

FONCTIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET RÔLE D'UN ADMINISTRATEUR D'UN CENTRE DE SERVICES SCOLAIRE

Dernière mise à jour : 7 mars 2022

1 QU'EST-CE QUE LA GOUVERNANCE ?

La gouvernance est un concept qui s'applique à tous les organismes, qu'ils soient publics ou privés, à but lucratif ou non, de grande ou de petite taille. Elle réfère à la prise de décisions pertinentes, éclairées et efficaces, par le bon palier, au sein d'un organisme, afin de lui permettre de réaliser sa mission.

L'École nationale d'administration publique du Québec (ci-après l'« **ENAP** ») la définit comme suit¹ :

« La gouvernance signifie l'art de gouverner en ce sens qu'elle implique une capacité de la haute direction de s'assumer pleinement dans la gestion, la direction et la conduite des affaires d'une organisation donnée. Elle implique une répartition des pouvoirs et des responsabilités entre les décideurs (...) elle se rapporte à la structure et au processus qui sont utilisés pour diriger les destinées de l'organisation.

La gouvernance réfère aux règles et aux pratiques de gestion qu'une organisation se donne, à la structure organisationnelle qu'elle met en place et au partage clair des responsabilités entre les différents acteurs qu'elle établit pour que sa gestion soit efficace et efficiente. (...)

Le conseil d'administration (...) exerce un pouvoir décisionnel sur toutes les grandes orientations et actions de [l'organisation]. Il veille aussi à ce que l'organisation s'acquitte de ses obligations sert à ce qu'elle atteigne le niveau de performance attendu. (...) ».

La gouvernance du centre de services scolaire est assurée par son conseil d'administration, ainsi que par son directeur général, qui est lui-même assisté d'une équipe de directeurs généraux adjoints, de directeurs et de cadres de services ainsi que de directeurs et directeurs adjoints d'écoles et de centres de formation.

2 LA GOUVERNANCE D'UN CENTRE DE SERVICES SCOLAIRE

Les centres de services scolaires sont des personnes morales qui sont établies par le gouvernement du Québec, en application de la *Loi sur l'instruction publique* (R.L.R.Q., c. I 13.3, ci-après la « **LIP** »). C'est cette loi qui établit les rôles, fonctions, pouvoirs, droits et obligations des principaux acteurs qui gravitent autour des élèves, notamment les enseignants, les écoles et centres de formation, leurs directeurs et directrices, leurs conseils d'établissement, le centre de services scolaire, le conseil d'administration et le directeur général de celui-ci, le ministère et le ministre de l'Éducation.

La LIP a été modifiée en février 2020, notamment, afin de modifier la gouvernance des commissions scolaires qui ont été transformées en centres de services scolaires.

¹ École nationale d'administration publique, Les devoirs et responsabilités d'un conseil d'administration – Guide de référence, 2007, pp 9 et 10.

Le Conseil des commissaires jusqu'alors composé d'élus au suffrage universel a été remplacé par un conseil d'administration composé de :

- cinq parents membres du Comité de parents;
- cinq employés élus par des pairs;
- cinq représentants de la communauté, répondant à des profils spécifiques.

Le président et le vice-président du conseil d'administration sont des membres-parents.

Le 15 juin 2020, la Commission scolaire des Patriotes est devenue le Centre de services scolaire des Patriotes et son nouveau conseil d'administration est entré en fonction le 15 octobre 2020.

S'engager dans la vie des écoles et des centres de formation, c'est important!

La gouvernance scolaire ce sont aussi des centaines d'individus qui, chaque année, décident de se joindre à un regroupement de personnes qualifiées dont la première préoccupation est d'assurer aux élèves une répartition équitable des ressources afin qu'ils puissent apprendre dans un environnement stimulant, sain et sécuritaire.

Parents, élèves, membres du personnel et représentants de la communauté, tous peuvent jouer un rôle dans la vie des écoles en s'engageant dans l'une des structures de gouvernance à leur façon :

- un **parent**, au sein du conseil d'établissement, du comité de parents ou du Conseil d'administration;
- un **élève**, au sein du comité des élèves ou au sein d'un conseil d'établissement;
- un **membre du personnel**, au conseil d'établissement, au Conseil d'administration ou au Comité d'engagement pour la réussite des élèves;
- un **citoyen**, au conseil d'établissement ou au Conseil d'administration pour mettre à contribution son expertise et sa connaissance du milieu.

3 LA MISSION D'UN CENTRE DE SERVICES SCOLAIRE

L'article 207.1 de la LIP établit la mission du centre de services scolaire :

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

À cette fin, en respectant le principe de subsidiarité, il organise les services éducatifs offerts dans ses établissements et s'assure de leur qualité ainsi que de la gestion efficace, efficiente, équitable et

écoresponsable des ressources humaines, matérielles et financières dont il dispose.

Le centre de services scolaire veille également à la promotion et à la valorisation de l'éducation publique sur son territoire, en collaboration avec ses établissements d'enseignement et le comité de parents, de même qu'il contribue, dans la mesure prévue par la loi, au développement social, économique et culturel de sa région.

Aux fins du deuxième alinéa, on entend par « principe de subsidiarité » le principe selon lequel les pouvoirs et les responsabilités doivent être délégués au niveau approprié d'autorité en recherchant une répartition adéquate des lieux de décision et en ayant le souci de les rapprocher le plus possible des élèves ».

Le conseil d'administration d'un centre de services scolaire a comme fonctions principales d'approuver le [plan d'engagement vers la réussite](#), d'adopter le [budget annuel](#) de l'organisation, d'adopter les [règlements et politiques](#) qui encadrent les principales activités des écoles et des centres de formation et d'entendre les demandes de révisions de décision qui lui sont présentées par des élèves ou leurs parents.

