

Québec, le 25 octobre 2021

PAR COURRIEL

**Objet : Demande d'accès à des documents administratifs**  
**Notre dossier : 16310/21-43**

Madame,

La présente a pour objet de faire le suivi de votre demande d'accès visant à obtenir :

1. Le rapport complet (incluant toutes les annexes, pièces jointes ou autre document) final du mandat de vérification, ainsi que le rapport préliminaire qui devait être rendu au plus tard le 5 février 2021, ainsi que tout autre rapport et document reliés au mandat ordonné le 22 janvier 2021 par M. le sous-ministre Alain Sans Cartier, concernant le CSSDM;
2. le rapport final, et tous les documents relatifs au mandat octroyé à la firme Brio par M. le sous-ministre Alain Sans Cartier, le 12 février 2021;
3. copie de toute plainte acheminée à l'attention du ministère de l'Éducation, du ministre de l'Éducation, du sous-ministre, ou à l'un des sous-ministres adjoints dudit ministère concernant la gouvernance du CSSDM, Me Mélisandre Shanks à titre de membre du comité de parents du CSSDM ou à titre de présidente du CSSDM et le Conseil d'administration du CSSDM durant la période s'échelonnant du 1<sup>er</sup> juillet 2020 au 28 avril 2021.

Vous trouverez ci-annexé des documents devant répondre à votre demande. Toutefois, certains renseignements personnels confidentiels ainsi que des avis et recommandations ont été élagués en application des articles 37, 53, 54, 56, 59 et 88 de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (RLRQ, chapitre A-2.1, ci-après « la Loi »).

... 2

Par ailleurs, les opinions juridiques étant visées par l'article 31 de la Loi ainsi que par l'article 9 de la *Charte des droits et libertés de la personne* (RLRQ, chapitre C-12) ne peuvent vous être transmises.

Nous vous informons également que les plaintes ne peuvent vous être accessibles selon les articles 53, 54, 56, 59 et 88 de la Loi. Vous trouverez en annexe une reproduction des articles de la Loi mentionnés précédemment.

Enfin, nous portons à votre connaissance que la diffusion des documents produits par le Centre de services scolaire de Montréal relève davantage de sa compétence. En vertu de l'article 48 de la Loi, nous vous invitons à formuler votre demande auprès de la responsable de l'accès de cet organisme aux coordonnées suivantes :

CENTRE DE SERVICES SCOLAIRES DE MONTRÉAL  
Maître Geneviève Laurin  
Directrice adjointe du Service du Secrétariat général (affaires juridiques)  
5100, rue Sherbrooke Est, bureau 180  
Montréal (Québec) H1V 3R9  
Tél. : 514 596-6000, poste 6065  
Télééc. : 514 596-7451  
[accesdoc@csgm.qc.ca](mailto:accesdoc@csgm.qc.ca)

Conformément à l'article 51 de la Loi, 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.

Veillez agréer, Madame, nos salutations distinguées.

La responsable de l'accès aux documents,

Originale signée

Ingrid Barakatt  
IB/JC/mc

p. j. 5

# Rapport de vérification - Final

Gouvernance du Centre de services scolaire de Montréal

Avril 2021

CONFIDENTIEL

2437000

## Table des matières

<b>SOMMAIRE EXÉCUTIF</b> .....	<b>1</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>2</b>
<b>MANDAT ET MÉTHODOLOGIE</b> .....	<b>2</b>
<b>CADRE LÉGAL ET RÉGLEMENTAIRE</b> .....	<b>2</b>
Loi sur l'instruction publique .....	2
Pratiques exemplaires en gouvernance .....	7
<b>HISTORIQUE</b> .....	<b>9</b>
<b>PORTRAIT DU CA ET DE LA HAUTE DIRECTION</b> .....	<b>15</b>
Composition du CA .....	15
Rôles et constitution des comités du CA .....	16
Politiques et règles de fonctionnement du CA .....	18
Rôle et responsabilité des administrateurs .....	19
Délégation de pouvoirs .....	19
<b>ANALYSE DE LA GOUVERNANCE</b> .....	<b>20</b>
Rôles et responsabilités .....	20
Déroulement des activités du CA .....	29
Désignation des membres .....	34
Climat .....	37
Suivi de l'accompagnement .....	41
Comité de parents .....	42
<b>CONSTATS GÉNÉRAUX</b> .....	<b>43</b>
Incompréhension des rôles et responsabilités .....	43
Fonctionnement et organisation déficiente du CA .....	44
Détérioration du lien de confiance .....	44
Politisation du conseil par les membres parents .....	45
Événements postérieurs aux travaux de vérification .....	45
<b>RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>46</b>
Suspendre les fonctions et pouvoirs du CSSDM .....	46
Poursuivre les mesures de surveillance et d'accompagnement .....	46
Recommandations au CSSDM .....	47
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>48</b>

CONFIDENTIEL

24371000

## SOMMAIRE EXÉCUTIF

Le présent rapport fait état des résultats de la vérification menée par la Direction des enquêtes concernant l'administration, l'organisation et le fonctionnement du Centre de services scolaire de Montréal (CSSDM), particulièrement en ce qui concerne sa gouvernance par le conseil d'administration (CA).

Cette vérification a été initiée sur la base d'informations portées à l'attention du ministère de l'Éducation concernant la gouvernance du CSSDM.

Le mandat de vérification a été mené à bien par la réalisation de dix-huit entrevues, soit avec le directeur général du centre de services scolaire en poste jusqu'au 26 février 2021, la secrétaire générale, les quinze membres du CA ainsi qu'avec le membre sans droit de vote. La consultation et l'analyse de l'ensemble des documents reçus du CSSDM ainsi que l'information provenant de recherches de sources ouvertes ont permis de compléter la vérification et mener à la rédaction de ce rapport final qui fait suite au rapport préliminaire déposé le 5 février 2021.

Dans un premier temps, ce rapport établit un portrait de la gouvernance du CSSDM, notamment en regard de la composition du CA et de ses comités, des politiques et règlements, des rôles et responsabilités des administrateurs et de la délégation de pouvoirs.

Ensuite, il présente une analyse des différents enjeux liés à la gouvernance au CSSDM constatés durant la vérification :

- Il existe un enjeu de compréhension des rôles et responsabilités des administrateurs par les membres du CA, pouvant en partie être expliqué par un faible niveau d'avancement de la formation sur la gouvernance ;
- [REDACTED] ;
- La confiance et la communication sont déficientes entre les membres du conseil et l'administration, affectant ainsi le processus décisionnel du CA et ayant un impact sur le niveau de collaboration ;
- Les mécanismes de fonctionnement, tels que la délégation de pouvoirs et le règlement de fonctionnement du CA sont inadéquats et ne permettent pas l'efficacité dans la prise de décision ;
- [REDACTED] ;
- Huit membres du CA sur 15 ont remis leur démission au cours des trois derniers mois.

Afin d'adresser ces éléments, il est recommandé de suspendre les fonctions et pouvoirs du CSSDM pour une période de six mois ainsi que de poursuivre les mesures d'accompagnement. Ceci aura pour objectif de veiller à la constitution harmonieuse d'un nouveau CA et à la dotation de la direction générale, en plus de veiller à rétablir un climat sain et une gouvernance exemplaire dans le plus grand centre de services scolaire du Québec.

## INTRODUCTION

Le Centre de services scolaire de Montréal (CSSDM) est le plus important centre de service scolaire (CSS) du Québec. Administrant un budget annuel de 1,24 G\$<sup>1</sup>, il dessert plus de 114 000 élèves, jeunes et adultes, dans ses 188 écoles et centres de formation.

En juin 2020, la Commission scolaire de Montréal (CSDM) est devenue le CSSDM. La mise en place d'une nouvelle structure de gouvernance a été source de tensions entre la direction générale et le comité de parents. À ce jour, des conflits semblent subsister entre les membres du conseil d'administration (CA), [REDACTED], et la direction générale, qui ont été communiqués au ministère de l'Éducation (Ministère). Des enjeux de gouvernance, d'éthique et de déontologie ont également été soulevés. Sur la base de ces allégations, un mandat de vérification a été confié à la Direction générale de la vérification interne et des enquêtes du Ministère.

## MANDAT ET MÉTHODOLOGIE

Conformément à l'article 478 de la *Loi sur l'instruction publique*, la Direction générale de la vérification interne et des enquêtes (Direction des enquêtes) a été mandatée par le sous-ministre de l'Éducation, M. Alain Sans Cartier, le 22 janvier 2021, afin de procéder à une vérification concernant l'administration, l'organisation et le fonctionnement du CSSDM, particulièrement en ce qui concerne sa gouvernance par le CA. La Direction générale des politiques et de la planification a également été associée au mandat de vérification.

Le présent rapport constitue le rapport final de la vérification, faisant suite au rapport préliminaire qui a été déposé le 5 février dernier.

Pour remplir la première étape du mandat, la Direction des enquêtes a colligé l'information sur la base d'échanges de courriels, d'information documentaire recueillie auprès du CSSDM (procès-verbaux, politiques, correspondances, rapports déjà produits au bénéfice du CSS) et d'informations de sources ouvertes. Des entrevues à distance avec le directeur général du CSSDM, M. Robert Gendron, et avec la présidente du CA, M<sup>me</sup> Mélisandre Shanks, ont également été réalisées.

À la suite de la soumission du rapport préliminaire, les travaux de vérification se sont poursuivis avec l'analyse détaillée des documents reçus du CSSDM, ainsi qu'avec la tenue d'entrevues supplémentaires, afin de recueillir le point de vue de tous les membres du CA ainsi que celui de la secrétaire générale. Au total, 18 personnes ont été rencontrées, ce qui correspond à plus de 23 heures d'entrevues.

## CADRE LÉGAL ET RÉGLEMENTAIRE

### Loi sur l'instruction publique

La *Loi sur l'instruction publique* (LIP, chapitre I-13.3) précise les règles générales s'appliquant aux centres de services scolaires (CSS). La section III de cette loi traite de la constitution du CA des CSS. Les rôles du président et du directeur général y sont notamment abordés.

---

<sup>1</sup> Rapport annuel du CSSDM 2019-2020.

Cette loi a d'ailleurs été modifiée récemment avec la réforme de la gouvernance prévue dans la *Loi modifiant principalement la Loi sur l'instruction publique relativement à l'organisation et à la gouvernance scolaires*. Voici un aperçu de quelques articles abordant les exigences envers les CA :

« **143.** Un centre de services scolaire francophone est administré par un conseil d'administration composé des 15 membres suivants :

1° cinq parents d'un élève fréquentant un établissement relevant du centre de services scolaire, qui sont membres du comité de parents et qui ne sont pas membres du personnel du centre de services scolaire, représentant chacun un district ;

2° cinq membres du personnel du centre de services scolaire, dont un enseignant, un membre du personnel professionnel non enseignant, un membre du personnel de soutien, un directeur d'un établissement d'enseignement et un membre du personnel d'encadrement ;

3° cinq représentants de la communauté domiciliés sur le territoire du centre de services scolaire, qui ne sont pas membres du personnel du centre de services scolaire, soit :

a) une personne ayant une expertise en matière de gouvernance, d'éthique, de gestion des risques ou de gestion des ressources humaines ;

b) une personne ayant une expertise en matière financière ou comptable ou en gestion des ressources financières ou matérielles ;

c) une personne issue du milieu communautaire, sportif ou culturel ;

d) une personne issue du milieu municipal, de la santé, des services sociaux ou des affaires ;

e) une personne âgée de 18 à 35 ans.

Les membres sont désignés conformément à la présente loi et au règlement pris en application de l'article 455.2. »

« **143.6.** Les parents d'un élève visés au paragraphe 1° du premier alinéa de l'article 143 sont désignés par le comité de parents, conformément au règlement pris en application de l'article 455.2. »

« **143.7.** Le directeur général du centre de services scolaire francophone doit s'assurer que les membres du conseil d'administration qui y siègent à titre de parent d'un élève sont désignés dans les délais requis.

Il doit veiller à l'application des règles prévues par la présente loi et par le règlement pris en application de l'article 455.2. »

« **143.8.** Le directeur général du centre de services scolaire procède à un découpage du territoire du centre de services scolaire en cinq districts, conformément aux critères et modalités déterminés par le règlement pris en application de l'article 455.2. »

« **143.9.** Le directeur général du centre de services scolaire transmet au ministre un rapport indiquant le nom des personnes désignées en tant que membres parent d'un élève au conseil d'administration du centre de services scolaire et le publie sur le site Internet du centre. »

« **143.10.** Les membres du personnel du centre de services scolaire visés au paragraphe 2° du premier alinéa de l'article 143 sont désignés par leurs pairs, conformément au règlement pris en application de l'article 455.2. »

« **143.11.** Le directeur général du centre de services scolaire doit s'assurer que les membres du conseil d'administration qui y siègent à titre de représentant du personnel ainsi que leurs substituts sont désignés dans les délais requis.

Il doit veiller à l'application des règles prévues par la présente loi et par le règlement pris en application de l'article 455.2. »

« **143.12.** Le directeur général du centre de services scolaire transmet au ministre un rapport indiquant le nom des personnes désignées en tant que membres représentant le personnel au conseil d'administration du centre de services scolaire et de leurs substituts et le publie sur le site Internet du centre. »

« **143.13.** Les représentants de la communauté visés au paragraphe 3° du premier alinéa de l'article 143 sont désignés par les membres visés aux paragraphes 1° et 2° du premier alinéa de cet article, conformément au règlement pris en application de l'article 455.2. »

« **143.14.** Le directeur général du centre de services scolaire doit s'assurer que les membres du conseil d'administration qui y siègent à titre de représentant de la communauté sont désignés dans les délais requis.

Il doit veiller à l'application des règles prévues par la présente loi et par le règlement pris en application de l'article 455.2. »

**143.15.** Le directeur général du centre de services scolaire transmet au ministre un rapport indiquant le nom des personnes désignées en tant que membres représentant de la communauté au conseil d'administration du centre de services scolaire et le publie sur le site Internet du centre.

« **154.** Le président du conseil d'administration du centre de services scolaire ou, à défaut, le directeur général convoque les membres du conseil d'administration du centre de services scolaire à une première séance qui doit se tenir au plus tard le 1er septembre de chaque année scolaire. »

« **155.** Lors de sa première séance, le conseil d'administration du centre de services scolaire nomme, parmi ses membres siégeant à titre de parent d'un élève, un président et un vice-président lorsque ces postes sont vacants.

Le mandat du président et du vice-président prend fin en même temps que leur mandat en tant que membre du conseil d'administration du centre de services scolaire, sauf destitution par le vote d'au moins les deux tiers des membres du conseil. »

« **158.** En cas d'absence ou d'empêchement du président, le vice-président en exerce les fonctions et pouvoirs. En cas d'absence ou d'empêchement du vice-président, un autre membre siégeant au conseil d'administration du centre de services scolaire à titre de parent d'un élève désigné à cette fin par le conseil d'administration exerce les fonctions et pouvoirs du président. »

« **159.** Le président dirige les séances du conseil d'administration du centre de services scolaire. Il maintient l'ordre aux séances du conseil. »

« **161.** Les décisions du conseil d'administration du centre de services scolaire sont prises à la majorité des voix exprimées par les membres présents.

En cas de partage, le président a voix prépondérante. »

« **163.** Le président ou deux membres du conseil d'administration du centre de services scolaire peuvent demander la convocation d'une séance extraordinaire de ce conseil.

La séance est convoquée par un avis du secrétaire général transmis à chacun des membres du conseil d'administration du centre de services scolaire au moins deux jours avant la tenue de la séance. Cet avis est accompagné des documents nécessaires à la tenue de la séance.

Le secrétaire général donne, dans le même délai, un avis public de la date, du lieu et de l'heure de la séance ainsi que des sujets qui feront l'objet des délibérations. Toutefois, la publication dans un journal n'est pas requise. »

« **164.** Au cours d'une séance extraordinaire, seuls les sujets mentionnés dans l'avis de convocation peuvent faire l'objet de délibérations et de décisions, à moins que tous les membres du conseil d'administration du centre de services scolaire ne soient présents à cette séance extraordinaire et en décident autrement. »

« **165.** À l'ouverture d'une séance extraordinaire, le président s'assure que la procédure de convocation a été respectée. Dans le cas contraire, la séance est close sur-le-champ sous peine de nullité absolue de toute décision qui pourrait y être adoptée.

La seule présence d'un membre du conseil d'administration du centre de services scolaire équivaut à renonciation à l'avis de convocation sauf s'il y assiste spécialement pour s'opposer à la tenue de la séance. »

« **167.** Les séances du conseil d'administration du centre de services scolaire sont publiques ; toutefois, le conseil peut décréter le huis clos pour étudier tout sujet qui peut causer un préjudice à une personne. »

« **167.1.** Le directeur général du centre de services scolaire et un membre du personnel d'encadrement désigné par ses pairs participent aux séances du conseil d'administration du centre, mais ils n'ont pas le droit de vote. »

« **168.** Seuls peuvent prendre part aux délibérations du conseil d'administration du centre de services scolaire un membre du conseil d'administration, le directeur général du centre de services scolaire, le membre du personnel d'encadrement visé à l'article 167.1 et les personnes qui y sont autorisées par le conseil d'administration du centre de services scolaire.

Cependant, une période doit être prévue, à chaque séance publique, pour permettre aux personnes présentes de poser des questions orales aux membres du conseil d'administration du centre de services scolaire.

Le conseil d'administration du centre de services scolaire établit les règles relatives au moment et à la durée de la période de questions ainsi que la procédure à suivre pour poser une question. »

« **174.** 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. »

« **175.** Les membres du conseil d'administration du centre de services scolaire ne sont pas rémunérés.

Toutefois, ils ont droit, selon les normes fixées par le gouvernement, à une allocation de présence et au remboursement des frais raisonnables engagés par eux dans l'exercice de leurs fonctions.

Cette allocation et ce remboursement sont à la charge du centre de services scolaire. »

« **175.3.** Quiconque reçoit un avantage comme suite à un manquement à une norme d'éthique ou de déontologie établie en application de l'article 175.1 ou 457.8 est redevable envers l'État de la valeur de l'avantage reçu. »

« **176.1.** Les membres du conseil d'administration du centre de services scolaire exercent leurs fonctions et pouvoirs en respectant les rôles et responsabilités de chacun et dans une perspective d'amélioration des services éducatifs prévus par la présente loi et par les régimes pédagogiques établis par le gouvernement. À cette fin, ils ont notamment pour rôle :

1° (paragraphe abrogé) ;

1.1° de s'assurer qu'un soutien adéquat soit apporté aux écoles et aux centres ;

2° de veiller à la pertinence et à la qualité des services éducatifs offerts par le centre de services scolaire ;

3° de s'assurer de la gestion efficace et efficiente des ressources humaines, matérielles et financières dont dispose le centre de services scolaire ;

4° d'exécuter tout mandat que leur confie le conseil d'administration du centre de services scolaire, sur la proposition du président, visant à informer les membres de ce conseil sur toute question particulière.

Ils doivent, dans les plus brefs délais suivant leur entrée en fonction pour un premier mandat, suivre la formation élaborée par le ministre à l'intention des membres des conseils d'administration, conformément au deuxième alinéa de l'article 459.5. »

« **177.** Aucun membre du conseil d'administration du centre de services scolaire ne peut être poursuivi en justice pour un acte accompli de bonne foi dans l'exercice de ses fonctions. »

« **177.1.** Les membres du conseil d'administration du centre de services scolaire doivent agir dans les limites des fonctions et pouvoirs qui leur sont conférés, avec soin, prudence et diligence comme le ferait en pareilles circonstances une personne raisonnable, avec honnêteté, loyauté et dans l'intérêt du centre de services scolaire et de la population qu'il dessert. »

« **457.8.** Le ministre détermine, par règlement, les normes d'éthique et de déontologie applicables aux membres du conseil d'administration d'un centre de services scolaire francophone et aux membres du conseil d'administration d'un centre de services scolaire anglophone siégeant à titre de membre du personnel.

Ce règlement peut notamment :

1° déterminer les devoirs et les obligations des membres du conseil d'administration visés au premier alinéa ainsi que ceux qu'ils sont tenus de respecter après l'expiration de leur mandat et la durée de cette obligation ;

2° établir des mesures de prévention, notamment des règles relatives à la déclaration des intérêts ;

3° traiter de l'identification des situations de conflit d'intérêts ;

4° régir ou interdire des pratiques relatives à l'allocation de présence et au remboursement des frais raisonnables engagés par les membres du conseil d'administration, sous réserve de l'article 175 ;

5° établir la procédure d'examen et d'enquête concernant les comportements susceptibles de contrevenir aux normes déterminées par le ministre, prévoir les sanctions appropriées et désigner les autorités chargées de les déterminer ou de les imposer ;

6° déterminer dans quels cas et suivant quelles modalités un membre du conseil d'administration peut être relevé provisoirement de ses fonctions.

*Le règlement peut établir des normes différentes selon les catégories de membres du conseil d'administration visés au premier alinéa. »*

Concernant cet article, il est par ailleurs pertinent de rappeler l'article 328 du *Projet de loi No 40 - Loi modifiant principalement la Loi sur l'instruction publique relativement à l'organisation et à la gouvernance scolaires* :

*« 328. Jusqu'à l'entrée en vigueur du règlement pris en vertu de l'article 457.8 de la Loi sur l'instruction publique, tel qu'édicte par l'article 139 de la présente loi :*

*1° les codes d'éthique et de déontologie adoptés en application de l'article 175.1 de la Loi sur l'instruction publique s'appliquent aux membres des conseils d'administration des centres de services scolaires francophones, avec les adaptations nécessaires ;*

*2° le premier alinéa de l'article 175.6 de la Loi sur l'instruction publique, édicte par l'article 70 de la présente loi, doit se lire, pour les commissions scolaires francophones, en y remplaçant « que son mandat est révoqué » par « qu'il est déchu de sa charge », avec les adaptations nécessaires ;*

*3° les codes d'éthique et de déontologie adoptés par les commissions scolaires anglophones s'appliquent aux membres du personnel siégeant au conseil d'administration d'un centre de services scolaire anglophone ;*

*4° un membre du personnel siégeant au conseil d'administration d'un centre de services scolaire doit, sous peine de déchéance de sa charge, s'abstenir de voter sur toute question portant sur l'embauche, le lien d'emploi, la rémunération, les avantages sociaux et les autres conditions de travail, individuelles ou collectives, de tout employé du centre de services scolaire. Il doit également, après avoir eu l'occasion de présenter ses observations, se retirer de la séance pour la durée des délibérations et du vote relatifs à cette question. »*

## **Pratiques exemplaires en gouvernance**

La gouvernance est l'ensemble des responsabilités et pratiques exercées par le CA et la direction en vue de s'assurer que les objectifs sont atteints, que les risques sont identifiés et gérés et que les ressources sont correctement utilisées.

La gouvernance fait principalement référence aux relations entre les membres d'un organisme, son CA, la direction et les autres parties prenantes. Une bonne gouvernance est d'abord caractérisée par son efficacité, soit sa capacité d'atteindre les objectifs qui ont été fixés. Elle répond à des critères

de transparence, d'intégrité et de responsabilité. Elle assure le pilotage stratégique et la surveillance de la gestion d'une organisation en s'appuyant sur un conseil d'administration indépendant, loyal, compétent et éthique.

Certaines obligations des administrateurs d'une société sont prévues au Code civil du Québec. Il existe toutefois des pratiques exemplaires généralement reconnues en gouvernance vers lesquelles les membres d'un conseil d'administration doivent tendre.

### Composition d'un conseil

Pour assurer la saine gouvernance d'une organisation et favoriser la prise de décision éclairée, un conseil est généralement formé par un groupe d'individus indépendants, reconnus pour leurs connaissances et ayant un profil complémentaire. Pour juger de la valeur et de la complémentarité des membres d'un conseil, la notion de triple compétence peut être employée. Ce concept considère un équilibre entre les éléments suivants :

#### Notion de triple compétence

Types de compétence	Exemples
<b>Compétences professionnelles</b>	Le titre professionnel ou la formation de l'individu (avocat, CPA, MBA, ingénieur, etc.)
<b>Compétences sectorielles</b>	Les secteurs d'activité maîtrisés par l'individu (biotechnologie, manufacturier, éducation, etc.)
<b>Compétences fonctionnelles</b>	Liées aux postes occupés antérieurement par l'individu (VP marketing, directeur des opérations, VP finances, etc.)

Les modifications récentes à la LIP et à l'article 143 permettent d'ailleurs de constituer un CA avec des membres ayant des expertises diversifiées, venant de milieux différents et ayant divers niveaux d'indépendance avec le CSS afin de viser un meilleur équilibre.

De plus, les qualités personnelles suivantes sont recherchées chez les administrateurs : leadership, indépendance, intégrité, compétence, disponibilité, efficience et efficacité.

### Rôles et responsabilités en matière de gouvernance

Le rôle premier d'un conseil d'administration n'est pas d'exécuter la gestion courante d'une organisation, mais de veiller à ce que celle-ci soit bien gérée et qu'elle se dirige dans la direction convenue.

Pour veiller à ce que l'organisation soit bien gérée, le conseil doit d'abord s'assurer d'embaucher et de retenir un premier dirigeant, la direction générale dans le cas d'un centre de service scolaire, fort et compétent, capable de s'entourer d'une équipe expérimentée et qui est en mesure d'exercer un leadership approprié à tous les niveaux de l'organisation. Le CA doit également superviser la gestion des ressources et exiger une reddition de comptes de niveau adéquat à la direction générale.

Pour assurer le contrôle stratégique de l'organisation, le conseil est appelé à questionner et approuver une vision pour l'entité, un plan stratégique (dans le cas des CSS, un *Plan d'engagement vers la réussite*) et superviser le suivi du plan d'action proposé par la direction générale pour atteindre les objectifs fixés.

Les membres du CA sont considérés comme des mandataires de l'entité et ils ont le devoir d'agir dans l'intérêt supérieur de l'organisme. Ceux-ci ne doivent pas déléguer la responsabilité générale qu'ils ont de diriger l'organisme, mais devraient déléguer suffisamment ou confier certains devoirs aux dirigeants afin d'éviter de verser dans la gestion courante. Ils doivent donc conserver leur rôle

de supervision sur le rendement de l'administration au niveau des tâches qui leur sont confiées. Les membres d'un conseil ont le devoir d'agir avec prudence et diligence.

Les principaux champs d'intervention d'un conseil sont les suivants :

- Planification stratégique
- Rapports de gestion
- Gestion des risques
- Politique de communication externe
- Intégrité des systèmes d'information
- Évaluation des dirigeants
- Intégrité des systèmes de contrôle
- Rémunération des dirigeants
- Protection des renseignements personnels
- Gestion de crises

### Fonctionnement d'un conseil d'administration

Un conseil d'administration doit être constitué et fonctionner de façon à pouvoir remplir ses rôles de direction et de contrôle.

