



RENCONTRE NATIONALE DES PARENTS • 26 SEPTEMBRE 2020

Pour se donner la capacité d'agir
... comme parents engagés dans la gouvernance scolaire

Le parent, partenaire dans la gouvernance renouvelée

Avec
Rénald Beauchesne, B. A., M. Éd.
Formateur à la FCPQ
Professionnel de recherche et Chargé de cours
Sciences de l'éducation (administration scolaire)
Université du Québec à Chicoutimi



1



RENCONTRE NATIONALE DES PARENTS • 26 SEPTEMBRE 2020

Pour se donner la capacité d'agir
... comme parents engagés dans la gouvernance scolaire

Contenu de la présentation

1. Quelques termes
2. Le concept de gouvernance
3. Le pouvoir agir
4. Le conseil d'administration ou d'établissement
5. L'administrateur
6. Le directeur de l'école ou du centre
7. Le président du conseil d'établissement
8. Le tandem président-direction
9. L'école
10. Le centre de services scolaire
11. En résumé

2



RENCONTRE NATIONALE DES PARENTS • 26 SEPTEMBRE 2020

Pour se donner la capacité d'agir
... comme parents engagés dans la gouvernance scolaire

1. Quelques termes

- Actions
- Administrateur (membre)
- Adoption
- Approbation
- Conseil d'administration (conseil d'établissement)
- Directeur d'école ou du centre de services scolaire
- Gouvernance
- Pouvoir agir
- Président
- Recommandation
- Sentiment d'efficacité

3



RENCONTRE NATIONALE DES PARENTS • 26 SEPTEMBRE 2020

Pour se donner la capacité d'agir
... comme parents engagés dans la gouvernance scolaire

2. Le concept de gouvernance

- La gouvernance signifie l'art de gouverner...
- Elle implique une répartition des pouvoirs et des responsabilités...
- Ce concept reconnaît l'importance du conseil d'administration comme instance décisionnelle supérieure de l'organisation...

4



RENCONTRE NATIONALE DES PARENTS • 26 SEPTEMBRE 2020

Pour se donner la capacité d'agir
... comme parents engagés dans la gouvernance scolaire

2. Le concept de gouvernance

- La bonne gouvernance d'une organisation incombe d'abord et avant tout au conseil d'administration qui doit être capable d'exercer les responsabilités qui lui sont confiées.

Source : Asselin, J. et Vézina, C. (2007). Les devoirs et responsabilités d'un conseil d'administration. Québec : École nationale d'administration publique.

5



RENCONTRE NATIONALE DES PARENTS • 26 SEPTEMBRE 2020

Pour se donner la capacité d'agir
... comme parents engagés dans la gouvernance scolaire

3. Le pouvoir d'agir

Il s'agit de :

- la « motivation à agir »,
- le « contrôle perçu »,
- la « perception de ses compétences à la participation »,
- l'« évaluation des bénéfices de l'action collective »,
- l'« évaluation des bénéfices de l'action personnelle »,
- la « conscience critique personnelle »,
- la « conscience critique collective »,
- le « sentiment d'efficacité personnelle ».

Source : Gouédard, C. et Rabardel, P. (2008). Pouvoir d'agir et capacités d'agir : une perspective méthodologique ?, Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé [en ligne].

6



RENCONTRE NATIONALE DES PARENTS • 26 SEPTEMBRE 2020

Pour se donner la capacité d'agir
... comme parents engagés dans la gouvernance scolaire

3. Le pouvoir agir : le sentiment d'efficacité personnelle

- Selon Albert Bandura, les croyances d'efficacité personnelle constituent le facteur clé de l'action humaine. Si une personne estime ne pas pouvoir produire de résultats satisfaisants dans un domaine, elle n'essaiera pas de les provoquer. Les croyances des individus en leur efficacité influent sur pratiquement toutes leurs activités : comment ils pensent, se motivent, ressentent et se comportent.

Source : Bandura, A. (1997). Self-efficacy, the exercise of control, New-York, Freeman & Company ; Auto-efficacité, le sentiment d'efficacité personnelle, Bruxelles, De Boeck, 2003.

7



RENCONTRE NATIONALE DES PARENTS • 26 SEPTEMBRE 2020

Pour se donner la capacité d'agir
... comme parents engagés dans la gouvernance scolaire

3. Le pouvoir agir : le sentiment d'efficacité personnelle

- La maîtrise personnelle (croyance d'efficacité).
- L'apprentissage social (observation des actions des autres personnes).
- La persuasion par autrui (d'autres individus expriment leur confiance).
- L'état physiologique et émotionnel (santé, activités physiques, stress).

Source : Bandura, A. (1997). Self-efficacy, the exercise of control, New-York, Freeman & Company ; Auto-efficacité, le sentiment d'efficacité personnelle, Bruxelles, De Boeck, 2003.