Les décisions prises par le Conseil d'administration (et jusqu'au 6 février 2020 par l'ancien Conseil des commissaires), sont consignées et peuvent être consultées dans les [procès-verbaux](#) de ces séances.

4 LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LE RÔLE DES ADMINISTRATEURS

Le conseil d'administration exerce les fonctions que la LIP lui confie lors de séances publiques, en prenant par consensus ou à la suite d'un vote majoritaire, ses décisions. Ses membres ne peuvent, seuls, prendre des décisions. Le rôle d'un administrateur s'exerce lors de sa participation aux séances publiques et aux comités. L'article 176.1 de la LIP prévoit que « 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. (...) ».

L'auteure Lisane Dostie décrit comme suit les principaux devoirs d'un administrateur² :

*« L'administrateur a un **devoir de fiduciaire** : il doit agir dans le meilleur intérêt de l'organisation et non pas pour servir ses intérêts personnels.*

*Il a aussi un **devoir de loyauté** : il doit éviter de se placer dans une situation de conflit d'intérêts. Le cas échéant, il doit dénoncer ces*

² Dostie, Lisane, Démystifier la gouvernance, Tome 1, Les Éditions ISAlégal, 2017, pp. 92-93

situations. Notons qu'une apparence de conflit d'intérêts est parfois aussi dommageable qu'un réel conflit.

L'administrateur a un **devoir d'honnêteté et d'intégrité** : il doit respecter la confiance accordée et assurer une saine gestion des actifs pour réaliser les objectifs de l'organisation, sans abuser de sa position.

Il doit agir avec **prudence et diligence** dans le cadre de ses fonctions : comme une personne raisonnablement prudente, il doit accomplir ses tâches avec soin et prendre les dispositions nécessaires pour éviter que l'organisation ou les parties impliquées ne subissent un dommage.

L'administrateur est tenu à la **confidentialité** : il doit garder confidentiels les renseignements auxquels il a accès dans le cadre de ses fonctions. Il doit aussi garder confidentielles les délibérations du CA et de ses comités. À ce titre, les administrateurs sont souvent invités à signer une entente de confidentialité en début de mandat. Notons que cette obligation de confidentialité se poursuit après la fin du mandat d'un administrateur.

Enfin, l'administrateur a le **devoir d'agir de bonne foi** dans l'exercice de ses fonctions, élément essentiel pour les fins d'indemnisation en cas de litige. (...)

La gouvernance doit être au service de l'organisation – et non l'inverse. Les processus et politiques ne doivent pas paralyser l'organisation, mais la structurer et l'aider à prioriser ses actions afin qu'elle poursuive la réalisation de sa mission avec succès. »

Les dossiers sur lesquels se penchent les membres du conseil d'administration sont préparés et des recommandations leur sont présentées par le ou la directeur(trice) général(e) et son équipe de directeurs(trices) généraux(les) adjoint(e)s et de directeurs(trices) de services.

Les membres contribuent également aux travaux de différents comités³:

- **Comité de gouvernance et d'éthique** : il a notamment pour fonction d'assister les membres dans l'application des normes d'éthique et de déontologie, d'élaborer les critères et modalités pour l'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration. Il s'assure que les membres ainsi que les membres des conseils d'établissement suivent la formation élaborée par le ministre à leur intention.
- **Comité de vérification** : il a notamment pour fonction d'assister les membres pour veiller à la mise en place de mécanismes de contrôle interne et à l'utilisation optimale des ressources du centre de services scolaire.
- **Comité des ressources humaines** : il a notamment pour fonction d'assister les membres dans l'élaboration du profil de compétence et d'expérience ainsi que des critères de sélection des directions d'établissement, du directeur général et des directeurs généraux adjoints. Il propose les critères d'évaluation du directeur

³ LIP, art. 193.1.

général et il élabore un programme de planification de la relève en gestion au sein du centre de services scolaire.

- **Comité consultatif de transport** : il a notamment pour fonction de donner son avis sur la planification, la coordination, le financement et l'administration du transport des élèves, ainsi que sur le plan d'organisation du transport des élèves et sur les modalités d'octroi des contrats de transport d'élèves.

Engagement requis de la part des membres

Le Conseil d'administration détermine annuellement le nombre, la fréquence et les dates de ses séances publiques, des rencontres préparatoires ainsi que des rencontres de ses comités.

La LIP prévoit un minimum de quatre séances publiques du conseil d'administration et de trois rencontres par comité, par année. Cependant, le nombre et la complexité des dossiers qui doivent y être traités peuvent nécessiter un plus grand nombre de rencontres. En 2021-2022, le conseil d'administration a prévu sept séances publiques et six rencontres préparatoires. Chaque comité a prévu de quatre à six rencontres.

Cela se traduit par environ 55 à 70 heures de travail en préparation et participation aux séances et comités annuellement.

La première année de participation au Conseil d'administration est particulièrement exigeante et nécessite que le membre s'approprie plusieurs dossiers.

Les membres doivent suivre une formation obligatoire, développée par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et l'École nationale d'administration publique (ENAP).

Durée du mandat

La durée du mandat des membres est de trois ans. Le renouvellement des membres se fait deux années sur trois, à raison de la moitié des membres à chaque renouvellement. Un membre peut présenter à nouveau sa candidature afin que son mandat soit renouvelé.

Compensation

Les membres du conseil d'administration ne sont pas rémunérés. Toutefois, ils ont droit à une allocation de présence (jeton) de 100\$ par rencontre du conseil d'administration et au remboursement des frais raisonnables engagés dans l'exercice de leurs fonctions, et ce, conformément aux normes fixées par le gouvernement, par règlement⁴.

⁴ LIP, art. 175.