Le président d'un CA a pour première responsabilité d'instaurer un mode de fonctionnement efficace et exemplaire au sein du conseil. À cet effet, il doit notamment établir le calendrier des rencontres, préparer les sujets à l'ordre du jour et équilibrer le temps alloué. Il gère également les réunions en s'assurant que tous les administrateurs peuvent s'exprimer dans un climat de confiance. Il reste généralement neutre dans les débats et s'assure de la progression des échanges afin de dégager un consensus. Il s'assure aussi que la direction générale respecte l'autorité du CA, tout en entretenant une saine collaboration.

Le premier devoir du membre d'un conseil est d'agir dans les meilleurs intérêts de l'organisme. Les décisions des CA sont généralement documentées et transparentes. Les parties prenantes de l'organisme doivent également être en mesure de consulter les livres ou les registres de l'organisation.

Un conseil est donc efficace quand on y retrouve une culture et une dynamique d'où émergeront les compétences et l'expérience de tous les administrateurs, facilitant des décisions réfléchies et prises dans l'intérêt de l'organisation.

### HISTORIQUE

Cette section présente le fil des principaux événements ayant eu lieu en matière de gouvernance au CSSDM. Cette trame factuelle a été reconstituée grâce aux témoignages et aux documents analysés.

**8 février 2020** : Sanction du *Projet de loi N° 40 - Loi modifiant principalement la Loi sur l'instruction publique relativement à l'organisation et à la gouvernance scolaires*. Le mandat des commissaires élus prend fin et les directeurs généraux (DG) exercent l'ensemble des pouvoirs jusqu'à la constitution des conseils d'administration.

Cette période transitoire devait durer jusqu'au 15 juin 2020, date prévue d'entrée en fonction des CA. Cependant, la crise sanitaire ayant forcé le report de la désignation des membres des CA, les pouvoirs transitoires des DG ont été prolongés jusqu'au 15 octobre 2020.

**15 juin 2020** : La Commission scolaire de Montréal devient le Centre de services scolaire de Montréal à la suite de la mise en application des dispositions prévues à la *Loi modifiant principalement la Loi sur l'instruction publique relativement à l'organisation et à la gouvernance scolaires*.

**Juin 2020** : Le DG, M. Robert Gendron, informe les membres du comité de parents du CSSDM qu'il ne procédera pas au déclenchement du processus de nomination des membres parents au CA en juin comme il était initialement prévu, mais en septembre 2020. La LIP indique que c'est le DG qui procède au déclenchement de ce processus.

**Septembre 2020** : Déclenchement du processus de désignation des membres parents par le DG. Les personnes qui avaient été désignées pour représenter les parents au CA voient leur mandat reconduit pour l'année 2020-2021 dans leur conseil d'établissement respectif et au comité de parents. Le comité de parents repropose la résolution de désignation des membres et les personnes désignées durant l'été ont été désignées à nouveau.

**22 octobre 2020** : Rencontre préparatoire tenue par une partie des membres du CA (cinq membres parents : Mélisandre Shanks, Benoit Guilmain, Sandra Boisse, Sylvain P. Caron et Kiléka Coulibaly, et quatre membres représentant de la communauté : Linda Cazale, Jean-Pierre L. Gauvin, Étienne Lamy, Julien Le Maux) ainsi que deux personnes non-membres, soit Marc. Étienne Deslauriers, président du comité de parents, et Lyne Deschamps, conseillère stratégique du comité de parents.

**23 octobre 2020** : Première séance du CA. Les 15 membres du CA sont assermentés par la secrétaire générale, M<sup>me</sup> Ann-Sophie Verrier. Le CA procède à la nomination d'une présidente, M<sup>me</sup> Mélisandre Shanks, et d'un vice-président, M. Benoit Guilmain.

Une proposition de résolution visant à établir une délégation de pouvoirs transitoire est déposée séance tenante par un membre parent et est adoptée à l'unanimité, tout en retirant une première proposition préalablement déposée par le Secrétariat général.

Le Code d'éthique et de déontologie applicable temporairement aux membres du CA est également déposé pour information.

**25 novembre 2020** : Le Ministère prend acte que le comité de parents a confirmé la désignation des membres parents d'un élève lors de l'assemblée tenue le 29 septembre 2020, soit après l'envoi de l'avis de désignation comme prévu par la LIP. Ainsi, sur la base de l'information transmise, le Ministère confirme que les étapes prévues à la loi ont été remplies conformément aux délais prescrits.

**25 novembre 2020** : Deuxième séance ordinaire du CA. D'entrée de jeu, la présidente rappelle le rôle du CA dans la nouvelle structure de gouvernance et mentionne l'importance du respect, de la collaboration et de la confiance dans les échanges entre les membres du CA et ceux de l'administration, ainsi que l'importance de la circulation de l'information nécessaire à une bonne gouvernance. Ces propos sont ensuite appuyés par le DG.

Au cours de cette séance, le CA autorise le Bureau du Secrétariat général à déposer le Projet de Règlement R2020-01 concernant les règles de fonctionnement du conseil d'administration au comité de gouvernance et d'éthique pour étude. Dans l'attente de l'adoption de ce règlement, les règles prévues au *Règlement R2019-1 concernant les règles d'assemblée du conseil des commissaires de la Commission scolaire de Montréal* seront appliquées.

La formation des comités de vérification, des ressources humaines et de gouvernance et d'éthique qui sont prévus à la LIP se déroulent lors de ce CA. Un comité de gouvernance et d'éthique élargi est aussi créé afin de travailler à une nouvelle délégation de pouvoirs.

**14 décembre 2020** : Séance de travail tenue en huis clos afin de décider d'une résolution proposant la formation d'un comité ad hoc au CA, visant à coordonner une démarche menant à la nomination d'un nouveau DG. Cette résolution propose notamment que le comité ad hoc soit exclusivement formé de membres du CA et accompagné d'une personne ressource externe. Cette résolution sera présentée au CA du 16 décembre 2020.

**16 décembre 2020** : Troisième séance ordinaire du CA. Le *Rapport CA-202012-20 au sujet du projet de résolution portant sur la formation d'un comité ad hoc au CA afin de coordonner la démarche devant mener à la nomination d'un DG* est déposé par un membre parent. Les membres du CA votent pour reporter l'étude de ce projet au CA du 27 janvier 2021.

[Redacted]

[Redacted]

**13 janvier 2021** : Dépôt d'une analyse quant à la validité de la proposition déposée lors de la séance du conseil d'administration du 16 décembre 2020, laquelle vise à instituer un comité ad hoc afin de coordonner la démarche devant mener à la nomination d'un directeur général ou d'une directrice générale produite par le Bureau du Secrétariat général du CSSDM au DG.

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

---

4 [Redacted]

**22 janvier 2021** : Un mandat de vérification concernant la gouvernance du CSSDM est confié à la Direction générale de la vérification interne et des enquêtes (Direction des enquêtes) et à la Direction générale des politiques et de la planification.

**27 janvier 2021** : Quatrième séance ordinaire du CA. Dans son mot d'introduction, la présidente lance un appel au ministre de l'Éducation afin que soient publiées les normes d'éthique et de déontologie applicables aux membres du CA, comme prévu à l'article 457.8 de la LIP, et ce, dans l'optique de guider les actions des membres et de répondre à leurs attentes.

Le point à l'ordre du jour concernant le *Projet de résolution portant sur la formation d'un comité ad hoc au CA afin de coordonner la démarche devant mener à la nomination d'un DG ou d'une DG du CSSDM* est reporté. Un point est également ajouté concernant une Résolution afin de mandater le comité des ressources humaines pour proposer au CA un DG par intérim ou une DG par intérim.

Le point portant sur le *Projet de résolution – décision de la personne chargée de déterminer s'il y a eu contravention au Code d'éthique et de déontologie et d'imposer une sanction – plainte 47-643-30 – année scolaire 2020- 2021* a aussi été reporté.

Le point portant sur l'*Analyse quant à la validité de la proposition déposée lors de la séance du CA du 16 décembre 2020, laquelle vise à instituer un comité ad hoc afin de coordonner la démarche devant mener à la nomination d'un directeur général ou d'une directrice générale* est également reporté.

Enfin, le point concernant le Plan de relève de la direction générale est reporté lui aussi en raison du report des points précédemment énumérés.

**11 février 2021** : Séance extraordinaire du CA. L'un des points discutés en huis clos concerne la proposition du comité des ressources humaines au sujet du processus de nomination d'un directeur général par intérim. Les membres du personnel n'ont pas participé à ce huis clos en respect de l'article 328 4° du *Projet de loi N° 40 - Loi modifiant principalement la Loi sur l'instruction publique relativement à l'organisation et à la gouvernance scolaires*.

Au terme des délibérations, les membres ont présenté deux résolutions, une première visant à mandater la directrice du Service de la gestion des personnes et du développement des compétences à vérifier l'intérêt des directeurs généraux adjoints à occuper un poste de directeur général par intérim et après des délibérations en CA, à nommer un DG par intérim à compter du 27 février 2021. La seconde résolution vise à mandater le comité de ressources humaines à développer un profil de compétences et des critères de sélection en vue de l'embauche du prochain directeur général.

**12 février 2021** : Lettre du sous-ministre de l'Éducation, M. Alain Sans Cartier, à la présidente du CA, M<sup>me</sup> Mélisandre Shanks, l'informant de l'ordonnance de mesures d'accompagnement au CSSDM en application de l'article 478.5 de la LIP, et ce, jusqu'au 31 mars 2021, avec possibilité de prolongation. M<sup>me</sup> Joanne Desjardins, de la firme Brio Conseils, est mandatée à cet égard.

**19 février 2021** : Séance extraordinaire du CA. Cette séance vise à nommer M<sup>me</sup> Francyne Fleury, directrice générale adjointe à la gestion des personnes et aux pratiques d'encadrement, à titre de directrice générale par intérim du CSSDM.

**24 février 2021** : Cinquième séance ordinaire du CA. Lors du mot de la direction générale, M. Gendron a fait un tour des principaux dossiers en cours au CSSDM. Il a ajouté que la direction générale sera disponible pour offrir des périodes d'échanges et de discussions avec le CA afin d'aborder ces points plus en profondeur au besoin.

Le point portant sur le Projet de résolution – décision de la personne chargée de déterminer s'il y a eu contravention au Code d'éthique et de déontologie et d'imposer une sanction – plainte 47-643-30 – année scolaire 2020-2021 a été à nouveau reporté considérant qu'un recours judiciaire est en cours.

Le projet de résolution portant sur la formation d'un comité ad hoc du CA afin de coordonner la démarche devant mener à la nomination d'un DG du CSSDM a été retiré et quatre projets de résolution relatifs au processus devant mener à la nomination d'un DG ont été déposés et adoptés.

Enfin, le CA s'est terminé par les mots de remerciements et d'au revoir

**11 mars 2021** : L'accompagnatrice désignée, M<sup>me</sup> Joanne Desjardins, transmet un courriel au sous-ministre de l'Éducation et à la secrétaire générale, M<sup>me</sup> Stéphanie Vachon, afin de les informer qu'une rencontre s'est tenue avec la présidente et le VP du CA ce jour même. Ces derniers auraient demandé un échange formel avec le Ministère avant de s'engager dans la démarche.

**23 mars 2021** : Rencontre de la Direction générale de la vérification interne et des enquêtes avec deux employées de Brio Conseils, dont l'accompagnatrice M<sup>me</sup> Desjardins. Ces dernières ont indiqué avoir rencontré la directrice générale par intérim, M<sup>me</sup> Francyne Fleury, en plus de la présidente et du vice-président. Cependant, aucune démarche d'accompagnement n'a encore été entamée avec les membres du CA tel qu'en fait mention un rapport préparé par Brio Conseils en avril 2021.

**31 mars 2021** : Sixième séance ordinaire du CA. L'ordre du jour de cette séance prévoit notamment le dépôt du profil de compétences de la direction générale du CSSDM pour adoption par le Service de la gestion des personnes et du développement des compétences.

**21 avril 2021** : Prochaine séance ordinaire du CA prévue.

## PORTRAIT DU CA ET DE LA HAUTE DIRECTION

### Composition du CA

En date du 23 octobre 2020, où s'est tenue la première séance ordinaire, le CA du CSSDM est constitué des membres suivants :

#### Membres du conseil d'administration

Membres parents	Représentants du personnel	Représentants de la communauté
<b>Mélisandre Shanks* (P)</b> District Nord	<b>Marc Benoit</b> Personnel de soutien	<b>Linda Cazale</b> Milieu municipal, de la santé, des services sociaux ou des affaires
<b>Benoit Guilmain* (VP)</b> District Est	<b>Annie Bourgeois</b> Personnel d'encadrement	<b>Jean Pierre L. Gauvin</b> Gouvernance, éthique, gestion des risques ou gestion des ressources humaines
<b>Sandra Boisse*</b> District Sud	<b>Johanne Carmichael</b> Directions d'établissement	<b>Étienne Lamy*</b> Personne âgée de 18 à 35 ans
<b>Sylvain P. Caron*</b> District Centre	<b>Pierre-Gérald Jean</b> Personnel enseignant	<b>Julien Le Maux*</b> Expertise en matière financière ou comptable ou en gestion des ressources financières ou matérielles
<b>Kiléka Coulibaly*</b> District Ouest	<b>Isabelle Perreault</b> Personnel professionnel non enseignant	<b>Alisha Wissanji</b> Milieu communautaire, sportif ou culturel

\* Membres démissionnaires

Parmi ceux-ci, quelques-uns, principalement les membres parents d'élèves, ont eu une implication passée au sein d'organes de gouvernance de la Commission scolaire de Montréal (CSDM) :

- **Mélisandre Shanks**
  - Ancienne commissaire représentante du comité de parents de la CSDM.
  - Ancienne présidente du comité régional de parents du regroupement Ouest de la CSDM.
- **Benoit Guilmain**
  - Ancien vice-président aux communications du comité de parents de la CSDM.
- **Sandra Boisse**
  - Ancienne responsable du comité de la région Sud et trésorière du comité de parents de la CSDM.
- **Sylvain P. Caron**
  - Ancien président du comité de parents de la CSDM.
  - Ancien président du conseil d'établissement (École le Plateau).
- **Kiléka Coulibaly**
  - Ancienne commissaire représentante du comité de parents à la CSDM (dossier des élèves handicapés et des élèves en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage).
- **Linda Cazale**

- Membre du comité des parents de la CSDM de 2011 à 2020 et commissaire à la CSDM de novembre 2018 à juin 2020.
- Elle a également siégé à différents conseils d'établissements d'écoles de 2007 à 2019.

Le profil de chacun des administrateurs du CA est présenté plus en détail à l'annexe 1.



### **Rôles et constitution des comités du CA**

Tel que prévu à l'article 193.1 de la LIP, le CA a institué trois comités ayant comme mandat de l'assister dans l'exercice de ses fonctions ou pour l'étude de questions particulières, soit le comité de vérification, le comité de gouvernance et d'éthique ainsi que le comité des ressources humaines. La nomination des membres de ces comités s'est déroulée au cours de la réunion du CA tenue le 25 novembre 2020 (ajournée et poursuivie le 16 décembre 2020).

## Membres du comité de vérification

<b>Membres du CA représentant de la communauté</b>	
<b>Julien Le Maux (P)*</b> Expertise en matière financière ou comptable ou en gestion des ressources financières ou matérielles	<b>Étienne Lamy*</b> Personne âgée de 18 à 35 ans
<b>Membres du CA parent d'un élève</b>	
<b>Sandra Boisse*</b> District Sud	<b>Sylvain P. Caron*</b> District Centre
<b>Membre du CA représentant le personnel</b>	
<b>Johanne Carmichael</b> Directions d'établissement	
<b>Membres du personnel</b>	
<b>Lucie Painchaud</b> Personnel administratif – DGA	<b>Iolanda Elena Uzuru</b> Membre du personnel

\* Membre démissionnaire

Le comité de vérification assiste notamment le CA pour veiller à la mise en place de mécanismes de contrôle interne et à l'utilisation optimale des ressources du CSS. Il a tenu deux rencontres lors desquelles il a notamment été discuté des états financiers, du plan de gestion des risques et des travaux du Bureau de l'audit interne.

## Membres du comité de gouvernance et d'éthique

<b>Membres du CA parent d'un élève</b>	
<b>Kiléka Coulibaly (P)*</b> District Ouest	<b>Benoit Guilmain*</b> District Est
<b>Mélisandre Shanks*</b> District Nord	
<b>Membre du CA représentant de la communauté</b>	
<b>Jean Pierre L. Gauvin</b> Gouvernance, éthique, gestion des risques ou gestion des ressources humaines	
<b>Membre du CA représentant le personnel</b>	
<b>Johanne Carmichael</b> Directions d'établissement	
<b>Membres du personnel</b>	
<b>Ann-Sophie Verrier</b> Secrétaire générale	<b>Caroline Renaud</b> Personnel administratif
<b>Lucie Painchaud</b> Personnel administratif - DGA	

\* Membre démissionnaire

Le comité de gouvernance et d'éthique a notamment pour fonction d'assister le CA dans l'application des normes d'éthique et de déontologie, d'élaborer des critères et moyens d'évaluation du fonctionnement du CA et de s'assurer que tous les membres du CA et du conseil d'établissement suivent la formation obligatoire à l'intention des membres des CA des CSS.

Le comité de gouvernance et d'éthique a tenu trois rencontres où les éléments suivants ont notamment été discutés : règles de fonctionnement du CA, règles internes des trois comités prévus à la LIP et projet d'autorisation à ce que les directions générales adjointes participent aux réunions du CA. Il a également été discuté au cours de cette séance des formations obligatoires que les membres du CA doivent suivre ainsi que les membres des comités d'établissements. Une rencontre supplémentaire d'un comité élargi concernant la délégation de pouvoirs s'est également tenue.

### Membres du comité des ressources humaines

Membres du CA parent d'un élève	
<b>Mélisandre Shanks *</b> District Nord	<b>Benoit Guilmain*</b> District Est
<b>Kiléka Coulibaly*</b> District Ouest	
Membres du CA représentant de la communauté	
<b>Étienne Lamy (P)*</b> Personne âgée de 18 à 35 ans	<b>Linda Cazale</b> Milieu municipal, de la santé, des services sociaux ou des affaires
Membres du personnel	
<b>Joëlle Landry</b>	<b>Francyne Fleury</b>

\* Membre démissionnaire

Le comité des ressources humaines assiste le CA dans l'élaboration de profils de compétence et d'expérience ainsi que de critères de sélection de personnes nommées par le CSS<sup>9</sup>. Il propose également des critères d'évaluation du DG. Ce comité s'est réuni à deux reprises et il a entre autres été question du poste de DG qui sera à pourvoir.

### Politiques et règles de fonctionnement du CA

En vertu de la LIP, le conseil d'administration doit fixer ses règles de fonctionnement par règlement. Pour ce faire, le Bureau du Secrétariat général du CSSDM et le Secrétariat général des deux autres CSS francophones de l'île de Montréal ont sollicité l'accompagnement d'une firme d'avocats pour l'élaboration d'un projet de règlement commun, lequel a par la suite été adapté selon le contexte particulier de chacun des CSS. Le projet de règlement a été présenté au CA et une résolution a été prise à l'effet d'autoriser la présentation du projet de règlement pour étude au comité de gouvernance et d'éthique. L'adoption du nouveau règlement est prévue en avril 2021.

Entre temps, les membres du CA ont décidé de continuer l'application du *Règlement R2019-1 concernant les règles d'assemblée du Conseil des commissaires de la CSDM*. Bien qu'il ne soit pas tout à fait adapté à la constitution des nouveaux CA, ce dernier présente de façon détaillée les diverses règles de fonctionnement d'une assemblée délibérante.

Certaines notions pourraient être davantage élaborées, notamment les modalités d'utilisation du huis clos, qui ne sont abordées qu'en superficie dans le règlement. Ayant fait l'objet d'une concertation avec d'autres CSS et d'acteurs du milieu juridique, il est possible que le projet de nouveau règlement aborde ce sujet.

De plus, les administrateurs doivent également se soumettre de façon transitoire au *Règlement R2019-1 concernant le Code d'éthique et de déontologie des commissaires de la CSDM* qui a été revu en 2019. Ce dernier énonce les devoirs et obligations des administrateurs incluant la

<sup>9</sup> LIP, art. 96.8, 110.5 et 198.

confidentialité, l'assiduité et la ponctualité, le respect des divers encadrements légaux et réglementaires, la collégialité et la solidarité, la loyauté ainsi que la courtoisie et la politesse.

Il permet également de positionner la notion de conflit d'intérêts et de présenter les mesures et sanctions relatives aux manquements au code.

Actuellement, la commissaire à l'éthique, personne indépendante du CSSDM, est chargée de faire appliquer le Code d'éthique et de déontologie du CSS.

L'objet et les suites de cette plainte sont abordés dans l'analyse des rôles et responsabilités en matière d'éthique.

## Rôle et responsabilité des administrateurs

Comme mentionné à la LIP, les administrateurs doivent veiller au meilleur intérêt du CSSDM. Pour ce faire, ils doivent agir dans les limites des fonctions et pouvoirs qui leur sont conférés, avec soin, prudence et diligence comme le ferait en pareilles circonstances une personne raisonnable, avec honnêteté, loyauté et dans l'intérêt du CSS et de la population qu'il dessert. Le Code d'éthique et de déontologie permet également de situer certains devoirs des membres du CA.

Il est prévu que le président dirige les séances du CA du CSS et qu'il en maintienne l'ordre. Seul, le président n'a pas de pouvoir décisionnel. Par ailleurs, le rôle du vice-président est d'exercer les fonctions et pouvoirs du président en son absence.

Également, les administrateurs ont un rôle de supervision et ont un pouvoir décisionnel de niveau stratégique. Leur rôle n'est pas de s'immiscer dans la gestion des activités courantes de l'organisation, celle-ci revient au DG et aux cadres sous sa responsabilité. Toutefois, le DG doit rendre compte de sa gestion au CA.

Les rôles sont également définis de façon très sommaire dans le règlement interne temporaire du CSSDM qui avait été rédigé initialement à l'intention des commissaires :

*« **Rôle de la présidence** : La présidence dirige les séances du conseil et en maintient l'ordre. Elle décide des questions de procédure et de règlement. Elle assure notamment le respect du décorum.*

***Rôle de la direction générale** : En tant que responsable de la gestion courante de la Commission, la direction générale répond devant le conseil de l'ensemble des gestionnaires et des membres du personnel. Elle reçoit également les mandats confiés par le conseil. Elle assiste les membres du conseil dans l'exercice de leurs fonctions et pouvoirs.*

***Rôle du secrétaire général** : Le secrétaire général a un rôle d'assistance et de soutien auprès des membres du conseil et de la direction générale. Il a la responsabilité de faciliter la tenue des séances et d'en assurer l'encadrement légal. »*

## Délégation de pouvoirs

Dès la première séance du CA du 23 octobre 2020, l'ordre du jour prévoyait une résolution sous la rubrique « Rapports d'information » pour l'adoption d'une délégation de pouvoirs transitoire, dans laquelle l'ensemble des pouvoirs est délégué au DG jusqu'à ce qu'une nouvelle délégation de pouvoirs soit adoptée. M<sup>me</sup> Shanks indique qu'un document proposant une nouvelle délégation de pouvoirs était déjà en processus de consultation et devait ensuite être déposé à la séance du CA du 25 novembre 2020 pour adoption.

Au CSSDM, une résolution relative à la délégation de pouvoirs est rédigée pour la séance du CA du 23 octobre 2020. Ainsi, bien qu'un rapport ait été déposé pour ce point avant la séance, un autre document a été déposé séance tenante afin de le remplacer. Il a été unanimement résolu de retirer le premier rapport, dont le projet de résolution aurait été déposé par la secrétaire générale, et de ne tenir compte que du deuxième lors de la séance. La résolution visant à établir une délégation de pouvoirs transitoire a été adoptée, à la suite d'une décision des membres, et ce, en conformité avec les articles 174 et 179 à 182 de la LIP. Il a également été prévu d'apporter des modifications au *Règlement R2011-1 concernant la délégation de fonctions et de pouvoirs à la Commission scolaire de Montréal* afin de refléter les changements législatifs, notamment de remplacer les termes « Conseil des commissaires » par « conseil d'administration » et « Comité exécutif » par « directeur général ». Ce règlement a pour objet de déterminer certains pouvoirs et fonctions que le CA délègue provisoirement au directeur général. Il est entré en vigueur le 27 octobre 2020.

La résolution du 23 octobre 2020 propose également de procéder à un travail collaboratif afin de revoir la prochaine délégation de pouvoirs en mettant en place un comité d'orientation, soit le comité de gouvernance et d'éthique, élargi en comité de travail. Ce comité est créé lors du CA du 25 novembre 2020.

Au moment de rédiger ce rapport, aucune nouvelle délégation de pouvoirs n'a encore été adoptée par le CA du CSSDM.

## ANALYSE DE LA GOUVERNANCE

La structure de gouvernance du CSSDM, comme celle de tous les autres CSS, est nouvelle et implique le développement et la mise en place de divers mécanismes, tels que les règles de fonctionnement et la délégation de pouvoirs. Par ailleurs, avec le départ du directeur général à la fin de février 2021, le CSSDM a eu l'obligation d'établir un processus de dotation en plus de ses autres obligations. C'est dans ce contexte d'évolution rapide que le CSSDM se développe et dans lequel les enjeux suivants ont été soulevés.

### Rôles et responsabilités

#### Compétence

Les administrateurs ont notamment un devoir d'agir avec diligence et compétence afin de bien assumer leur rôle et leurs responsabilités.

À ce titre, en vertu des nouvelles dispositions législatives introduites par la *Loi modifiant principalement la Loi sur l'instruction publique relativement à l'organisation et à la gouvernance scolaire*, les membres des conseils d'administration des centres de services scolaires doivent suivre, dans les plus brefs délais suivant leur entrée en fonction pour un premier mandat, la formation élaborée par le ministre à leur intention (LIP, article 176.1). Le comité de gouvernance et d'éthique du centre de services scolaire doit s'assurer du respect de cette obligation. En date du 25 janvier 2021, soit environ de 3 mois après leur entrée en fonction, un seul membre du CA du CSSDM avait complété cette formation. Toutefois, en date du 1<sup>er</sup> mars, il y a eu quelques progrès.

Le graphique suivant présente le pourcentage d'avancement des membres du CA pour les stations 1 à 8 seulement. Les sections en vert représentent le progrès effectué entre le 25 janvier et le 1<sup>er</sup> mars.

