliards de dollars seront injectés dans le réseau scolaire, soit 13,6 milliards consacrés principalement au maintien d'actifs et à la prise en charge du déficit de maintien d'actifs et 5,6 milliards pour la bonification du parc d'infrastructures scolaires.



Les responsabilités

Le Ministère :

- dresse et tient à jour un inventaire complet des infrastructures des CSS, incluant :
 - l'évaluation de leur état;
 - le déficit de maintien d'actifs;
 - la valeur de remplacement.
- prépare un plan annuel de gestion des investissements publics en infrastructures et le transmet au président du Conseil du trésor à la date déterminée par ce dernier.

Afin de soutenir les CSS dans la gestion de leurs opérations en infrastructures, le gouvernement publie plusieurs documents de soutien et d'information, dont ceux-ci :

- [Cadre de gestion des infrastructures scolaires](#) (schématisé à [l'annexe 1](#) de la présente fiche)
- [Directive sur la gestion des projets majeurs d'infrastructure publique](#) (schématisée à [l'annexe 2](#) de la présente fiche)
- [Document de référence sur la qualité de l'air dans les établissements scolaires](#)
- [Guide de planification immobilière pour les établissements scolaires primaires](#)
- [Plan d'action sur l'économie d'eau potable du réseau des commissions scolaires du Québec](#)
- [Règles budgétaires pour les investissements des CSS et des commissions scolaires](#)

Le CSS :

- peut, avec l'autorisation du ministre et aux conditions que ce dernier détermine, conclure une entente de partenariat notamment pour l'établissement, le maintien ou l'amélioration d'établissements scolaires et pour l'établissement, le maintien ou l'amélioration en commun des bibliothèques publiques, des centres administratifs, sportifs, culturels ou récréatifs;
- doit obtenir l'autorisation préalable du ministre pour toute démarche visant à :
 - acquérir un immeuble;

- hypothéquer ses immeubles;
 - démolir ses immeubles;
 - aliéner ses immeubles (toute vente, tout échange ou toute aliénation doit être fait conformément au règlement du gouvernement);
 - consentir un démembrement du droit de propriété.
- doit obtenir l'autorisation préalable du ministre pour toute démarche de construction, de transformation, de démolition, de remplacement ou de rénovation majeure de ses immeubles, à partir d'un certain seuil à déterminer par voie de règlement;
 - peut entreprendre des travaux sans l'autorisation du Ministère, à partir d'un certain seuil à déterminer par règlement;

Pour les travaux de maintien d'actifs, les projets doivent être déposés au Ministère, qui s'assure de la conformité et du respect des règles budgétaires et du cadre de gestion des infrastructures scolaires.

Les municipalités :

- doivent collaborer avec les CSS aux fins de l'établissement de la prévision des besoins d'ajout d'espace et mettre à la disposition de ces derniers des terrains pour répondre à leurs besoins, sous certaines conditions;
- peuvent demander au ministre d'exiger d'un CSS qu'il lui fasse état des moyens mis en œuvre pour favoriser le partage de ses installations avec le milieu municipal; le ministre peut aussi le faire de sa propre initiative. Il pourra, par la suite, faire des recommandations aux deux parties ou ordonner une entente de partage des infrastructures scolaires aux conditions qu'il détermine.

En sa qualité de porte-parole officiel du CSS, la direction générale du CSS assure la liaison avec les municipalités locales ou régionales du territoire.

Le [processus de planification des ajouts d'espace d'infrastructures scolaires](#) peut être consulté en ligne.

Il est à noter que le ministre peut demander à un CSS de produire une analyse sur le partage de ressources et de services avec un autre CSS. À la suite de cette analyse, le ministre peut faire des recommandations ou exiger que des mesures soient mises en œuvre.

SAVIEZ-VOUS QUE?

Un CSS doit investir dans le maintien de ses infrastructures existantes. L'indice de vétusté des bâtiments est une information utile pour planifier l'urgence des travaux et faire les bons choix. Une infrastructure présente un déficit de maintien d'actifs seulement si son indice de vétusté est supérieur au seuil d'état fixé par le Conseil du trésor pour les infrastructures du gouvernement. Ce seuil est établi à 15 %.

POUR EN SAVOIR PLUS

[Cadre de gestion des infrastructures scolaires](#)

Les références

[Cadre de gestion des infrastructures scolaires](#)

[Directive sur la gestion des projets majeurs d'infrastructure publique \(annexe 2\)](#)

[Document de référence sur la qualité de l'air dans les établissements scolaires](#)

[Guide de planification immobilière pour les établissements scolaires primaires](#)

[Plan d'action sur l'économie d'eau potable du réseau des commissions scolaires du Québec](#)

[Plan québécois des infrastructures 2020-2030](#)

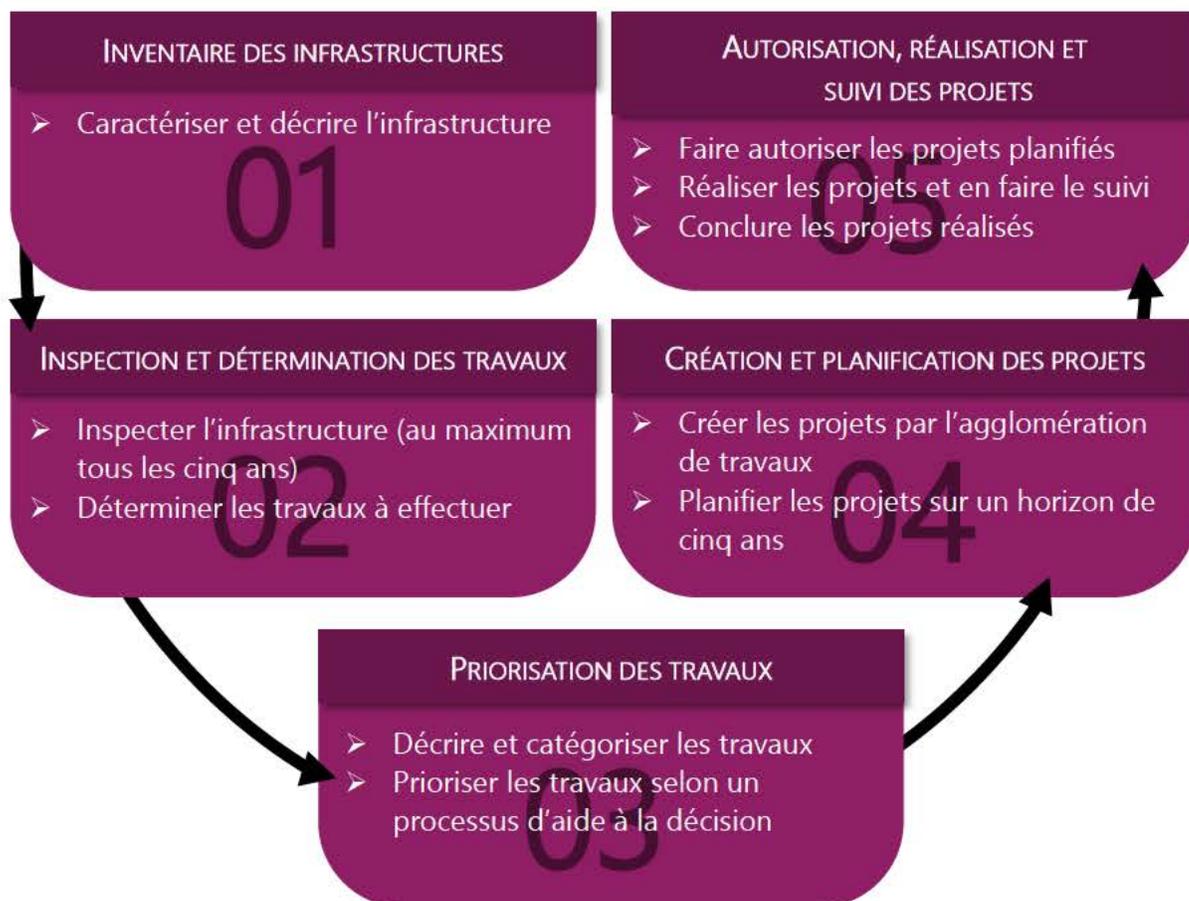
[Processus de planification des besoins d'ajout d'espace d'infrastructures scolaires](#)

[Règles budgétaires pour les investissements des CSS et des commissions scolaires](#)

<http://www.education.gouv.qc.ca/index.php?id=40508&L=5>

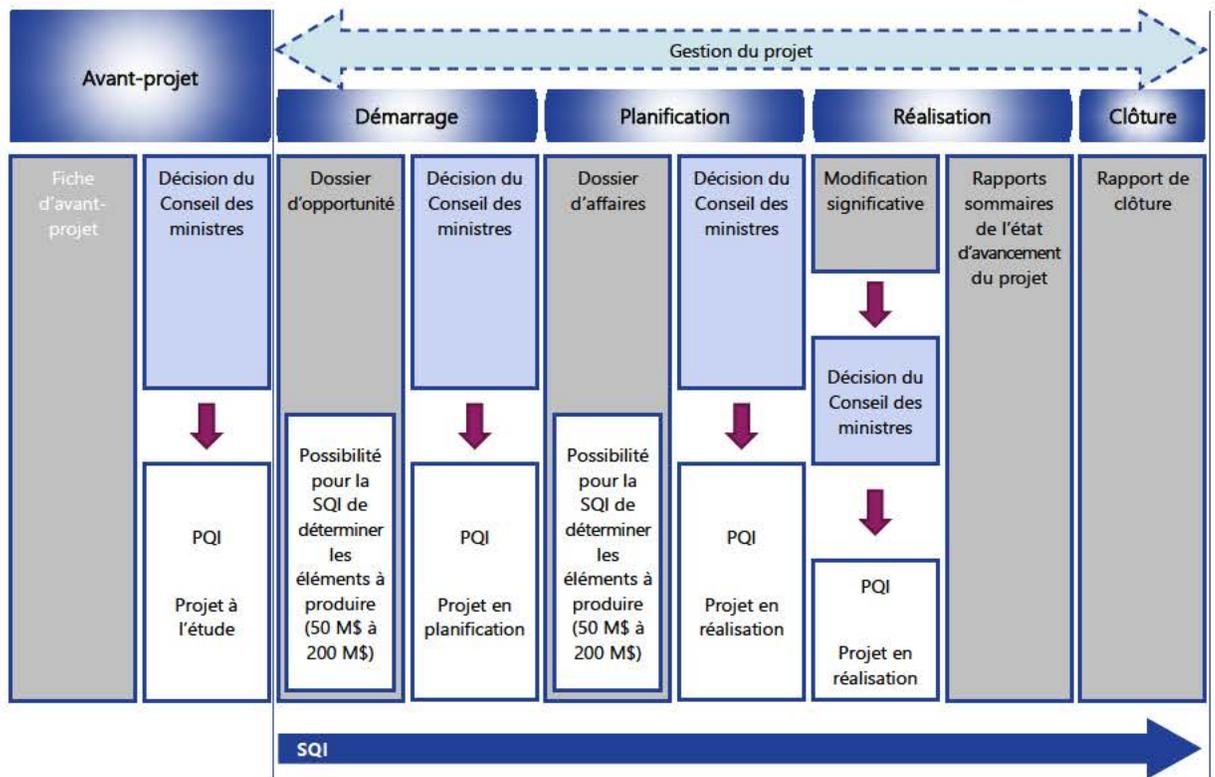
Annexe 1

Cadre de gestion des infrastructures scolaires – Processus en matière d'actifs



Annexe 2

Cheminement et autorisations requises d'un projet majeur d'infrastructure publique (50 millions et plus)



Graphique tiré de la Directive sur la gestion des projets majeurs d'infrastructure publique

LA GESTION CONTRACTUELLE



Comme membre du conseil d'administration, pourquoi dois-je m'intéresser au processus de gestion contractuelle?

Le conseil d'administration (CA), à titre de dirigeant du centre de services scolaire (CSS) au sens de la Loi sur les contrats des organismes publics (LCOP), est tenu d'attester de la fiabilité des données, de l'intégrité et de la conformité du processus contractuel ainsi que de la mise en place des mesures de contrôle en matière de gestion contractuelle. Une attestation à cet effet doit être transmise au Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) au 30 juin de chaque année.

Comme tout organisme public, le CSS achète des biens, obtient des services et fait exécuter des travaux de construction pour s'acquitter de sa mission. Pour ce faire, il conclut des contrats avec des personnes physiques, des entreprises et des sociétés.

À titre indicatif, en 2018-2019, la [valeur des contrats de plus de 25 000 \\$ attribués par le réseau de l'éducation](#) s'élevait à 2,6 milliards de dollars, soit un peu plus de 20 % de la valeur des contrats publics attribués durant cette année par l'ensemble des organismes publics.

En matière contractuelle, le CA est considéré le dirigeant du CSS. Les fonctions qu'il exerce à ce titre peuvent, en tout ou en partie, être déléguées par règlement à la direction générale. Il est important de consulter ce règlement pour bien connaître qui est habilité à exercer ces fonctions.

La présente fiche tient pour acquis que les fonctions de dirigeant sont entièrement exercées par le CA.

La direction générale du CSS met en place et gère le processus de gestion contractuelle décrit plus loin.

Le rôle du CA :

- ✓ Désigner le responsable de l'application des règles contractuelles (RARC) dont l'une des responsabilités consiste à conseiller le CA et à répondre à ses questions en lien avec la gestion des contrats.
- ✓ S'assurer de la conformité du processus contractuel avec le cadre normatif et les lignes de conduite internes du CSS.
- ✓ S'assurer de l'existence de mesures de contrôle, notamment pour maîtriser les risques ou les éviter.
- ✓ Autoriser les situations pour lesquelles son approbation est requise en vertu du cadre normatif et des règles relatives à la délégation de pouvoirs du CSS.

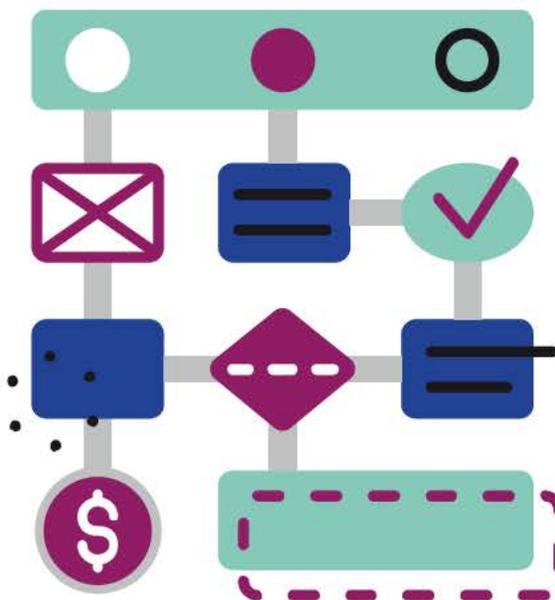
Remarque :

Tout membre du CA qui a un intérêt dans un processus contractuel (être propriétaire d'une entreprise soumissionnaire, par exemple) doit dénoncer cet intérêt, se retirer de toute discussion et décision portant sur l'attribution du contrat et éviter d'exercer toute pression sur les décideurs qui attribueront le contrat.

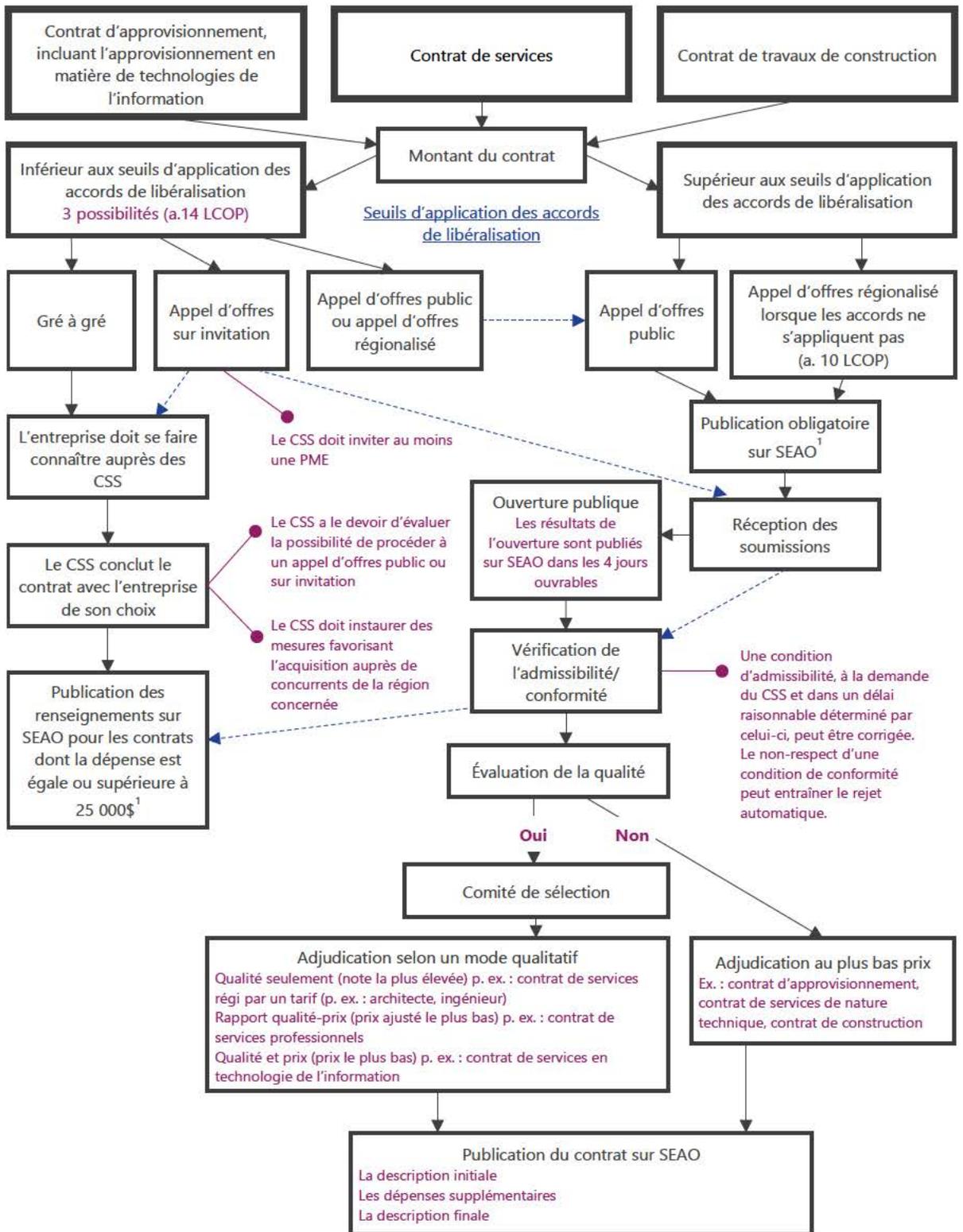
Le processus de gestion contractuelle

Le processus de gestion contractuelle mis en place et géré par la direction du CSS comporte plusieurs étapes, dont les suivantes :

- Planification des besoins
- Préparation de devis
- Estimation des coûts
- Choix du mode de sollicitation : appel d'offres public, appel d'offres sur invitation ou contrat de gré à gré, selon le cas
- Publication des avis requis dans le système électronique d'appel d'offres (SEAO)
- Évaluation de l'admissibilité des soumissionnaires et de la conformité des soumissions
- Formation du comité de sélection
- Évaluation des soumissions
- Adjudication du contrat par le comité de sélection selon l'un des modes suivants : prix uniquement, qualité et prix le plus bas, prix ajusté le plus bas, qualité seulement
- Réalisation du produit, du service ou du projet faisant l'objet du contrat
- Suivi de la réalisation du contrat
- Suivi financier du contrat
- Reddition de comptes



Processus simplifié d'octroi de contrat



¹ En vertu de la Loi sur les contrats des organismes publics et de ses règlements (a. 11 LCOP), les organismes publics sont tenus de diffuser les avis d'appels d'offres publics dans le système électronique d'appel d'offres (SEAO : <https://www.seao.ca/>), de même qu'ils sont tenus de publier les renseignements relatifs aux contrats qu'ils ont conclus suivant l'adjudication du contrat (a. 22 LCOP). Schéma inspiré du site du SCT.