8



RENCONTRE NATIONALE DES PARENTS • 26 SEPTEMBRE 2020

Pour se donner la capacité d'agir
... comme parents engagés dans la gouvernance scolaire

3. Le pouvoir agir : le sentiment d'efficacité collective

- **Partager** une intention avec d'autres individus mène à un agir ensemble.

Source : Bandura, A. (2001). Social cognitive theory : An agentic perspective. Annual Reviews in Psychology , 52, 1-26.

9



RENCONTRE NATIONALE DES PARENTS • 26 SEPTEMBRE 2020

Pour se donner la capacité d'agir
... comme parents engagés dans la gouvernance scolaire

3. Le pouvoir agir : le sentiment d'efficacité collective

- De bien connaître les rouages des systèmes peut aider, mais les exercices de prises de décision ou d'influence réels peuvent avoir nettement plus d'impact sur le sentiment d'efficacité collective menant à un agir ensemble que les connaissances développées sur les systèmes politiques et leur fonctionnement.

Source : Hayward, B. (2012). Children, Citizenship and Environment : Nurturing a Democratic Imagination in a Changing World. London : Earthscan/Routledge.

10



RENCONTRE NATIONALE DES PARENTS • 26 SEPTEMBRE 2020

Pour se donner la capacité d'agir
... comme parents engagés dans la gouvernance scolaire

4. Le conseil d'administration

- Le conseil d'administration (CA) est l'instance suprême d'une organisation, formée d'individus bénévoles, qui exerce un pouvoir décisionnel sur toutes les grandes orientations et actions de celle-ci.
- Le CA veille aussi à ce que l'organisation s'acquitte de ses obligations et à ce qu'elle atteigne les objectifs attendus.

Source : Fédération de la jeunesse canadienne-française (2017). Conseil d'administration 101. Un petit guide de la gouvernance. Ottawa : La Fédération.

11



RENCONTRE NATIONALE DES PARENTS • 26 SEPTEMBRE 2020

Pour se donner la capacité d'agir
... comme parents engagés dans la gouvernance scolaire

4. Le conseil d'administration

- Le CA ne gère pas l'organisation, il exerce une fonction de surveillance afin de s'assurer que le plan stratégique soit suivi et les objectifs à long terme soient atteints.

Source : Fédération de la jeunesse canadienne-française (2017). Conseil d'administration 101. Un petit guide de la gouvernance. Ottawa : La Fédération.

12



RENCONTRE NATIONALE DES PARENTS • 26 SEPTEMBRE 2020

Pour se donner la capacité d'agir
... comme parents engagés dans la gouvernance scolaire

ACTIONS

- Respecter la mission de l'organisation
- Adopter un plan (projet éducatif ou plan d'engagement vers la réussite)
- Adopter (conseil d'établissement) ou approuver (centre de services scolaire) un budget
- Approuver ou adopter les politiques

13



RENCONTRE NATIONALE DES PARENTS • 26 SEPTEMBRE 2020

Pour se donner la capacité d'agir
... comme parents engagés dans la gouvernance scolaire

4. Le conseil d'administration : responsabilités essentielles

- En matière de **gouvernance** : leadership et reddition, mission et valeurs, orientation, engagement (offre) de services, planification et direction stratégique, encadrement, surveillance et suivi;
- en matière de **supervision financière** : planification financière et budgétaire, trésorerie, risques, investissements;
- en matière de **ressources humaines** : permanence et secrétariat, politiques et pratiques d'emploi, professionnalisme.

Source : MEES (2020). Code de gouvernance des organismes à but non lucratif (OBNL) québécois de sport et de loisir. Québec : Le Ministère.

14



RENCONTRE NATIONALE DES PARENTS • 26 SEPTEMBRE 2020

Pour se donner la capacité d'agir
... comme parents engagés dans la gouvernance scolaire

4. Le conseil d'administration du centre de services scolaire : ses comités

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 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.

15



RENCONTRE NATIONALE DES PARENTS • 26 SEPTEMBRE 2020

Pour se donner la capacité d'agir
... comme parents engagés dans la gouvernance scolaire

5. L'administrateur : devoirs généraux

- **Diligence** : Le devoir de diligence signifie que l'administrateur doit être présent aux réunions du conseil et des comités du conseil dont il fait partie, se préparer pour ces réunions, s'informer sur la personne morale, ses activités ..., surveiller la gestion de la personne morale et fournir une contribution positive et active selon ses connaissances et compétences.

Source : Laurin, A. et Vautour, A. (2015). L'administrateur de société : questions et réponses. Lavery Avocats.