**Avancement de la formation portant sur la gouvernance par les membres du CA  
Stations 1 à 8**



En moyenne, en date du 25 janvier 2021, la formation était complétée à 56 % pour l'ensemble des membres du CA. Selon l'information disponible, ceci serait légèrement inférieur à la moyenne provinciale qui est de 60 %. Au 1<sup>er</sup> mars, la moyenne est de 62 %, en excluant la station 9, qui n'a été ajoutée au programme de formation que récemment. Seuls deux membres ont entamé la station 9.



Si la majorité des membres du CA indiquent que la formation offerte par l'École nationale d'administration publique (ENAP) est complète, utile et formatrice, plusieurs ajoutent qu'un accompagnement en présentiel s'avèrerait un complément essentiel. En effet, il ressort des entretiens tenus qu'il aurait été pertinent d'obtenir plus d'information au sujet du rôle d'un administrateur, mais également d'obtenir de l'information concernant plus spécifiquement le fonctionnement et l'organisation du CSSDM, les rôles et responsabilités de l'administration, les dossiers prioritaires en cours, les enjeux stratégiques, etc. À leur avis, un accompagnement par le CSSDM au commencement du mandat du CA aurait été bénéfique.

L'annexe 1 illustre que les profils des membres est diversifié, mais la synergie de cet éventail de compétences ne semble pas se concrétiser dans l'application de leurs rôles et responsabilités.

## Représentation des membres

Comme mentionné à l'article 177.1 de la LIP, les membres du conseil d'administration doivent agir dans l'intérêt du centre de services scolaire. Ainsi, le rôle des administrateurs du CSSDM n'est pas d'agir au mieux des intérêts d'une tierce partie. À cet effet, ils ne sont pas des représentants des parties qui les ont nommés en tant que membre du CA. Les membres provenant du comité de parents (CP) ne doivent pas représenter ce comité lorsqu'ils agissent à titre de membre du CA, de même qu'un enseignant ne doit pas faire de représentations syndicales lorsqu'il agit à titre de membre du CA, même si ces tierces parties exercent parfois des pressions en ce sens.

Tous les membres ont mentionné comprendre qu'ils ne sont pas des représentants des groupes qui les ont sélectionnés. Toutefois, en pratique, cet élément ne semble pas pleinement compris et appliqué des membres qui se retrouvent parfois en conflit de rôle. Les membres du CA n'arrivent pas toujours à distinguer si les membres parents d'élèves prennent la parole à titre d'administrateur ou à titre de membres du CP. La frontière entre ces deux rôles ne semble pas être toujours faite, et ce, bien que l'ensemble des membres parents ait mentionné siéger au CA de manière indépendante aux autres responsabilités qu'ils peuvent avoir dans d'autres comités.

Pour certains membres parents, le CA est une suite logique au CP et semble être un moyen d'aborder les problématiques non réglées au sein de ce comité. Toutefois, conformément aux pratiques exemplaires de gouvernance, le rôle du CA n'est pas d'être une continuité du comité de parents, mais plutôt de participer à la gouvernance inclusive du réseau scolaire dans une perspective d'amélioration des services éducatifs.

De plus des questions seraient posées à l'administration lors de séances préparatoires aux CA concernant l'état d'avancement de réponses aux questions du comité de parents. Des dossiers comme le *Plan triennal de répartition et de destination des immeubles* (PTRDI) auraient également fait l'objet de questions plus poussées considérant qu'il s'agit d'un dossier d'intérêt pour le CP. Lors des entretiens menés avec les membres parents, il a effectivement été possible de constater qu'ils mettent l'accent sur des problématiques connues par le comité de parents, qui ne sont pas visées dans le cadre de cette vérification. Leur principal intérêt semble se situer au comité de parents plutôt qu'au CA du CSSDM.

Également, l'implication de Lyne Deschamps, conseillère stratégique reliée au comité de parents en 2019-2020, dans le mentorat de la présidente et de d'autres membres du CP, ainsi que dans une rencontre préparatoire à la première séance du CA indique que le comité de parents est impliqué dans les affaires du conseil d'administration, ce qui est contraire aux bonnes pratiques de gouvernance. Cette situation est toutefois davantage abordée dans les considérations éthiques de cette section.

## Présidence

La présidence a un rôle d'importance au sein d'un CA, ayant des responsabilités supplémentaires à celles des administrateurs et devant assurer un leadership fort auprès des autres membres afin d'assurer le bon fonctionnement du CA, telles que<sup>10</sup> :

- Créer et entretenir un climat de collaboration au sein du CA et avec la DG et le SG ;
- Résister à la tentation d'imposer sa vision ;
- Créer un espace propice aux échanges entre les administrateurs et entre le CA et la DG ;
- S'assurer du fonctionnement optimal et de l'application de bonnes pratiques de gouvernance ;
- S'assurer du respect des règles et procédures officielles ;
- Assurer un leadership inclusif et efficace.

[REDACTED]. En effet, collectivement, le CA a décidé de reporter plusieurs décisions, notamment à la séance ordinaire tenue le 27 janvier 2021. Cette absence de décision a des répercussions sur l'organisation puisque plusieurs processus dépendent des décisions prises lors du CA. Par exemple, le report du dossier de la dotation du poste de DG [REDACTED]

[REDACTED] Par ailleurs, ceci rend difficile l'établissement de l'autorité du CA,

<sup>10</sup> Extrait des rôles et responsabilités tirés de la formation de l'ENAP à l'intention des membres des conseils d'administration des centres de services scolaires.

particulièrement face à un DG particulièrement éduqué en matière de gouvernance et ayant une connaissance fine de l'organisation.

[Redacted]

[Redacted] Cet élément est abordé dans la prochaine section.

### Éthique

Les administrateurs ont également l'obligation de respecter des normes éthiques et déontologiques dans l'accomplissement de leur mandat. Toutefois plusieurs événements font état de manquements à l'éthique, notamment au niveau de la confidentialité et de la loyauté, ainsi qu'au niveau de la coopération, de la collaboration, de la transparence et du respect entre certains membres du CA.

#### Plainte concernant l'éthique de certains membres

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]. Le fait que des membres du CA aient été exclus d'une séance de travail fait défaut au devoir de collégialité et de solidarité des administrateurs.

[Redacted]

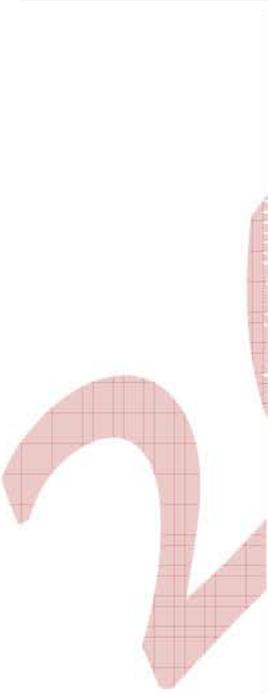
[Redacted]

En effet, tout administrateur doit conserver pour lui seul toute information confidentielle, et ce, même si l'assermentation des membres se déroulait le lendemain. Si le Code d'éthique et de déontologie précise que la discrétion prévaut tant pendant le mandat qu'après son

<sup>11</sup> [Redacted]

expiration, il est permis de croire qu'il prévaut également à la veille de l'assermentation des membres.

12.



12



Les membres ayant pris part à cette conversation ont délibérément pris des décisions entre eux, en excluant d'autres membres du CA, alors que tous les membres ont des pouvoirs et fonctions équivalents au sein du conseil.

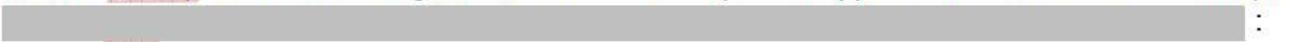
Cette conversation contrevient au code d'éthique du CSSDM qui prévoit notamment que les administrateurs ont un devoir de confidentialité ainsi qu'un devoir d'agir avec collégialité, solidarité et loyauté. Bien que les administrateurs n'étaient pas assermentés au moment de la discussion, il est clair que leurs actions allaient à l'encontre d'un comportement éthique normal attendu d'un administrateur. Plusieurs d'entre eux ayant eu des expériences dans d'autres CA auraient dû reconnaître qu'il s'agissait de manquements importants.

Après analyse de la plainte et des encadrements auxquels sont soumis les membres du CA, notamment le Code d'éthique et de déontologie du CSSDM ainsi que le Code civil du Québec



### **Suites du rapport de la commissaire à l'éthique**

Tel que prévu au *Code d'éthique et de déontologie des commissaires de la Commission scolaire de Montréal*, temporairement en vigueur au moment du dépôt du rapport de la commissaire à l'éthique



« Si la décision conclut qu'il y a eu contravention, la décision est publique, sous réserve du nom du plaignant et est déposée, accompagnée d'un bref résumé de la décision, au Conseil des commissaires lors de la séance ordinaire suivant sa réception par le secrétaire général. »

Le projet de résolution quant à la décision de la commissaire à l'éthique a été déposé à la séance du 27 janvier, mais a été retiré et reporté à la séance suivante, soit le 24 février 2021. À cette date,

la plainte a à nouveau été retirée de l'ordre du jour puisque des recours judiciaires sont en cours à ce sujet.

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

Il est donc possible de constater que les membres parents ainsi que des membres de la communauté n'ont pas bien compris leur devoir éthique envers le CSSDM et leurs pairs. Certains vont jusqu'à remettre en question le rapport de la commissaire à l'éthique, qui a pourtant jugé la plainte recevable et assez incriminante pour imposer une réprimande. Il subsiste donc un risque que de tels événements se soient reproduits ou se reproduisent dans le futur.

**Conflit d'intérêts**

[Redacted]

L'article 328, disposition transitoire prévue à la *Loi modifiant principalement la Loi sur l'instruction publique relativement à l'organisation et à la gouvernance scolaires* prévoit ce qui suit :

« 328. Jusqu'à l'entrée en vigueur du règlement pris en vertu de l'article 457.8 de la *Loi sur l'instruction publique*, tel qu'édicte par l'article 139 de la présente loi :

[...]

4° un membre du personnel siégeant au conseil d'administration d'un centre de services scolaire doit, sous peine de déchéance de sa charge, s'abstenir de voter sur toute question portant sur l'embauche, le lien d'emploi, la rémunération, les avantages sociaux et les autres conditions de travail, individuelles ou collectives, de tout employé du centre de services scolaire. Il doit également, après avoir eu l'occasion de présenter ses observations, se retirer de la séance pour la durée des délibérations et du vote relatif à cette question. »

En effet, le membre du personnel qui serait directement impliqué dans le processus de recrutement de son éventuel supérieur hiérarchique peut se retrouver en situation de conflit d'intérêts entre, d'une part, son rôle d'administrateur et, d'autre part, sa fonction professionnelle. D'ailleurs, le deuxième alinéa de l'article 19 de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* (chapitre G-1.02) prévoit que les comités dont la formation est prévue à la loi (gouvernance et éthique, vérification, ressources humaines) ne sont composés que de membres indépendants. Or, en vertu du troisième alinéa de l'article 4 de cette loi, un membre qui est à l'emploi de la société est réputé ne pas être indépendant.

Il n'apparaît donc pas conforme à l'esprit des dispositions de la LIP qu'un membre du personnel siégeant au CA fasse partie du comité des ressources humaines ni de tout comité ayant pour fonction de soutenir le conseil d'administration dans le processus de recrutement d'un nouveau directeur général. Le CA du CSSDM apparaît donc agir en cohérence avec la LIP.

Toutefois, les membres du personnel ont également été exclus de la décision concernant la désignation des autres membres sur le comité de sélection pour la dotation du poste de DG, alors que les situations de conflit d'intérêts prévues au paragraphe 4° de l'article 328 ne couvrent pas le vote visant à désigner les membres des différents comités. Il apparaît que dans ce contexte, le CA du CSSDM interprète la notion de conflit d'intérêts plus sévèrement que ce qu'elle devrait l'être.

Selon le code d'éthique en vigueur au CSSDM qui avait été établi conformément à l'article 175.1 de la LIP, les membres du CA ont également l'obligation de déclarer, dans les 30 jours de leur entrée en fonction, sur le formulaire approprié, les situations ou liens susceptibles de créer un conflit d'intérêts.

Par ailleurs, selon les normes du Contrôleur des finances<sup>14</sup> les principaux dirigeants des CSS, incluant les membres du CA, sont tenus de divulguer des informations concernant les opérations entre apparentés aux fins des états financiers audités des entités et à cet effet ils doivent remplir un questionnaire présentant les informations relatives aux opérations entre apparentés. Toutefois, [REDACTED], ce questionnaire n'a pas été rempli.

<sup>14</sup> Chapitre 6400 – Information relative aux apparentés.

## Confidentialité

Outre la problématique reliée à la confidentialité énoncée dans les événements afférents à la plainte à la commissaire à l'éthique, il est également à noter qu'un journaliste a obtenu copie d'un résumé du rapport de la commissaire à l'éthique [REDACTED].

[REDACTED]. Une demande média a d'ailleurs été soumise au Ministère à cet effet le 2 février 2021. Or, un groupe restreint de personnes avait accès à ce rapport, son contenu étant confidentiel et préjudiciable pour la personne sanctionnée.

Quiconque a transmis ce rapport aux médias a fait preuve de manquement à son devoir de confidentialité et a également fait preuve de manque de loyauté envers le CSSDM, puisque la médiatisation de cette information pouvait nuire à l'image du CSS. Il doit être clair pour les personnes concernées que ce genre de conduite est particulièrement répréhensible au sein d'un CA ou d'une haute direction.

Par ailleurs, avant leur entrée en fonction, il a été demandé aux membres du CA de signer un engagement de confidentialité. Selon le Secrétariat général, il a été difficile d'obtenir des signatures de certains membres. Un engagement de confidentialité de la part des membres du CA est manquant, [REDACTED].

## Déroulement des activités du CA

### Séances du conseil d'administration

#### Absence de discussions

Les séances du CA du CSSDM font état courtoisie entre les administrateurs, mais porte à croire que les sujets abordés lors des séances font l'objet de délibération préalable, considérant l'absence de d'échanges ou d'argumentation, qui sont généralement sains dans un processus décisionnel, lorsqu'amenés de façon constructive. En effet, il a été rapporté à quelques reprises qu'il y a peu d'échanges et de discussions lors des séances du CA. Cela peut être dû au fait que de nombreux débats, questions et échanges ont cours durant les séances préparatoires, que les séances du CA se déroulent de manière virtuelle et qu'elles ont lieu devant un public. Nonobstant ces éléments, pour le bien commun, plus d'échanges devraient se dérouler séance tenante, et ce, afin d'en faire bénéficier le public.

Par exemple, la première séance du 23 octobre 2020 a donné l'impression à [REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
De plus, les nominations de la présidente et du VP se sont déroulées sans qu'aucune des deux personnes élues se présente aux membres du CA qui ne les connaissaient pas, comme les membres du personnel. Cette situation a accentué l'impression qu'un arrangement avait été fait entre certains membres. [REDACTED]

[REDACTED]. Il est pourtant inscrit à l'article 155 de la LIP que le CA (donc tous les membres du CA), nomme parmi ses membres,

un président et un vice-président. Il semble que les autres membres ont eu peu de place à cette nomination alors qu'il s'agit de l'une de leurs responsabilités.

### **Longueur des séances**

Plusieurs administrateurs ont mentionné que leur implication au CA du CSSDM leur prend un temps important, considérant notamment le nombre de séances nécessaires (séances ordinaires du CA, séances extraordinaires du CA, séances préparatoires aux séances ordinaires, rencontres de comités, etc.). Les séances sont longues et les ordres du jour comportent beaucoup trop de points.

Cette lourdeur s'explique en partie par une délégation de pouvoirs qui impliquent que plusieurs décisions doivent être prises par le CA alors qu'elles pourraient être déléguées à la direction générale. D'un autre côté, [REDACTED] ont mentionné ne pas avoir confiance en l'administration, ce qui peut expliquer qu'il y ait une volonté de réduire le pouvoir de décisions du DG et des directeurs généraux adjoints et ainsi s'octroyer des pouvoirs qui sont de niveau opérationnel plutôt que stratégique. Un exemple concerne la nomination des directeurs d'école, qui doit être approuvé par le CA. Non seulement cette façon de faire implique que les nominations sont retardées, mais il a été constaté dans la dernière séance que ces nominations sont toutes approuvées en bloc au CA et la valeur ajoutée que ce processus passe par le CA est discutable.

Il appert que le principe de subsidiarité, 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, n'est pas bien appliqué dans la structure de gouvernance du CSSDM. Par ailleurs, l'ensemble des administrateurs a mentionné que le sujet principal qui devrait être abordé, soit la réussite éducative des élèves, est mis en second plan au profit de discussion sur l'opérationnalisation du CA.

Il convient de rappeler qu'un projet de délégation de pouvoirs avait été déposé par le directeur général en vue de la première séance du conseil, mais qu'une autre proposition de délégation déposée séance tenante a été adoptée. Celle-ci est toutefois transitoire et doit être revue. Selon l'aide-mémoire réalisé dans le cadre du comité de gouvernance et d'éthique, le CSSDM prévoit que l'adoption d'une nouvelle délégation de pouvoirs irait à l'hiver ou au printemps de la prochaine année scolaire.

À titre comparatif, les deux autres CSS de l'île de Montréal, soit Marguerite-Bourgeoys (CSSMB) et Pointe-de-l'Île (CSSPI) ont déposé, lors de leur première séance du CA du 20 octobre 2020, un projet de règlement de délégation de pouvoirs qui avait préalablement été soumis au comité consultatif de gestion, à l'Association québécoise des cadres scolaires (AQCS) et à l'Association montréalaise des directions d'établissement scolaire (AMDES) pour consultation. Dans les deux cas, les projets de règlement ont été adoptés séance tenante.

En outre, une séance ordinaire du CA du CSSDM est prévue tous les mois, le minimum prévu par la loi étant de quatre par année. En plus des séances extraordinaires et des séances relatives aux comités, cela implique beaucoup de temps pour les administrateurs. À titre comparatif, le calendrier des séances du CSSMB et du CSSPI, qui ne sont pas aussi gros que le CSSDM, mais qui ont également une grande importance au sein du réseau scolaire, ne prévoit pas de séances tous les mois durant l'année scolaire, mais plutôt six séances au total.

### **Organisation et préparation aux séances**

Certains membres du CA ont mentionné des problématiques rencontrées dans la préparation aux séances et l'organisation des dossiers. D'abord les séances préparatoires aux séances du conseil

ne sont pas planifiées, ce qui les empêche d'avoir une vision à long terme de leur engagement. De plus les documents reçus en vue d'une séance du CA sont souvent reçus dans un délai très court avant la séance, ce qui laisse peu de temps pour la lecture et la compréhension des documents.

Enfin, les documents reçus sont également très volumineux et ne comportent pas de sommaire, ou d'aide à la prise de décision.

. Cependant, l'une des responsabilités de la direction générale est d'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, par exemple en analysant les enjeux et les solutions et en faisant des recommandations au CA<sup>15</sup>.

Dans le but d'établir un règlement de fonctionnement du CA et afin d'avoir des règles similaires, un document a été préparé avec deux CSS (CSSMB et CSSPI) et ce, avec le soutien d'une avocate de la firme Langlois. Les règles ont été déposées au CA du 25 novembre, mais il a été proposé qu'il soit travaillé au comité de gouvernance et d'éthique, et selon le calendrier obtenu, il est prévu qu'un règlement soit adopté seulement à l'automne 2021. Entre temps, le règlement de l'ancienne structure des commissaires est en vigueur au CSSDM. Les procès-verbaux du CSSPI et le CSSMB démontrent que ces CA ont adopté leurs projets de règles de fonctionnement interne dès la première séance du CA. Ceci témoigne du retard que le CA du CSSDM prend dans le développement de sa structure, ce qui a des répercussions sur l'efficacité de son fonctionnement.

Certains membres du CA rendent l'administration du CSSDM imputable des problématiques relatives au fonctionnement du conseil en disant que le CSSDM n'a pas l'habitude de travailler avec un CA et qu'il n'a pas mis en place les outils adéquats. Toutefois, il convient de rappeler qu'une responsabilité du CA et du comité de gouvernance et d'éthique est notamment d'adopter une régie interne qui permet d'encadrer les enjeux de fonctionnement.

### Comités

La composition des comités démontre une prédominance des membres parents et des membres de la communauté qui leur sont liés. Le tableau suivant illustre ce phénomène :

**Équilibre dans la composition des comités**

Comités	Membre parents	Membres liés aux parents	Membres CA total	% membres parents	% membres parents ou liés
Vérification	2	1	5	40 %	60 %
Ressources humaines	3	1	5	60 %	80 %
Gouvernance et éthique	3	1	5	60 %	80 %
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>53 %</b>	<b>73 %</b>

Ainsi, bien que les parents représentent 33 % des membres du CA, ils sont généralement majoritaires sur les comités. Les membres du personnel ne peuvent siéger au comité des ressources humaines considérant que ça les mettrait dans une situation de conflit d'intérêts, mais ils peuvent tout de même siéger à d'autres comités. Ils sont sous-représentés au sein des comités, alors que seule M<sup>me</sup> Carmichael siège à des comités en tant que membre du personnel. Le déséquilibre dans

<sup>15</sup> Formation de l'ENAP à l'intention des membres des conseils d'administration des centres de services scolaires.

les membres siégeant aux comités peut avoir également pour effet de surcharger certaines personnes et retarder l'avancement de travaux.

Par ailleurs, dans le procès-verbal du CA du 25 novembre 2020, il est possible de remarquer que deux membres du personnel ayant démontré un intérêt pour siéger à un comité n'ont pas été en mesure de se faire sélectionner à cet effet à la suite de votes secrets. Les parents et leurs alliés étant presque majoritaires, il aurait été difficile pour ces deux membres d'obtenir des votes en leur faveur.

En ce qui concerne l'avancement des travaux des comités, il a été mentionné que le comité de vérification avançait bien dans ses travaux et dans l'accomplissement de ses responsabilités. Toutefois en ce qui concerne le comité des ressources humaines, il y aurait eu certaines difficultés dans le dossier de la dotation du DG ou dans la nomination d'une ressource par intérim.

Enfin, en ce qui concerne le comité de gouvernance et d'éthique, [REDACTED], dont la première rencontre ne s'est tenue que le 18 janvier 2021. Ce comité devrait toutefois être responsable de<sup>16</sup> :

- Assister les membres du CA dans l'application des règles d'éthique et de déontologie ;
- Élaborer les critères et modalités pour l'évaluation du fonctionnement du CA ;
- S'assurer que les administrateurs du CA et les membres des conseils d'établissement suivent les formations obligatoires.

Considérant le faible niveau d'avancement de la formation que les membres doivent suivre, les problématiques éthiques qui n'ont pas été complètement réglées à ce jour et qu'aucune discussion concernant un mécanisme d'évaluation du CA n'a été réalisée dans ce comité selon les aide-mémoires de rencontre, il est possible de dire que ce comité n'a pas accompli les tâches qui lui incombent dans ses premiers mois d'existence.

Par ailleurs, [REDACTED]. La composition du comité est d'autant plus questionnable et mériterait de faire une plus grande place aux autres membres du CA.

### **Dotation du poste de DG**

Considérant le départ de M. Gendron annoncé pour le 26 février 2021, le CA a dû mettre en place un processus de dotation du poste de DG qui est toujours en cours.

D'abord, la LIP prévoit que le comité des ressources humaines doit assurer l'élaboration d'une planification de la relève en gestion (article 193.1) et également qu'un directeur général adjoint exerce les pouvoirs et fonctions du DG en cas d'absence ou d'empêchement de ce dernier (article 203). Toutefois aucune relève par un directeur adjoint spécifique, parmi les trois directeurs adjoints en place, n'était prévue par le CSSDM selon des membres du CA qui se seraient renseignés auprès de la direction générale. Il appert donc que ni l'administration ni le comité de ressources humaines n'ont mis en place les conditions nécessaires à la relève du poste de directeur général, ce qui a engendré des travaux supplémentaires pour la dotation du poste et la nomination d'un intérim.

La première action du CA a été de proposer la constitution d'un comité ad hoc afin de coordonner la démarche devant mener à la nomination de la prochaine direction générale. Toutefois, [REDACTED]

---

<sup>16</sup> Formation de l'ENAP à l'intention des membres des conseils d'administration des centres de services scolaires.

[REDACTED]

Toutefois, les désaccords entre le CA et l'administration n'auraient pas été discutés entre les deux parties et ont allongé le processus de recrutement dans un contexte où le départ du directeur général était imminent.

En réponse à ce départ, le CA a finalement décidé de prévoir un intérim, ce qui a également suscité des désaccords au sein du comité des ressources humaines. [REDACTED]

[REDACTED]

Au CA du 11 février, il a été annoncé qu'une demande d'intérêt à occuper l'intérim du poste serait effectuée parmi les trois directions générales adjointes. Seule une personne aurait démontré son intérêt et dans le cadre de la séance extraordinaire du conseil d'administration du 19 février 2021, la nomination de M<sup>me</sup> Francyne Fleury, directrice générale adjointe à la gestion des personnes et aux pratiques d'encadrement, à titre de directrice générale par intérim du CSSDM a été annoncée.

Afin de poursuivre les travaux visant la dotation du poste permanent de la direction générale, le CA a proposé les projets de résolutions suivants et les a approuvés le 24 février dernier :

- Processus de nomination d'une direction générale du CSSDM ;
- Mandat d'accompagnement de la Fédération des centres de services scolaires du Québec dans le cadre du processus de nomination d'une direction générale du CSSDM ;
- Sélection d'une firme de recrutement dans le cadre du processus de nomination d'une direction générale du CSSDM ;
- Mise sur pied d'un comité de sélection dans le cadre du processus de nomination d'une direction générale du CSSDM.

Entre le 9 décembre 2020 et le 26 février 2021, près de trois mois se sont écoulés sans qu'aucune démarche concrète visant le recrutement du DG n'ait été effectuée et même le processus visant la nomination d'un intérim a été ardu. Ceci témoigne des difficultés du CA à prendre des décisions et à assumer son rôle de veiller à ce que l'organisation soit bien gérée.

De plus, à la séance du 24 février dernier, le président du comité de parents est intervenu au cours de la période de questions du public et a mentionné, entre autres, que le comité de parents avait tenu une rencontre lors de laquelle les membres avaient notamment développé un profil de compétences attendues pour le prochain DG du CSSDM et qu'il propose de le partager au CA. Un document intitulé *Profil de compétences, Direction générale d'un CSS*, provenant du RCPAQ aurait également été déposé au comité de ressources humaines par Mélisandre Shanks, administratrice de ce regroupement. Ces éléments portent à croire que les membres parents, et par extension le comité de parents du CSSDM, ont mis en œuvre les outils permettant de sélectionner un directeur général à leur convenance, mais pas nécessairement à la convenance des autres membres du CA et dans l'intérêt du CSSDM.