Remarque :

Le CSS doit procéder par appel d'offres public pour conclure un contrat d'approvisionnement, de services ou de travaux de construction comportant une dépense supérieure aux [seuils d'appels d'offres publics](#) pour l'éducation prévus dans tout accord gouvernemental. Ces seuils sont mis à jour périodiquement en fonction des accords de libération des marchés publics.

QUOI FAIRE?

Renseignez-vous auprès de la direction générale du CSS sur le processus de gestion contractuelle et les mesures de contrôle mis en place.

Consultez la politique du CSS sur l'approvisionnement et les contrats de service et de travaux de construction ainsi que les règles en matière de délégation de pouvoirs. Soyez attentif à la nature du contrat et au montant en jeu.

Demandez à la direction générale de confirmer les seuils en vigueur pour les appels d'offres publics.

Posez des questions :

- *Le mode de sollicitation est-il le bon dans les circonstances? Les seuils d'appels d'offres publics ont-ils été respectés?*
- *Quelles sont les mesures mises en place aux fins de prévenir les conflits d'intérêts? Sont-elles appliquées?*
- *S'agit-il d'une dépense supplémentaire? Quel contrôle a été exercé?*

Demandez un suivi régulier de la gestion contractuelle. Existe-t-il des outils de suivi des contrats pour le CA? Consultez-les.

Sachez que le RARC, expert du CSS en matière contractuelle, peut être invité à une séance du CA pour vous renseigner et répondre à vos questions.

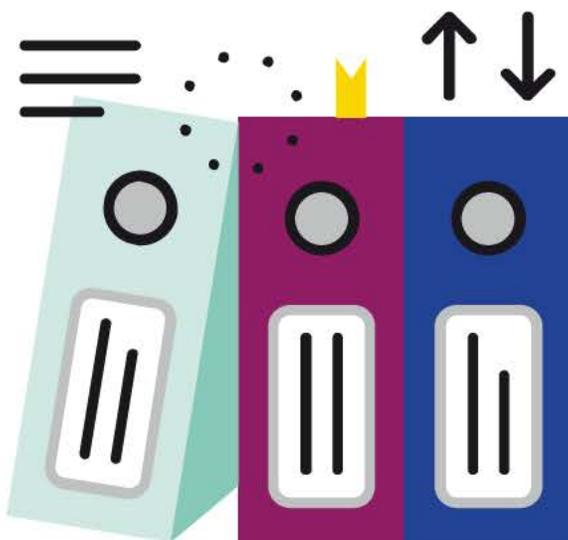
De l'information et des formations peuvent être mises à votre disposition.

Le cadre normatif

Le cadre normatif est l'ensemble des lois, règlements et autres mesures qui encadrent une activité.

En ce qui concerne la gestion contractuelle, la Loi sur les contrats des organismes publics (RLRQ, c. C-65.1) (LCOP) régit les contrats du CSS qui comportent généralement une dépense de fonds publics.

D'autres lois et divers règlements, décrets gouvernementaux, politiques et directives du Conseil du trésor qui traitent notamment des lignes de conduite en matière contractuelle, de la gestion des risques et de la reddition de comptes au président du Conseil du trésor viennent baliser l'application de la LCOP.



Une politique en matière d'approvisionnement et de contrats de services et de travaux de construction adoptée par le CSS complète habituellement cet encadrement.

Cette politique doit prévoir des [lignes internes de conduite](#) telles que des mesures relatives à la confidentialité des appels d'offres publics, des mesures sur les conflits d'intérêts, la délégation de pouvoirs, la rotation des concurrents et les modes de sollicitation.

Le rôle du CA :

- ✓ S'assurer que le CSS a une politique en matière d'approvisionnement et de contrats de services et de travaux de construction.
- ✓ S'assurer que les lignes internes de conduite sont conformes au cadre normatif en matière de gestion contractuelle.
- ✓ Adopter toute modification à la politique incluant les lignes internes de conduite.

UNE BONNE PRATIQUE ...

Prendre connaissance de la Politique en matière d'approvisionnement, de contrats de services et de travaux de construction du CSS.

Poser des questions et s'assurer d'avoir la bonne compréhension.

S'assurer que les lignes internes de conduite sont conformes et que les mesures nécessaires sont en place pour respecter les règles contractuelles.

Se rappeler que le RARC, expert du CSS en matière contractuelle, peut répondre aux questions du CA.

La gestion de risques

La direction générale du CSS doit veiller à la gestion des risques dans les processus contractuels. Pour ce faire, elle doit :

- mettre en place un [cadre organisationnel de gestion des risques](#) qui pourrait prendre la forme d'une politique de gestion des risques et qui s'applique à toutes les étapes du processus contractuel;
- soumettre au CA pour chaque année financière un [plan de gestion des risques](#) dans les processus de gestion contractuelle;
- produire après la fin de chaque année financière un [rapport de surveillance et de revue du cadre organisationnel de gestion des risques](#) en matière contractuelle.

Le rôle du CA :

- ✓ Adopter le cadre organisationnel de gestion des risques en matière de corruption et de collusion soumis par la direction générale.
- ✓ Adopter le plan annuel de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle soumis par la direction générale.
- ✓ Adopter le rapport annuel de surveillance et de revue du cadre organisationnel de gestion des risques en matière contractuelle soumis par la direction générale.

QUOI FAIRE?

Assurez-vous que les risques associés aux processus de gestion contractuelle sont identifiés, puis pris en compte adéquatement par les mécanismes de contrôle mis en place.

Assurez-vous que toutes les autorisations du CA requises par le cadre normatif relatif aux marchés publics sont supportées par des mécanismes de contrôle adéquats.

Sachez que le RARC peut faire des recommandations au CA, lorsque requis, en fonction des risques spécifiques identifiés. Cet expert en matière contractuelle est bien renseigné sur la situation du CSS.

Le responsable de l'application des règles contractuelles

À titre de dirigeant en matière contractuelle, le CA désigne le responsable de l'application des règles contractuelles (RARC).

Le RARC a pour principales responsabilités de s'assurer :

- de l'adoption de lignes de conduite internes;
- de la mise en place de mécanismes et de contrôles;
- de conseiller le CA;
- de la mise en place de mesures qui assurent l'intégrité des processus internes;
- de la qualité du personnel en gestion contractuelle;
- du traitement équitable des plaintes.

Le RARC agit à titre de répondant principal du CSS pour toute intervention auprès du SCT en matière de marchés publics.

À titre d'intervenant stratégique en matière contractuelle, le RARC doit agir avec probité et impartialité. Il doit être en mesure d'accomplir son rôle de façon indépendante et sans crainte de représailles.

La direction générale du CSS doit s'assurer que tout le personnel de gestion connaît bien le rôle du RARC et collabore à son mandat. En effet, le RARC doit travailler en

collaboration et en collégialité avec les cadres du CSS et de ses établissements, dans une approche d'amélioration continue.

La direction générale doit s'assurer que le RARC intervient et rend ses avis en temps opportun.

Au moins une fois l'an, le RARC dépose au CA et à la direction générale le rapport de ses activités, de ses observations et de ses recommandations. Cette reddition de comptes devrait précéder celle qu'il doit faire au SCT.

Le rôle du CA :

- ✓ Désigner un RARC et s'assurer que celui-ci dispose de toute l'autorité nécessaire pour exercer son rôle avec professionnalisme, indépendance et un grand sens éthique.
- ✓ Attester que les données et les renseignements figurant dans le rapport d'activités du RARC sont fiables et reflètent bien la gestion contractuelle qui se pratique dans le CSS.

POUR JOUER PLEINEMENT SON RÔLE, LE RARC...

Indépendamment de toute autre fonction à sa charge au CSS, devrait :

- relever directement du CA;
- disposer d'une autorité effective sur les personnes qui exercent les activités contractuelles pour lui permettre d'exécuter adéquatement ses fonctions au sein du CSS;
- démontrer un grand sens éthique;
- avoir une bonne connaissance du cadre normatif relatif aux marchés publics;
- être respecté pour son expérience et son savoir-faire.

LES COMPÉTENCES DU RARC EN ANALYSE DE GESTION DES RISQUES LUI PERMETTENT :

- d'identifier les risques du processus de gestion contractuelle;
- de mettre à jour les mécanismes de contrôle pour maîtriser les risques ou les éviter;
- de recommander aux dirigeants les politiques et directives à suivre pour y faire face;
- de proposer des améliorations dans le processus de gestion contractuelle;
- de recommander des formations complémentaires à l'intention du personnel de gestion contractuelle.

La reddition de comptes

Le CA, à titre de dirigeant du CSS au sens de la LCOP, doit fournir au président du Conseil du trésor, au moment déterminé par ce dernier, les informations de reddition de comptes considérées nécessaires à la production du rapport que le président doit soumettre au gouvernement sur l'application de la LCOP.

La reddition de comptes vise les activités du CSS réalisées au cours de la période du 1^{er} avril d'une année au 31 mars de l'année suivante et porte principalement sur les contrats comportant une dépense égale ou supérieure à 25 000 \$ non publiés dans le SEAO. Le CA doit également attester de la fiabilité des données et des contrôles du CSS en matière contractuelle et transmettre certains documents, dont le plan de gestion en matière de corruption et de collusion.

Le rôle du CA :

- ✓ Attester, dans une déclaration transmise au SCT au plus tard le 30 juin de chaque année, de la fiabilité des données conformément à la [Directive concernant la reddition de comptes en gestion contractuelle des organismes publics](#).

- ✓ Attester de la fiabilité de l'ensemble des rapports et autres documents produits et transmis au SCT conformément à la [directive](#) concernant notamment les contrats comportant une dépense égale ou supérieure à 25 000 \$ non publiés dans le SEAO, etc.
- ✓ Attester de la fiabilité de toutes autres données que le SCT pourrait requérir.

POSEZ DES QUESTIONS

À titre d'illustration, ces questions pourraient être posées au moment de la production du rapport au SCT, conformément aux conditions et modalités (délais) prévu à la Directive concernant la reddition de comptes en gestion contractuelle des organismes publics.

Déclaration du CA

Le CSS s'est-il doté de lignes de conduite pour une meilleure gestion de ses processus contractuels?

Le CCS a-t-il adopté un plan de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus contractuels?

Des systèmes d'information et des mesures de contrôle fiables de manière à assurer l'intégrité et le respect de la conformité, en matière de gestion contractuelle, ont-ils été maintenus au cours de la période visée par la déclaration?

Contrats

Les autorisations écrites (motifs et particularités) exigées pour la publication d'un avis d'appel d'offres public ou pour la conclusion ou la modification d'un contrat et données préalablement à cet avis ont-elles fait l'objet d'un rapport au SCT dans le délai requis?

Les objets suivants sont-ils recensés dans le rapport à transmettre au SCT :

- Les contrats comportant une dépense égale ou supérieure à 25 000 \$ et inférieure au seuil d'appel d'offres public, non publiés dans le SEAO, et portant sur une question de nature confidentielle ou protégée?
- La description finale de chaque contrat comportant un montant total payé égal ou supérieur à 25 000 \$ non publié dans le SAEO?

Pour en savoir plus

Les lois et les règlements ainsi que les décrets, politiques et directives relatives aux contrats publics peuvent être consultés en accédant à :

<https://www.tresor.gouv.qc.ca/faire-affaire-avec-letat/cadre-normatif-de-la-gestion-contractuelle/lois-et-reglements-sur-les-marches-publics/>

Le Secrétariat du Conseil du Trésor donne de la formation pour les organismes publics, dont ceux du milieu de l'éducation : <https://www.tresor.gouv.qc.ca/faire-affaire-avec-letat/formation/organismes-publics/>

Le SCT diffuse INFO Marché-publics, un communiqué sur la mise à jour de la réglementation des marchés publics au Québec : <https://www.tresor.gouv.qc.ca/faire-affaire-avec-letat/publications/info-marches-publics/>

L'Autorité des marchés publics (AMP) propose une série d'outils afin d'aider les personnes responsables de la gestion contractuelle dans le secteur public : <https://lautorite.qc.ca/grand-public/publications/pour-le-grand-public>

Les références

[Loi sur les contrats des organismes publics](#)

[Directive concernant la gestion des contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics.](#)

[Directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle](#)

[Directive concernant la reddition de comptes en gestion contractuelle des organismes publics](#)

[Extranet des marchés publics, Secrétariat du Conseil du trésor](#)

[La gestion contractuelle – Éléments de politique et de reddition de comptes, Institut sur la gouvernance d'organismes privés et public, décembre 2017](#)

LE RÉVÉLATEUR D'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Qu'est-ce que c'est?

Pour que le CA puisse tirer profit de son intelligence collective, chaque membre doit cultiver individuellement les postures collaboratives présentées dans le parcours.

Maintenant que votre CA a un vécu, le moment est venu d'évaluer son intelligence collective et d'autoévaluer comment vous y contribuez par votre posture collaborative.

Cette évaluation vous révélera donc l'intelligence collective de votre CA, d'où son nom de « révélateur d'intelligence collective ». Il vous permettra de cibler vos forces, mais aussi des pistes d'amélioration, pour favoriser le déploiement de l'intelligence collective de votre CA.

Questionnaire en 3 sections à compléter en ligne [d'ici le 18 avril 2021](#)

Dans la section introductive du questionnaire, vous devez inscrire votre adresse courriel, sélectionner votre CA d'appartenance et cocher le rôle que vous y jouez (membre du CA ou présidence). Ces renseignements sont essentiels pour recevoir votre rapport personnalisé et confidentiel par courriel. Ce rapport sera produit seulement après que tous les membres de votre CA auront répondu au questionnaire.

Les deux autres sections contiennent chacune un questionnaire : l'un pour évaluer vos postures collaboratives; l'autre pour évaluer l'intelligence collective de votre CA.

Vous aurez besoin d'environ **30 minutes** pour remplir le tout.

Quelques consignes avant de commencer

1. Installez-vous dans un endroit tranquille et répondez seul au questionnaire sans vous laisser influencer par d'autres personnes.
2. Prenez quelques instants pour vous remémorer les dernières séances de travail et séances publiques de votre CA. Comment vous sentiez-vous durant ces séances? Quelles ont été vos interventions? Quels sujets ont été abordés? Quels résultats avez-vous obtenus? À quoi ressemblait le climat du groupe?
3. Prenez le temps de bien lire les consignes et les énoncés de chaque questionnaire. On veut parfois faire vite, mais il est important de bien lire et de répondre à chaque énoncé en fonction de ce que vous pensez vraiment.
4. Répondez spontanément, en étant le plus honnête possible. Ne cherchez pas à donner la réponse qui vous semble idéale. Répondez en fonction de ce que vous êtes et de ce que vous faites réellement. N'oubliez pas que l'un des objectifs de cette évaluation est de dégager des aspects à améliorer. Vous seul aurez accès à vos résultats.

QUESTIONNAIRE DU RÉVÉLATEUR D'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Avant toute chose

Le questionnaire du révélateur d'intelligence collective étant un outil à compléter en ligne réservé aux membres des CA, vous ne pouvez y accéder. Le présent document a été développé à titre d'information afin que vous soyez en mesure de mieux soutenir les membres de votre conseil d'administration (CA).

Informations importantes

Le questionnaire du révélateur d'intelligence collective comprend deux sections distinctes :

- La première section permet d'évaluer les postures du membre contribuant à l'intelligence collective de son CA.
- La deuxième section permet d'évaluer l'intelligence collective du CA à partir d'indicateurs.

Le président du CA est appelé à compléter un questionnaire différent de celui des membres.

Pages d'introduction du questionnaire

Voici deux captures d'écran des deux premières pages du questionnaire.

Révélateur d'intelligence collective | CA de CSS

Consignes

Le présent outil comprend deux sections distinctes:

- La première section vous permet d'évaluer vos postures contribuant à l'intelligence collective de votre conseil d'administration (CA).
- La deuxième section vous conduit à évaluer l'intelligence collective du CA à partir d'indicateurs.

Le temps requis pour répondre à ce questionnaire est estimé à **30 minutes**.

Soyez assuré que vos réponses et vos résultats demeureront confidentiels. En répondant aux questions, vous accordez à l'ENAP le droit de faire des analyses qui permettront de mieux connaître le profil global du bassin de répondants et d'améliorer ainsi la validité de l'outil.

Afin d'optimiser la validité des résultats, veuillez respecter les consignes suivantes :

1. Prenez le temps de bien lire chacun des énoncés.
2. Répondez le plus spontanément possible, sans chercher la bonne réponse.
3. Ne répondez pas en fonction de ce que vous voudriez être, mais en fonction de ce que vous êtes naturellement. Vos réponses et vos résultats sont confidentiels, c'est donc de votre intérêt de répondre le plus honnêtement possible.
4. Répondez à toutes les questions, même si certaines peuvent vous sembler plus difficiles.
5. Répondez seul au questionnaire, dans un endroit tranquille, sans vous laisser influencer par les membres de votre entourage.

Suivant

Questions préalables

*Veuillez indiquer votre courriel, votre CA d'appartenance et le rôle que vous y jouez. Ces données, qui demeureront anonymes, vont permettre à l'ENAP de générer des rapports par CA et par rôle.

Veuillez indiquer votre adresse courriel afin de recevoir votre propre rapport dans les prochaines semaines.

*À quel CA siégez-vous?

• Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veuillez choisir ...



*Quel rôle jouez-vous au sein du CA?

• Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous

- Membre
- Présidente ou président

Indicateurs du questionnaire

Vous trouverez dans le tableau des pages suivantes les indicateurs du questionnaire. Veuillez noter que ces énoncés sont mélangés dans la version en ligne du questionnaire.

Première section : Questionnaire d'auto-évaluation

Avez-vous une posture qui favorise l'intelligence collective de votre CA? Dans cette section, nous vous invitons à évaluer votre propre posture. Pour ce faire, veuillez vous évaluer à partir de l'échelle de 1 à 10 (1 étant la valeur la plus faible et 10 étant la valeur la plus élevée).

Postures	Questionnaire pour les membres du CA	Questionnaire pour le président du CA
Motivation et engagement Les membres du CA sont engagés et motivés à travailler ensemble pour contribuer à la réussite des élèves.	<ol style="list-style-type: none">1. Je me suis investi et impliqué activement pendant les plus récentes séances du CA.2. Je me suis préparé aux séances en lisant les documents préparatoires et en réfléchissant aux sujets qui allaient être discutés.3. J'ai agi dans le respect du code de bonne conduite de mon CA.	<ol style="list-style-type: none">1. Je me suis assuré que tous les documents soient transmis à l'avance.2. Je me suis préparé à animer et à présider les séances du CA.3. J'ai utilisé des stratégies pour mobiliser les membres du CA et favoriser leur engagement.
Pensée globale et stratégique Les membres du CA comprennent leur environnement dans sa globalité. Ils décodent les enjeux d'importance, en perçoivent les liens avec leurs dossiers et en tiennent compte dans leur prise de décision.	<ol style="list-style-type: none">4. J'ai posé des questions pour bien comprendre les sujets traités au CA.5. J'ai fait valoir des enjeux importants à prendre en compte.6. J'ai su reconnaître l'information importante.7. J'ai élevé ma réflexion en me centrant sur ce qui était stratégique et important.8. J'ai évité de faire de la micro-gestion et d'accorder trop d'attention aux détails.	<ol style="list-style-type: none">4. J'ai fait valoir des enjeux importants à prendre en compte.5. J'ai fait des liens avec les orientations et les politiques gouvernementales et scolaires.6. J'ai guidé les échanges sur ce qui était important et pertinent.7. J'ai rallié les avis divergents.8. J'ai élevé ma réflexion en me centrant sur ce qui était stratégique et important.9. J'ai évité de porter trop d'attention aux détails.10. J'ai laissé un temps d'échanges et de réflexion avant de passer en mode solution.

Postures	Questionnaire pour les membres du CA	Questionnaire pour le président du CA
<p>Sens des résultats</p> <p>Les membres du CA réfléchissent, agissent et décident dans un souci d'efficacité en étant orientés vers la finalité de la réussite des élèves. C'est ce qui les unit et donne un sens à leur travail collaboratif.</p>	<p>9. Je me suis assuré de bien comprendre les objectifs des sujets traités au CA.</p> <p>10. Avant de prendre la parole, je me suis assuré que mes propos apporteraient une valeur ajoutée en lien avec les objectifs visés par l'échange.</p> <p>11. J'ai pris soin de m'exprimer clairement et de façon concise.</p> <p>12. Je suis satisfait de ma participation qui, selon moi, a facilité l'atteinte des objectifs.</p>	<p>11. J'ai présenté les points de discussion en précisant les objectifs et résultats attendus.</p> <p>12. J'ai vérifié la compréhension des sujets à traiter et des objectifs à atteindre.</p> <p>13. J'ai pris soin de m'exprimer clairement et de façon concise.</p> <p>14. J'étais conscient de l'intention que je poursuivais en prenant la parole.</p> <p>15. J'ai recadré les dérapages en recentrant sur les objectifs à atteindre.</p> <p>16. J'ai adapté mon animation au contexte à distance.</p>
<p>Authenticité et courage</p> <p>Ancrés sur leurs talents, leur vécu, leur expérience et leur expertise, les membres du CA osent s'affirmer avec courage en préservant leur indépendance d'esprit.</p>	<p>13. Je crois en ma valeur ajoutée au sein de ce CA.</p> <p>14. J'ai osé exprimer mes idées ou poser des questions en valeur ajoutée aux échanges.</p> <p>15. J'ai exprimé mes doutes, incertitudes ou réserves.</p> <p>16. J'ai mis mon expérience et mes compétences à profit.</p> <p>17. J'ai préservé mon indépendance.</p>	<p>17. J'ai encouragé tous les membres à s'exprimer.</p> <p>18. J'ai fait des interventions pour mettre en valeur certains membres plus discrets.</p> <p>19. J'ai eu le courage de gérer les tensions et les situations difficiles.</p> <p>20. Je suis intervenu pour recadrer les comportements qui ne respectaient pas le code de bonne conduite du CA.</p>

Postures	Questionnaire pour les membres du CA	Questionnaire pour le président du CA
<p>Intelligence émotionnelle</p> <p>Les membres du CA font l'effort conscient de centrer leur attention sur les échanges sans se laisser distraire par leurs pensées ou leurs émotions. Ils savent faire preuve d'ouverture, de souplesse et de flexibilité.</p>	<p>18. Je suis resté centré sur les échanges tout au long de la séance.</p> <p>19. J'ai pris soin d'écouter plutôt que de penser à ce que j'allais dire.</p> <p>20. Je suis resté calme et j'ai géré mes émotions (colère, frustration, nervosité, etc.)</p> <p>21. J'ai su lâcher prise sur mes idées.</p>	<p>21. Je suis resté centré sur les échanges tout au long de la séance.</p> <p>22. J'ai pris soin d'écouter plutôt que de penser à ce que j'allais dire.</p> <p>23. Je suis resté calme et j'ai géré mes émotions (colère, frustration, nervosité, etc.)</p> <p>24. J'ai détendu l'ambiance et instauré un climat de confiance.</p> <p>25. J'ai repéré les tensions présentes ou potentielles et je les ai gérées efficacement.</p>
<p>Bienveillance</p> <p>Les membres du CA s'intéressent aux autres, font preuve de compréhension et agissent positivement sur le climat du CA pour contribuer à la réussite des élèves.</p>	<p>22. J'ai contribué à rendre l'ambiance agréable.</p> <p>23. J'ai été cordial et j'ai maintenu de bonnes relations avec les autres au sein du CA.</p> <p>24. Je me suis intéressé aux membres du CA et j'ai cherché à mieux les connaître.</p> <p>25. J'ai écouté avec attention.</p> <p>26. Je n'ai pas interrompu mes collègues et j'ai attendu que la présidence me donne la parole avant de m'exprimer.</p> <p>27. J'ai évité de juger les autres.</p> <p>28. Je suis intervenu en restant centré sur le meilleur intérêt de l'élève.</p>	<p>26. J'ai contribué à rendre l'ambiance agréable.</p> <p>27. J'ai été cordial et j'ai maintenu de bonnes relations avec les membres du CA.</p> <p>28. J'ai écouté avec attention.</p> <p>29. Je me suis assuré que chacun écoute et respecte les idées des autres lorsqu'ils s'exprimaient.</p> <p>30. J'ai mis en valeur l'expertise, l'expérience et les compétences des membres du CA.</p> <p>31. J'ai donné la parole à tous ceux qui voulaient s'exprimer et j'ai géré le temps de parole par souci d'équité.</p> <p>32. J'ai su trancher de façon juste et impartiale, au besoin.</p> <p>33. Je suis intervenu en restant centré sur le meilleur intérêt de l'élève.</p>

Postures	Questionnaire pour les membres du CA	Questionnaire pour le président du CA
<p>Humilité et confiance</p> <p>Humbles, les membres du CA reconnaissent la valeur ajoutée de chacun, font confiance aux autres et travaillent en collégialité pour contribuer à la réussite des élèves.</p>	<p>29. J'ai reconnu la valeur de tous les membres du CA.</p> <p>30. J'ai fait confiance aux membres du CA.</p> <p>31. J'ai évité d'agir dans le but de plaire ou de bien paraître.</p> <p>32. J'ai considéré les idées des autres même lorsqu'elles s'opposaient aux miennes.</p> <p>33. Je n'ai pas cherché à convaincre à tout prix ou à avoir raison.</p> <p>34. J'ai su me rallier et j'ai respecté mon obligation de réserve.</p>	<p>34. J'ai reconnu la valeur de tous les membres du CA et je leur ai fait confiance.</p> <p>35. J'ai été solidaire des décisions prises même lorsque j'avais des réserves.</p> <p>36. J'ai évité d'agir dans le but de plaire ou de bien paraître.</p> <p>37. J'ai considéré les idées des autres même lorsqu'elles s'opposaient aux miennes.</p> <p>38. J'ai témoigné de mon lien de confiance à la direction générale.</p> <p>39. J'ai résisté à la tentation d'imposer mes idées.</p>

Deuxième section : Questionnaire d'évaluation du CA

Quel est le quotient d'intelligence collective de votre CA? Dans cette section, vous êtes invité à évaluer l'intelligence collective de votre CA. Pour ce faire, veuillez évaluer votre CA à partir de l'échelle de 1 à 10 (1 étant la valeur la plus faible et 10 étant la valeur la plus élevée).

Postures	Questionnaire pour tous (membres et président)
<p>Motivation et engagement</p> <p>Les membres du CA sont engagés et motivés à travailler ensemble pour contribuer à la réussite des élèves.</p>	<p>1. Je me suis investi et impliqué activement pendant les plus récentes séances du CA.</p> <p>2. Je me suis préparé aux séances en lisant les documents préparatoires et en réfléchissant aux sujets qui allaient être discutés.</p> <p>3. J'ai agi dans le respect du code de bonne conduite de mon CA.</p>

Postures	Questionnaire pour tous (membres et président)
<p>Pensée globale et stratégique</p> <p>Les membres du CA comprennent leur environnement dans sa globalité. Ils décodent les enjeux d'importance, en perçoivent les liens avec leurs dossiers et en tiennent compte dans leur prise de décision.</p>	<p>4. J'ai posé des questions pour bien comprendre les sujets traités au CA. 5. J'ai fait valoir des enjeux importants à prendre en compte. 6. J'ai su reconnaître l'information importante. 7. J'ai élevé ma réflexion en me centrant sur ce qui était stratégique et important. 8. J'ai évité de faire de la micro-gestion et d'accorder trop d'attention aux détails.</p>
<p>Sens des résultats</p> <p>Les membres du CA réfléchissent, agissent et décident dans un souci d'efficacité en étant orientés vers la finalité de la réussite des élèves. C'est ce qui les unit et donne un sens à leur travail collaboratif.</p>	<p>9. Je me suis assuré de bien comprendre les objectifs des sujets traités au CA. 10. Avant de prendre la parole, je me suis assuré que mes propos apporteraient une valeur ajoutée en lien avec les objectifs visés par l'échange. 11. J'ai pris soin de m'exprimer clairement et de façon concise. 12. Je suis satisfait de ma participation qui, selon moi, a facilité l'atteinte des objectifs.</p>
<p>Authenticité et courage</p> <p>Ancrés sur leurs talents, leur vécu, leur expérience et leur expertise, les membres du CA osent s'affirmer avec courage en préservant leur indépendance d'esprit.</p>	<p>13. Je crois en ma valeur ajoutée au sein de ce CA. 14. J'ai osé exprimer mes idées ou poser des questions en valeur ajoutée aux échanges. 15. J'ai exprimé mes doutes, incertitudes ou réserves. 16. J'ai mis mon expérience et mes compétences à profit. 17. J'ai préservé mon indépendance.</p>
<p>Intelligence émotionnelle</p> <p>Les membres du CA font l'effort conscient de centrer leur attention sur les échanges sans se laisser distraire par leurs pensées ou leurs émotions. Ils savent faire preuve d'ouverture, de souplesse et de flexibilité.</p>	<p>18. Je suis resté centré sur les échanges tout au long de la séance. 19. J'ai pris soin d'écouter plutôt que de penser à ce que j'allais dire. 20. Je suis resté calme et j'ai géré mes émotions (colère, frustration, nervosité, etc.) 21. J'ai su lâcher prise sur mes idées.</p>

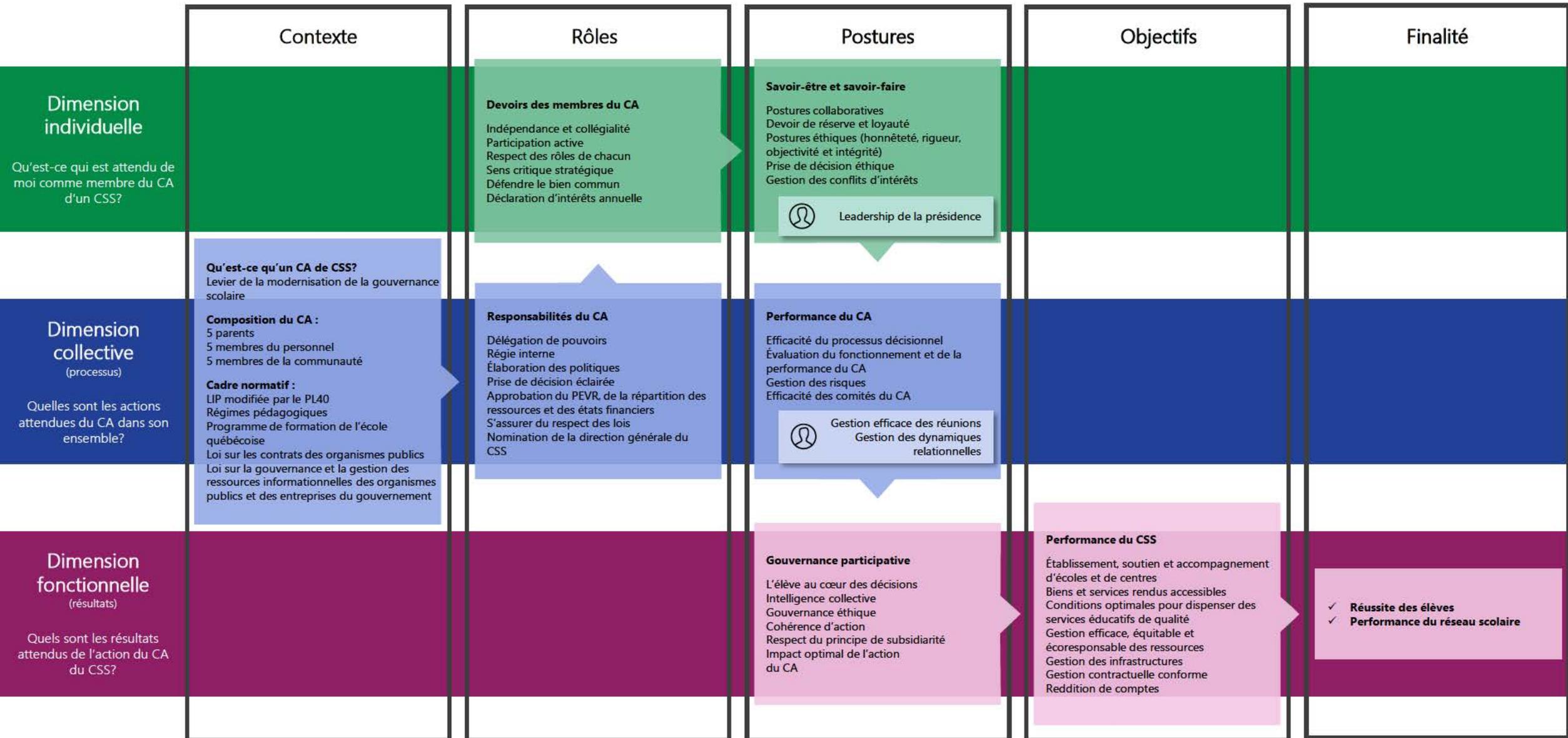
Postures	Questionnaire pour tous (membres et président)
<p>Bienveillance</p> <p>Les membres du CA s'intéressent aux autres, font preuve de compréhension et agissent positivement sur le climat du CA pour contribuer à la réussite des élèves.</p>	<p>22. J'ai contribué à rendre l'ambiance agréable.</p> <p>23. J'ai été cordial et j'ai maintenu de bonnes relations avec les autres au sein du CA.</p> <p>24. Je me suis intéressé aux membres du CA et j'ai cherché à mieux les connaître.</p> <p>25. J'ai écouté avec attention.</p> <p>26. Je n'ai pas interrompu mes collègues et j'ai attendu que la présidence me donne la parole avant de m'exprimer.</p> <p>27. J'ai évité de juger les autres.</p> <p>28. Je suis intervenu en restant centré sur le meilleur intérêt de l'élève.</p>
<p>Humilité et confiance</p> <p>Humbles, les membres du CA reconnaissent la valeur ajoutée de chacun, font confiance aux autres et travaillent en collégialité pour contribuer à la réussite des élèves.</p>	<p>29. J'ai reconnu la valeur de tous les membres du CA.</p> <p>30. J'ai fait confiance aux membres du CA.</p> <p>31. J'ai évité d'agir dans le but de plaire ou de bien paraître.</p> <p>32. J'ai considéré les idées des autres même lorsqu'elles s'opposaient aux miennes.</p> <p>33. Je n'ai pas cherché à convaincre à tout prix ou à avoir raison.</p> <p>34. J'ai su me rallier et j'ai respecté mon obligation de réserve.</p>

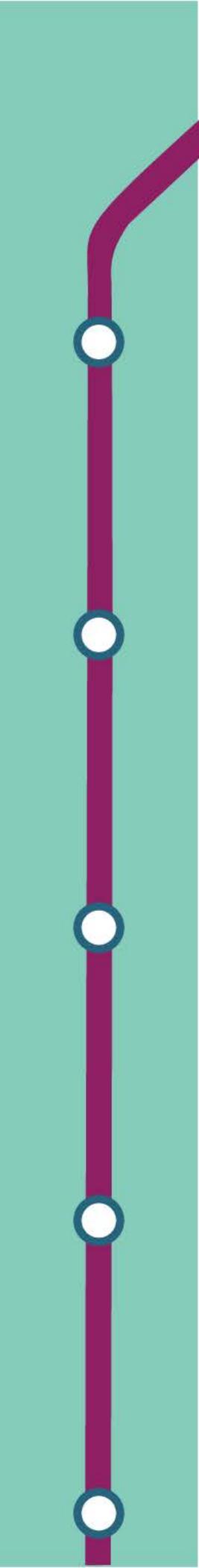
Schéma intégrateur

des apprentissages du Parcours d'accompagnement des membres des CA de CSS

Légende :

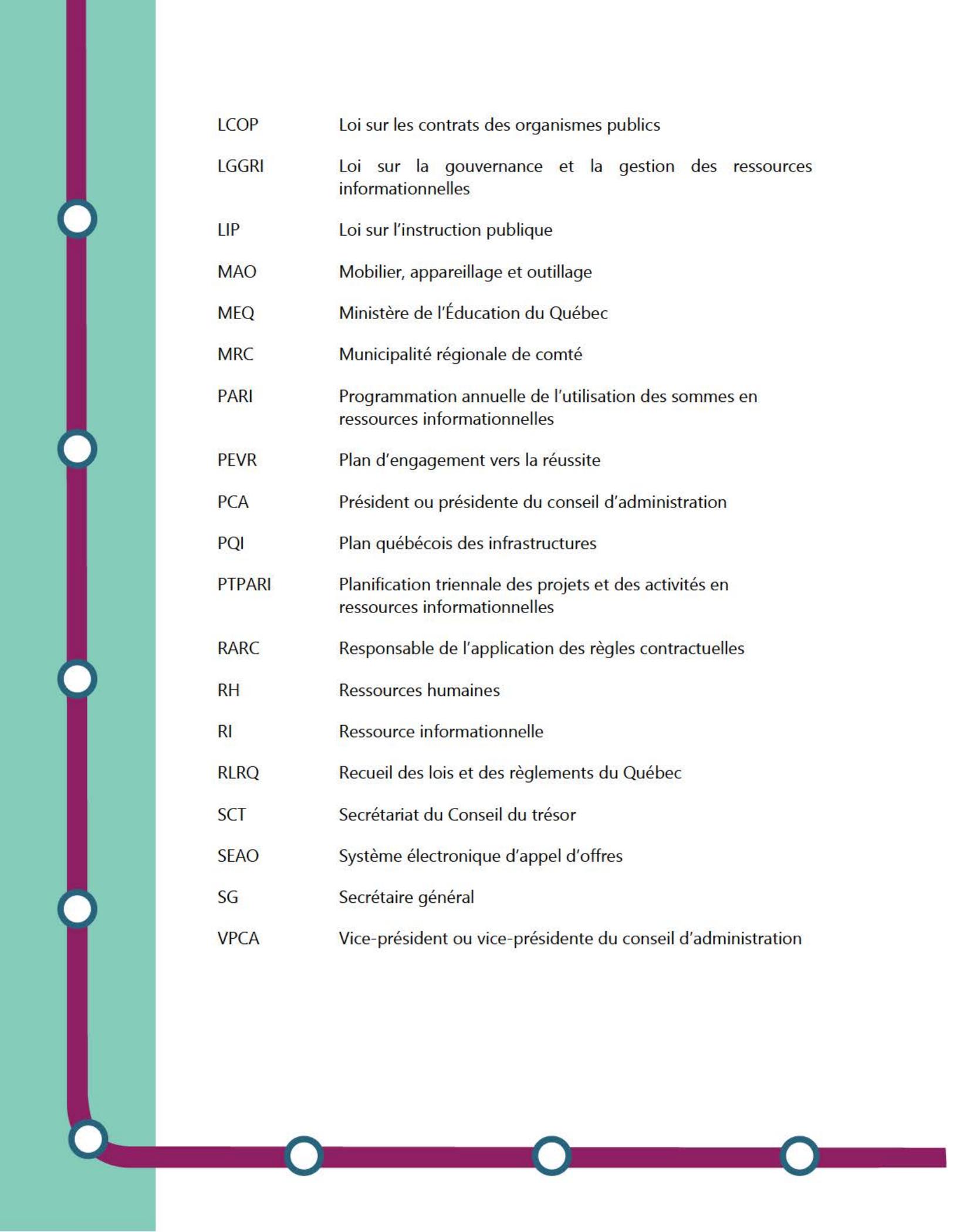
 Attentes à l'égard de la présidence du CA ou des comités





LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

BARRI	Bilan annuel des réalisations en ressources informationnelles
CA	Conseil d'administration
CCG	Comité consultatif de gestion
CCSEHDAA	Comité consultatif des services aux élèves handicapés et aux élèves en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage
CCT	Comité consultatif sur le transport
CE	Conseil d'établissement
CERE	Comité d'engagement pour la réussite des élèves
CGE	Comité de gouvernance et d'éthique
CP	Comité de parents
CRH	Comité de ressources humaines
CRR	Comité de répartition des ressources
CSS	Centre de services scolaire
CV	Comité de vérification
DG	Directeur général, directrice générale ou direction générale
DSO	Direction des services aux organisations
EHDA	Élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage
ENAP	École nationale d'administration publique
ESP	État de santé des projets en ressources informationnelles
IC	Intelligence collective



LCOP	Loi sur les contrats des organismes publics
LGGRI	Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles
LIP	Loi sur l'instruction publique
MAO	Mobilier, appareillage et outillage
MEQ	Ministère de l'Éducation du Québec
MRC	Municipalité régionale de comté
PARI	Programmation annuelle de l'utilisation des sommes en ressources informationnelles
PEVR	Plan d'engagement vers la réussite
PCA	Président ou présidente du conseil d'administration
PQI	Plan québécois des infrastructures
PTPARI	Planification triennale des projets et des activités en ressources informationnelles
RARC	Responsable de l'application des règles contractuelles
RH	Ressources humaines
RI	Ressource informationnelle
RLRQ	Recueil des lois et des règlements du Québec
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor
SEAO	Système électronique d'appel d'offres
SG	Secrétaire général
VPCA	Vice-président ou vice-présidente du conseil d'administration



GLOSSAIRE

AUTRES SERVICES PROFESSIONNELS. n. m. Services assumés par des membres du personnel professionnel au sens du Plan de classification du personnel professionnel et qui ne figurent pas dans la définition des services complémentaires prévue au Règlement sur le régime pédagogique de l'éducation préscolaire, de l'enseignement primaire et de l'enseignement secondaire. C'est notamment le cas des services de nature pédagogique offerts par les conseillers et les conseillères pédagogiques.