## Désignation des membres

### Nomination des membres parents

La *Loi modifiant principalement la Loi sur l'instruction publique relativement à la gouvernance et à l'organisation scolaires* prévoyait initialement que le directeur général transmettait aux membres du comité de parents (CP) un avis de désignation afin qu'il détermine, selon un processus qui lui est propre, les parents qui siégeront au conseil d'administration pour chacun des districts CSS au plus tard le 1<sup>er</sup> juin 2020. Or, le contexte lié à la COVID-19 a retardé le lancement du processus de formation des CA qui a finalement eu lieu en septembre au CSSDM.

Le déclenchement du processus en septembre plutôt qu'en juin permettait d'attendre que les parents souhaitant siéger au nouveau CA du CSSDM soient élus dans leur conseil d'établissement respectif pour l'année scolaire 2020-2021. À cet égard, M. Gendron a indiqué que :

« L'objectif est de permettre à tous les parents qui s'intéressent à l'éducation et qui souhaitent participer activement aux décisions qui touchent les élèves de pouvoir faire partie du conseil d'administration du centre de services scolaire [...]. Cette gouvernance scolaire renouvelée sera une première pour l'ensemble du réseau scolaire québécois. Nous avons le devoir et la responsabilité qu'elle débute sur des bases égalitaires et démocratiques. Tout le monde y gagnera, à commencer par nos élèves. »<sup>17</sup>

Or, les différentes étapes du processus de désignation des membres parents d'élèves élaboré par le CP nécessitaient 30 jours pour sa réalisation complète.

C'est donc dans ce contexte que le 19 juin 2020, le CP a transmis à la direction générale du CSSDM une résolution portant sur la demande de transmission immédiate de l'avis de désignation des membres parents au conseil d'administration par le directeur général. Le 26 juin 2020, le DG a

<sup>17</sup> Lutte de pouvoir au CSSDM. Le Devoir, 14 juillet 2020.

transmis une lettre au président du CP, M. Marc. Étienne Deslauriers, l'informant qu'il ne procéderait pas au déclenchement du processus de nomination des membres parents d'élèves en juin.

Devant ce refus, le CP a transmis une mise en demeure à la direction générale le 10 juillet 2020. M. Gendron a cependant maintenu sa décision et le CP a décidé de poursuivre son processus de désignation des membres parents en prévision de la formation du CA et de procéder à l'élection.

En septembre 2020, les parents qui avaient été désignés pour siéger au CA ont vu leur mandat reconduit pour l'année scolaire 2020-2021 au sein de leur conseil d'établissement ainsi qu'au comité de parents. Ainsi, la désignation réalisée au cours de l'été a été soumise au CP nouvellement formé, qui a alors adopté la désignation.

Selon les informations obtenues,

Le 9 octobre 2020, M. Robert Gendron a informé les membres du CA qu'il suspendait le processus de cooptation des membres de la communauté qui devait avoir lieu cette même journée « en raison d'irrégularités rendant illégitime la désignation des membres parents »<sup>18</sup>. Le Ministère a alors été interpellé par l'administration du CSSDM afin de tenir une rencontre visant à résoudre la situation.

Dans une lettre du 25 novembre 2020 du sous-ministre adjoint du soutien aux réseaux et des relations avec les partenaires, M. Éric Bergeron, à M. Gendron, il est indiqué que le Ministère prenait acte que le CP a confirmé la désignation des membres parents d'un élève lors de l'assemblée tenue le 29 septembre, soit après l'envoi de l'avis de désignation comme prévu par la loi. Ainsi, sur la base de l'information disponible, le Ministère confirmait que les étapes prévues à la loi ont été remplies conformément aux délais prescrits. La lettre mentionnait toutefois que lors des prochaines désignations, il serait opportun que le comité de parents laisse aux nouveaux membres parents des conseils d'établissement toute la latitude nécessaire pour poser leur candidature, s'ils le désirent.

Une saine gouvernance s'exerce notamment dans un climat où les relations entre les différentes parties prenantes sont basées sur la confiance et le respect, ce qui fait actuellement défaut au CSSDM. De plus, le processus de désignation des membres parents a engendré un retard qui a eu des impacts sur l'efficacité du fonctionnement du CA ainsi qu'une incidence directe sur ses travaux.

Également, ce climat a eu des conséquences sur le processus de cooptation des membres de la communauté qui a finalement eu lieu seulement deux jours avant la première séance du conseil d'administration.

---

<sup>18</sup> La désignation du conseil d'administration gelée. La Presse, 14 octobre 2020.

## Cooptation des membres de la communauté

En prévision de la cooptation des membres de la communauté, le directeur général a publié un avis sur le site Internet du CSSDM, invitant les personnes à soumettre leur candidature à un poste de représentant de la communauté au conseil d'administration, comme prévu à l'article 143 de la LIP. À cet égard, les personnes désirant poser leur candidature devaient remplir un formulaire dans lequel une section permettait d'indiquer qu'elles possédaient les qualités et répondaient aux conditions requises. L'administration a indiqué avoir recherché des personnes détenant une expérience significative afin d'avoir un CA compétent. L'appel à candidatures aurait d'ailleurs été envoyé au Collège des administrateurs de sociétés. Pour finir, ce sont 45 candidatures qui ont été retenues et soumises aux membres du CA pour analyse et cooptation. Parmi ces candidatures, plusieurs étaient de haut niveau et les personnes détenaient les compétences et l'expertise attendues d'un administrateur au CSSDM, [REDACTED].

En prévision de la cooptation des représentants de la communauté, l'administration aurait proposé différents scénarios aux membres parents d'élèves et aux membres représentant le personnel, mais chacun des scénarios aurait été refusé. Il aurait notamment été proposé aux membres de faire une présélection des CV et de tenir des entrevues avec les candidats retenus. C'est finalement une rencontre à huis clos qui s'est déroulée pour choisir les membres de la communauté.

L'administration a indiqué avoir reçu des plaintes de candidats concernant ce processus. La consultation de documents a permis de constater que [REDACTED] candidats ont communiqué avec le Secrétariat général par courriel pour obtenir plus d'information quant au processus de cooptation (ex. procès-verbal de la rencontre, nombre de candidatures reçues, critères utilisés pour la sélection, nombre de candidats sélectionnés et nombre d'entrevues réalisées). Étant donné que la séance de cooptation s'est tenue en huis clos, l'administration n'a pu fournir l'information aux demandeurs.

Lors de la séance en huis clos, [REDACTED]

La consultation des documents reçus dans le cadre du mandat de vérification a effectivement permis de constater que trois candidatures avaient été soumises par des membres du CA lors de la séance de cooptation et que deux d'entre elles ont été retenues. [REDACTED]

Comme mentionné plus haut dans le rapport, la séance de cooptation des membres de la communauté s'est tenue deux jours avant la première séance du conseil d'administration, soit le 21 octobre 2020. Ainsi, les membres cooptés ont été informés que leur candidature avait été retenue qu'un jour ou deux avant ladite séance.

Cela dit, les entretiens réalisés permettent de constater des opinions divergentes de la part de chacune des parties en ce qui concerne le processus général de cooptation. En effet,

Ces éléments ne sont pas favorables à l'établissement d'une saine gouvernance et ne favorisent pas non plus le développement d'une relation de confiance.

## Climat

### Relations entre le CA et l'administration

Avant l'implantation de la nouvelle gouvernance et l'abolition du conseil des commissaires, le directeur général a assumé seul durant quelques semaines la transition vers un CA et les demandes du comité de parents (CP) lui étaient ainsi directement adressées. Or,

À cette situation se sont ajoutées les divergences d'opinions concernant la démarche de nomination des membres parents d'élèves entre le CP et le DG qui ont eu cours à l'été 2020, une coupe budgétaire du CSSDM envers le CP qui a fortement déplu aux parents, ainsi que les enjeux entourant la délégation de pouvoirs. Tous ces éléments ont contribué à détériorer la relation entre les deux parties et à exacerber les tensions.

En effet, cette relation conflictuelle et empreinte de méfiance semble étendue à d'autres membres de la direction générale et de manière globale, il y a une absence de confiance des parents envers l'organisation. À cet égard,

Les relations entre les membres parents du CA et la direction générale sont donc marquées de tensions, de divergences d'opinions et d'absence de confiance qui remontent à un certain temps, et ce, bien que les membres émanant du CP doivent siéger au conseil de manière neutre et indépendante.

La rencontre de travail ayant eu lieu le 14 décembre 2020 a aussi fait l'objet de litige entre le conseil et la direction générale.

Il importe que les séances de travail et du conseil permettent les débats, les discussions et les questionnements afin de favoriser la compréhension des enjeux, mais cela doit nécessairement se faire dans un climat de collégialité et de respect des rôles et compétences de chacun.

Bien qu'une vision divergente sur cette rencontre existe entre les parties, aucune discussion n'a été effectuée à ce sujet afin de permettre à chacun de comprendre le point de vue de l'autre et d'échanger sur ce qui s'est passé pour tenter de corriger la situation.

Ceci fait état d'une communication déficiente entre la gouvernance et l'administration, qui relève de l'exercice du leadership des personnes concernées.

Le manque de confiance et la méfiance des membres parents à l'égard de l'administration se reflètent également dans leur refus de consulter les différentes instances du CSSDM, dont notamment le service des ressources humaines en ce qui concerne le remplacement du DG.

Une saine gouvernance est notamment basée sur une solide collaboration entre la présidence, la direction générale et le secrétariat général d'une organisation. En effet, il importe de miser sur un respect des rôles et compétences de chacune des parties et ainsi développer et maintenir des relations empreintes de soutien, de complicité et de communication adéquate. Ces aspects sont absents de la gouvernance au CSSDM qui évolue dans un climat de suspicion où il devient difficile, voire impossible, d'être efficient.

L'administration aurait eu avantage à offrir de l'accompagnement et de la formation aux membres de son CA lors de leur prise de poste. Pour qu'une organisation soit performante, elle doit notamment être gouvernée par un conseil d'administration performant. À cet égard, plus les administrateurs auront une bonne connaissance de l'organisation, de ses rouages et de ses enjeux, plus la prise de décision risque d'être efficiente. Ainsi, un accompagnement des membres du CA aurait sans doute contribué à mettre en place des conditions favorisant une implication forte, positive et harmonieuse.

Comme les éléments inscrits précédemment le démontrent, le climat difficile entre le CA et la direction générale concerne

[Redacted text block]

**Relations entre les membres du CA**

Comme présenté dans le portrait des membres du CA, plusieurs d'entre eux se connaissaient avant la composition du conseil.

[Redacted text block]

Un manque de confiance est également existant entre les différentes catégories de membres du CA. La plainte à la commissaire à l'éthique a évidemment laissé des traces dans la relation entre les personnes visées par la plainte et le reste des membres ainsi que sur la dynamique de groupe.

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

Ce manque de confiance et la remise en doute des compétences de tout un chacun ne favorisent pas un climat de cohésion et l'établissement d'une synergie au sein du CA. Au contraire, il y a là un risque de polarisation et d'accentuation des clans qui ne contribueront pas à la saine gouvernance du CSSDM

[Redacted text block]

. Cette politisation du conseil est contraire à l'objectif du changement de structure de gouvernance de conseil des commissaires à conseil d'administration.

[Redacted text block]

Nonobstant ce qui précède, la grande majorité des membres souhaitent regarder vers l'avenir et établir une cohésion de groupe, qui devra inévitablement passer par un rétablissement de la confiance.

### **Démobilisation des membres**

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] Un mouvement de démission de la part de plusieurs membres constitue un risque réel pour le CSSDM et diminuerait significativement l'efficacité de la prise de décision du CA.

### Suivi de l'accompagnement

À la suite du dépôt du rapport préliminaire le 5 février 2021, le Ministère a ordonné des mesures d'accompagnement au CSSDM. Pour ce faire, la firme Brio Conseils a été mandatée et M<sup>me</sup> Joanne Desjardins a spécifiquement été désignée à titre d'accompagnatrice. Cet accompagnement vise à déployer le soutien nécessaire à l'établissement d'une saine gouvernance au sein de l'organisation, respectueuse du cadre juridique applicable et des bonnes pratiques en la matière. Selon une lettre envoyée à la présidente du CA, le mandat d'accompagnement, prenait effet le 12 février 2021 et se poursuivait jusqu'au 31 mars 2021, avec possibilité de prolongation selon les conclusions de l'accompagnatrice. Un rapport d'analyse final incluant un plan d'action était d'ailleurs attendu au 15 mars 2021. Le contrat avec le Ministère se termine toutefois le 31 mai 2021.

Le 11 mars 2021, l'accompagnatrice a réalisé une rencontre [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Selon les informations reçues de M<sup>me</sup> Desjardins, aucun accompagnement n'a été effectué auprès des membres du CA, laissant ainsi la situation se détériorer. En date du 23 mars 2021, les administrateurs n'auraient d'ailleurs pas été avisés des mesures d'accompagnement imposées au CSSDM, et ce, [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

## Comité de parents

Bien que le mandat de vérification vise la structure de gouvernance principale du CSSDM, soit son conseil d'administration, certains éléments d'intérêt ont été soulevés [REDACTED] quant au comité de parents (CP) du CSSDM.

En 2019-2020, le CP a fait appel à une conseillère stratégique, [REDACTED]

[REDACTED] En juin 2020, une communication a été envoyée par la direction générale du CSSDM au président du CP afin de l'informer que :

« [...] le CP est un comité du CSSDM et par conséquent, il n'est pas une instance indépendante et ne possède pas une personnalité juridique propre. Tout comme les autres comités du CSS, le CP ne dispose d'aucun pouvoir particulier. Il a certaines fonctions, lesquelles sont surtout axées vers la consultation et la sollicitation de la participation des parents. Il ne peut donc, en aucun temps, conclure un contrat, quel qu'il soit, ou embaucher du personnel. Quant aux achats, ceux-ci doivent être directement en lien avec le fonctionnement du CP, par exemple pour la tenue de ses séances. »

Par ailleurs, selon la Fédération des centres de services scolaires du Québec (FCSSQ), les dépenses pouvant être effectuées par le CP sont interprétées de cette façon :

« Les seules dépenses qui peuvent y être prévues sont des dépenses relatives au fonctionnement du comité, soit des dépenses relatives à la tenue des séances ordinaires ou extraordinaires du comité ou de ses comités de travail et des dépenses relatives à la représentation du comité au sein d'autres organismes (telles que des frais de déplacement ou des frais de séjour encourus par les membres pour participer aux séances du comité ou à ses travaux). Sont également des dépenses de fonctionnement les dépenses relatives à l'information ou à la formation des membres du comité, notamment pour les activités de formation visées par le paragraphe 10° de l'article 193, etc.

La loi n'a pas prévu de rémunération pour les membres d'un comité ni le versement de jetons de présence. Il ne s'agit pas là de dépenses de fonctionnement du comité »<sup>19</sup>.

Ainsi, la dépense reliée aux services professionnels d'une conseillère stratégique dépasserait le cadre des dépenses de fonctionnement et donc des dépenses autorisées au CP. Toutefois, cette dépense ne semblait pas nécessairement connue du CSSDM puisque dans cette même communication de la direction générale au président du CP, il est mentionné qu'au cours des dernières années, le CP est à défaut de procéder à sa reddition de comptes budgétaire à laquelle il est tenu. Le CSSDM a mentionné désirer remédier à ce défaut en instaurant une reddition de comptes mensuelle qui permettra au CSSDM de s'assurer que les dépenses de ce comité respectent

<sup>19</sup> Extrait d'une communication entre la direction générale et le président du CP faisant référence à : *La Loi sur l'instruction publique* annotée, La Fédération des commissions scolaires du Québec.

à la fois les paramètres budgétaires impartis, de même que la loi, les règlements et les politiques du CSSDM.

Au début de l'année scolaire 2020-2021, soit lors d'une séance du CP en septembre 2020, M<sup>me</sup> Deschamps a été présentée aux participants comme étant une conseillère stratégique du Regroupement des comités de parents autonomes du Québec (RCPAQ). Cet organisme, créé officiellement en juin 2020 par les CP du CSSDM et du CSS de Laval, est administré, entre autres, par M<sup>me</sup> Mélisandre Shanks, présidente du CA du CSSDM, selon les informations tirées du Registraire des entreprises du Québec. Cet organisme a été créé notamment considérant l'insatisfaction de ces CP envers la Fédération des comités de parents et la réponse positive que celle-ci avait envers le projet de loi 40<sup>20</sup>.

Durant cette séance du CP en septembre 2020, il a également été proposé et résolu que le CP fasse une contribution de 10 000 \$ au RCPAQ, conditionnelle à l'engagement de ce dernier, par résolution de son conseil d'administration, que la totalité de la contribution soit remise sous forme de don au comité de parents dès que le financement gouvernemental serait versé au RCPAQ. Cette proposition a été effectuée considérant que le Regroupement a déposé une demande de soutien auprès du ministre de l'Éducation, M. Jean-François Roberge, le 4 septembre 2020.

Par ailleurs, un procès-verbal d'une séance du CP tenue en octobre 2020 démontre que

[REDACTED]

À la lumière de ces informations,

[REDACTED]

La réelle utilisation de ce montant n'est toutefois pas confirmée.

## CONSTATS GÉNÉRAUX

### Incompréhension des rôles et responsabilités

L'un des constats résultant de l'analyse de la situation et des rencontres tenues au cours du mandat de vérification est une absence de direction claire de la part du CA, qui provient notamment de la méconnaissance des rôles et responsabilités des administrateurs, [REDACTED]. Également un conflit de rôle des membres parents, qui semblent pour plusieurs utiliser le CA comme étant un prolongement de leur mandat au comité de parents, est problématique. Cet élément les empêche de siéger de manière neutre et indépendante, comme tous les autres membres du conseil.

Le faible avancement de la formation sur la gouvernance ainsi que le manque de documentation fournie par le CSSDM ont une répercussion sur cette méconnaissance, mais le manque d'expérience de certains membres dans un rôle de gouvernance d'une organisation aussi importante que celle du CSSDM est également un facteur. [REDACTED]

<sup>20</sup> <https://www.cpcsdm.ca/desaffiliation2020/>.

À la lumière des événements survenus avant la première séance du CA, les responsabilités éthiques et déontologiques sont également incomprises. Une absence de regret et de volonté de s'excuser auprès de ses pairs indique que cette incompréhension est toujours présente et qu'il y a un risque que de tels événements se reproduisent.

## **Fonctionnement et organisation déficiente du CA**

Plusieurs enjeux témoignent d'un fonctionnement et d'une organisation déficiente au sein du CA du CSSDM, tels que la longueur des séances préparatoires et des séances du CA, la lourdeur de la documentation reçue pour prise de décision au CA, le grand nombre de points à l'ordre du jour et l'absence de prise de décision du CA dans des dossiers importants qui relèvent de sa responsabilité.

Ce phénomène est d'ailleurs constaté par la difficulté de procéder à la dotation du poste de directeur général, mais également par l'absence de considération pour des tâches de gouvernance de base comme la détermination d'attentes et l'évaluation de la DG, les orientations et objectifs stratégiques ou la gestion des risques.

Ces enjeux sont notamment engendrés par un climat difficile entre l'administration et le CA ainsi que par une incompréhension des rôles et responsabilités, mais également par des encadrements non adaptés à la situation du CA. En effet, le niveau inadéquat de la délégation de pouvoirs ne permet pas de favoriser le principe de subsidiarité et détourne l'attention du conseil sur des décisions opérationnelles plutôt que sur des décisions stratégiques qui concernent l'intérêt du CSSDM et de la réussite éducative de ses élèves. De plus, les règles de fonctionnement du CA ne sont pas adaptées à la nouvelle structure de gouvernance et ne permettent pas une efficience du CA.

Ces deux documents sont en cours de révision, mais le CA prend un temps considérable pour le faire, alors que ceux-ci auraient dû être disponibles dès les premières séances du conseil.

## **Détérioration du lien de confiance**

Le lien de confiance entre l'administration du CSSDM et le conseil d'administration a été affaibli depuis plusieurs mois. Les différents enjeux historiques qui ont opposé le comité de parents et la direction générale du CSSDM en sont notamment la cause. Les membres parents remettent ouvertement en question les documents et informations provenant de la direction générale et du Secrétariat général, ce qui complexifie le fonctionnement du CA. Les membres parents se défendent en mentionnant que cela fait partie de leur rôle de poser des questions, toutefois poser des questions ne signifie pas être méfiant de tout ce qui n'émane pas de son travail.

Par ailleurs, une communication déficiente entre la gouvernance et l'administration a été dénotée. Des dossiers, tels que la modification de la délégation de pouvoirs, ont été élaborés et discutés par les deux parties de façon distincte, ce qui a mené à des démarches séparées alors que l'objectif final était le même.

## Politisation du conseil par les membres parents

La partialité des décisions du CA est remise en question et la composition des comités semble également privilégier les membres parents et les personnes liées, ce qui laisse moins de place aux autres membres, dont les membres du personnel qui sont régulièrement exclus considérant leur lien avec le CSSDM. Les fonctions de présidence et vice-présidence ainsi que la composition des comités n'est pas nécessairement basée sur la complémentarité des connaissances et des compétences. Ce phénomène est d'autant plus problématique dans un contexte où le rôle de membre parent au conseil d'administration est confondu avec le rôle de membre du comité de parent.

Il est à noter que le modèle de gouvernance basé sur l'élection de membres parents provenant du comité de parents, ainsi que la nomination de la présidence et de la vice-présidence parmi cette catégorie de membres mettent en place les conditions propices à la politisation au sein du CA et pose un risque important pour l'indépendance des administrateurs.

### Événements postérieurs aux travaux de vérification

Le 9 avril 2021, les 5 membres parents, incluant la présidente et le vice-président, ont remis leur démission du conseil d'administration. La semaine suivante, le membre du CA représentant de la communauté de 18 à 35 ans a également remis sa démission.

Ainsi, en date du 15 avril 2021, le CA est composé de 5 membres du personnel et de 2 membres de la communauté. Considérant que le CA est constitué à moins de 50 % de ses membres et qu'il est majoritairement formé de membres du personnel, cette situation pose un risque important quant à la capacité du CA d'exercer son rôle de gouvernance adéquatement. Ces éléments nouveaux ont été considérés dans l'établissement des recommandations.

## RECOMMANDATIONS

L'analyse des documents reçus et les entrevues effectuées avec le DG du CSSDM et la présidente du CA ont soulevé des enjeux qui ont mené à des mesures d'accompagnement au CSSDM dès la mi-février, en vertu de l'article 478.5 de la LIP. Toutefois, les éléments soulevés au cours des travaux supplémentaires ainsi que les développements récents au sein du CSSDM militent pour des recommandations additionnelles.

### Suspendre les fonctions et pouvoirs du CSSDM

Compte tenu de la démission de 8 membres du CA, dont la totalité des membres parents, et du caractère temporaire de la direction générale actuelle, il est recommandé de suspendre les fonctions et pouvoirs du CSSDM pour une durée de six mois, en vertu de l'article 479 de la LIP :

« **479.** Le gouvernement peut, pendant ou après la tenue d'une vérification ou d'une enquête, ordonner que tout ou partie des fonctions ou pouvoirs d'un centre de services scolaire ou du Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal soient suspendus pour une période d'au plus six mois et nommer un administrateur qui exerce les fonctions et pouvoirs du conseil d'administration du centre de services scolaire ou du Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal qui sont suspendus.

L'administrateur nommé par le gouvernement peut, sous réserve des droits des tiers de bonne foi, annuler une décision prise par le centre de services scolaire ou le Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal en vertu des pouvoirs qui ont été suspendus.

L'administrateur nommé par le gouvernement ne peut être poursuivi en justice pour les actes qu'il accomplit de bonne foi dans l'exercice de ses fonctions.

Le gouvernement peut prolonger la suspension et le mandat de l'administrateur pour une période d'au plus six mois. »

Cette mesure permettra d'assurer une transition neutre et harmonieuse dans le contexte qu'un nouveau CA doit être constitué, que la direction générale actuelle agit à titre intérimaire et que la constitution du CA avait été une source du conflit avec la direction générale à l'été 2020. Ainsi, l'administrateur provisoire pourra superviser le processus de nomination des membres du CA ainsi que la dotation de la direction générale, afin d'en assurer la conformité et l'impartialité. Ainsi, au terme des six mois de suspension des fonctions et pouvoirs, l'administrateur pourra passer les pouvoirs à un nouveau CA à l'automne 2021.

Il est recommandé que l'administrateur choisi soit reconnu dans la communauté pour sa probité et son leadership, ainsi que sa capacité à communiquer et travailler dans un environnement complexe.

### Poursuivre les mesures de surveillance et d'accompagnement

À la suite du rapport préliminaire remis le 5 février 2021, des mesures d'accompagnement pour le CA avaient été ordonnées sans délai, en vertu de l'article 478.5 de la LIP :

« **478.5** Le ministre peut, pendant ou après la tenue d'une vérification ou d'une enquête, recommander ou ordonner à un centre de services scolaire ou au Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal de se soumettre à des mesures de

surveillance ou d'accompagnement ou d'appliquer les mesures correctrices qu'il indique. »

La firme Brio Conseils a été mandatée pour réaliser cet accompagnement, et ce, jusqu'au 31 mars 2021, avec possibilité de prolongation, selon la lettre transmise à la présidente. Le contrat avec la firme prend toutefois fin le 31 mai 2021.

Toutefois, au terme de la suspension des fonctions et pouvoirs, il importe de poursuivre des mesures d'accompagnement avec une autre firme ou personne qui saura accompagner le nouveau CA dans ses nouvelles fonctions.

Pour ce faire, le mandat devra prévoir un accompagnement de la présidence, mais également de l'ensemble des membres du CA, afin d'assurer une équité et un équilibre des connaissances. Par ailleurs, il serait recommandé que la firme ou personne choisie appuie le CSSDM et particulièrement le CA dans la mise en application des recommandations spécifiques ci-dessous et qu'elle en fasse rapport mensuellement au Ministère. À cet effet, un plan d'action devrait être réalisé par l'accompagnateur, être présenté au CA du CSSDM et être soumis au Ministère. Un mandat de six mois est proposé afin de laisser suffisamment de temps à l'accompagnateur et au CA d'entamer la mise en place des recommandations de ce rapport et d'ainsi permettre aux membres du CA de développer leur aisance dans leurs rôles et responsabilités.

Afin d'assurer le succès de la démarche et la bonne circulation de l'information, la décision devrait être prise par voie d'arrêté ministériel et une communication devrait être transmise à tous les membres du CA à cet égard.

### Recommandations au CSSDM

Sous la supervision de l'accompagnateur, il est recommandé au CSSDM de réaliser les actions suivantes, lorsque le nouveau CA sera constitué :

- Instaurer un processus d'autoévaluation du conseil d'administration et de sa présidence ;
- Instaurer un processus d'évaluation de la direction générale ;
- Développer du matériel de formation à l'intention des membres du CA, actuels et futurs, qui permettra notamment de présenter le fonctionnement du CSSDM et ses principaux enjeux ;
- Revoir les règles de fonctionnement interne du CA et définir spécifiquement la notion de conflit d'intérêts pour qu'elle soit comprise de l'ensemble des administrateurs et qu'elle respecte le cadre légal ;
- Prévoir un processus de médiation entre le CA et l'administration si le climat ne s'améliore pas à la suite du changement de directeur général ;
- Suivre le niveau d'avancement de la formation obligatoire à l'intention des membres du CA et rappeler l'importance de cette formation aux membres ;
- Demander au personnel de l'administration ayant un rôle à jouer au CA de suivre la formation à l'intention des membres du CA afin que tous les intervenants concernés aient une vision commune des rôles et responsabilités de chacun ;
- Revoir rapidement la délégation de pouvoirs dans le respect du principe de subsidiarité avec l'aide de l'accompagnateur, afin de ramener la prise de décisions à un niveau stratégique ;
- Développer des mécanismes visant à faciliter la présentation des dossiers au CA afin de diminuer la charge de lecture et les prévoir dans la régie interne ;

- Revoir la composition des comités, si les membres le désirent, afin d'assurer l'inclusion de l'ensemble des membres ayant un intérêt dans les comités. Le leadership inclusif doit être assuré par la présidence ;
- Procéder à un audit interne sur les dépenses réalisées par le comité de parents du CSSDM et veiller à sa reddition de comptes périodique, le cas échéant, afin notamment d'évaluer la validité du financement du RCPAQ. L'audit doit être fait indépendamment des membres du comité de vérifications ayant un conflit d'intérêts considérant leur présence au comité de parents ;
- Rappeler l'obligation aux membres du CA de signer une déclaration d'intérêts considérant qu'ils sont en infraction au code d'éthique en vigueur ;
- Prévoir des mécanismes pour la relève de postes d'envergure comme celui de la direction générale ;
- Lorsque le Code d'éthique et de déontologie établi par le Ministère sera en vigueur, préparer et offrir une formation aux membres du CA à ce sujet afin d'en assurer la compréhension et l'adhésion.

## CONCLUSION

À la suite de sa création, le conseil d'administration du CSSDM avait à mettre en place une structure de gouvernance efficace, collaborative et inclusive, dans une perspective de soutien à la réussite éducative des élèves par l'amélioration des services éducatifs. Toutefois, force est de constater que les mécanismes en place n'ont pas permis une prise de décision efficace, notamment en raison d'un leadership inadéquat et d'une incompréhension des rôles et responsabilités d'un administrateur.

Considérant la démission de la majorité des membres du CA au cours des derniers mois, la suspension des fonctions et pouvoirs du CSSDM ainsi que des mesures de surveillance et d'accompagnement seront requises afin d'établir des bases solides en matière de gouvernance scolaire. Considérant qu'il s'agit du plus grand CSS de la province, le caractère essentiel d'une intervention réussie auprès de celui-ci doit être souligné.

2437000

2437000

# Rapport de vérification - Préliminaire

Gouvernance du Centre de services scolaire de Montréal

Février 2021

CONFIDENTIEL

2437000

## Table des matières

<b>SOMMAIRE EXÉCUTIF .....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>2</b>
<b>MANDAT ET MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>2</b>
<b>CADRE LÉGAL ET RÉGLEMENTAIRE.....</b>	<b>3</b>
Loi sur l'instruction publique .....	3
Pratiques exemplaires en gouvernance .....	8
<b>HISTORIQUE .....</b>	<b>10</b>
<b>PORTRAIT DU CA ET DE LA HAUTE DIRECTION .....</b>	<b>14</b>
Composition du CA .....	14
Rôles et constitution des comités du CA .....	15
Politiques et règles de fonctionnement du CA.....	16
Rôle et responsabilité des administrateurs.....	17
Délégation des pouvoirs.....	19
Autres sujets d'intérêt.....	20
<b>CONSTATS GÉNÉRAUX.....</b>	<b>22</b>
<b>RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>23</b>
Ordonner sans délai des mesures d'accompagnement au CSSDM .....	23
Rendre disponible un code d'éthique et de déontologie des administrateurs .....	23
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>24</b>

## SOMMAIRE EXÉCUTIF

Le présent rapport fait état des résultats préliminaires de la vérification menée par la Direction des enquêtes concernant l'administration, l'organisation et le fonctionnement du Centre de services scolaire de Montréal (CSSDM), particulièrement en ce qui concerne sa gouvernance par le conseil d'administration (CA).

Cette vérification a été initiée sur la base d'informations portées à l'attention du Ministère concernant la gouvernance du CSSDM.

La phase préliminaire de la vérification a été menée par la conduite d'entrevue avec le principal dirigeant du centre de services scolaire et la présidente de son conseil d'administration ainsi que par l'analyse préliminaire de documents reçus du CSSDM et de sources ouvertes.

Dans un premier temps, le rapport préliminaire établit un portrait de la gouvernance du CSSDM, notamment en regard de la composition du CA et de ses comités, des politiques et règlements, des rôles et responsabilités des administrateurs et de la délégation des pouvoirs.

Ensuite, les principaux éléments d'intérêt suivants ont pu être constatés durant les travaux commencés par les vérificateurs :

- Il existe un enjeu de compréhension des rôles et responsabilités des administrateurs par les membres du CA, pouvant en partie être expliquée par un faible niveau d'avancement de la formation sur la gouvernance;
- La confiance et la communication sont déficientes entre les membres du CA et l'administration, affectant ainsi le processus décisionnel du CA et ayant un impact sur le niveau de collaboration;
- La prise de décision est suspendue dans plusieurs dossiers stratégiques relevant directement de la compétence du CA, notamment explicable par un leadership insuffisant de la part de la présidence;
- L'incertitude subsiste quant à la dotation du poste de directeur général, qui sera vacant incessamment, due entre autres à l'indécision du CA quant à la démarche de sélection d'un candidat.

Afin d'adresser ces éléments, il est recommandé d'ordonner sans délai des mesures d'accompagnement pour aider les membres du CA à bien assumer leur rôle et leurs responsabilités, et ce, en vue de veiller à ce que le plus grand centre de services scolaire du Québec soit gouverné de façon saine et optimale.

Des travaux supplémentaires auront lieu au cours des prochaines semaines. Les analyses additionnelles ainsi que les constats et recommandations qui en découleront seront présentés dans le rapport final de ce mandat de vérification au printemps 2021.

## INTRODUCTION

Le Centre de services scolaire de Montréal (CSSDM) est le plus important centre de service scolaire (CSS) du Québec. Administrant un budget annuel de 1,24 G\$<sup>1</sup>, il dessert plus de 114 000 élèves, jeunes et adultes dans ses 188 écoles et centres de formation.

En juin 2020, la Commission scolaire de Montréal (CSDM) est devenue le CSSDM. La mise en place d'une nouvelle structure de gouvernance a été source de tensions entre la direction générale et le comité de parents. À ce jour, des conflits semblent subsister entre les membres du conseil d'administration (CA), particulièrement entre les membres parents et la direction générale, qui ont été communiqués au ministère de l'Éducation (Ministère). Des enjeux de gouvernance, d'éthique et de déontologie ont également été soulevés. Sur la base de ces allégations, un mandat de vérification a été confié à la Direction générale de la vérification interne et des enquêtes du Ministère.

## MANDAT ET MÉTHODOLOGIE

Conformément à l'article 478 de la *Loi sur l'instruction publique*, la Direction générale de la vérification interne et des enquêtes (Direction des enquêtes) a été mandatée par le sous-ministre de l'Éducation le 22 janvier 2021 afin de procéder à une vérification concernant l'administration, l'organisation et le fonctionnement du CSSDM, particulièrement en ce qui concerne sa gouvernance par le CA. La Direction générale des politiques et de la planification a également été associée au mandat de vérification.

Conformément au mandat reçu, le présent rapport constitue le rapport préliminaire attendu dont l'objectif est d'exposer les constats en fonctions des informations recueillies au 5 février 2021.

Pour remplir la première étape du mandat, la Direction des enquêtes a colligé l'information sur la base de témoignages (vidéoconférences), d'échanges de courriels, d'information documentaire recueillie auprès du CSSDM (procès-verbaux, politiques, correspondances, rapports déjà produits au bénéfice du CSS) et d'informations de sources ouvertes. Des entrevues à distance avec le directeur général du CSSDM, M. Robert Gendron et avec la présidente du CA, M<sup>me</sup> Mélisandre Shanks, ont également été réalisées.

À la suite de la soumission du rapport préliminaire, les travaux de vérifications se poursuivront avec l'analyse détaillée des documents reçus et ceux à recevoir du CSSDM, ainsi qu'avec la tenue d'entrevues supplémentaires afin de recueillir le point de vue de tous les membres du CA. Un rapport de vérification final sera remis au printemps 2021.

---

<sup>1</sup> Rapport annuel du CSSDM 2019-2020.

# CADRE LÉGAL ET RÉGLEMENTAIRE

## Loi sur l'instruction publique

La *Loi sur l'instruction publique* (LIP) (chapitre I-13.3) précise les règles générales s'appliquant aux centres de services scolaires. La section III de cette loi traite de la constitution du CA des centres de services. Les rôles du président et du directeur général y sont notamment abordés.

Cette loi a d'ailleurs été modifiée récemment avec la réforme de la gouvernance prévue dans la *Loi modifiant principalement la Loi sur l'instruction publique relativement à l'organisation et à la gouvernance scolaires*. Voici un aperçu de quelques articles abordant les exigences envers les CA :

« **143.** Un centre de services scolaire francophone est administré par un conseil d'administration composé des 15 membres suivants :

1° cinq parents d'un élève fréquentant un établissement relevant du centre de services scolaire, qui sont membres du comité de parents et qui ne sont pas membres du personnel du centre de services scolaire, représentant chacun un district;

2° cinq membres du personnel du centre de services scolaire, dont un enseignant, un membre du personnel professionnel non enseignant, un membre du personnel de soutien, un directeur d'un établissement d'enseignement et un membre du personnel d'encadrement;

3° cinq représentants de la communauté domiciliés sur le territoire du centre de services scolaire, qui ne sont pas membres du personnel du centre de services scolaire, soit :

a) une personne ayant une expertise en matière de gouvernance, d'éthique, de gestion des risques ou de gestion des ressources humaines;

b) une personne ayant une expertise en matière financière ou comptable ou en gestion des ressources financières ou matérielles;

c) une personne issue du milieu communautaire, sportif ou culturel;

d) une personne issue du milieu municipal, de la santé, des services sociaux ou des affaires;

e) une personne âgée de 18 à 35 ans.

Les membres sont désignés conformément à la présente loi et au règlement pris en application de l'article 455.2. »

« **143.6.** Les parents d'un élève visés au paragraphe 1° du premier alinéa de l'article 143 sont désignés par le comité de parents, conformément au règlement pris en application de l'article 455.2. »

« **143.7.** Le directeur général du centre de services scolaire francophone doit s'assurer que les membres du conseil d'administration qui y siègent à titre de parent d'un élève sont désignés dans les délais requis.

Il doit veiller à l'application des règles prévues par la présente loi et par le règlement pris en application de l'article 455.2. »

« **143.8.** Le directeur général du centre de services scolaire procède à un découpage du territoire du centre de services scolaire en cinq districts, conformément aux critères et modalités déterminés par le règlement pris en application de l'article 455.2. »

« **143.9.** Le directeur général du centre de services scolaire transmet au ministre un rapport indiquant le nom des personnes désignées en tant que membres parent d'un élève au conseil d'administration du centre de services scolaire et le publie sur le site Internet du centre. »

« **143.10.** Les membres du personnel du centre de services scolaire visés au paragraphe 2° du premier alinéa de l'article 143 sont désignés par leurs pairs, conformément au règlement pris en application de l'article 455.2. »

« **143.11.** Le directeur général du centre de services scolaire doit s'assurer que les membres du conseil d'administration qui y siègent à titre de représentant du personnel ainsi que leurs substituts sont désignés dans les délais requis.

Il doit veiller à l'application des règles prévues par la présente loi et par le règlement pris en application de l'article 455.2. »

« **143.12.** Le directeur général du centre de services scolaire transmet au ministre un rapport indiquant le nom des personnes désignées en tant que membres représentant le personnel au conseil d'administration du centre de services scolaire et de leurs substituts et le publie sur le site Internet du centre. »

« **143.13.** Les représentants de la communauté visés au paragraphe 3° du premier alinéa de l'article 143 sont désignés par les membres visés aux paragraphes 1° et 2° du premier alinéa de cet article, conformément au règlement pris en application de l'article 455.2. »

« **143.14.** Le directeur général du centre de services scolaire doit s'assurer que les membres du conseil d'administration qui y siègent à titre de représentant de la communauté sont désignés dans les délais requis.

Il doit veiller à l'application des règles prévues par la présente loi et par le règlement pris en application de l'article 455.2. »

**143.15.** Le directeur général du centre de services scolaire transmet au ministre un rapport indiquant le nom des personnes désignées en tant que membres représentant de la communauté au conseil d'administration du centre de services scolaire et le publie sur le site Internet du centre.

« **154.** Le président du conseil d'administration du centre de services scolaire ou, à défaut, le directeur général convoque les membres du conseil d'administration du centre de services scolaire à une première séance qui doit se tenir au plus tard le 1er septembre de chaque année scolaire. »

« **155.** Lors de sa première séance, le conseil d'administration du centre de services scolaire nomme, parmi ses membres siégeant à titre de parent d'un élève, un président et un vice-président lorsque ces postes sont vacants.

Le mandat du président et du vice-président prend fin en même temps que leur mandat en tant que membre du conseil d'administration du centre de services scolaire, sauf destitution par le vote d'au moins les deux tiers des membres du conseil. »

« **158.** En cas d'absence ou d'empêchement du président, le vice-président en exerce les fonctions et pouvoirs. En cas d'absence ou d'empêchement du vice-président, un autre membre siégeant au conseil d'administration du centre de services scolaire à titre de parent d'un élève désigné à cette fin par le conseil d'administration exerce les fonctions et pouvoirs du président. »

« **159.** Le président dirige les séances du conseil d'administration du centre de services scolaire. Il maintient l'ordre aux séances du conseil. »

« **161.** Les décisions du conseil d'administration du centre de services scolaire sont prises à la majorité des voix exprimées par les membres présents.

*En cas de partage, le président a voix prépondérante. »*

« **163.** Le président ou deux membres du conseil d'administration du centre de services scolaire peuvent demander la convocation d'une séance extraordinaire de ce conseil.

*La séance est convoquée par un avis du secrétaire général transmis à chacun des membres du conseil d'administration du centre de services scolaire au moins deux jours avant la tenue de la séance. Cet avis est accompagné des documents nécessaires à la tenue de la séance.*

*Le secrétaire général donne, dans le même délai, un avis public de la date, du lieu et de l'heure de la séance ainsi que des sujets qui feront l'objet des délibérations. Toutefois, la publication dans un journal n'est pas requise. »*

« **164.** Au cours d'une séance extraordinaire, seuls les sujets mentionnés dans l'avis de convocation peuvent faire l'objet de délibérations et de décisions, à moins que tous les membres du conseil d'administration du centre de services scolaire ne soient présents à cette séance extraordinaire et en décident autrement. »

« **165.** À l'ouverture d'une séance extraordinaire, le président s'assure que la procédure de convocation a été respectée. Dans le cas contraire, la séance est close sur-le-champ sous peine de nullité absolue de toute décision qui pourrait y être adoptée.

*La seule présence d'un membre du conseil d'administration du centre de services scolaire équivaut à renonciation à l'avis de convocation sauf s'il y assiste spécialement pour s'opposer à la tenue de la séance. »*

« **167.** Les séances du conseil d'administration du centre de services scolaire sont publiques; toutefois, le conseil peut décréter le huis clos pour étudier tout sujet qui peut causer un préjudice à une personne. »

« **167.1.** Le directeur général du centre de services scolaire et un membre du personnel d'encadrement désigné par ses pairs participent aux séances du conseil d'administration du centre, mais ils n'ont pas le droit de vote. »

« **168.** Seuls peuvent prendre part aux délibérations du conseil d'administration du centre de services scolaire un membre du conseil d'administration, le directeur général du centre de services scolaire, le membre du personnel d'encadrement visé à l'article 167.1 et les personnes qui y sont autorisées par le conseil d'administration du centre de services scolaire.

*Cependant, une période doit être prévue, à chaque séance publique, pour permettre aux personnes présentes de poser des questions orales aux membres du conseil d'administration du centre de services scolaire.*

*Le conseil d'administration du centre de services scolaire établit les règles relatives au moment et à la durée de la période de questions ainsi que la procédure à suivre pour poser une question. »*

« **174.** 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. »

« **175.** Les membres du conseil d'administration du centre de services scolaire ne sont pas rémunérés.

Toutefois, ils ont droit, selon les normes fixées par le gouvernement, à une allocation de présence et au remboursement des frais raisonnables engagés par eux dans l'exercice de leurs fonctions.

Cette allocation et ce remboursement sont à la charge du centre de services scolaire. »

« **175.3.** Quiconque reçoit un avantage comme suite à un manquement à une norme d'éthique ou de déontologie établie en application de l'article 175.1 ou 457.8 est redevable envers l'État de la valeur de l'avantage reçu. »

« **176.1.** Les membres du conseil d'administration du centre de services scolaire exercent leurs fonctions et pouvoirs en respectant les rôles et responsabilités de chacun et dans une perspective d'amélioration des services éducatifs prévus par la présente loi et par les régimes pédagogiques établis par le gouvernement. À cette fin, ils ont notamment pour rôle:

1° (paragraphe abrogé);

1.1° de s'assurer qu'un soutien adéquat soit apporté aux écoles et aux centres;

2° de veiller à la pertinence et à la qualité des services éducatifs offerts par le centre de services scolaire;

3° de s'assurer de la gestion efficace et efficiente des ressources humaines, matérielles et financières dont dispose le centre de services scolaire;

4° d'exécuter tout mandat que leur confie le conseil d'administration du centre de services scolaire, sur la proposition du président, visant à informer les membres de ce conseil sur toute question particulière.

Ils doivent, dans les plus brefs délais suivant leur entrée en fonction pour un premier mandat, suivre la formation élaborée par le ministre à l'intention des membres des conseils d'administration, conformément au deuxième alinéa de l'article 459.5. »

« **177.** Aucun membre du conseil d'administration du centre de services scolaire ne peut être poursuivi en justice pour un acte accompli de bonne foi dans l'exercice de ses fonctions. »

« **177.1.** Les membres du conseil d'administration du centre de services scolaire doivent agir dans les limites des fonctions et pouvoirs qui leur sont conférés, avec soin, prudence et diligence comme le ferait en pareilles circonstances une personne raisonnable, avec honnêteté, loyauté et dans l'intérêt du centre de services scolaire et de la population qu'il dessert. »

« **457.8.** Le ministre détermine, par règlement, les normes d'éthique et de déontologie applicables aux membres du conseil d'administration d'un centre de services scolaire francophone et aux

membres du conseil d'administration d'un centre de services scolaire anglophone siégeant à titre de membre du personnel.

Ce règlement peut notamment :

1° déterminer les devoirs et les obligations des membres du conseil d'administration visés au premier alinéa ainsi que ceux qu'ils sont tenus de respecter après l'expiration de leur mandat et la durée de cette obligation;

2° établir des mesures de prévention, notamment des règles relatives à la déclaration des intérêts;

3° traiter de l'identification des situations de conflit d'intérêts;

4° régir ou interdire des pratiques relatives à l'allocation de présence et au remboursement des frais raisonnables engagés par les membres du conseil d'administration, sous réserve de l'article 175;

5° établir la procédure d'examen et d'enquête concernant les comportements susceptibles de contrevenir aux normes déterminées par le ministre, prévoir les sanctions appropriées et désigner les autorités chargées de les déterminer ou de les imposer;

6° déterminer dans quels cas et suivant quelles modalités un membre du conseil d'administration peut être relevé provisoirement de ses fonctions.

Le règlement peut établir des normes différentes selon les catégories de membres du conseil d'administration visés au premier alinéa. »

Concernant cet article, il est par ailleurs pertinent de rappeler l'article 328 du *Projet de loi No 40 - Loi modifiant principalement la Loi sur l'instruction publique relativement à l'organisation et à la gouvernance scolaires* :

« **328.** Jusqu'à l'entrée en vigueur du règlement pris en vertu de l'article 457.8 de la Loi sur l'instruction publique, tel qu'édicte par l'article 139 de la présente loi :

1° les codes d'éthique et de déontologie adoptés en application de l'article 175.1 de la Loi sur l'instruction publique s'appliquent aux membres des conseils d'administration des centres de services scolaires francophones, avec les adaptations nécessaires;

2° le premier alinéa de l'article 175.6 de la Loi sur l'instruction publique, édicte par l'article 70 de la présente loi, doit se lire, pour les commissions scolaires francophones, en y remplaçant « que son mandat est révoqué » par « qu'il est déchu de sa charge », avec les adaptations nécessaires;

3° les codes d'éthique et de déontologie adoptés par les commissions scolaires anglophones s'appliquent aux membres du personnel siégeant au conseil d'administration d'un centre de services scolaire anglophone;

4° un membre du personnel siégeant au conseil d'administration d'un centre de services scolaire doit, sous peine de déchéance de sa charge, s'abstenir de voter sur toute question portant sur l'embauche, le lien d'emploi, la rémunération, les avantages sociaux et les autres conditions de travail, individuelles ou collectives, de tout employé du centre de services scolaire. Il doit également, après avoir eu l'occasion de présenter ses observations, se retirer de la séance pour la durée des délibérations et du vote relatifs à cette question. »

## Pratiques exemplaires en gouvernance

La gouvernance est l'ensemble des responsabilités et pratiques exercées par le CA et la direction en vue de s'assurer que les objectifs sont atteints, que les risques sont identifiés et gérés et que les ressources sont correctement utilisées.

La gouvernance fait principalement référence aux relations entre les membres d'un organisme, son CA, la direction et les autres parties prenantes. Une bonne gouvernance est d'abord caractérisée par son efficacité, soit sa capacité d'atteindre les objectifs qui ont été fixés. Elle répond à des critères de transparence, d'intégrité et de responsabilité. Elle assure le pilotage stratégique et la surveillance de la gestion d'une organisation en s'appuyant sur un conseil d'administration indépendant, loyal, compétent et éthique.

Certaines obligations des administrateurs d'une société sont prévues au Code civil du Québec. Il existe toutefois des pratiques exemplaires généralement reconnues en gouvernance vers lesquelles les membres d'un conseil d'administration doivent tendre.

### Composition d'un conseil

Pour assurer la saine gouvernance d'une organisation et favoriser la prise de décision éclairée, un conseil est généralement formé par un groupe d'individus indépendants, reconnus pour leurs connaissances et ayant un profil complémentaire. Pour juger de la valeur et de la complémentarité des membres d'un conseil, la notion de triple compétence peut être employée. Ce concept considère un équilibre entre les éléments suivants :

#### Notion de triple compétence

Type de compétence	Exemples
<b>Compétence professionnelle</b>	Le titre professionnel ou la formation de l'individu (avocat, CPA, MBA, ingénieur, etc.)
<b>Compétence sectorielle</b>	Les secteurs d'activité maîtrisés par l'individu (biotechnologie, manufacturier, éducation, etc.)
<b>Compétence fonctionnelle</b>	Liée aux postes occupés antérieurement par l'individu (VP marketing, directeur des opérations, VP finances, etc.)

Les modifications récentes à la LIP et à l'article 143 permettent d'ailleurs de constituer un CA avec des membres ayant des expertises diversifiées, venant de milieux différents et ayant divers niveaux d'indépendance avec le CSS afin de viser un meilleur équilibre.

De plus, les qualités personnelles suivantes sont recherchées chez les administrateurs : leadership, indépendance, intégrité, compétence, disponibilité, efficacité et efficacie.

### Rôles et responsabilités en matière de gouvernance

Le rôle premier d'un conseil d'administration n'est pas d'exécuter la gestion courante d'une organisation, mais de veiller à ce que celle-ci soit bien gérée et qu'elle se dirige dans la direction convenue.

Pour veiller à ce que l'organisation soit bien gérée, le conseil doit d'abord s'assurer d'embaucher et de retenir un premier dirigeant, la direction générale dans le cas d'un centre de service scolaire, fort et compétent, capable de s'entourer d'une équipe expérimentée et qui est en mesure d'exercer un leadership approprié à tous les niveaux de l'organisation. Le CA doit également superviser la gestion des ressources et exiger une reddition de comptes de niveau adéquat à la direction générale.

Pour assurer le contrôle stratégique de l'organisation, le conseil est appelé à questionner et approuver une vision pour l'entité, un plan stratégique (ou, dans le cas des CSS, un *Plan d'engagement vers la réussite*) et superviser le suivi du plan d'action proposé par la direction générale pour atteindre les objectifs fixés.

Les membres du CA sont considérés comme des mandataires de l'entité et ils ont le devoir d'agir dans l'intérêt supérieur de l'organisme. Ceux-ci ne doivent pas déléguer la responsabilité générale qu'ils ont de diriger l'organisme, mais devraient déléguer suffisamment ou confier certains devoirs aux dirigeants afin d'éviter de verser dans la gestion courante. Ils doivent donc conserver leur rôle de supervision sur le rendement de l'administration au niveau des tâches qui leur sont confiées. Les membres d'un conseil ont le devoir d'agir avec prudence et diligence.

Les principaux champs d'intervention d'un conseil sont les suivants :

- Planification stratégique
- Rapports de gestion
- Gestion des risques
- Politique de communication externe
- Intégrité des systèmes d'information
- Évaluation des dirigeants
- Intégrité des systèmes de contrôle
- Rémunération des dirigeants
- Protection des renseignements personnels
- Gestion de crises

### **Fonctionnement d'un conseil d'administration**

Un conseil d'administration doit être constitué et fonctionner de façon à pouvoir remplir ses rôles de direction et de contrôle.

Le président d'un CA a pour première responsabilité d'instaurer un mode de fonctionnement efficace et exemplaire au sein du conseil. À cet effet, il doit notamment établir le calendrier des rencontres, préparer les sujets à l'ordre du jour et équilibrer le temps alloué. Il gère également les réunions en s'assurant que tous les administrateurs peuvent s'exprimer dans un climat de confiance. Il reste généralement neutre dans les débats et s'assure de la progression des échanges afin de dégager un consensus. Il s'assure aussi que la direction générale respecte l'autorité du CA, tout en entretenant une saine collaboration.

Le premier devoir du membre d'un conseil est d'agir dans les meilleurs intérêts de l'organisme. Les décisions des CA sont généralement documentées et transparentes. Les parties prenantes de l'organisme doivent également être en mesure de consulter les livres ou les registres de l'organisation.