BUDGET DE FONCTIONNEMENT. n. m. Prévision des crédits dont disposera un organisme public pour ses activités courantes au cours du prochain exercice budgétaire.

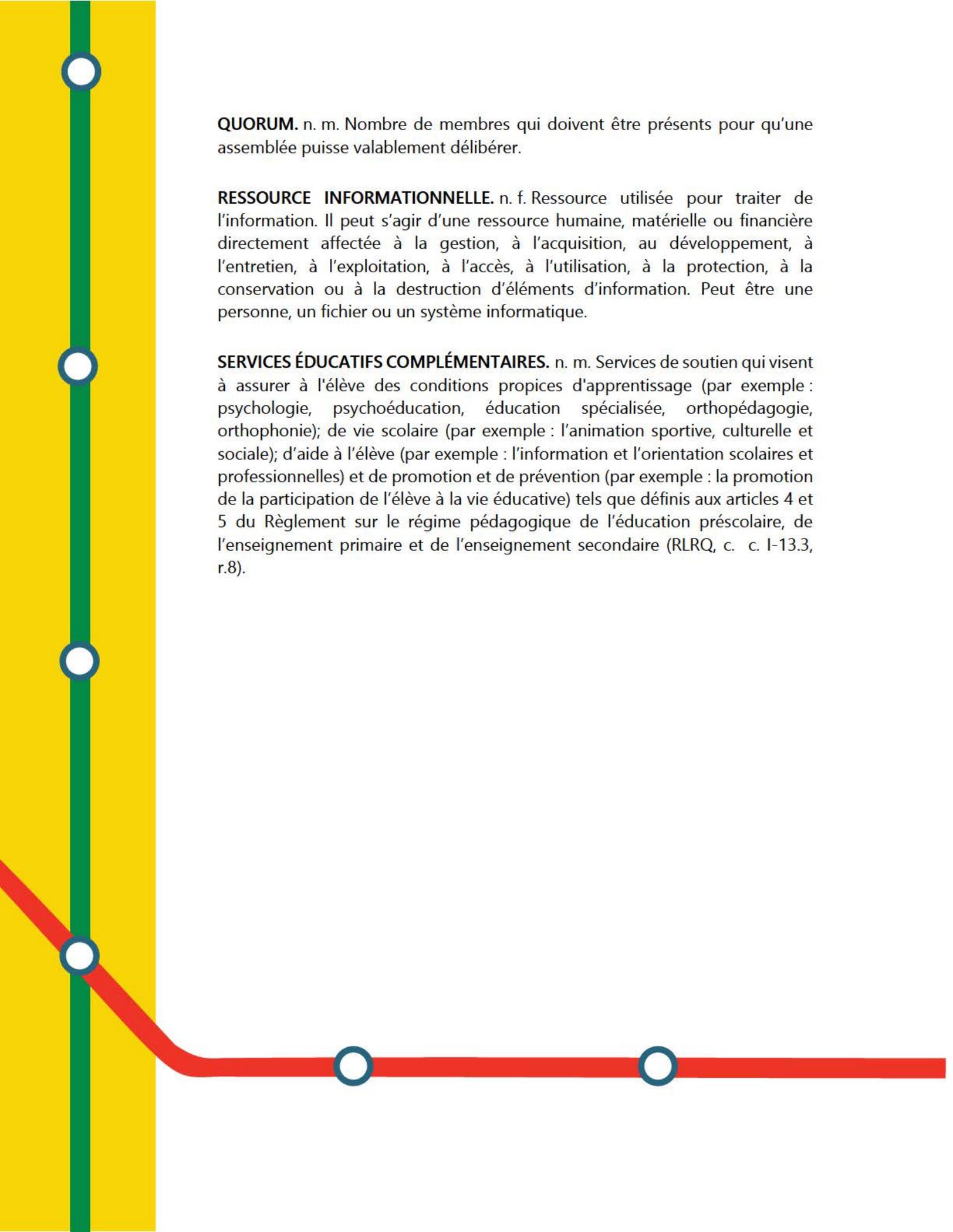
BUDGET D'INVESTISSEMENT. n. m. Projection financière portant notamment sur le maintien des actifs et la bonification du parc d'infrastructures scolaires.

COOPTATION. n. f. Élection des nouveaux membres d'une assemblée par les membres déjà élus.

MESURE DÉDIÉE. n. f. Mesure budgétaire destinée aux établissements et pouvant être transférée à l'intérieur de son regroupement, à moins d'indication particulière. Les sommes doivent être utilisées pour financer les éléments prévus à la mesure ou à ceux d'une autre mesure à l'intérieur du regroupement de mesures dont elles font partie. L'établissement scolaire a le choix des moyens qu'il entend déployer pour répondre aux besoins de ses élèves. La reddition de comptes pour cette mesure se fait dans le cadre de son regroupement.

MESURE PROTÉGÉE. n. f. Mesure budgétaire destinée aux établissements et devant être utilisée aux fins spécifiées dans la mesure. Elle n'est pas transférable. L'établissement scolaire a le choix des moyens qu'il entend déployer pour répondre aux besoins de ses élèves. La reddition de comptes se fait de façon spécifique pour la mesure.

MESURE SANS CONTRAINTE. n. f. Mesure budgétaire transférable sans limitation, à moins d'indication contraire.



QUORUM. n. m. Nombre de membres qui doivent être présents pour qu'une assemblée puisse valablement délibérer.

RESSOURCE INFORMATIONNELLE. n. f. Ressource utilisée pour traiter de l'information. Il peut s'agir d'une ressource humaine, matérielle ou financière directement affectée à la gestion, à l'acquisition, au développement, à l'entretien, à l'exploitation, à l'accès, à l'utilisation, à la protection, à la conservation ou à la destruction d'éléments d'information. Peut être une personne, un fichier ou un système informatique.

SERVICES ÉDUCATIFS COMPLÉMENTAIRES. n. m. Services de soutien qui visent à assurer à l'élève des conditions propices d'apprentissage (par exemple : psychologie, psychoéducation, éducation spécialisée, orthopédagogie, orthophonie); de vie scolaire (par exemple : l'animation sportive, culturelle et sociale); d'aide à l'élève (par exemple : l'information et l'orientation scolaires et professionnelles) et de promotion et de prévention (par exemple : la promotion de la participation de l'élève à la vie éducative) tels que définis aux articles 4 et 5 du Règlement sur le régime pédagogique de l'éducation préscolaire, de l'enseignement primaire et de l'enseignement secondaire (RLRQ, c. c. I-13.3, r.8).

AUTO-ÉVALUATION DES MEMBRES DU CA

Après chaque séance du conseil d'administration, vous êtes invité à répondre aux questions suivantes. Sur une échelle de 1 à 5, 1 représentant « Pas du tout d'accord » et 5 représentant « Tout à fait d'accord », évaluez les énoncés ci-dessous.

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. J'ai pris connaissance de l'ordre du jour à l'avance. | <input type="checkbox"/> |
| 2. J'ai lu tous les documents avant la rencontre. | <input type="checkbox"/> |
| 3. Je suis arrivé à l'heure. | <input type="checkbox"/> |
| 4. J'ai demandé la parole et attendu que la présidence me l'accorde avant de parler. | <input type="checkbox"/> |
| 5. J'ai participé aux échanges. | <input type="checkbox"/> |
| 6. J'ai posé des questions pertinentes pour mieux comprendre. | <input type="checkbox"/> |
| 7. Je me suis assuré de bien comprendre les enjeux avant de voter. | <input type="checkbox"/> |
| 8. Je me suis exprimé avec concision. | <input type="checkbox"/> |
| 9. J'ai contribué à instaurer un climat de travail sain en évitant toute incivilité. | <input type="checkbox"/> |
| 10. Je suis resté centré sur l'objectif dans mes interventions. | <input type="checkbox"/> |

BONNES PRATIQUES DE PLANIFICATION DE SÉANCE VIRTUELLE



Tester le matériel
et la connexion à
l'avance

Ajuster le cadrage
de la caméra (plan
rapproché) et faire
un test de son



S'installer dans un
lieu bien éclairé,
sans bruit et sans
risque
d'interruption



Se familiariser avec
les fonctionnalités
de la plateforme
utilisée



Rappeler les
consignes
techniques et de
courtoisie avant de
commencer



Demander
l'assistance de la
DG ou du SG pour
partager des
documents à
l'écran



Demander
l'assistance de la
DG ou du SG pour
gérer les mains
levées afin d'aider
la présidence

CODE DE BONNE CONDUITE

Outil de gouvernance scolaire

Pour que l'intelligence collective puisse se déployer au sein de votre conseil d'administration (CA), certaines conditions sont requises. Nous vous proposons de faire l'exercice d'élaborer et d'adopter un code de bonne conduite.

Qu'est-ce qu'un code de bonne conduite et à quoi sert-il?

Un code de bonne conduite vous permet de vous entendre sur les valeurs importantes et les règles à respecter au sein de votre CA ou d'un comité. Il peut s'agir de consignes éthiques qui renvoient à vos valeurs comme la confidentialité, par exemple, la transparence, le respect, l'assiduité, la ponctualité, etc. Le code de bonne conduite peut aussi s'inspirer de [l'outil sur les postures collaboratives à cultiver](#) comme l'écoute, la participation active, etc.

Un code de bonne conduite contient en général de 5 à 8 valeurs ou règles brèves, faciles à comprendre et composées avec les mots et les éléments importants pour les membres du CA. Chaque CA convient de son code de bonne conduite.

Une fois le code de bonne conduite adopté, tous les membres du CA en sont gardiens et s'assurent de son respect. Vous pouvez l'imprimer pour qu'il vous serve de guide ou d'aide-mémoire tant durant les séances publiques que les huis clos ou les séances de travail. Le code de bonne conduite peut aussi servir à prévenir les dérapages au sein du CA et des comités. La présidence peut se référer à ce code pour ramener l'ordre.

Comment développer son code de bonne conduite?

Dans un premier temps, les membres du CA sont invités à réfléchir individuellement aux règles de bonne conduite qui sont importantes pour eux. Dans un deuxième temps, ils peuvent transmettre le schéma qu'ils auront complété à la direction générale ou au comité de gouvernance et d'éthique, qui pourra compiler le tout et proposer un projet de code à une prochaine séance de travail du CA pour discussion et adoption. Le code de bonne conduite est donc le fruit d'un travail collaboratif que tous les membres sont invités à suivre après son adoption.

Méthode recommandée :

1. Complétez individuellement le schéma suivant en vous inspirant des valeurs qui sont importantes pour vous et des [postures collaboratives à cultiver](#).
2. Faites parvenir votre schéma complété à la direction générale ou au comité de gouvernance et d'éthique, selon ce qui aura été décidé.
3. Échangez sur le projet de code de bonne conduite inspiré des réponses du groupe compilées par la direction générale ou le comité de gouvernance et d'éthique lors d'une séance de travail.

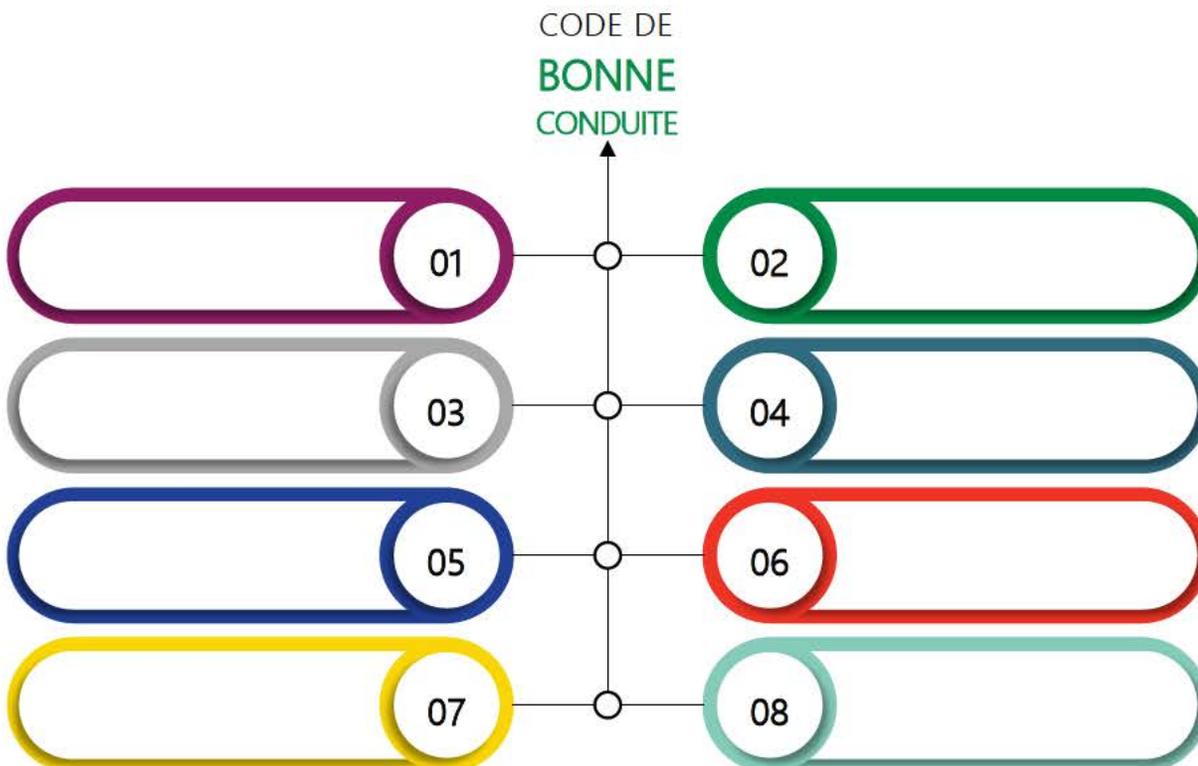
Exercice à compléter :

Pour assurer le bon fonctionnement de votre CA, quelles seraient pour vous les valeurs ou règles particulières à respecter?

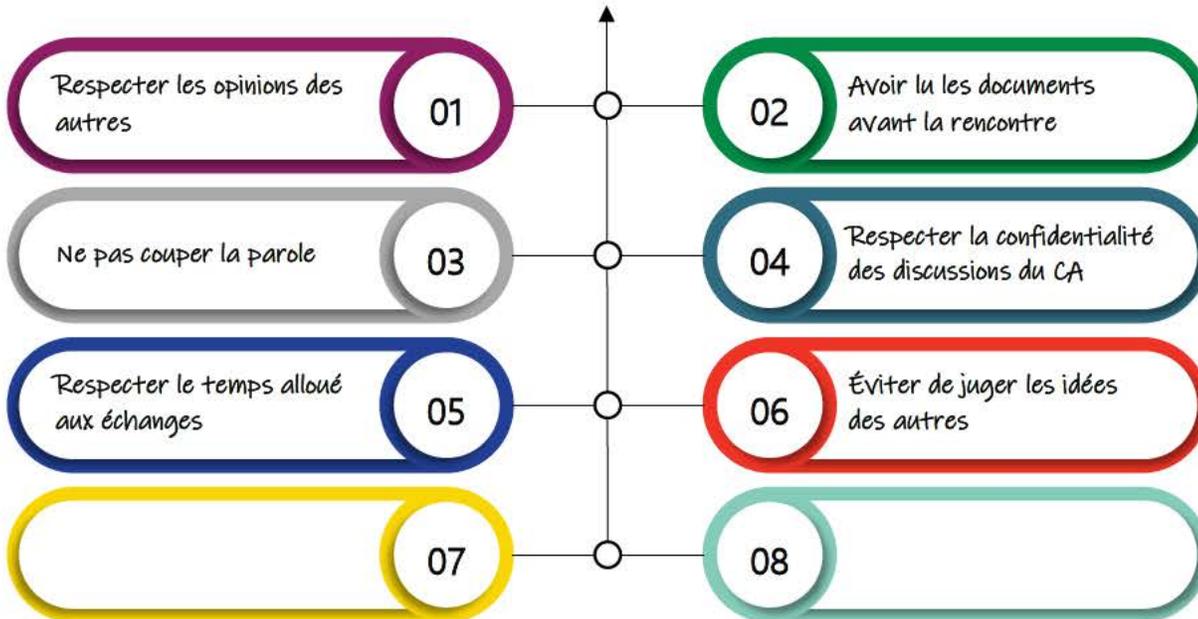
En prenant appui sur vos valeurs ou sur les [postures collaboratives à cultiver](#), veuillez formuler de **5 à 8 règles** de bonne conduite importantes pour vous et les inscrire dans les rectangles. Un exemple est fourni ci-dessous pour vous aider.