Un conseil est donc efficace quand on y retrouve une culture et une dynamique d'où émergeront les compétences et l'expérience de tous les administrateurs, facilitant des décisions réfléchies et prises dans l'intérêt de l'organisation.

## HISTORIQUE

Cette section présente le fil des principaux événements récents ayant eu lieu en matière de gouvernance au CSSDM. Cette trame factuelle préliminaire a été reconstituée grâce aux témoignages et aux documents analysés.

**8 février 2020** : Sanction du *Projet de loi No 40 - Loi modifiant principalement la Loi sur l'instruction publique relativement à l'organisation et à la gouvernance scolaires*. Le mandat des commissaires élus prend fin et les directeurs généraux exercent l'ensemble des pouvoirs jusqu'à la constitution des conseils d'administration.

Cette période transitoire devait durer jusqu'au 15 juin 2020, date prévue d'entrée en fonction des CA. Cependant, la crise sanitaire ayant forcé le report de la désignation des membres des CA, les pouvoirs transitoires des DG ont été prolongés jusqu'au 15 octobre 2020.

**15 juin 2020** : La Commission scolaire de Montréal devient le Centre de services scolaire de Montréal à la suite de l'entrée en vigueur de la *Loi modifiant principalement la Loi sur l'instruction publique relativement à l'organisation et à la gouvernance scolaires*.

**Juin 2020** : Le directeur général (DG), M. Robert Gendron, informe les membres du comité de parents qu'il ne procédera pas au déclenchement du processus de nomination des membres parents au CA en juin comme il était initialement prévu, mais en septembre 2020. La LIP indique que c'est le DG qui procède au déclenchement de ce processus.

**Septembre 2020** : Déclenchement du processus de désignation des membres parents par le DG. Les personnes qui avaient été désignées pour représenter les parents au CA voient leur mandat reconduit pour l'année 2020-2021 dans leur conseil d'établissement respectif et au comité de parents. Le comité de parents repropose la résolution de désignation des membres et les personnes désignées durant l'été ont été désignées à nouveau.

**22 octobre 2020** : Rencontre préparatoire tenue par une partie des membres du CA (cinq membres parents : Mélisandre Shanks, Benoit Guilmain, Sandra Boisse, Sylvain P. Caron et Kiléka Coulibaly, et quatre membres représentants de la communauté : Linda Cazale, Jean Pierre L. Gauvin, Étienne Lamy, Julien Le Maux) ainsi que deux personnes non-membres : Marc. Étienne Deslauriers, président du comité de parents, et Lyne Deschamps, conseillère stratégique du comité de parents.

---

<sup>2</sup> Dossier CSSDM-1092 – Rapport de vérification, Bureau de l'audit interne, de l'éthique et des enquêtes, CSSDM.

**23 octobre 2020** : Première séance du CA. Les 15 membres du CA sont assermentés par la secrétaire générale, M<sup>me</sup> Ann-Sophie Verrier. Le CA procède à la nomination d'une présidente, M<sup>me</sup> Mélisandre Shanks, et d'un vice-président, M. Benoit Guilmain.

Une proposition de résolution visant à établir une délégation de pouvoirs transitoire est déposée séance tenante par un membre parent et est adoptée à l'unanimité, tout en retirant une première proposition préalablement déposée par le Secrétariat général.

Le Code d'éthique et de déontologie applicable temporairement aux membres du CA est également déposé pour information.

**25 novembre 2020** : Le Ministère prend acte que le comité de parents a confirmé la désignation des membres parents d'un élève lors de l'assemblée tenue le 29 septembre 2020, soit après l'envoi de l'avis de désignation comme prévu par la LIP. Ainsi, sur la base de l'information transmise, le Ministère confirme que les étapes prévues à la loi ont été remplies conformément aux délais prescrits.

**25 novembre 2020** : Deuxième séance ordinaire du CA. D'entrée de jeu, la présidente rappelle le rôle du CA dans la nouvelle structure de gouvernance et mentionne l'importance du respect, de la collaboration et de la confiance dans les échanges entre les membres du CA et ceux de l'administration, ainsi que l'importance de la circulation de l'information nécessaire à une bonne gouvernance. Ces propos sont ensuite appuyés par le DG.

Au cours de cette séance, le CA autorise le Bureau du Secrétariat général à déposer le Projet de Règlement R2020-01 concernant les règles de fonctionnement du conseil d'administration au comité de gouvernance et d'éthique pour étude. Dans l'attente de l'adoption de ce règlement, les règles prévues au *Règlement R2019-1 concernant les règles d'assemblée du conseil des commissaires de la Commission scolaire de Montréal* seront appliquées.

La formation des comités de vérification, des ressources humaines et de gouvernance et d'éthique qui sont prévus à la LIP se déroulent lors de ce CA. Un comité de gouvernance et d'éthique élargi est aussi créé afin de travailler à une nouvelle délégation de pouvoirs.

[REDACTED]

**14 décembre 2020** : Séance de travail tenue en huis clos afin de décider d'une résolution proposant la formation d'un comité ad hoc au CA, visant à coordonner une démarche menant à la nomination d'un nouveau DG. Cette résolution propose notamment que le comité ad hoc soit exclusivement formé de membres du CA et accompagné d'une personne ressource externe. Cette résolution sera présentée au CA du 16 décembre 2020.

**16 décembre 2020** : Troisième séance ordinaire du CA. Le Rapport CA-202012-20 au sujet du projet de résolution portant sur la formation d'un comité ad hoc au CA afin de coordonner la démarche devant mener à la nomination d'un DG est déposé par un membre parent. Les membres du CA votent pour reporter l'étude de ce projet au CA du 27 janvier 2021.

[REDACTED]

[REDACTED]

**13 janvier 2021** : Dépôt d'une analyse quant à la validité de la proposition déposée lors de la séance du conseil d'administration du 16 décembre 2020, laquelle vise à instituer un comité ad hoc afin de coordonner la démarche devant mener à la nomination d'un directeur général ou d'une directrice générale produite par le Bureau du Secrétariat général du CSSDM au DG.

[REDACTED]

[REDACTED]

**22 janvier 2021** : Un mandat de vérification concernant la gouvernance du CSSDM est confié à la Direction générale de la vérification interne et des enquêtes (Direction des enquêtes) et à la Direction générale des politiques et de la planification.

**27 janvier 2021** : Quatrième séance ordinaire du CA. Dans son mot d'introduction, la présidente lance un appel au ministre de l'Éducation afin que soient publiées les normes d'éthique et de déontologie applicables aux membres du CA, comme prévu à l'article 457.8 de la LIP, et ce, dans l'optique de guider les actions des membres et de répondre à leurs attentes.

Le point à l'ordre du jour concernant le *Projet de résolution portant sur la formation d'un comité ad hoc au CA afin de coordonner la démarche devant mener à la nomination d'un DG ou d'une DG du CSSDM* est reporté. Un point est également ajouté concernant une Résolution afin de mandater le comité des ressources humaines pour proposer au CA un DG par intérim ou une DG par intérim.

Le point portant sur le *Projet de résolution – décision de la personne chargée de déterminer s'il y a eu contravention au Code d'éthique et de déontologie et d'imposer une sanction – plainte 47-643-30 – année scolaire 2020- 2021* a aussi été reporté.

Le point portant sur l'*Analyse quant à la validité de la proposition déposée lors de la séance du CA du 16 décembre 2020, laquelle vise à instituer un comité ad hoc afin de coordonner la démarche devant mener à la nomination d'un directeur général ou d'une directrice générale* est également reporté.

Enfin, le point concernant le Plan de relève de la direction générale est reporté lui aussi en raison du report des points précédemment énumérés.

# PORTRAIT DU CA ET DE LA HAUTE DIRECTION

## Composition du CA

En date du 23 octobre 2020 où s'est tenue la première séance ordinaire, le CA du CSSDM est constitué des membres suivants :

### Membres du conseil d'administration

Membres parents	Représentants du personnel	Représentants de la communauté
<b>Mélisandre Shanks (P)</b> District Nord	<b>Marc Benoit</b> Personnel de soutien	<b>Linda Cazale</b> Milieu municipal, de la santé, des services sociaux ou des affaires
<b>Benoit Guilmain (VP)</b> District Est	<b>Annie Bourgeois</b> Personnel d'encadrement	<b>Jean Pierre L. Gauvin</b> Gouvernance, éthique, gestion des risques ou gestion des ressources humaines
<b>Sandra Boisse</b> District Sud	<b>Johanne Carmichael</b> Directions d'établissement	<b>Étienne Lamy</b> Personne âgée de 18 à 35 ans
<b>Sylvain P. Caron</b> District Centre	<b>Pierre-Gérald Jean</b> Personnel enseignant	<b>Julien Le Maux</b> Expertise en matière financière ou comptable ou en gestion des ressources financières ou matérielles
<b>Kiléka Coulibaly</b> District Ouest	<b>Isabelle Perreault</b> Personnel professionnel non enseignant	<b>Alisha Wissanji</b> Milieu communautaire, sportif ou culturel

Parmi ceux-ci, quelques-uns, principalement les membres parents d'élèves, ont eu une implication passée au sein d'organes de gouvernance de la Commission scolaire de Montréal (CSDM) :

- **Mélisandre Shanks**
  - Ancienne commissaire représentante du comité de parents de la CSDM;
  - Ancienne présidente du comité régional de parents du regroupement Ouest de la CSDM.
- **Benoit Guilmain**
  - Ancien vice-président aux communications du comité de parents de la CSDM.
- **Sandra Boisse**
  - Ancienne responsable du comité de la région Sud et trésorière du comité de parents de la CSDM.
- **Sylvain P. Caron**
  - Ancien président du comité de parents de la CSDM;
  - Ancien président du conseil d'établissement (École le Plateau).
- **Kiléka Coulibaly**
  - Ancienne commissaire représentante du comité de parents à la CSDM (dossier des élèves handicapés et des élèves en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage).
- **Linda Cazale**
  - Membre du comité des parents de la CSDM de 2011 à 2020 et commissaire à la CSDM de novembre 2018 à juin 2020;
  - Elle a également siégé à différents conseils d'établissements d'écoles de 2007 à 2019.

Le profil de chaque administrateur pourra être détaillé davantage dans le rapport final après avoir effectué une entrevue avec chacun d'eux.

## Rôles et constitution des comités du CA

Tel que prévu à l'article 193.1 de la LIP, le CA a institué trois comités ayant comme mandat de l'assister dans l'exercice de ses fonctions ou pour l'étude de questions particulières, soit le comité de vérification, le comité de gouvernance et d'éthique ainsi que le comité des ressources humaines. La nomination des membres de ces comités s'est déroulée au cours de la réunion du CA tenue le 25 novembre 2020 (ajournée et poursuivie le 16 décembre 2020).

### Membres du comité de vérification

<b>Membres du CA représentant de la communauté</b>	
<b>Julien Le Maux (P)</b> Expertise en matière financière ou comptable ou en gestion des ressources financières ou matérielles	<b>Étienne Lamy</b> Personne âgée de 18 à 35 ans
<b>Membres du CA parent d'un élève</b>	
<b>Sandra Boisse</b> District Sud	<b>Sylvain P. Caron</b> District Centre
<b>Membre du CA représentant le personnel</b>	
<b>Johanne Carmichael</b> Directions d'établissement	
<b>Membres du personnel</b>	
<b>Lucie Painchaud</b> Personnel administratif - DGA	<b>Iolanda Elena Uzuru</b> Membre du personnel

Le comité de vérification assiste notamment le CA pour veiller à la mise en place de mécanismes de contrôle interne et à l'utilisation optimale des ressources du CSS. Il a tenu deux rencontres lors desquelles il a notamment été discuté des états financiers, du plan de gestion des risques et des travaux du Bureau de l'audit interne.

### Membres du comité de gouvernance et d'éthique

<b>Membres du CA parent d'un élève</b>	
<b>Kiléka Coulibaly (P)</b> District Ouest	<b>Benoit Guilmain</b> District Est
<b>Mélisandre Shanks</b> District Nord	
<b>Membre du CA représentant de la communauté</b>	
<b>Jean Pierre L. Gauvin</b> Gouvernance, éthique, gestion des risques ou gestion des ressources humaines	
<b>Membre du CA représentant le personnel</b>	
<b>Johanne Carmichael</b> Directions d'établissement	
<b>Membres du personnel</b>	
<b>Ann-Sophie Verrier</b> Secrétaire générale	<b>Caroline Renaud</b> Personnel administratif
<b>Lucie Painchaud</b> Personnel administratif - DGA	

Le comité de gouvernance et d'éthique a notamment pour fonction d'assister le CA dans l'application des normes d'éthique et de déontologie, d'élaborer des critères et moyens d'évaluation du fonctionnement du CA et de s'assurer que tous les membres du CA et du conseil d'établissement suivent la formation obligatoire à l'intention des membres des CA des CSS.

Le comité de gouvernance et d'éthique a tenu une rencontre où les éléments suivants ont notamment été discutés : règles de fonctionnement du CA, règles internes des trois comités prévus à la LIP et projet d'autorisation à ce que les directions générales adjointes participent aux réunions du CA. Il a également été discuté au cours de cette séance des formations obligatoires que les membres du CA doivent suivre ainsi que les membres des comités d'établissements.

#### Membres du comité des ressources humaines<sup>7</sup>

<b>Membres du CA parent d'un élève</b>	
<b>Mélisandre Shanks</b> District Nord	<b>Benoit Guilmain</b> District Est
<b>Kiléka Coulibaly</b> District Ouest	
<b>Membres du CA représentant de la communauté</b>	
<b>Étienne Lamy</b> Personne âgée de 18 à 35 ans	<b>Linda Cazale</b> Milieu municipal, de la santé, des services sociaux ou des affaires
<b>Membres du personnel</b>	
<b>Joëlle Landry</b>	<b>Francyne Fleury</b>

Le comité des ressources humaines assiste le CA dans l'élaboration de profils de compétence et d'expérience ainsi que de critères de sélection de personnes nommées par le CSS<sup>8</sup>. Il propose également des critères d'évaluation du DG. Ce comité s'est réuni à deux reprises et il a entre autres été question du poste de DG qui sera à pourvoir.

En fonction des résultats de la vérification, la dynamique interne de ces comités ainsi que l'analyse relative aux bonnes pratiques de gouvernance seront exposées dans le rapport final.

### Politiques et règles de fonctionnement du CA

En vertu de la LIP, le conseil d'administration doit fixer ses règles de fonctionnement par règlement. Pour ce faire, le Bureau du Secrétariat général du CSSDM et le Secrétariat général des deux autres CSS francophones de l'île de Montréal ont sollicité l'accompagnement d'une firme d'avocats pour l'élaboration d'un projet de règlement commun, lequel a par la suite été adapté selon le contexte particulier de chaque CSS. Le projet de règlement a été présenté au CA et une résolution a été prise à l'effet d'autoriser la présentation du projet de règlement pour étude au comité de gouvernance et d'éthique. Il est prévu d'adopter le nouveau règlement en avril 2021.

Entre temps, les membres du CA ont décidé de continuer l'application du *Règlement R2019-1 concernant les règles d'assemblée du Conseil des commissaires de la CSDM*. Bien qu'il ne soit pas tout à fait adapté à la constitution des nouveaux CA, ce dernier présente de façon détaillée les diverses règles de fonctionnement d'une assemblée délibérante.

<sup>7</sup> La fonction du président du comité des ressources humaines n'est pas indiquée dans la documentation reçue.

<sup>8</sup> LIP, art. 96.8, 110.5 et 198.

Certaines notions pourraient être davantage élaborées, notamment les modalités d'utilisation du huis clos, qui ne sont abordées qu'en superficie dans le règlement. Ayant fait l'objet d'une concertation avec d'autres CSS et d'acteurs du milieu juridique, il est possible que le projet de nouveau règlement aborde ce sujet.

De plus, les administrateurs doivent également se soumettre de façon transitoire au *Règlement R2019-1 concernant le Code d'éthique et de déontologie des commissaires de la CSDM* qui a été revu en 2019. Ce dernier énonce les devoirs et obligations des administrateurs incluant la confidentialité, l'assiduité et la ponctualité, le respect des divers encadrements légaux et réglementaires, la collégialité et la solidarité, la loyauté ainsi que la courtoisie et la politesse.

Il permet également de positionner la notion de conflit d'intérêts et de présenter les mesures et sanctions relatives aux manquements au code.

Actuellement, la commissaire à l'éthique, personne indépendante du CSSDM, est chargée de faire appliquer le Code d'éthique et de déontologie du CSS.

La conformité quant à l'éthique et la déontologie attendue d'un administrateur sera davantage abordée dans le rapport final.

### **Rôle et responsabilité des administrateurs**

Tel que mentionné à la LIP, les administrateurs doivent veiller au meilleur intérêt du CSSDM. Pour ce faire, ils doivent agir dans les limites des fonctions et pouvoirs qui leur sont conférés, avec soin, prudence et diligence comme le ferait en pareilles circonstances une personne raisonnable, avec honnêteté, loyauté et dans l'intérêt du CSS et de la population qu'il dessert. Le Code d'éthique et de déontologie permet également de situer certains devoirs des membres du CA.

Il est prévu que le président dirige les séances du CA du CSS et qu'il en maintienne l'ordre. Seul, le président n'a pas de pouvoir décisionnel. Par ailleurs, le rôle du vice-président est d'exercer les fonctions et pouvoirs du président en son absence.

Également, les administrateurs ont un rôle de supervision et ont un pouvoir décisionnel de niveau stratégique. Leur rôle n'est pas de s'immiscer dans la gestion des activités courantes de l'organisation, celle-ci revient au DG et aux cadres sous sa responsabilité. Toutefois, le DG doit rendre compte de sa gestion au CA.

Les rôles sont également définis de façon très sommaire dans le règlement interne temporaire du CSSDM qui avait été rédigé initialement à l'intention des commissaires :

**« Rôle de la présidence :** La présidence dirige les séances du conseil et en maintient l'ordre. Elle décide des questions de procédure et de règlement. Elle assure notamment le respect du décorum.

**Rôle de la direction générale :** En tant que responsable de la gestion courante de la Commission, la direction générale répond devant le conseil de l'ensemble des gestionnaires et des membres du personnel. Elle reçoit également les mandats confiés par le conseil. Elle assiste les membres du conseil dans l'exercice de leurs fonctions et pouvoirs.

**Rôle du secrétaire général :** Le secrétaire général a un rôle d'assistance et de soutien auprès des membres du conseil et de la direction générale. Il a la responsabilité de faciliter la tenue des séances et d'en assurer l'encadrement légal. »

Selon les informations collectées jusqu'à présent, il semble y avoir des divergences d'opinions au sujet des rôles et responsabilités des membres du CA et de la gestion. Ce point sera davantage abordé dans le rapport final afin d'inclure le point de vue de toutes les parties impliquées.

### **Formation offerte aux membres du CA**

En vertu des nouvelles dispositions législatives introduites par la *Loi modifiant principalement la Loi sur l'instruction publique relativement à l'organisation et à la gouvernance scolaire*, les membres des conseils d'administration des centres de services scolaires doivent suivre, dans les plus brefs délais suivant leur entrée en fonction pour un premier mandat, la formation élaborée par le ministre à leur intention (article 176.1 de la *Loi sur l'instruction publique*). Le comité de gouvernance et d'éthique du centre de services scolaire doit s'assurer du respect de cette obligation. En date du 25 janvier 2021, soit environ de 3 mois après leur entrée en fonction, un seul membre du CA du CSSDM avait complété cette formation :

#### **Avancement de la formation portant sur la gouvernance par les membres du CA**

En moyenne, la formation est complétée à 56 % pour l'ensemble des membres du CA. Selon l'information disponible, ceci serait légèrement inférieur à la moyenne provinciale qui est de 60 %.

Cette absence de décision a des répercussions sur l'organisation puisque plusieurs processus dépendent des décisions prises lors du CA. Par exemple, le report du dossier de la dotation du poste de DG témoigne d'un sérieux manque de proactivité pour le CA du CSS le plus important de la province. Par ailleurs, ceci rend difficile l'établissement de l'autorité du CA, particulièrement face à un DG particulièrement éduqué en matière de gouvernance et ayant une connaissance fine de l'organisation.

Des demandes d'interventions répétées auprès du Ministère de la part du CA et de sa présidente indiquent également que la prise de décision est déficiente au sein du groupe afin de régler des différends ou des problématiques de gestion de base, qui se situent clairement dans la zone de responsabilité des administrateurs.

### **Délégation des pouvoirs**

Dès la première séance du CA du 23 octobre 2020, l'ordre du jour prévoyait une résolution sous la rubrique « Rapports d'information » pour l'adoption d'une délégation de pouvoirs transitoire, dans laquelle l'ensemble des pouvoirs sont délégués au DG jusqu'à ce qu'une nouvelle délégation de pouvoirs soit adoptée. M<sup>me</sup> Shanks indique qu'un document proposant une nouvelle délégation de pouvoirs était déjà en processus de consultation et devait ensuite être déposé à la séance du CA du 25 novembre 2020 pour adoption.

À ce sujet, une demande d'avis a été faite au Regroupement des comités de parents autonomes du Québec (RCPAQ), notamment afin de connaître les pratiques d'autres CSS à cet égard. Certains d'entre eux auraient proposé une forme de statu quo dans les délégations de pouvoirs en vigueur, tout en proposant certains ajustements jusqu'à l'adoption d'une nouvelle désignation de pouvoirs. Une résolution est donc rédigée en ce sens pour la séance du CA du 23 octobre 2020. Ainsi, bien qu'un rapport ait été déposé pour ce point avant la séance, un autre document a été déposé séance tenante afin de le remplacer. Il a été unanimement résolu de retirer le premier rapport, dont le projet

de résolution aurait été déposé par la secrétaire générale, et de ne tenir compte que du deuxième lors de la séance.

La résolution visant à établir une délégation de pouvoirs transitoire a été adoptée, à la suite d'une décision des membres, et ce, en conformité avec les articles 174 et 179 à 182 de la LIP. Il a également été prévu d'apporter des modifications au *Règlement R2011-1 concernant la délégation de fonctions et de pouvoirs à la Commission scolaire de Montréal* afin de refléter les changements législatifs, notamment de remplacer les termes « Conseil des commissaires » par « conseil d'administration » et « Comité exécutif » par « directeur général ». Ce règlement a pour objet de déterminer certains pouvoirs et fonctions que le CA délègue provisoirement au directeur général. Il est entré en vigueur le 27 octobre 2020.

La résolution du 23 octobre 2020 propose également de procéder à un travail collaboratif afin de revoir la prochaine délégation de pouvoirs en mettant en place un comité d'orientation, possiblement le comité de gouvernance et d'éthique, qui pourrait être élargi en comité de travail. Ce comité élargi est créé lors du CA du 25 novembre 2020.

À l'aide de la documentation recueillie et des entrevues réalisées avec le directeur général et la présidente du conseil d'administration, certains enjeux supplémentaires ont été observés.

### **Tensions entre le CA et la DG**

Bien qu'une vision divergente sur cette rencontre existe entre les deux parties, aucune discussion n'a été effectuée à ce sujet afin de permettre à chacun de comprendre le point de vue de l'autre et d'échanger sur ce qui s'est passé pour tenter de corriger la situation. Ceci fait état d'une communication déficiente entre la gouvernance et l'administration, qui relève de l'exercice du leadership des personnes concernées.

### **Déroulement des séances**

Par ailleurs, l'analyse du déroulement de la séance ordinaire du 27 janvier 2021 fait état de courtoisie entre les administrateurs, mais porte à croire que les sujets abordés lors des séances font l'objet de délibération préalablement, considérant l'absence de débats ou d'argumentation, qui sont généralement sains dans un processus décisionnel, lorsqu'amenés de façon constructive.

### **Fuite de document confidentiel aux médias**

Quiconque a transmis ce rapport aux médias a fait preuve de manquement à ses devoirs quant à la confidentialité et a également fait preuve de manque de loyauté au CSSDM, puisque la médiatisation de cette information pouvant nuire à l'image du CSS. Il doit être clair pour les personnes concernées que ce genre de conduite est particulièrement répréhensible au sein d'un CA ou d'une haute direction.

### **Dotation du poste de DG**

La relève au poste de directeur général est actuellement préoccupante considérant le départ imminent du directeur général actuel et l'absence de décision sur la démarche de dotation. Selon l'information recueillie, un directeur général par intérim sera considéré durant l'intervalle.

Tous ces éléments seront approfondis davantage dans le rapport final afin de s'assurer d'inclure le point de vue de l'ensemble des membres du CA et de considérer l'ensemble de la documentation recueillie.

## CONSTATS GÉNÉRAUX

Le constat général qui résulte de l'analyse et des rencontres préliminaires durant le mandat de vérification est une absence de direction claire de la part du CA [REDACTED]

Le faible avancement de la formation sur la gouvernance a une répercussion sur cette méconnaissance, mais le manque d'expérience dans un rôle de gouvernance dans une organisation aussi importante que celle du CSSDM est également un facteur.

Par ailleurs, une communication déficiente entre la gouvernance et l'administration a été dénotée. Des dossiers, tel que la modification délégation de pouvoir, ont été élaborés et discutés par les deux parties de façon distinctes et ont menées à des démarches séparées alors que l'objectif final était le même.

De plus, lorsque les membres du CA et de l'administration ont eu une perception différente des questions posées lors de la rencontre de travail du 14 décembre 2020, les parties impliquées ont failli à dialoguer pour éclaircir la situation. [REDACTED]

## RECOMMANDATIONS

Bien que le mandat de vérification ne soit pas terminé, l'analyse préliminaire des documents reçus et les entrevues effectuées avec le DG du CSSDM et de la présidente du CA ont soulevé des enjeux qui doivent faire l'objet d'une intervention sans délai.

### Ordonner sans délai des mesures d'accompagnement au CSSDM

Afin de permettre aux membres du CA d'avoir une meilleure appropriation et compréhension de leurs rôles et responsabilités, il est recommandé d'ordonner sans délai des mesures d'accompagnement pour le CA, tel que prévu à l'article 478.5 de la LIP :

*«478.5 Le ministre peut, pendant ou après la tenue d'une vérification ou d'une enquête, recommander ou ordonner à un centre de services scolaire ou au Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal de se soumettre à des mesures de surveillance ou d'accompagnement ou d'appliquer les mesures correctrices qu'il indique. »*

Cet accompagnement devrait également permettre d'avoir un point de vue externe et neutre par rapport aux divergences d'opinions observées entre la gouvernance et l'administration du CSSDM. La personne ou l'organisation qui serait ainsi nommée aux fins d'accompagnement pourra également agir à titre de mentor pour les membres du CA, [REDACTED]

Pour assurer le succès de cette démarche, l'accompagnateur devra détenir une expertise poussée en gouvernance pour des organismes d'envergure comme celle du CSSDM. Une désignation rapide est souhaitable afin de limiter la détérioration du climat au sein du CA et de permettre l'accompagnement dans les importantes prises de décisions à venir tel que les démarches menant à la dotation du poste de directeur général, la modification à la délégation de pouvoirs et la modification aux règles de fonctionnement du CA. Une firme ou une personne reconnue dans la communauté pour son expertise, ainsi qu'une aisance avec les environnements politisés et médiatisés seront des atouts.

### Rendre disponible un code d'éthique et de déontologie des administrateurs

Certains manquements à l'éthique et à la déontologie démontrent le besoin de renouveler les codes d'éthique et de déontologie dans les CSS. Il est recommandé d'évaluer la possibilité de rendre disponible aux CSS un règlement du ministre sur les normes d'éthique et de déontologie applicables aux membres du conseil d'administration d'un centre de services scolaire francophone tel que prévu à l'article 457.8 de la LIP. Cela permettra aux membres du CA de bénéficier de références quant aux comportements et attitudes attendus des administrateurs en matière d'éthique et de déontologie et de pouvoir se les approprier rapidement en début de leur mandat, avant que des pratiques non-désirées ne s'installent.

Considérant le faible avancement dans la formation sur la gouvernance, il pourrait également être approprié de prévoir un rappel aux CSS dont l'avancement de la formation est faible afin de s'assurer que tous les membres du CA comprennent les bonnes pratiques de gouvernance et puissent ainsi mieux assumer leur rôle d'administrateur.

## CONCLUSION

Au cours des prochaines semaines, les travaux se poursuivront afin d'analyser davantage la situation du CSSDM et de discuter avec tous les membres du CA afin d'obtenir la vision de toutes les parties impliquées.

Toutefois, il est possible de conclure que la détérioration du climat entre la gouvernance et l'administration au fil des derniers mois au CSSDM semble relativement superficielle pour le moment. La principale cause détectée par la vérification préliminaire est la mauvaise compréhension des rôles et responsabilité des administrateurs par rapport à la direction générale.

Ainsi, ordonner sans délai des mesures d'accompagnement est une solution adéquate

Considérant qu'il s'agit du plus grand CSS de la province, le caractère essentiel d'une intervention réussie auprès de du CSSDM doit être souligné.

2437000

**CONFIDENTIEL**

## Rapport et plan d'action

Accompagnement en gouvernance du Centre de  
services scolaire de Montréal

Québec 

Ministère de l'Éducation

Avril 2021

**: Brio**



# Table des matières

1. Contexte et objectifs
2. Limites et restrictions du rapport
3. Démarche et méthodologie
4. Résultats des analyses et recommandations
5. Conclusion
6. Annexes

# Contexte et objectifs

# Le MEQ souhaite optimiser la gouvernance du CSSDM

CONFIDENTIEL

En 2020, le gouvernement du Québec a procédé à l'adoption du projet de loi no 40, loi modifiant principalement la Loi sur l'instruction publique (LIP) relativement à l'organisation et à la gouvernance scolaires. Ce projet de loi visait notamment à doter le Québec d'une gouvernance scolaire moderne, moins bureaucratique et plus près des besoins des élèves, et à leur offrir davantage de services.

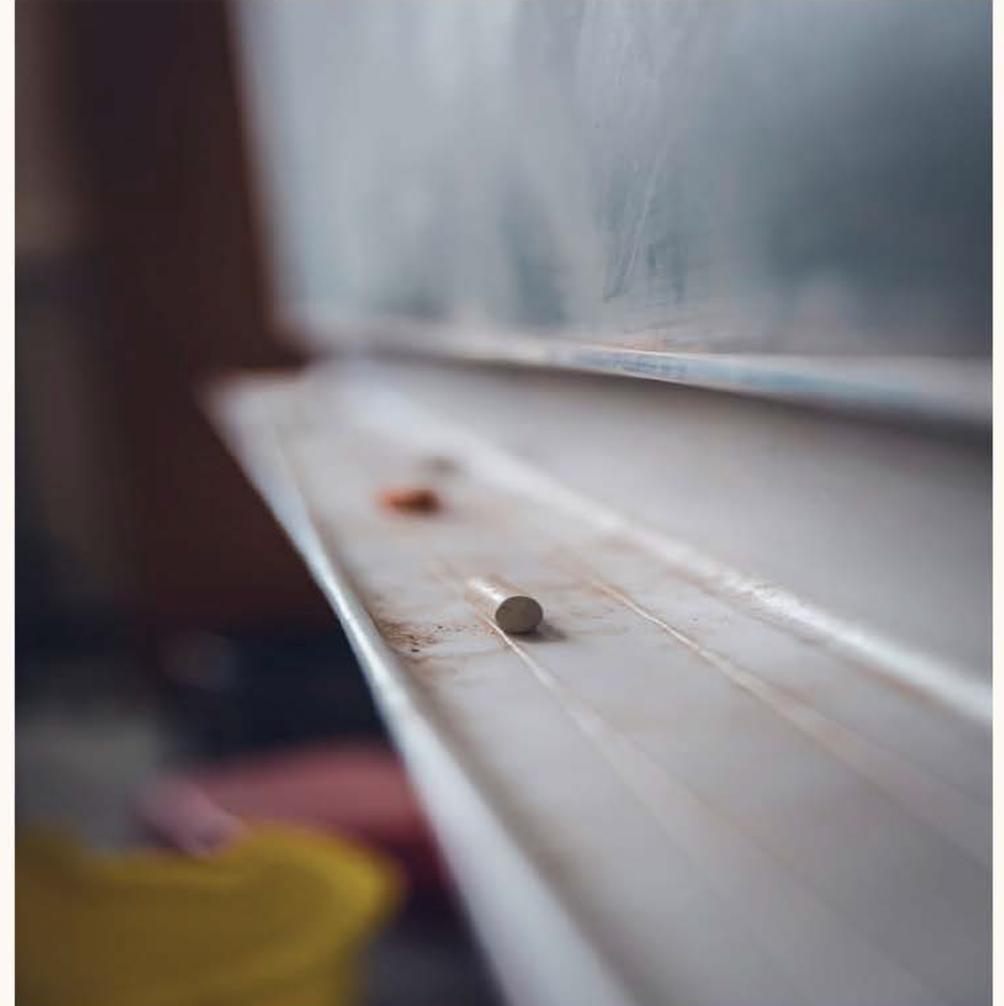
Avec ce projet de loi, chaque centre de services scolaire est géré par un conseil d'administration (Conseil) formé de parents d'élèves, de membres du personnel scolaire et de membres issus de la communauté.

Le Centre de services scolaire de Montréal (CSSDM) est le plus important centre de services scolaire (CSS) du Québec.

La mise en place de la nouvelle structure de gouvernance a été source de tensions entre certains membres du Conseil et la direction générale, de même qu'entre certains membres entre eux. Le 22 janvier 2021, le ministère de l'Éducation a émis un mandat de vérification, conformément à l'article 478 de la LIP, concernant l'administration, l'organisation et le fonctionnement du CSSDM, et plus particulièrement en ce qui concerne sa gouvernance par le Conseil.

Dans le cadre de cette vérification, un rapport préliminaire, soumis le 5 février 2021, recommandait d'ordonner sans délai des mesures d'accompagnement au CSSDM. Cet accompagnement vise à déployer le soutien nécessaire à l'établissement d'une saine gouvernance au sein de l'organisation, respectueuse du cadre juridique applicable et des pratiques exemplaires en la matière.

Le premier volet de ce mandat confié à Joanne Desjardins, associée chez Brio et experte en gouvernance, était de présenter un rapport d'analyse et proposer un plan d'action à mettre en œuvre.



# Le MEQ souhaite optimiser la gouvernance du CSSDM

CONFIDENTIEL

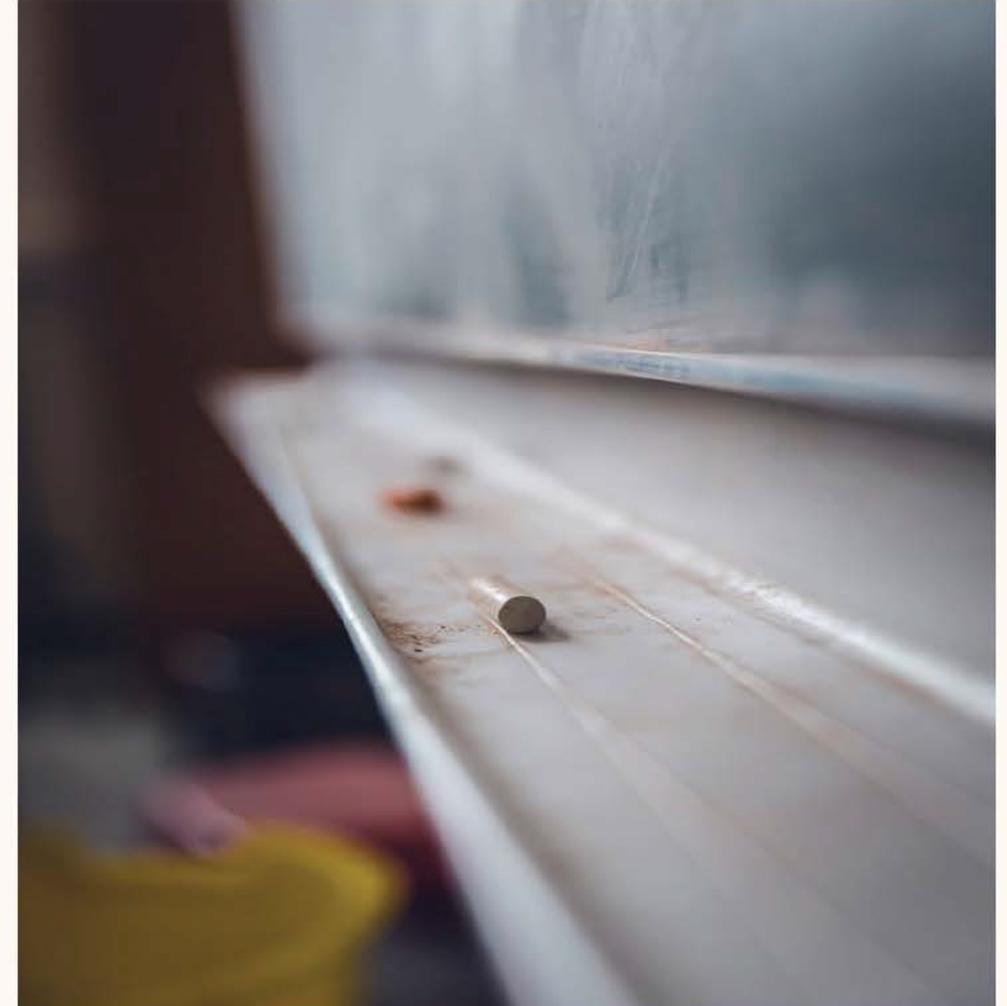
Outre la mise en contexte faite par les représentants de la Direction générale de la vérification interne et des enquêtes au Ministère de l'Éducation (ci-après : Ministère), le plan de travail identifié prévoyait des entretiens individuels avec tous les membres du Conseil et de la direction générale de la CSSDM.

Un bref entretien a eu lieu avec la présidente et le vice-président du Conseil du CSSDM le 11 mars 2021. Ils se sont dit prêts à collaborer à la démarche d'accompagnement, mais à la condition préalable d'échanger formellement avec le ministère avant de poursuivre et d'y impliquer les membres du Conseil. Nous avons immédiatement communiqué cette requête au ministère. Le ministère nous informe qu'il a tenté de rencontrer la présidente et ce, sans succès. Dans ces circonstances, il n'a pas été possible de connaître davantage le point de vue de la présidente ou celui des autres membres du Conseil sur la situation et d'obtenir leur collaboration dans un processus d'accompagnement.

Les entretiens ont donc été principalement réalisés avec les membres de la direction générale du CSSDM qui se sont montrés favorables à la démarche, ouverts à collaborer à la mise en place de saines pratiques de gouvernance et ont démontré un profond attachement envers leur organisation et sa mission.

Toutefois, de manière générale, ils expriment un sentiment d'impuissance face à la relation entre la direction générale et plusieurs membres du Conseil, qui provoque un climat de méfiance contreproductif et qui nuit à la collaboration. Comme mentionné, il n'a pas été possible de constater l'état de la situation du point de vue des membres du Conseil.

Basé sur la documentation consultée et les entretiens réalisés principalement avec les membres de la direction générale, le rapport présente une synthèse des constats, des recommandations et actions visant la mise en place de saines pratiques de gouvernance au CSSDM.



# Limites et restrictions du rapport

# Limites et restrictions du rapport

**Le présent document doit être lu en tenant compte des précisions suivantes :**

- Le rapport résume les principaux constats qui se dégagent de notre analyse des documents reçus et des entretiens réalisés. Les constats et recommandations sont donc basés sur les informations transmises ou communiquées par des membres du Conseil et de la direction du CSSDM ou par les représentants de la Direction générale de la vérification interne et des enquêtes du Ministère de l'Éducation. L'exactitude de ces données et informations n'a pas été vérifiée.
- L'équipe de Brio s'est engagée à préserver l'anonymat des personnes consultées vis-à-vis des informations reçues. Aucun individu ne sera donc identifié.
- Le mandat était limité à l'analyse des pratiques de gouvernance. Les autres problématiques qui ont été abordées ou soulevées en cours d'analyse ne font pas l'objet de recommandations spécifiques, mais certains éléments seront soulevés en conclusion afin de permettre une vision plus éclairée de l'état de la gouvernance.
- Le rapport ne constitue pas un avis juridique.
- Le genre masculin a été priorisé dans le seul et unique but d'alléger le texte.



# Démarche et méthodologie

# Démarche et méthodologie suivies

Le tableau ci-dessous présente la démarche et la méthodologie suivies :

PHASES	A. Cadrage de la démarche	B. Compréhension du contexte et de la gouvernance	C. Analyse de la gouvernance en lien avec les meilleures pratiques de gouvernance	D. Présentation du rapport final
Objectifs	Valider les attentes, confirmer le plan de travail et récolter les données pertinentes.	Développer une compréhension approfondie de la gouvernance actuelle.	Préparer le rapport.	Transmettre le rapport au sous-ministre de l'Éducation.
Principales activités/ étapes	1. Démarrage du projet et cueillette des besoins. 2. Réalisation d'un entretien de démarrage avec les représentants de la Direction générale de la vérification interne et des enquêtes du ministère de l'Éducation.	3. Lecture et analyse de la documentation. 4. Réalisation d'entretiens.	5. Balisage et recherche en matière de gouvernance. 6. Rédaction du rapport et des recommandations.	7. Transmission du rapport et recommandations d'un plan d'action pour l'actualisation de la gouvernance à la lumière des meilleures pratiques reconnues.
Livrables				• Rapport final, recommandations et plan d'action proposé
Réalisation	Février	Février – mars	Mars	Mars

# Résultats des analyses, des entretiens et recommandations

# Quelques pratiques exemplaires de gouvernance

CONFIDENTIEL

Notre cadre d'analyse s'appuie sur les principales pratiques exemplaires reconnues en gouvernance par Brio :

1. Charte descriptive ou guide des **rôles et responsabilités** du conseil d'administration et des comportements attendus des administrateurs;
2. Charte descriptive des pouvoirs, du fonctionnement, des rôles et responsabilités et de la composition des **comités du conseil d'administration**;
3. Programme d'accueil, **d'intégration et de formation** des nouveaux administrateurs;
4. **Climat de travail positif et constructif** au sein du conseil d'administration et entre le conseil d'administration et la direction générale;
5. Adoption de **comportements exemplaires** et d'un **code d'éthique** et de **déontologie** des administrateurs;
6. **Plan annuel des travaux** du conseil d'administration;
7. Conseil d'administration et comités composés d'administrateurs aux **compétences et expériences diversifiées**;
8. Processus **d'évaluation du fonctionnement** du conseil d'administration, des comités et des administrateurs;
9. Processus **d'évaluation annuelle** et **plan de relève** du directeur général;
10. Plan **stratégique** et plan d'action annuel incluant la mission, la vision et les valeurs;
11. Tableau de bord avec des objectifs et des **indicateurs** de performance;
12. Plan de **gestion des risques**.

« La mission du C.A. est complètement différente... Ce n'est plus de la politique, c'est de la gouvernance, c'est de l'administration. »

Source : Québec assemblée nationale « Étude détaillée du projet de loi 40 en commission plénière » Journal des débats 42 1 no 98 ( 7 février 2020) (M le Ministre Jean François roberge)

# Cadre d'analyse

Pour l'analyse et l'interprétation de la conformité aux pratiques exemplaires en gouvernance ainsi que l'échéancier des actions, nous vous référons aux légendes ci-dessous pour faciliter la compréhension du rapport.

## Légendes

	Code
Les pratiques en place sont conformes à celles généralement reconnues.	..... ●
Les pratiques en place sont conformes à celles reconnues, mais certains ajustements sont recommandés.	..... ◆
Les pratiques en place ne sont pas conformes aux pratiques généralement reconnues et devraient être renforcées.	..... ■

Court terme (CT)	0-6 mois
Moyen terme (MT)	6-12 mois
Long terme (LT)	12-18 mois

# Synthèse des résultats de l'analyse

**CONFIDENTIEL**

## INTERPRÉTATION

*Code*

**Les rôles et responsabilités** du conseil d'administration, des membres du conseil d'administration et les comportements attendus des administrateurs sont clairement établis.

Un règlement ou des chartes descriptives font état du mandat, des pouvoirs, du fonctionnement, des rôles et responsabilités et de la composition des **comités du conseil** d'administration.

Un programme d'accueil, **d'intégration et de formation** des membres du conseil d'administration est suivi.

Un climat de **travail positif et constructif** au sein du conseil d'administration et entre le conseil d'administration et la direction générale favorise la réalisation de la mission de l'organisation.

L'adoption de **comportements exemplaires** et d'un **code d'éthique** des membres du conseil d'administration incluant une gestion rigoureuse des conflits d'intérêts est en place.

Une **planification annuelle** des travaux du conseil d'administration est prévue.

# Synthèse des résultats de l'analyse

CONFIDENTIEL

## INTERPRÉTATION

Code

Le conseil d'administration et ses comités sont composés de membres aux compétences et expériences **diversifiées**.

Un processus **d'évaluation du fonctionnement** du conseil d'administration, de ses membres et des comités est en place.

Un processus **d'évaluation annuelle** et un **plan de relève** du **directeur général** sont prévus.

Un plan **d'engagement vers la réussite** (PEVR) et un plan d'action annuel sont en place.

Un tableau de bord avec des objectifs et des **indicateurs** de performance permet au conseil d'administration de suivre le respect du PEVR et du plan d'action annuel.

Un plan de **gestion des risques** est en place et une reddition de comptes est effectuée.

# Des rôles et des responsabilités à clarifier

Pratiques exemplaires	Constats	Évaluation	Recommandations et actions prioritaires	Échéancier
<p><b>Les rôles et responsabilités</b> du conseil d'administration, des membres du conseil d'administration et les comportements attendus des administrateurs sont clairement établis.</p>	<p><u>Le cadre actuel est le suivant :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les articles 176.1 et 177.1 de la LIP précisent le rôle des membres du Conseil ainsi que leur obligation de fiduciaire envers la CSSDM.</li> <li>• Le projet de règlement R2020-1 concernant les règles de fonctionnement du Conseil a été soumis à l'étude du comité de gouvernance et d'éthique et dans l'intervalle, et ce jusqu'à l'adoption du règlement R2020-1, les règles prévues au règlement R2019-2 concernant les règles d'assemblée du CSSDM demeurent en application.</li> <li>• L'article 155 de la LIP prévoit que lors de la première séance, le Conseil nomme, parmi ses membres siégeant à titre de parent d'un élève, un président et un vice-président lorsque ces postes sont vacants.</li> </ul> <p><u>Constations à la lecture des procès-verbaux :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• À la lumière des entretiens réalisés et des procès-verbaux consultés, il appert que l'efficacité du Conseil ne semble pas optimale. Le président d'un Conseil exerce un rôle pivot de chef d'orchestre pour assurer l'efficacité du Conseil. Les rencontres de préparation en amont des séances avec la direction générale doivent être utilisées afin d'assurer que les travaux du Conseil puissent procéder avec célérité et éviter que des sujets à l'ordre du jour ne soient reportés.</li> <li>• Le procès-verbal de la séance du Conseil du 23 octobre 2020 démontre que le processus de nomination du président et du vice-président a été complexe. En effet, plusieurs membres du Conseil dont la candidature a été proposée ont refusé la nomination. Aucune procédure de mise en candidature ou de nomination s'appuyant sur des critères tels de leadership, la compétence, ou l'expérience ne semble avoir été suivie lors de ces nominations.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le comité de gouvernance et d'éthique doit procéder à l'étude du règlement R2020-1 dans les meilleurs délais et le soumettre pour adoption par le Conseil.</li> <li>• Les rôles et responsabilités de chacun doivent être bien intégrés et appliqués afin d'assurer que le Conseil puisse répondre adéquatement à ses devoirs en matière de conformité. Compte tenu de la situation explicitée dans la mise en contexte de ce rapport, il est apparu utile au ministère de mettre en place une mesure d'accompagnement au niveau de la gouvernance afin de s'assurer que les membres du Conseil intègrent et appliquent les concepts fondamentaux de gouvernance qui font l'objet de la formation obligatoire offerte par l'ENAP.</li> </ul> <div style="background-color: #cccccc; width: 100%; height: 150px; margin-top: 10px;"></div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopter une procédure de désignation du président et du vice-président tenant compte de certains critères essentiels dont la compétence, le leadership et l'expérience nécessaires afin d'occuper ces fonctions.</li> </ul>	<p>CT</p> <p>CT</p> <p>MT</p>

# Des compétences à rehausser en gouvernance

Pratiques exemplaires	Constats	Évaluation	Recommandations et actions prioritaires	Échéancier
Un règlement ou des chartes descriptives font état du mandat, des pouvoirs, du fonctionnement, des rôles et responsabilités et de la composition des <b>comités du conseil</b> d'administration.	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'article 193.1 de la LIP prévoit que le Conseil doit instituer trois comités: un comité de gouvernance et d'éthique, un comité de vérification et un comité des ressources humaines.</li> <li>La composition, le fonctionnement, le mandat et les principales responsabilités du Conseil et de ses comités sont décrits de façon non exhaustive dans le projet sur les règles de fonctionnement R2020-01.</li> <li>Il n'existe pas de chartes descriptives du fonctionnement, des pouvoirs et des responsabilités du comité de gouvernance et d'éthique et du comité des ressources humaines. En l'absence de charte, la compréhension des rôles et des responsabilités est asymétrique.</li> <li>Seul le comité de vérification dispose d'une charte réalisée par la Commission scolaire et elle n'est pas à jour.</li> </ul>	♦	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le comité de gouvernance et d'éthique devrait prévoir que tous les comités disposent d'une charte. Ces chartes ou à défaut, le règlement R2020-1, devraient spécifier les éléments suivants :             <ol style="list-style-type: none"> <li>Le mandat du comité incluant ses pouvoirs</li> <li>Le rôle du président du comité</li> <li>Sa composition, incluant les compétences et expériences nécessaires</li> <li>Son mode de fonctionnement et de reddition de comptes</li> <li>Ses rôles et responsabilités</li> </ol> </li> </ul>	CT
Un programme d'accueil, <b>d'intégration et de formation</b> des membres du conseil d'administration est suivi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les modifications à la LIP apportent de nombreux changements à la gouvernance. Une mise à niveau est donc nécessaire pour permettre aux membres du Conseil de bien maîtriser lesdits changements. À ce titre, l'article 176.1 de la LIP prévoit l'obligation pour les membres du Conseil de suivre un programme de formation en ligne, élaboré par l'ÉNAP et destiné aux nouveaux administrateurs des centres de services scolaires.</li> <li>Le comité de gouvernance et d'éthique a la responsabilité de s'assurer que la formation a été complétée par les membres du Conseil. Toutefois, à ce jour, peu d'entre eux ont complété le programme de formation.</li> <li>Aucun programme d'accueil des membres du Conseil n'est en place.</li> </ul>	♦	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tous les membres du Conseil doivent compléter le programme de formation sans délai.</li> <li>Le comité de gouvernance et d'éthique doit veiller à la mise en place d'un programme d'accueil des membres du Conseil.</li> </ul>	CT MT

# Un climat négatif plombe les relations entre le Conseil et la direction générale

Pratiques exemplaires	Constats	Évaluation	Recommandations et actions prioritaires	Échéancier
<p>Un climat de <b>travail positif et constructif</b> au sein du conseil d'administration et entre le conseil d'administration et la direction générale favorise la réalisation de la mission de l'organisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La <i>Politique sur le civisme, l'éthique et le cybercivisme à la Commission scolaire de Montréal</i> s'appuie sur sept valeurs communes soit la coopération, la collaboration, la courtoisie, la politesse, l'effort, l'empathie, l'ouverture d'esprit, le respect et les responsabilités.</li><li>• Une saine gouvernance s'appuie sur une relation de confiance constructive entre la direction générale et le Conseil.</li></ul> <p>[Redacted content]</p>		<ul style="list-style-type: none"><li>• En vertu de l'application de l'article 478.5 de la LIP, des mesures de surveillance devraient <b>de façon urgente</b> être mises en place afin de s'assurer que les membres du Conseil ainsi que la direction générale travaillent de concert à l'instauration d'un climat de travail positif et constructif permettant à chacun de mettre leur énergie à la réalisation de la mission du CSSDM.</li></ul>	CT