RÈGLES DE BONNE CONDUITE

Pour favoriser le bon fonctionnement de mon CA



EXEMPLE
CODE DE
BONNE
CONDUITE



COURTOISIE VIRTUELLE



À faire



Parler calmement et bien articuler
tout en regardant la caméra



Garder sa caméra
allumée par politesse



Éteindre le son sauf
quand on a la parole



Être à l'écoute des autres
(verbal et non verbal)



Être dynamique et varier
son timbre de voix



À éviter



Éviter de gesticuler ou de tourner
sur sa chaise



Lire ses notes, documents,
textos et courriels



Manger devant la caméra ou
jouer avec un objet



Monopoliser la parole ou quitter
la réunion en raison d'un
désaccord

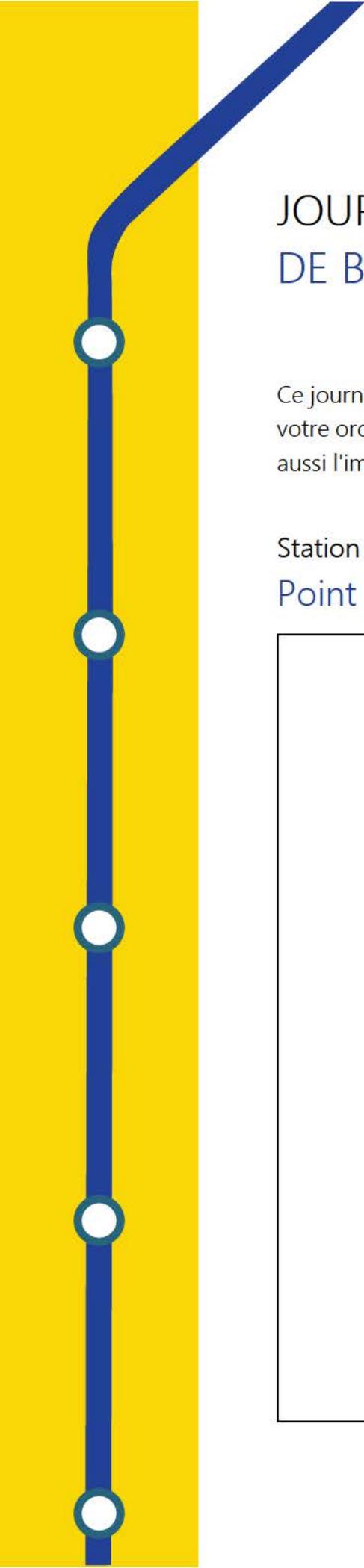


Participer à partir d'un lieu public
ou en présence d'autres
personnes (confidentialité)

ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DU CA

Après chaque séance du conseil d'administration, vous êtes invité à remplir une évaluation de la séance. Sur une échelle de 1 à 5, 1 représentant « Pas du tout d'accord » et 5 représentant « Tout à fait d'accord », évaluez les énoncés ci-dessous.

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. L'ordre du jour et tous les documents sont arrivés dans le délai prévu | <input type="checkbox"/> |
| 2. L'ordre du jour a été respecté | <input type="checkbox"/> |
| 3. Les suivis au procès-verbal ont été faits | <input type="checkbox"/> |
| 4. Le droit de parole a été bien géré | <input type="checkbox"/> |
| 5. Tous les membres ont pu s'exprimer | <input type="checkbox"/> |
| 6. Les décisions prises (résolutions) étaient claires | <input type="checkbox"/> |
| 7. Le temps alloué à chaque sujet était adéquat | <input type="checkbox"/> |
| 8. Les questions ont donné lieu à des réponses claires | <input type="checkbox"/> |
| 9. Le climat était propice aux échanges | <input type="checkbox"/> |
| 10. Les perturbations ont été gérées efficacement | <input type="checkbox"/> |
| 11. La durée de la réunion a été respectée | <input type="checkbox"/> |

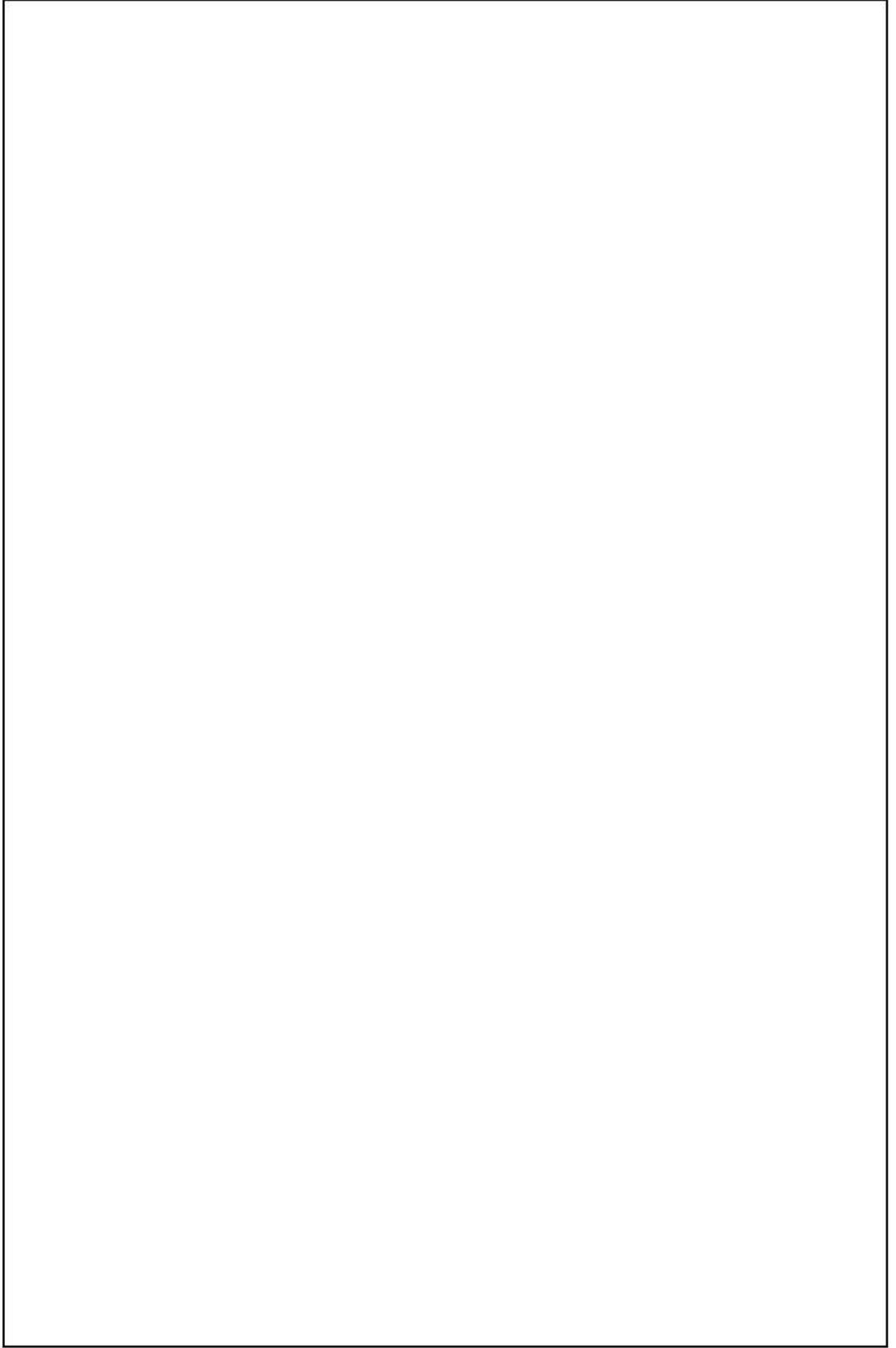


JOURNAL DE BORD

Ce journal de bord vous sert à prendre des notes. Vous devez le sauvegarder sur votre ordinateur pour conserver les notes que vous taperez dedans. Vous pouvez aussi l'imprimer si vous préférez prendre des notes à la main.

Station 1

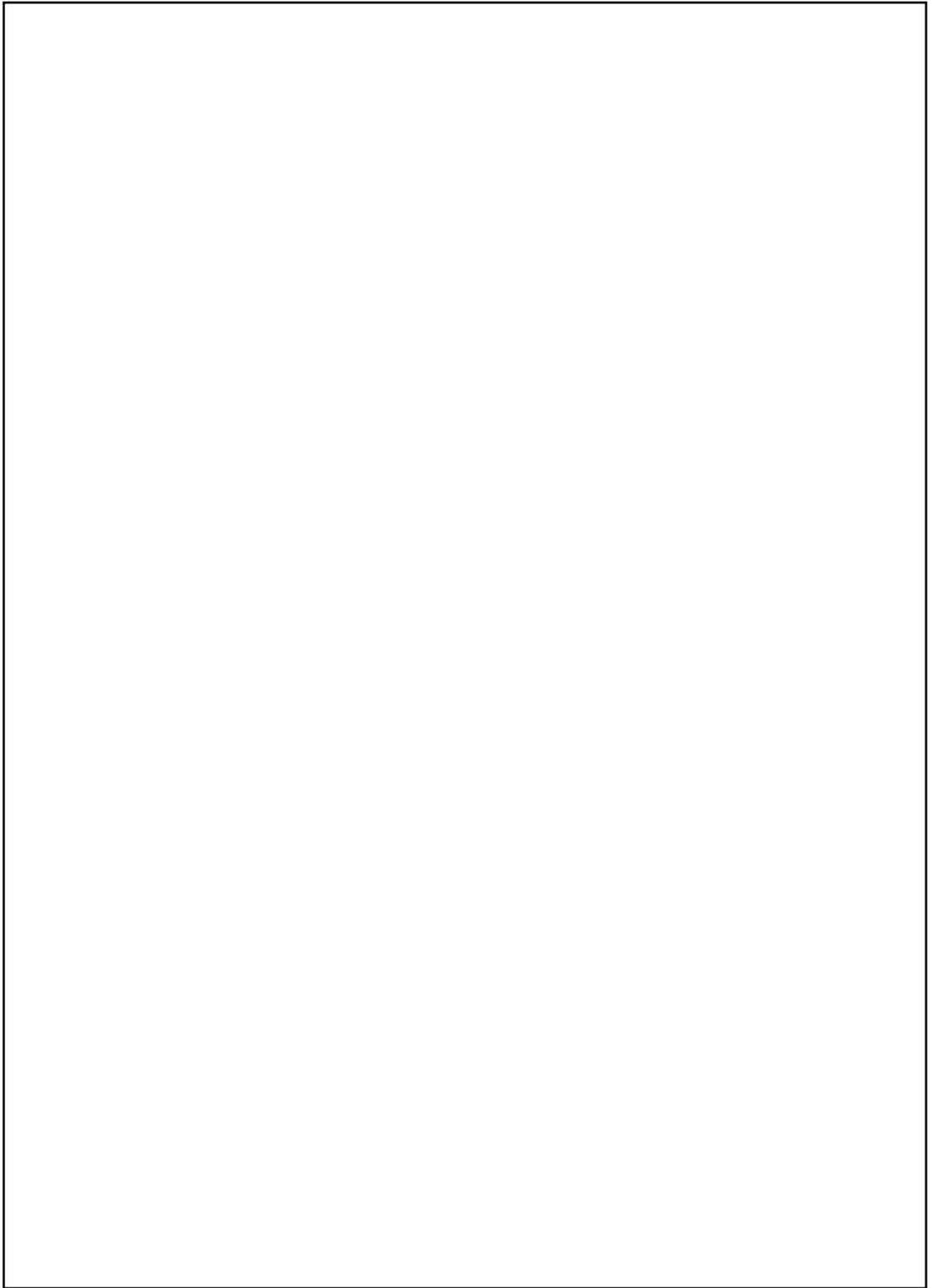
Point d'embarquement

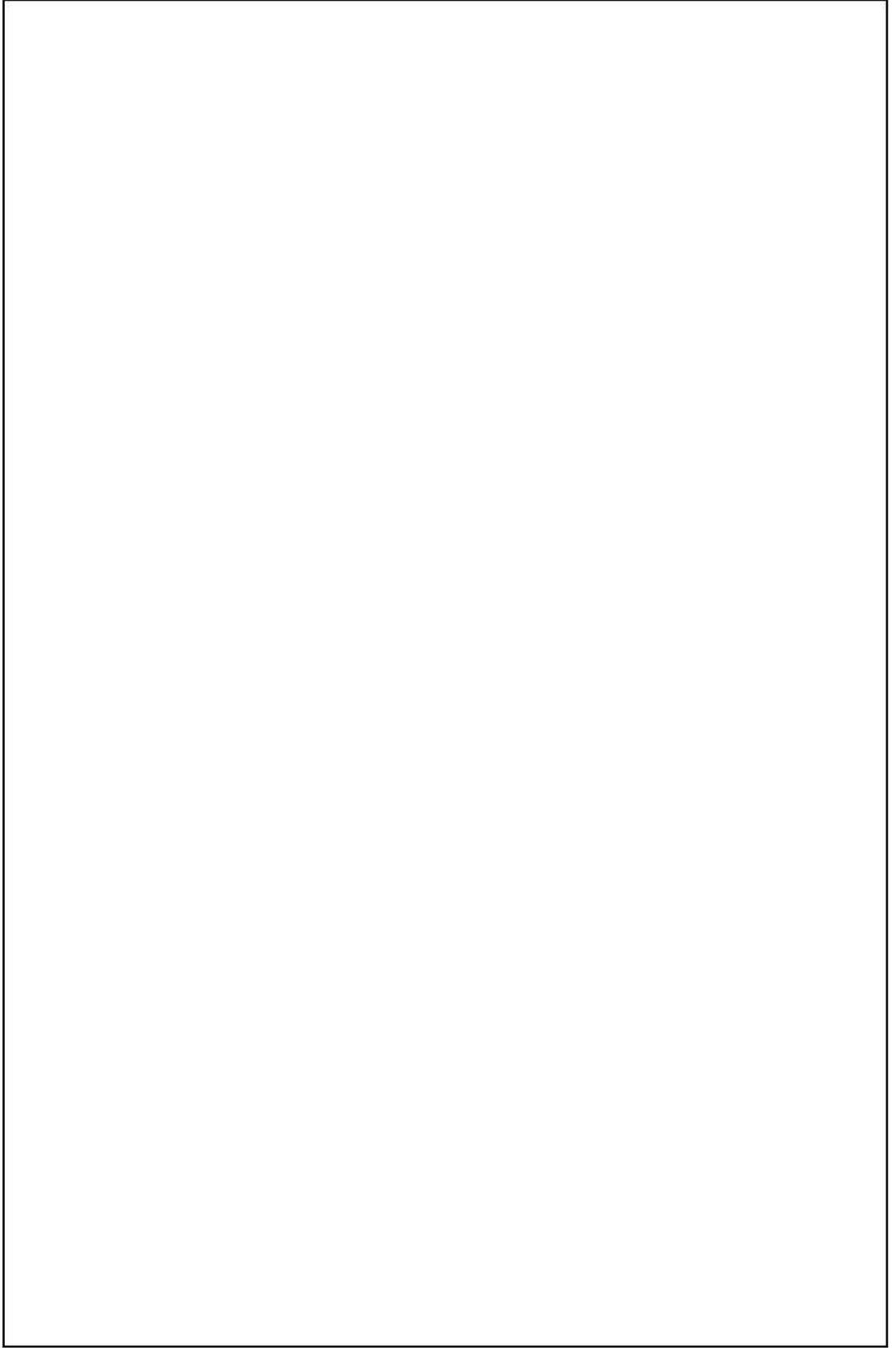




Station 2

Point de vue panoramique

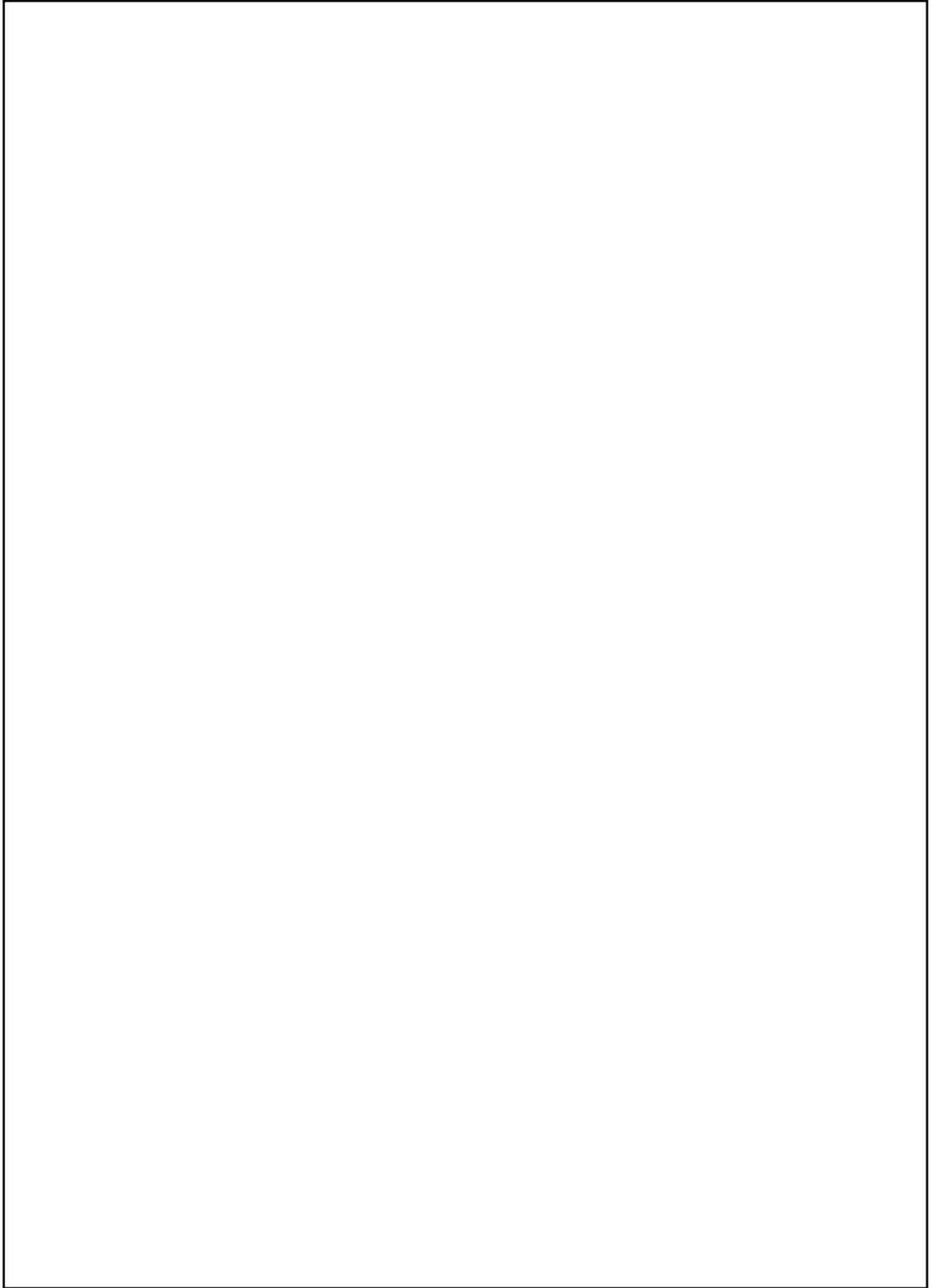


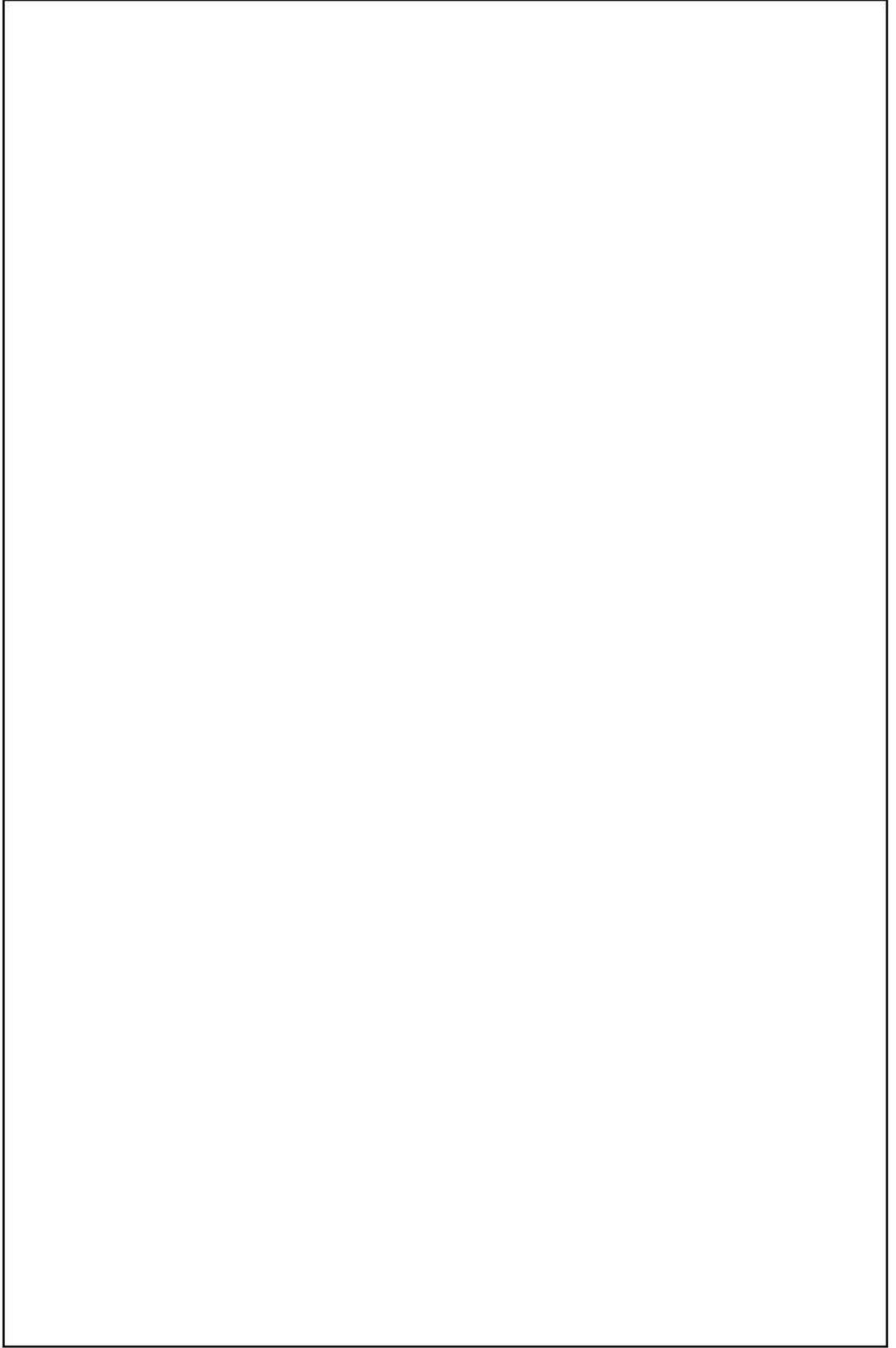
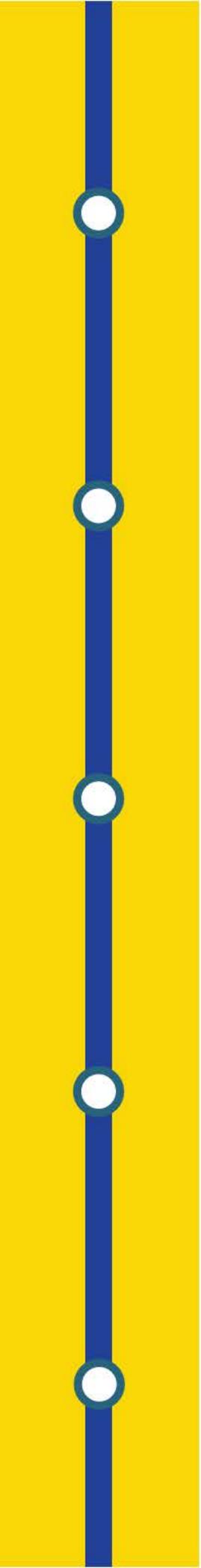