# L'exemplarité en éthique s'avère nécessaire

Pratiques exemplaires	Constats	Évaluation	Recommandations et actions prioritaires	Échéancier
<p>L'adoption de <b>comportements exemplaires</b> et d'un <b>code d'éthique</b> des membres du conseil d'administration incluant une gestion rigoureuse des conflits d'intérêts est en place.</p>	<p><u>Le cadre en place est le suivant:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le comité de gouvernance et d'éthique a pour fonction d'assister les membres du Conseil du CSSDM dans l'application des normes d'éthique et de déontologie.</li> <li>Le règlement R2019-1, concernant le Code d'éthique et de déontologie des commissaires de la Commission scolaire de Montréal (le Code) prévoit les obligations des membres du Conseil et des dirigeants quant à la gestion des conflits d'intérêts et les obligations de confidentialité et de loyauté.</li> <li>Le Code est applicable temporairement aux membres du Conseil du CSSDM jusqu'à l'entrée en vigueur du règlement que le Ministre devra déterminer en vertu de l'article 457.8 de la LIP.</li> <li>Le paragraphe 3.2.2. du Code prévoit que tout membre du Conseil des commissaires doit s'abstenir de participer à tout débat et décision lorsque son implication pourrait donner une apparence de partialité, de conflit d'intérêts ou de conflit de loyauté dans le processus décisionnel du Conseil des commissaires. De plus, il doit se retirer de la séance pour la durée des délibérations et du vote relatif à cette question et quitter la salle du Conseil.</li> <li>L'article 143.3 de la LIP prévoit que dans les 30 jours de leur entrée en fonction, les membres désignés doivent prêter le serment devant le directeur général du CSSDM, ou la personne qu'il désigne, de remplir fidèlement les devoirs de leur charge au meilleur de leur jugement et de leur capacité.</li> <li>Le règlement R-2019-1 prévoit que « Dans les 30 jours de son entrée en fonction, tout commissaire doit déclarer, sur le formulaire approprié, les situations ou liens susceptibles de créer un conflit d'intérêts (...) ».</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Ministre devrait déterminer par règlement les normes d'éthique et de déontologie applicables aux membres du Conseil.</li> <li>Le comité de gouvernance et d'éthique doit rappeler aux membres du Conseil leur obligation de fiduciaire qui est de veiller en toutes circonstances au meilleur intérêt du CSSDM, indépendamment de leur statut de parent, représentant de la communauté et membre du personnel.</li> <li>Le secrétariat général devrait assermenter les membres du Conseil avant qu'ils ne soient convoqués à une séance du Conseil et avant qu'ils ne reçoivent les documents ou informations en lien avec les affaires du CSSDM.</li> <li>Le comité de gouvernance et d'éthique doit exiger que tous les administrateurs remettent dans les plus brefs délais le formulaire approprié dénonçant les situations ou liens susceptibles de créer un conflit d'intérêts.</li> <li>Le Conseil, dans son devoir de fiduciaire, doit faire preuve de transparence et respecter le Code et déposer la décision ainsi que la sanction rendue dans le Dossier 47-643-30 par la personne responsable de l'application du Code d'éthique et de déontologie des commissaires de la Commission scolaire de Montréal, à la prochaine séance du Conseil. Le pourvoi en contrôle judiciaire déposé à l'encontre de ce rapport n'opère pas sursis de la décision prise.</li> </ul>	<p>MT</p> <p>CT</p> <p>CT</p> <p>CT</p> <p>CT</p>

# Et des mesures s'imposent pour renforcer l'éthique

Pratiques exemplaires	Constats	Évaluation	Recommandations et actions prioritaires	Échéancier
<p>L'adoption de <b>comportements exemplaires</b> et d'un <b>code d'éthique</b> des membres du conseil d'administration incluant une gestion rigoureuse des conflits d'intérêts est en place. <b>(suite)</b></p>	<p><u>Rapports rendus suite à une plainte de manquement à l'éthique et à la déontologie :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le 8 novembre 2020, Le Bureau de l'audit interne, de l'éthique et des enquêtes a rendu un rapport de vérification concluant à une série de manquements graves aux normes d'éthique et de déontologie</li> </ul> <p>[Redacted]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le 19 janvier, suite à la plainte 47-643-30, un rapport a été rendu par la personne responsable de l'application du Code d'éthique et de déontologie des commissaires de la Commission scolaire de Montréal</li> </ul> <p>[Redacted]</p> <p>Le Code prévoit que la décision de la commissaire à l'éthique est publique, sous réserve du nom du plaignant, et mentionne qu'elle est déposée au Conseil lors de la séance ordinaire suivant sa réception par le secrétariat général. Ce rapport n'a pas été déposé au Conseil.</p> <p><u>Constations à la lecture des procès-verbaux :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le procès-verbal de la 1<sup>ère</sup> séance du Conseil tenue le 23 octobre 2020 fait état de la prestation de serment des 15 administrateurs qui a eu lieu à ce moment.</li> </ul>	<p></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Conseil doit s'assurer que les administrateurs déclarent, à chaque séance du Conseil, leurs intérêts et qu'ils soient traités conformément aux pratiques exemplaires.</li> <li>Tous les administrateurs doivent remettre sans tarder au secrétaire général leur déclaration d'intérêts.</li> <li>Tous les administrateurs devraient suivre une formation en éthique.</li> </ul>	<p>CT</p> <p>CT</p> <p>CT</p>

# Une planification des travaux du Conseil s'impose

Pratiques exemplaires	Constats	Évaluation	Recommandations et actions prioritaires	Échéancier
L'adoption de <b>comportements exemplaires</b> et d'un <b>code d'éthique</b> des membres du conseil d'administration incluant une gestion rigoureuse des conflits d'intérêts est en place. <b>(suite)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les procès-verbaux des séances du Conseil du 27 janvier et du 24 février 2021 font état que deux membres du Conseil ont, à ces deux occasions, proposé et secondé le report du dépôt du Projet de résolution quant à la décision de la personne chargée de déterminer s'il y a eu contravention au Code d'éthique et de déontologie et d'imposer une sanction plaine 47-643-30 année scolaire 2020-2021, jusqu'à ce qu'une décision soit rendue dans un recours en révision judiciaire</li> <li>Tous les administrateurs n'ont pas à ce jour remis leur déclaration d'intérêts.</li> </ul>			
Une <b>planification annuelle</b> des travaux du conseil d'administration est prévue.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un calendrier annuel des travaux du Conseil existe, mais est peu exhaustif et aucun plan formel n'est en place pour prévoir les travaux des comités.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Le secrétariat général doit, de concert avec la présidence, mettre en place et planifier les séances du Conseil et des comités selon une planification annuelle détaillée des travaux à effectuer.</li> </ul>	MT
Le conseil d'administration et ses comités sont composés de membres aux compétences et expériences <b>diversifiées</b> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il n'y a pas de matrice de compétences et des expériences qui est utilisée pour les membres du Conseil autre que les membres issus de la communauté qui sont identifiés en fonction de critères liés à leur profil ou leurs compétences.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Le comité de gouvernance et d'éthique doit proposer, pour adoption par le Conseil, la mise place d'une matrice des compétences et des expériences recherchées pour les postes de président et de vice-président et pour les membres de chacun des comités. <ul style="list-style-type: none"> <li>La matrice serait utile afin de prévoir la relève et la composition des comités.</li> <li>La matrice pourrait aussi permettre de suivre la progression de la diversité, sous toutes ses formes, au sein du Conseil représentant ainsi la composition de la société montréalaise.</li> </ul> </li> </ul>	MT

# Le recrutement du directeur général est une priorité

Pratiques exemplaires	Constats	Évaluation	Recommandations et actions prioritaires	Échéancier
Un processus <b>d'évaluation du fonctionnement</b> du conseil d'administration, des administrateurs et des comités est en place.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le comité de gouvernance et d'éthique a notamment pour mandat d'élaborer les critères et modalités de l'évaluation du fonctionnement du Conseil.</li> <li>Depuis la constitution du Conseil en octobre 2020, il n'y a pas eu d'évaluation formelle ni de processus d'évaluation mis en place.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Le comité de gouvernance et d'éthique doit proposer au Conseil un processus formel d'évaluation du fonctionnement du Conseil, des comités et des administrateurs afin que ce processus soit mis en place et que le secrétariat général puisse procéder, dès octobre 2021, soit un an après l'entrée en fonction de ces derniers, à une première évaluation.</li> </ul>	CT
Un processus <b>d'évaluation annuelle</b> et un <b>plan de relève</b> du <b>directeur général est en place.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'article 193.1 de la LIP prévoit que le comité des ressources humaines a notamment pour fonction de proposer au Conseil les critères d'évaluation du directeur général. De plus, il élabore un programme de planification de la relève en gestion au sein du centre de services scolaires.</li> <li>██████████████████████ une directrice générale a été nommée par intérim lors de la réunion extraordinaire du Conseil, le 19 février 2021.</li> <li>Les objectifs annuels et le processus d'évaluation du directeur général n'ont pas été définis et adoptés par le Conseil.</li> <li>Il n'y a pas de plan de relève de la fonction du directeur général.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Conseil doit procéder avec célérité à la nomination d'un nouveau directeur général.</li> <li>Le comité des ressources humaines doit proposer au Conseil dans les meilleurs délais :               <ul style="list-style-type: none"> <li>la mise en place d'un processus formel de détermination des objectifs et d'évaluation de la performance du directeur général;</li> <li>la mise en place d'un plan de relève pour le poste de directeur général;</li> </ul> </li> </ul>	CT MT

# Le Conseil doit suivre la réalisation de la stratégie

Pratiques exemplaires	Constats	Évaluation	Recommandations et actions prioritaires	Échéancier
Un plan <b>d'engagement vers la réussite</b> (PEVR) et un plan d'action annuel sont en place.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un plan d'engagement vers la réussite (2018-2022) a été adopté le 29 août 2018 par la CSDM.</li> <li>L'évaluation annuelle du PEVR et sa reddition de comptes prennent forme dans le rapport annuel qui est soumis au Conseil pour approbation.</li> <li>Les procès-verbaux consultés ne font pas état d'un suivi systématique et régulier du PEVR ou du plan d'action annuel.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Conseil et la direction générale doivent, dans les meilleurs délais, s'assurer d'entreprendre les démarches en vue de l'adoption d'un nouveau PEVR débutant en 2022.</li> <li>Un plan annuel doit être mis en place.</li> <li>Le suivi du PEVR doit être intégré à la planification annuelle du Conseil.</li> <li>Le Conseil et la direction générale doivent s'assurer que les actions entreprises et l'état d'avancement des objectifs du PEVR ainsi que du plan d'action annuel fassent l'objet d'une reddition de comptes par le biais d'un suivi systématique et rigoureux à chaque séance du Conseil.</li> </ul>	<p>MT</p> <p>MT</p> <p>MT</p> <p>MT</p>
Un tableau de bord avec des objectifs et des <b>indicateurs</b> de performance permet au conseil d'administration de suivre le respect du PEVR et du plan d'action annuel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il n'y a pas de tableau de bord des objectifs annuels et des indicateurs de performance permettant au Conseil de suivre l'évolution du plan annuel et le respect du PEVR.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>La direction générale doit mettre en place un tableau de bord avec des objectifs, des cibles et des indicateurs de performance qui sera présenté au Conseil de façon périodique.</li> </ul>	<p>MT</p>

# Les risques doivent être identifiés, priorisés et gérés

Pratiques exemplaires	Constats	Évaluation	Recommandations et actions prioritaires	Échéancier
Un plan de <b>gestion des risques</b> est en place et une reddition de comptes est effectuée.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le comité de vérification n'a pas encore réalisé d'exercice de gestion des risques. La charte du comité d'audit (adoptée en 2009 et révisée le 23 mai 2018 par la Commission scolaire) fait état de la responsabilité par ce comité d'assumer la gestion des risques alors que l'article 193.1 de la LIP n'en fait pas mention.</li> <li>Le <i>Rapport de surveillance et de revue du cadre organisationnel de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle au 30 juin 2020</i> a été approuvé à la séance du Conseil du 27 janvier 2021.</li> <li>La gouvernance du <i>cadre organisationnel de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle</i> n'est pas à jour.</li> <li>Outre ce cadre spécifique, aucun plan complet d'identification, d'évaluation, de priorisation et de suivi des risques n'a été, jusqu'à présent, déployé.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégrer à la charte du comité de vérification ou au règlement R-2020-1, un exercice complet de gestion des risques ainsi qu'une reddition de comptes périodique au Conseil portant sur les risques identifiés et les mesures de mitigation mises en place.</li> <li>S'assurer de traiter des principaux risques lors des rencontres du Conseil, veiller à ce que des mesures de mitigation soient déployées et intégrées à la planification annuelle du Conseil.</li> <li>Actualiser les politiques de gestion des risques et le <i>cadre organisationnel de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle</i>.</li> <li>Déployer des mesures proactives pour gérer les risques.</li> </ul>	<p>CT</p> <p>CT</p> <p>MT</p> <p>MT</p>

# Conclusion

# Conclusion

**CONFIDENTIEL**

Le présent rapport propose plusieurs recommandations visant à adopter des pratiques exemplaires en matière de gouvernance. L'instauration d'un climat de confiance, la clarification des rôles et responsabilités et sa bonne compréhension par tous les membres du Conseil, la mise en place des comportements irréprochables en matière d'éthique, le recrutement d'un nouveau directeur général et l'instauration d'un cadre de gestion intégrée des risques sont au nombre des priorités.

Toutefois, la condition préalable au succès d'un accompagnement pour la réalisation du plan d'action reposera sur la volonté explicite des deux parties en présence, tant les membres du Conseil que les membres de l'équipe de la direction générale, de travailler ensemble, en toute transparence et confiance, dans le respect des valeurs organisationnelles et dans la mise en place d'une relation harmonieuse mettant l'accent sur l'atteinte des résultats concrets pour le développement du CSSDM et la réussite scolaire de ses élèves.

# Documentation consultée

- Lettre mandat transmise à la présidente du Conseil le 12 février 2021;
- Règlement R2019-01 concernant le code d'éthique et de déontologie des commissaires de la Commission scolaire de Montréal;
- Règlement R2020-01 (version projet) concernant les règles de fonctionnement du Conseil;
- Règlement R2019-02 concernant les règles d'assemblée du Conseil des commissaires;
- Règlement R2011-1 concernant la délégation de fonctions et de pouvoirs à la Commission scolaire de Montréal;
- Ordres du jour et PV des réunions du Conseil des 23 octobre 2020, 25 novembre 2020, 16 décembre 2020, 27 janvier 2021, 19 février 2021 et 24 février 2021;
- Charte du comité d'audit adoptée et mise à jour (23 mai 2018) par le Conseil des commissaires;
- Plan d'engagement vers la réussite (2018 - 2022);
- Documentations publiques disponibles sur le site web du CSSDM;
- Plan de formation préparé par l'ENAP et offert aux nouveaux administrateurs des CSS.
- Rapport de vérification préliminaire produit par la Direction générale de la vérification interne et des enquêtes au Ministère de l'Éducation et les documents afférents.
- *Loi sur l'instruction publique, L.R.Q.*
- Activité de formation offerte par la Fédération des centres de service scolaires du Québec à l'intention des directions générales, des présidences des conseils d'administration et des présidences des comités de parents des centres de services scolaires.

# Articles de la LIP cités dans le rapport

**CONFIDENTIEL**

**143.3.** Les membres du conseil d'administration d'un centre de services scolaire sont désignés pour des mandats de trois ans.

Des processus de désignation sont tenus deux années sur trois pour permettre, chaque fois, la désignation de deux ou trois membres de chaque catégorie.

Les membres désignés entrent en fonction le 1<sup>er</sup> juillet suivant leur désignation, à l'exception de ceux visés au paragraphe 3 du premier alinéa de l'article 143, qui entrent en fonction au fur et à mesure de leur désignation. Ils doivent, dans les 30 jours de leur entrée en fonction, prêter le serment devant le directeur général du centre de services scolaire, ou la personne qu'il désigne, de remplir fidèlement les devoirs de leur charge au meilleur de leur jugement et de leur capacité. Une entrée de la prestation de ce serment est faite dans le livre des délibérations du centre de services scolaire.

...

**155.** Lors de sa première séance, le conseil d'administration du centre de services scolaire nomme, parmi ses membres siégeant à titre de parent d'un élève, un président et un vice-président lorsque ces postes sont vacants.

Le mandat du président et du vice-président prend fin en même temps que leur mandat en tant que membre du conseil d'administration du centre de services scolaire, sauf destitution par le vote d'au moins les deux tiers des membres du conseil.

**162.** Le conseil d'administration du centre de services scolaire doit, par règlement, fixer ses règles de fonctionnement.

Le conseil d'administration du centre de services scolaire doit tenir au moins quatre séances ordinaires par année scolaire.

À moins que les règles de fonctionnement n'en disposent autrement, l'ordre du jour d'une séance et les documents qui l'accompagnent doivent être transmis aux membres au moins deux jours avant la tenue de la séance.

**176.1.** Les membres du conseil d'administration du centre de services scolaire exercent leurs fonctions et pouvoirs en respectant les rôles et responsabilités de chacun et dans une perspective d'amélioration des services éducatifs prévus par la présente loi et par les régimes pédagogiques établis par le gouvernement. À cette fin, ils ont notamment pour rôle:

- 1.1 de s'assurer qu'un soutien adéquat soit apporté aux écoles et aux centres;
- 2 de veiller à la pertinence et à la qualité des services éducatifs offerts par le centre de services scolaire;
- 3 de s'assurer de la gestion efficace et efficiente des ressources humaines, matérielles et financières dont dispose le centre de services scolaire;
- 4 d'exécuter tout mandat que leur confie le conseil d'administration du centre de services scolaire, sur la proposition du président, visant à informer les membres de ce conseil sur toute question particulière.

Ils doivent, dans les plus brefs délais suivant leur entrée en fonction pour un premier mandat, suivre la formation élaborée par le ministre à l'intention des membres des conseils d'administration, conformément au deuxième alinéa de l'article 459.5.

# Articles de la LIP cités dans le rapport

**CONFIDENTIEL**

**177.1.** Les membres du conseil d'administration du centre de services scolaire doivent agir dans les limites des fonctions et pouvoirs qui leur sont conférés, avec soin, prudence et diligence comme le ferait en pareilles circonstances une personne raisonnable, avec honnêteté, loyauté et dans l'intérêt du centre de services scolaire et de la population qu'il dessert.

**193.1.** Le conseil d'administration du centre de services scolaire doit instituer les comités suivants :

- 1 un comité de gouvernance et d'éthique;
- 2 un comité de vérification;
- 3 un comité des ressources humaines.

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.

Le comité de vérification a notamment pour fonction d'assister les membres du conseil d'administration du centre de services scolaire pour veiller à la mise en place de mécanismes de contrôle interne et à l'utilisation optimale des ressources du centre de services scolaire. Le comité doit s'adjoindre au moins un membre du personnel du centre de services scolaire ayant une compétence en matière comptable ou financière.

Le comité des ressources humaines a notamment pour fonction d'assister les membres du conseil d'administration du centre de services scolaire dans l'élaboration d'un profil de compétence et d'expérience ainsi que des critères de sélection des personnes nommées par le centre de services scolaire en application des articles 96.8, 110.5 ou 198. Il a aussi pour fonction de proposer au conseil d'administration du centre de services scolaire les critères d'évaluation du directeur général du centre de services scolaire. De plus, il élabore un programme de planification de la relève en gestion au sein du centre de services scolaire.

Le conseil d'administration du centre de services scolaire peut instituer d'autres comités pour l'assister dans l'exercice de ses fonctions ou pour l'étude de questions particulières.

# Articles de la LIP cités dans le rapport

**CONFIDENTIEL**

**457.8.** Le ministre détermine, par règlement, les normes d'éthique et de déontologie applicables aux membres du conseil d'administration d'un centre de services scolaire francophone et aux membres du conseil d'administration d'un centre de services scolaire anglophone siégeant à titre de membre du personnel.

Ce règlement peut notamment:1 déterminer les devoirs et les obligations des membres du conseil d'administration visés au premier alinéa ainsi que ceux qu'ils sont tenus de respecter après l'expiration de leur mandat et la durée de cette obligation;

2 établir des mesures de prévention, notamment des règles relatives à la déclaration des intérêts;

3 traiter de l'identification des situations de conflit d'intérêts;

4 régir ou interdire des pratiques relatives à l'allocation de présence et au remboursement des frais raisonnables engagés par les membres du conseil d'administration, sous réserve de l'article 175;

5 établir la procédure d'examen et d'enquête concernant les comportements susceptibles de contrevenir aux normes déterminées par le ministre, prévoir les sanctions appropriées et désigner les autorités chargées de les déterminer ou de les imposer;

6 déterminer dans quels cas et suivant quelles modalités un membre du conseil d'administration peut être relevé provisoirement de ses fonctions.

Le règlement peut établir des normes différentes selon les catégories de membres du conseil d'administration visés au premier alinéa.

**459.5.** Le ministre élabore à l'intention des centres de services scolaires un guide proposant des bonnes pratiques de gestion, notamment en matière de décentralisation, qui tient compte, entre autres, du nombre d'élèves et de la taille du territoire des centres de services scolaires.

Il élabore aussi le contenu de la formation à l'intention des membres des conseils d'établissement et des conseils d'administration des centres de services scolaires.

Le ministre diffuse les documents prévus aux premier et deuxième alinéas auprès des personnes à l'intention de qui ils sont élaborés.

**478.5.** Le ministre peut, pendant ou après la tenue d'une vérification ou d'une enquête, recommander ou ordonner à un centre de services scolaire ou au Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal de se soumettre à des mesures de surveillance ou d'accompagnement ou d'appliquer les mesures correctrices qu'il indique.

BOUTIQUE DE  
MANAGEMENT

**MONTRÉAL**

555, bou . René-Lévesque Ouest, Bureau 400, Montréal , QC H2Z 1B1 Canada

**QUÉBEC**

500, Grande A ée Est, Bureau 100, Québec, QC G1R 2J7 Canada

+1 514-868-1717

[info@briocompagnies.com](mailto:info@briocompagnies.com)

: Brio

## CHAPITRE II ACCÈS AUX DOCUMENTS DES ORGANISMES PUBLICS

### SECTION I DROIT D'ACCÈS



**31.** Un organisme public peut refuser de communiquer une opinion juridique portant sur l'application du droit à un cas particulier ou sur la constitutionnalité ou la validité d'un texte législatif ou réglementaire, d'une version préliminaire ou d'un projet de texte législatif ou réglementaire.

1982, c. 30, a. 31.



**37.** Un organisme public peut refuser de communiquer un avis ou une recommandation faits depuis moins de dix ans, par un de ses membres, un membre de son personnel, un membre d'un autre organisme public ou un membre du personnel de cet autre organisme, dans l'exercice de leurs fonctions.

Il peut également refuser de communiquer un avis ou une recommandation qui lui ont été faits, à sa demande, depuis moins de dix ans, par un consultant ou par un conseiller sur une matière de sa compétence.

1982, c. 30, a. 37.



**48.** Lorsqu'il est saisi d'une demande qui, à son avis, relève davantage de la compétence d'un autre organisme public ou qui est relative à un document produit par un autre organisme public ou pour son compte, le responsable doit, dans le délai prévu par le premier alinéa de l'article 47, indiquer au requérant le nom de l'organisme compétent et celui du responsable de l'accès aux documents de cet organisme, et lui donner les renseignements prévus par l'article 45 ou par le deuxième alinéa de l'article 46, selon le cas.

Lorsque la demande est écrite, ces indications doivent être communiquées par écrit.

1982, c. 30, a. 48.

**53.** Les renseignements personnels sont confidentiels sauf dans les cas suivants:

1° la personne concernée par ces renseignements consent à leur divulgation; si cette personne est mineure, le consentement peut également être donné par le titulaire de l'autorité parentale;

2° ils portent sur un renseignement obtenu par un organisme public dans l'exercice d'une fonction juridictionnelle; ils demeurent cependant confidentiels si l'organisme les a obtenus alors qu'il siégeait à huis-clos ou s'ils sont visés par une ordonnance de non-divulgation, de non-publication ou de non-diffusion.

1982, c. 30, a. 53; 1985, c. 30, a. 3; 1989, c. 54, a. 150; 1990, c. 57, a. 11; 2006, c. 22, a. 29.



**54.** Dans un document, sont personnels les renseignements qui concernent une personne physique et permettent de l'identifier.

1982, c. 30, a. 54; 2006, c. 22, a. 110.



**56.** Le nom d'une personne physique n'est pas un renseignement personnel, sauf lorsqu'il est mentionné avec un autre renseignement la concernant ou lorsque sa seule mention révélerait un renseignement personnel concernant cette personne.

1982, c. 30, a. 56; 2006, c. 22, a. 110.



**59.** Un organisme public ne peut communiquer un renseignement personnel sans le consentement de la personne concernée.

Toutefois, il peut communiquer un tel renseignement sans le consentement de cette personne, dans les cas et aux strictes conditions qui suivent:

1° au procureur de cet organisme si le renseignement est nécessaire aux fins d'une poursuite pour infraction à une loi que cet organisme est chargé d'appliquer, ou au Directeur des poursuites criminelles et pénales si le renseignement est nécessaire aux fins d'une poursuite pour infraction à une loi applicable au Québec;

2° au procureur de cet organisme, ou au procureur général lorsqu'il agit comme procureur de cet organisme, si le renseignement est nécessaire aux fins d'une procédure judiciaire autre qu'une procédure visée dans le paragraphe 1°;

3° à un organisme qui, en vertu de la loi, est chargé de prévenir, détecter ou réprimer le crime ou les infractions aux lois, si le renseignement est nécessaire aux fins d'une poursuite pour infraction à une loi applicable au Québec;

4° à une personne à qui cette communication doit être faite en raison d'une situation d'urgence mettant en danger la vie, la santé ou la sécurité de la personne concernée;

5° à une personne qui est autorisée par la Commission d'accès à l'information, conformément à l'article 125, à utiliser ce renseignement à des fins d'étude, de recherche ou de statistique;

6° (*paragraphe abrogé*);

7° (*paragraphe abrogé*);

8° à une personne ou à un organisme, conformément aux articles 61, 66, 67, 67.1, 67.2, 68 et 68.1;

9° à une personne impliquée dans un événement ayant fait l'objet d'un rapport par un corps de police ou par une personne ou un organisme agissant en application d'une loi qui exige un rapport de même nature, lorsqu'il s'agit d'un renseignement sur l'identité de toute autre personne qui a été impliquée dans cet événement, sauf s'il s'agit d'un témoin, d'un dénonciateur ou d'une personne dont la santé ou la sécurité serait susceptible d'être mise en péril par la communication d'un tel renseignement.

1982, c. 30, a. 59; 1983, c. 38, a. 55; 1984, c. 27, a. 1; 1985, c. 30, a. 5; 1987, c. 68, a. 5; 1990, c. 57, a. 13; 2006, c. 22, a. 32; 2005, c. 34, a. 37.



**88.1.** Un organisme public doit refuser de donner communication d'un renseignement personnel au liquidateur de la succession, au bénéficiaire d'une assurance-vie ou d'une indemnité de décès ou à l'héritier ou au successible de la personne concernée par ce renseignement, à moins que cette communication ne mette en cause ses intérêts ou ses droits à titre de liquidateur, de bénéficiaire, d'héritier ou de successible.

1986, c. 95, a. 5; 1993, c. 17, a. 99; 2006, c. 22, a. 60.



**9.** Chacun a droit au respect du secret professionnel.

Toute personne tenue par la loi au secret professionnel et tout prêtre ou autre ministre du culte ne peuvent, même en justice, divulguer les renseignements confidentiels qui leur ont été révélés en raison de leur état ou profession, à moins qu'ils n'y soient autorisés par celui qui leur a fait ces confidences ou par une disposition expresse de la loi.

Le tribunal doit, d'office, assurer le respect du secret professionnel.

1975, c. 6, a. 9.

## 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).