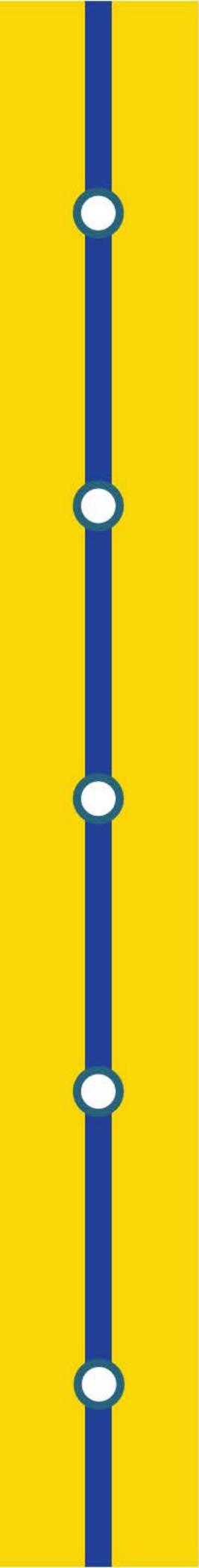


Station 3

Point d'appui

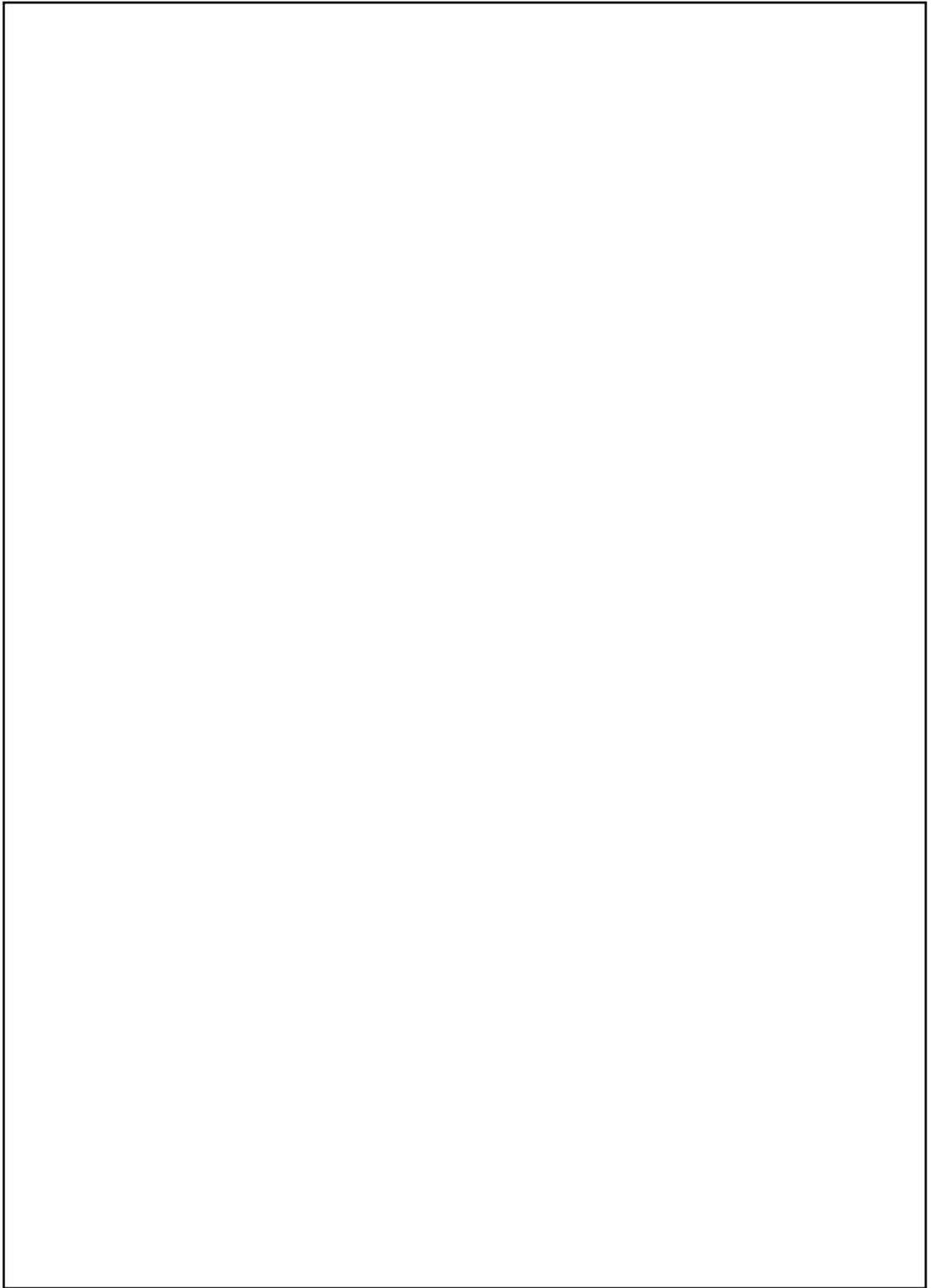


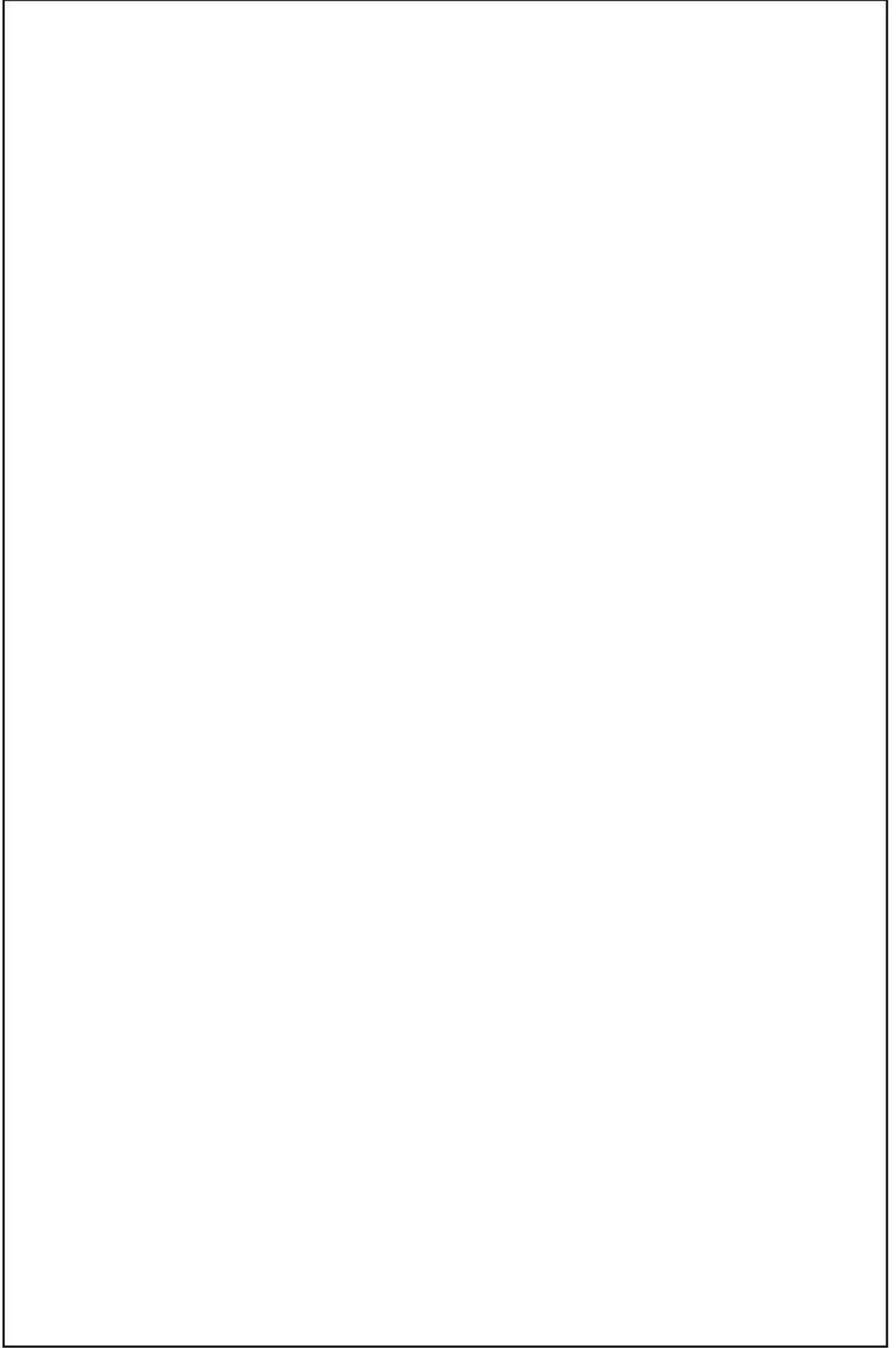




Station 4

Point de facilitation

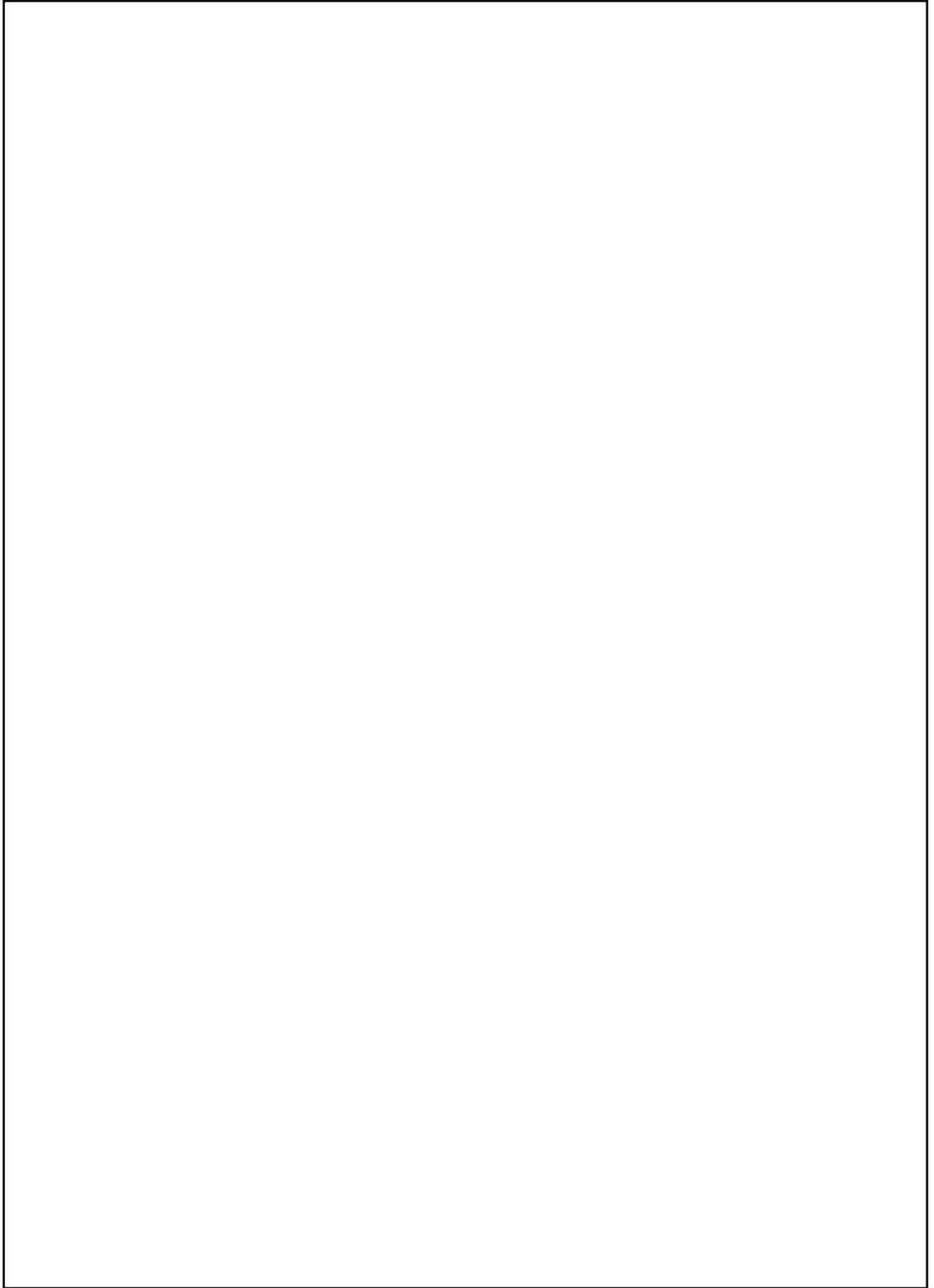


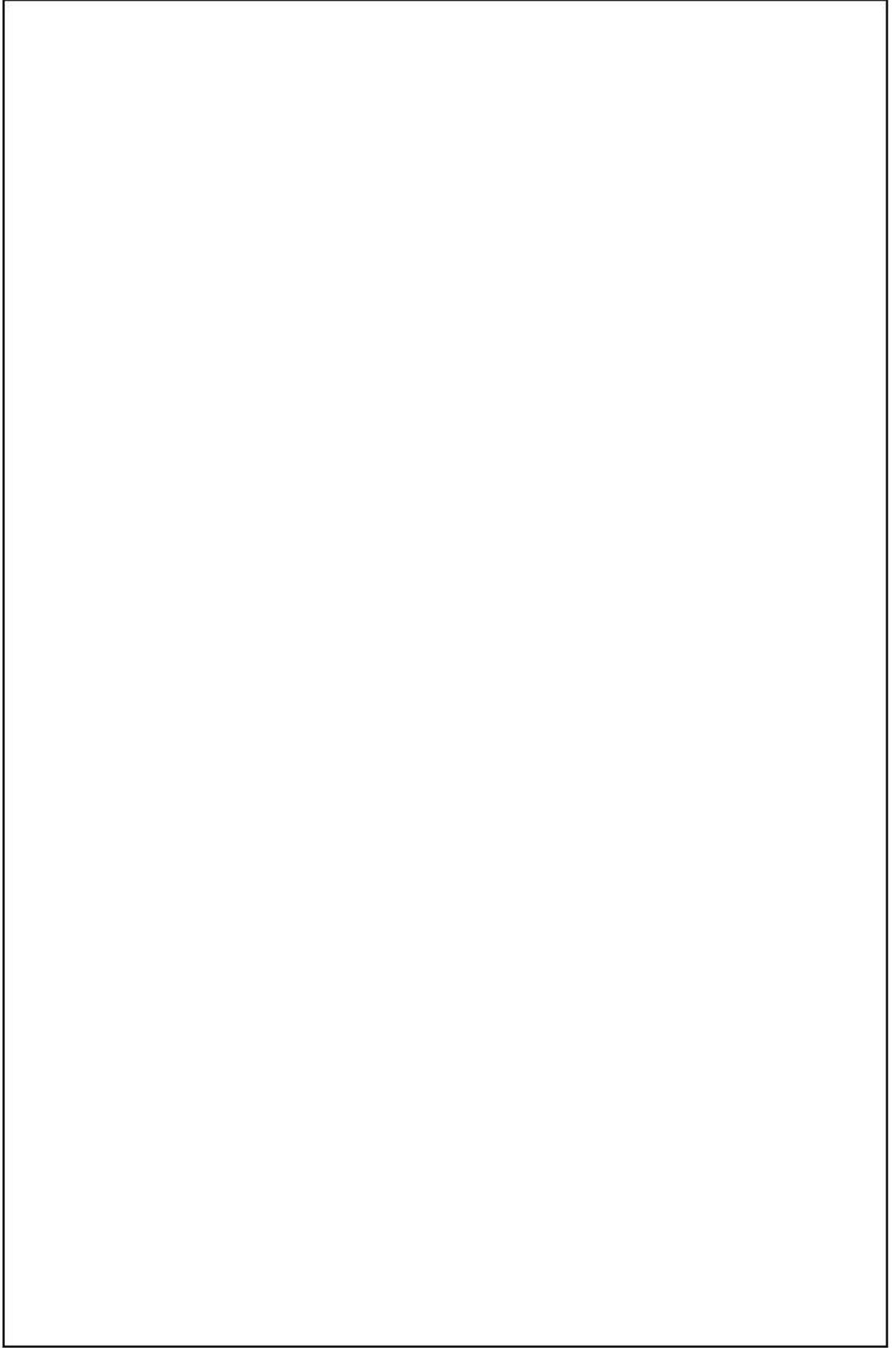




Station 5

Point d'ancrage

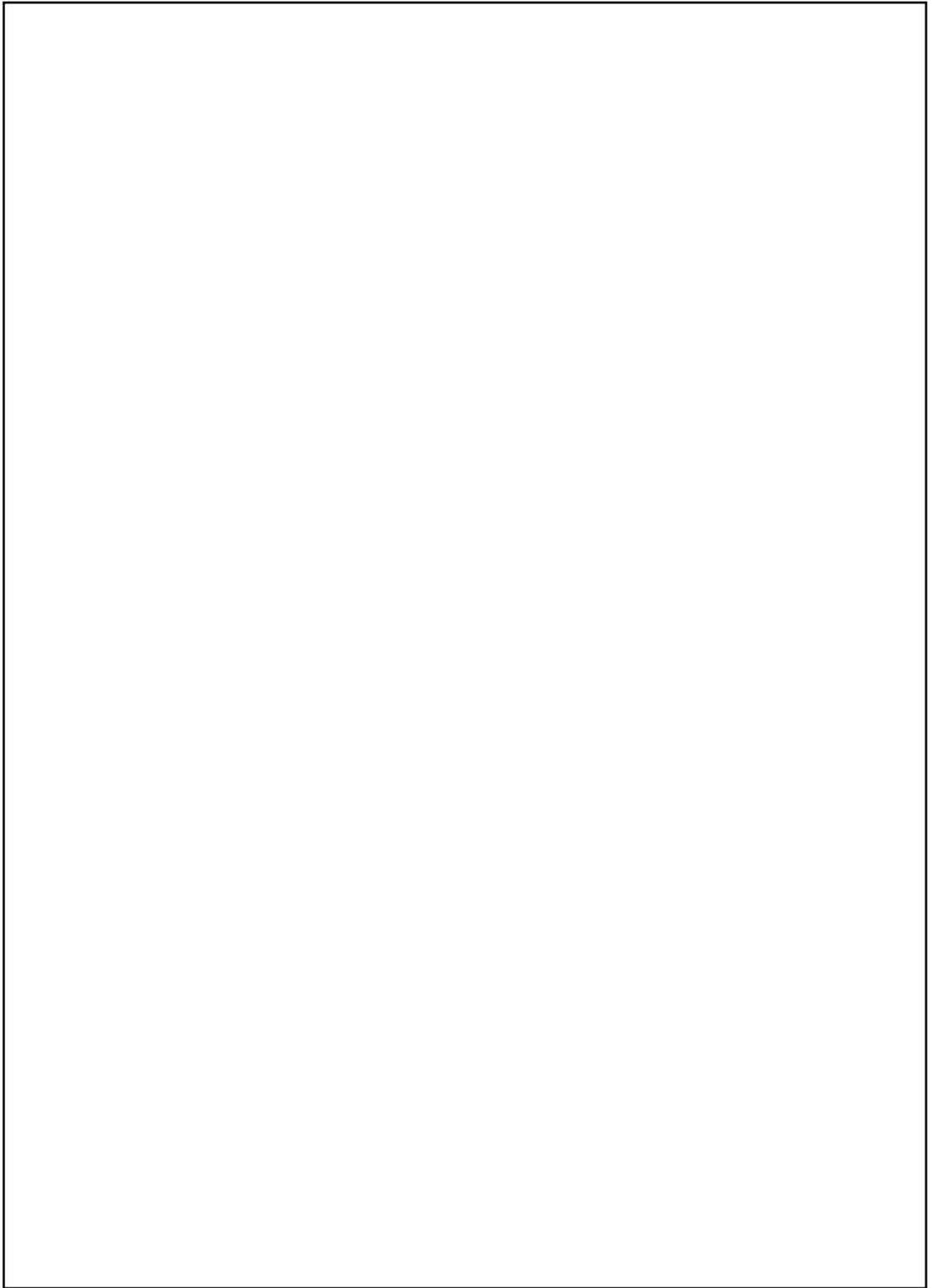


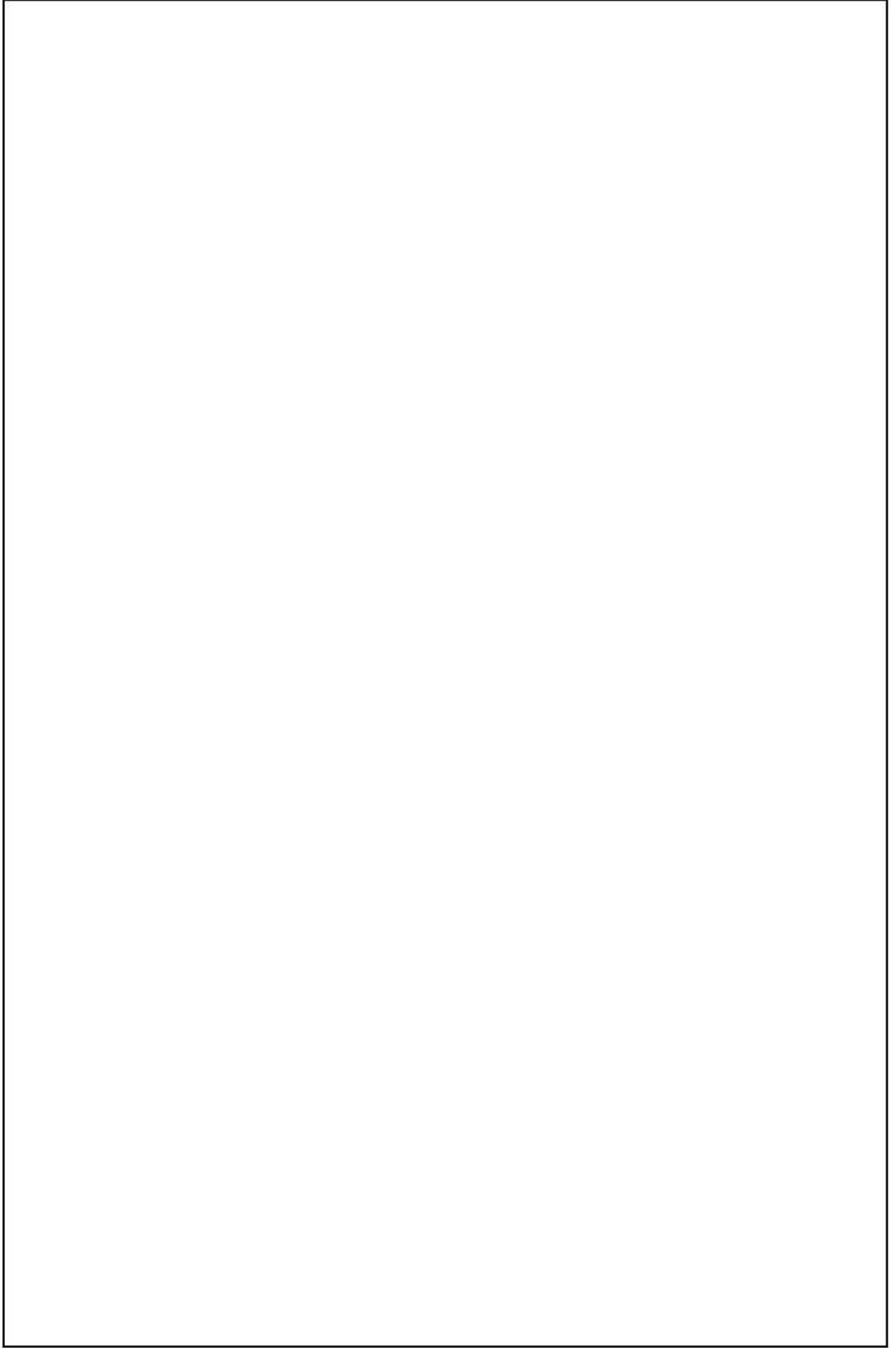




Station 6

Point de repère

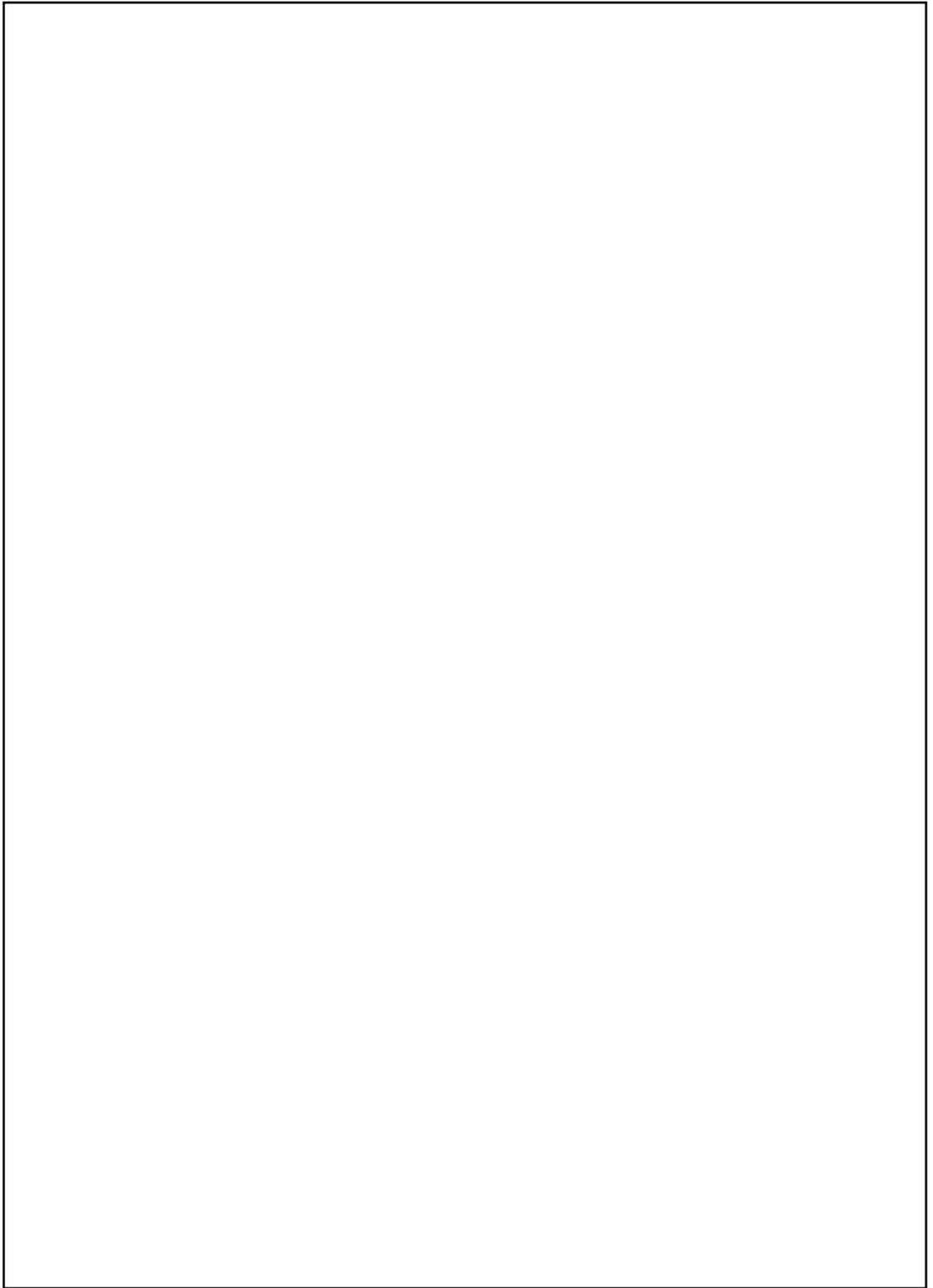


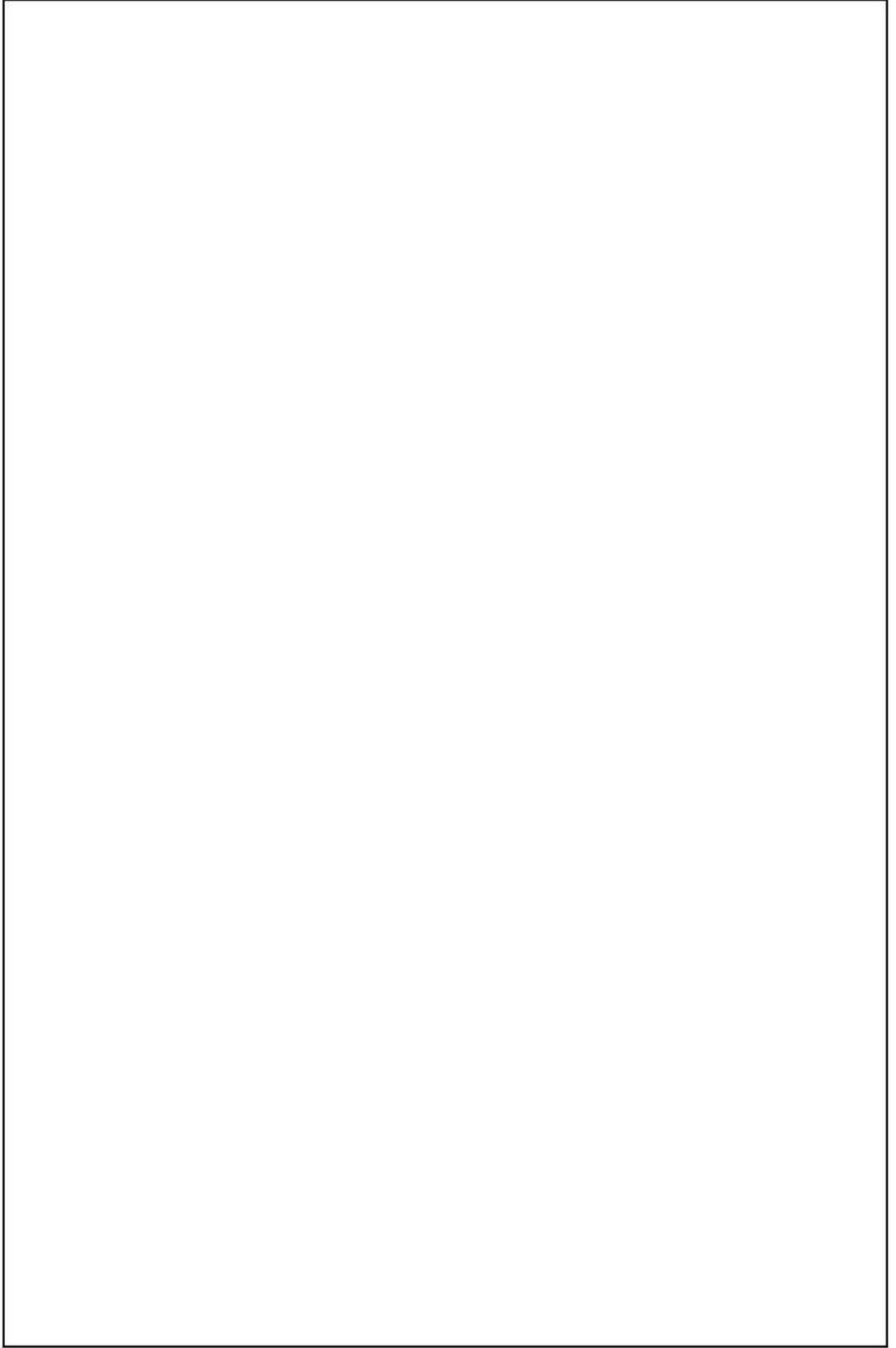




Station 7

Point stratégique

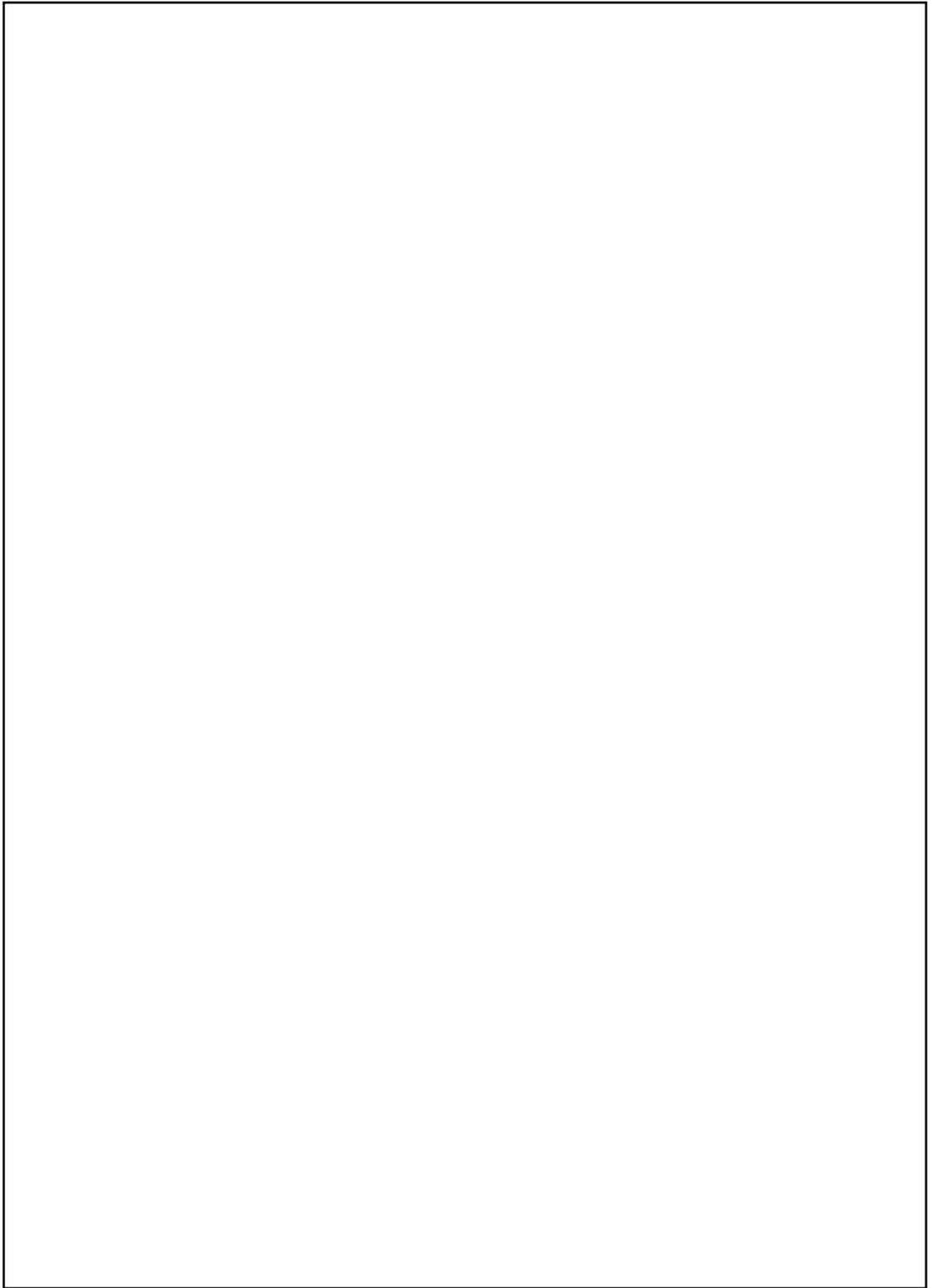


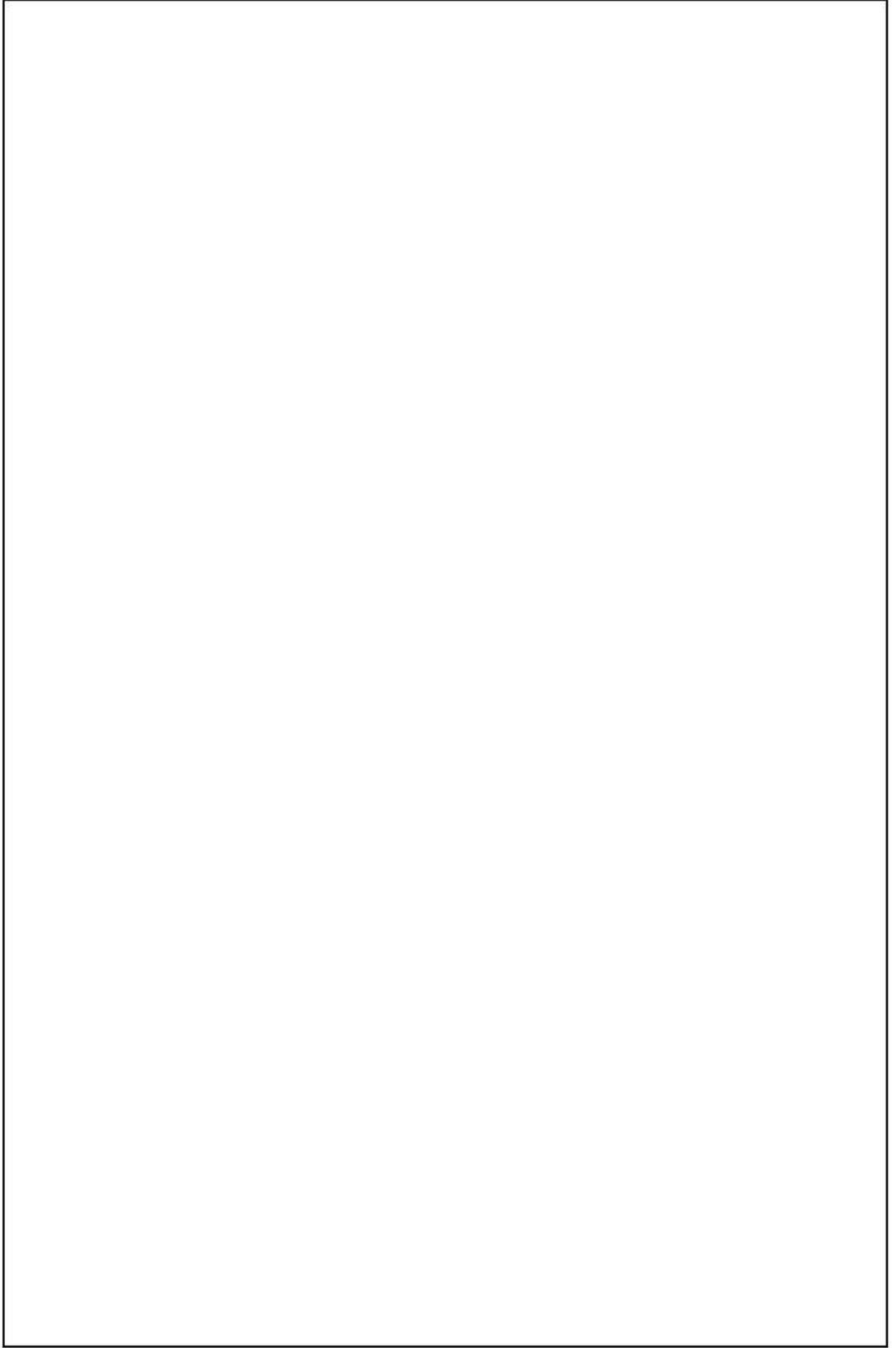




Station 8

Point de performance

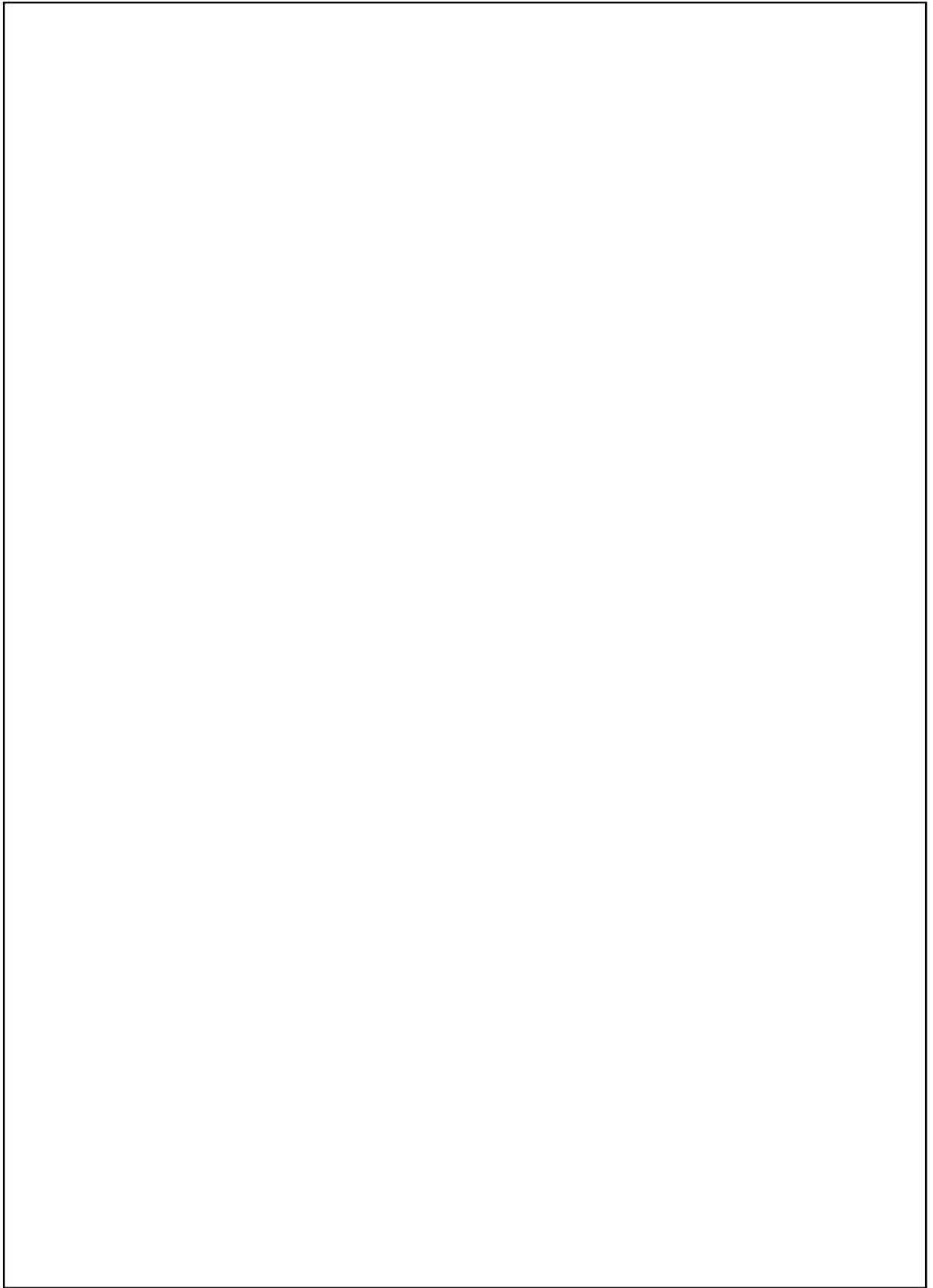


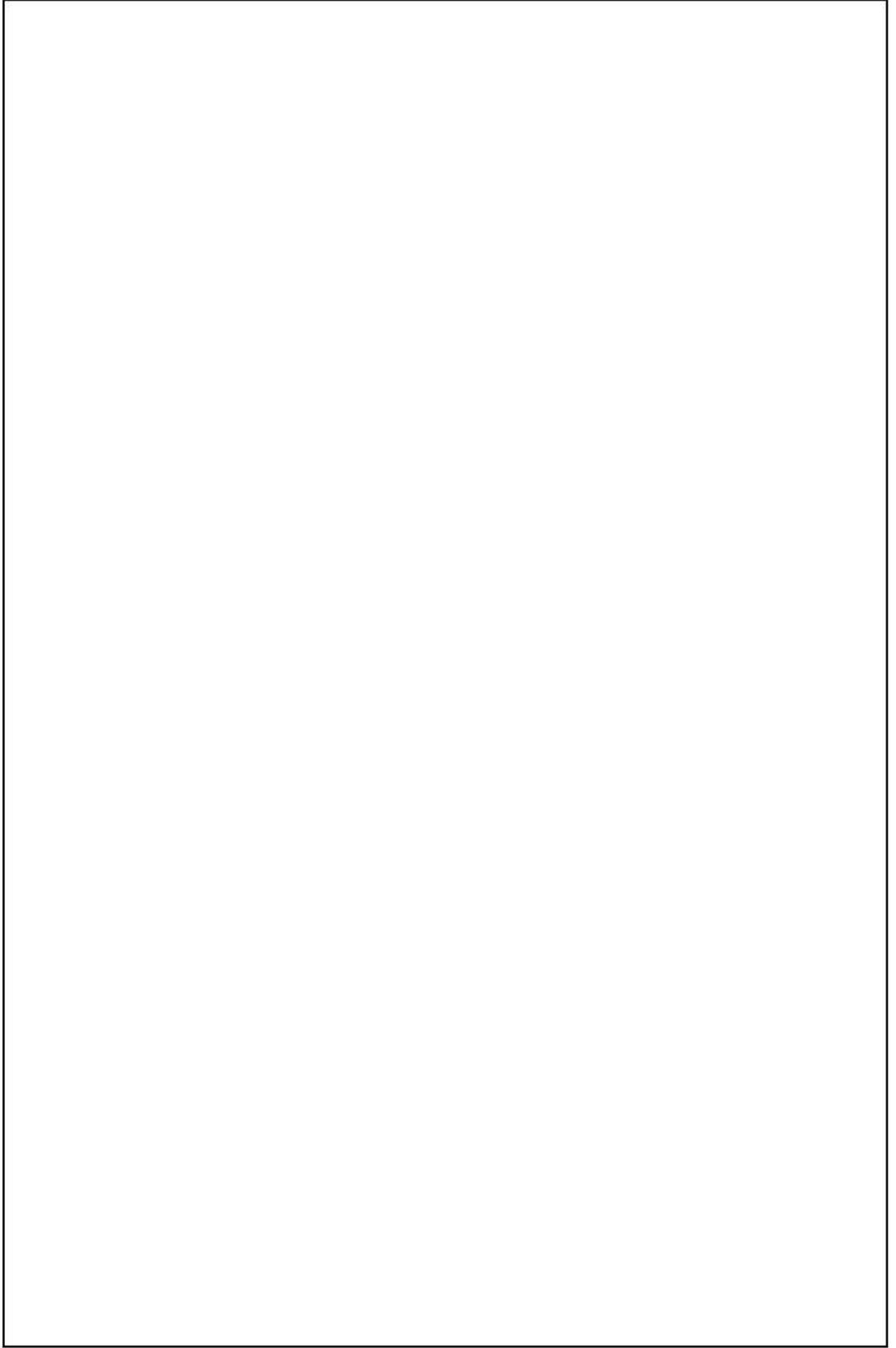




Station 9

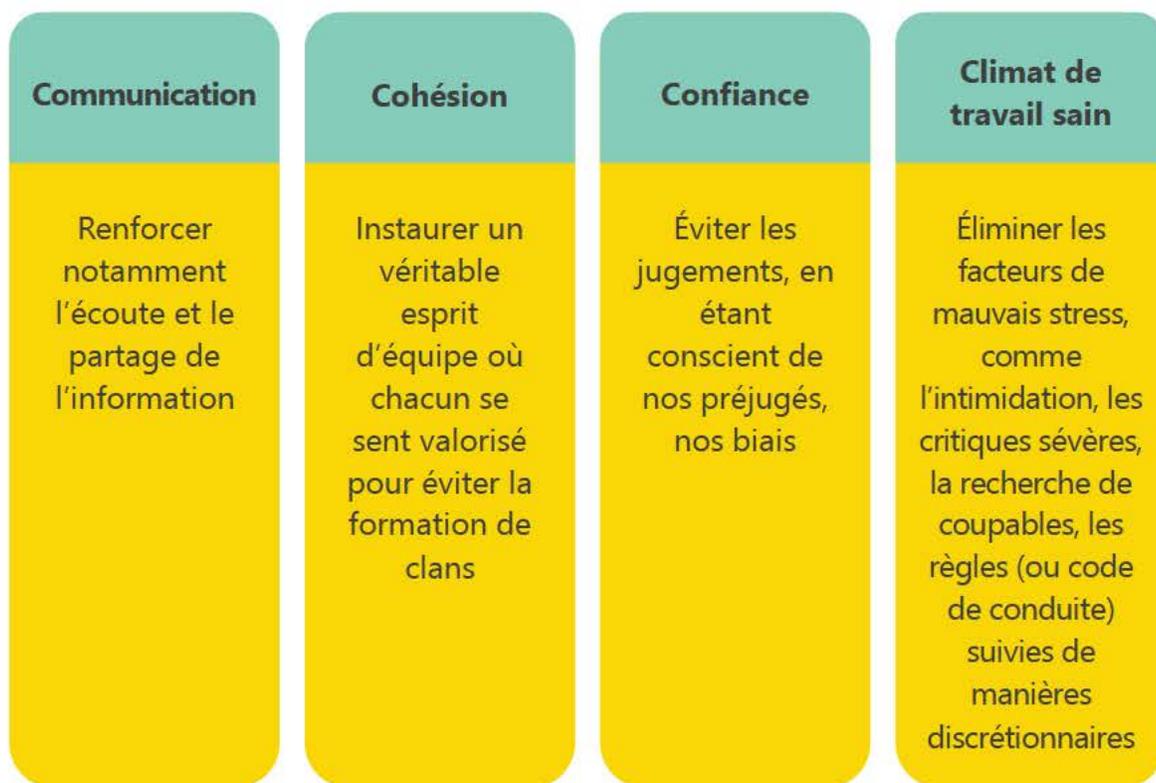
Point d'intégration





FAVORISER LA COLLABORATION EN MISANT SUR LES 4 C

Pour favoriser un climat de collaboration au sein d'un groupe, que ce soit au conseil d'administration ou dans un comité, vous pouvez miser sur les 4 C.



D'autres astuces pour favoriser la collaboration consistent à :

- arriver à l'avance pour accueillir et saluer chaque personne;
- écrire les prénoms des membres du CA sur des cartons;
- s'assurer de donner la parole à chaque personne qui la demande;
- se permettre de donner la parole prioritairement à un membre qui n'a pas encore parlé même s'il a levé la main après celui qui est intervenu deux fois sur le même sujet.

OUTIL – LES POSTURES COLLABORATIVES À CULTIVER

Utilisez cet outil pour vous inspirer lors de vos réunions. N'hésitez pas à vous en servir pour vous autoévaluer après chaque réunion afin de cibler des pistes d'amélioration.

	<p>La motivation et l'engagement</p> <p><i>Les membres du CA sont engagés et motivés à travailler ensemble pour contribuer à la réussite des élèves.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Je me prépare efficacement aux réunions <input type="checkbox"/> Je m'investis et m'implique activement <input type="checkbox"/> Je respecte le code de bonne conduite de mon CA
	<p>La pensée globale et stratégique</p> <p><i>Les membres du CA comprennent leur environnement dans sa globalité. Ils décodent les enjeux d'importance, en perçoivent les liens avec leurs dossiers et en tiennent compte dans leur prise de décision.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Je pose des questions utiles avec respect <input type="checkbox"/> Je soulève des enjeux d'importance <input type="checkbox"/> Je sais reconnaître l'information importante <input type="checkbox"/> J'éleve ma réflexion sur ce qui est stratégique et important <input type="checkbox"/> J'évite de faire de la micro-gestion et d'accorder trop d'attention aux détails
	<p>Le sens des résultats</p> <p><i>Les membres du CA réfléchissent, agissent et décident dans une perspective d'efficacité en étant orientés vers la finalité de la réussite des élèves. C'est ce qui donne un sens à leur travail collaboratif.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Je cherche à comprendre les objectifs visés <input type="checkbox"/> Je reste centré sur les objectifs visés <input type="checkbox"/> Je m'exprime clairement et avec concision <input type="checkbox"/> Je m'assure que mes interventions sont à valeur ajoutée et liées aux objectifs visés
	<p>L'authenticité et le courage</p> <p><i>Ancrés sur leurs talents, leur vécu, leur expérience et leur expertise, les membres du CA osent s'affirmer avec courage en préservant leur indépendance d'esprit.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Je me fais confiance <input type="checkbox"/> Je mets mon expérience et mes compétences à profit <input type="checkbox"/> J'ose exprimer mes doutes, incertitudes ou réserves <input type="checkbox"/> Je préserve mon indépendance
	<p>L'intelligence émotionnelle</p> <p><i>Les membres du CA font l'effort conscient de centrer leur attention sur les échanges sans se laisser distraire par leurs pensées ou leurs émotions. Ils savent faire preuve d'ouverture, de souplesse et de flexibilité.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Je reste concentré sur les échanges <input type="checkbox"/> Je gère efficacement mes émotions <input type="checkbox"/> Je sais lâcher prise et faire des compromis
	<p>La bienveillance</p> <p><i>Les membres du CA s'intéressent aux autres, font preuve de compréhension et agissent positivement sur le climat du CA pour contribuer à la réussite des élèves.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Je suis cordial et j'entretiens de bonnes relations <input type="checkbox"/> Je m'intéresse aux autres et je cherche à mieux les connaître <input type="checkbox"/> J'écoute avec attention <input type="checkbox"/> Je contribue à rendre l'ambiance agréable <input type="checkbox"/> Je reste centré sur le meilleur intérêt de l'élève
	<p>L'humilité et la confiance</p> <p><i>Humbles, les membres du CA reconnaissent la valeur ajoutée de chacun, font confiance aux autres et travaillent en collégialité pour contribuer à la réussite des élèves.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Je reconnais la valeur des autres membres du CA <input type="checkbox"/> Je fais confiance aux membres du CA <input type="checkbox"/> J'évite d'agir dans le but de plaire ou de bien paraître <input type="checkbox"/> Je considère les idées des autres, même lorsqu'elles s'opposent aux miennes <input type="checkbox"/> Je ne cherche pas à convaincre ou à avoir raison à tout prix <input type="checkbox"/> Je sais me rallier si nécessaire et je respecte mon obligation de réserve

Avis de recours

À la suite d'une décision rendue en vertu de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (la Loi).

Révision par la Commission d'accès à l'information

a) *Pouvoir :*

L'article 135 de la Loi prévoit qu'une personne dont la demande écrite a été refusée en tout ou en partie par le responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels peut demander à la Commission d'accès à l'information de réviser cette décision. La demande de révision doit être faite par écrit; elle peut exposer brièvement les raisons pour lesquelles la décision devrait être révisée (art. 137).

L'adresse de la Commission d'accès à l'information est la suivante :

Québec	525, boul René-Lévesque Est Bureau 2.36 Québec (Québec) G1R 5S9	Tél. : 418 528-7741 Numéro sans frais 1 888 528-7741	Télec. : 418 529-3102
Montréal	500, boul. René-Lévesque Ouest Bureau 18.200 Montréal (Québec) H2Z 1W7	Tél. : 514 873-4196 Numéro sans frais 1 888 528-7741	Télec. : 514 844-6170

b) *Motifs :*

Les motifs relatifs à la révision peuvent porter sur la décision, sur le délai de traitement de la demande, sur le mode d'accès à un document ou à un renseignement, sur les frais exigibles ou sur l'application de l'article 9 (notes personnelles inscrites sur un document, esquisses, ébauches, brouillons, notes préparatoires ou autres documents de même nature qui ne sont pas considérés comme des documents d'un organisme public).

c) *Délais :*

Les demandes de révision doivent être adressées à la Commission d'accès à l'information dans les 30 jours suivant la date de la décision ou de l'expiration du délai accordé au responsable pour répondre à une demande (art. 135).

La Loi prévoit spécifiquement que la Commission d'accès à l'information peut, pour motif raisonnable, relever le requérant du défaut de respecter le délai de 30 jours (art. 135).