16



RENCONTRE NATIONALE DES PARENTS • 26 SEPTEMBRE 2020

Pour se donner la capacité d'agir
... comme parents engagés dans la gouvernance scolaire

ACTIONS

- S'informer
- Être proactif
- Avoir le courage d'agir
- Ne pas hésiter à s'exprimer
- Proposer dans le meilleur intérêt des élèves

17



RENCONTRE NATIONALE DES PARENTS • 26 SEPTEMBRE 2020

Pour se donner la capacité d'agir
... comme parents engagés dans la gouvernance scolaire

5. L'administrateur : loyauté

- **Loyauté** : Le devoir de loyauté comporte trois éléments : agir de bonne foi, avec intégrité et au mieux des intérêts de la personne morale dont il est l'administrateur.

Source : Laurin, A. et Vautour, A. (2015). L'administrateur de société : questions et réponses. Lavery Avocats.

18



RENCONTRE NATIONALE DES PARENTS • 26 SEPTEMBRE 2020

Pour se donner la capacité d'agir
... comme parents engagés dans la gouvernance scolaire

ACTIONS

- Norme de conduite personnelle qui suppose une attitude et une démarche positives (ne pas nuire à autrui)
- Intégrité (ne pas chercher à tromper)
- Respect des obligations légales (confidentialité, conflit d'intérêts, solidarité face aux décisions)

19



RENCONTRE NATIONALE DES PARENTS • 26 SEPTEMBRE 2020

Pour se donner la capacité d'agir
... comme parents engagés dans la gouvernance scolaire

6. La direction générale (centre de services scolaire)

201. Le directeur général assiste le conseil d'administration du centre de services scolaire dans l'exercice de ses fonctions et pouvoirs. Il assure la gestion courante des activités et des ressources du centre de services scolaire, il veille à l'exécution des décisions du conseil d'administration du centre de services scolaire et il exerce les tâches que celui-ci lui confie.

Le directeur général est le porte-parole officiel du centre de services scolaire.

20



RENCONTRE NATIONALE DES PARENTS • 26 SEPTEMBRE 2020

Pour se donner la capacité d'agir
... comme parents engagés dans la gouvernance scolaire

6. Le directeur de l'école

96.13. Le directeur de l'école assiste le conseil d'établissement dans l'exercice de ses fonctions et pouvoirs et, à cette fin :

- 1° il coordonne l'analyse de la situation de l'école de même que l'élaboration, la réalisation et l'évaluation périodique du projet éducatif de l'école;
- 1.2° il coordonne l'élaboration, la révision et, le cas échéant, l'actualisation du plan de lutte contre l'intimidation et la violence;
- 2° il s'assure de l'élaboration des propositions visées dans le présent chapitre qu'il doit soumettre à l'approbation du conseil d'établissement;

21



RENCONTRE NATIONALE DES PARENTS • 26 SEPTEMBRE 2020

Pour se donner la capacité d'agir
... comme parents engagés dans la gouvernance scolaire

6. Le directeur de l'école

96.13. Le directeur de l'école assiste le conseil d'établissement dans l'exercice de ses fonctions et pouvoirs et, à cette fin :

- 2.1° il s'assure que le conseil d'établissement reçoit les informations nécessaires avant d'approuver les propositions visées dans le présent chapitre;
- 3° il favorise la concertation entre les parents, les élèves et le personnel et leur participation à la vie de l'école et à la réussite;
- 4° il informe régulièrement le conseil d'établissement des propositions qu'il approuve en vertu de l'article 96.15.

22



RENCONTRE NATIONALE DES PARENTS • 26 SEPTEMBRE 2020

Pour se donner la capacité d'agir
... comme parents engagés dans la gouvernance scolaire

7. Le président

Deux volets principaux :

1. Veiller à ce que le conseil remplisse son mandat (coordination et animation);
2. Agir comme interface entre le conseil et la direction, au nom du conseil et selon les directives et les pouvoirs délégués par celui-ci.

Source : Laurin, A. (2008). La fonction de président de conseil d'administration. Revue Le droit de savoir. Février 2008.

23



RENCONTRE NATIONALE DES PARENTS • 26 SEPTEMBRE 2020

Pour se donner la capacité d'agir
... comme parents engagés dans la gouvernance scolaire

7. Le président : coordination et animation

- Le rôle principal du président du conseil est d'exercer ses talents et ses compétences, de consacrer le temps, les efforts et l'énergie raisonnables pour favoriser un fonctionnement et un rendement optimaux du conseil et de veiller au bon fonctionnement du conseil et à l'exécution de son mandat.
- Dans la coordination de l'exécution du mandat du conseil, le président du conseil est donc appelé à favoriser la répartition et la contribution des talents et des compétences des administrateurs en fonction de cette dynamique créatrice de valeur.

24



RENCONTRE NATIONALE DES PARENTS • 26 SEPTEMBRE 2020

Pour se donner la capacité d'agir
... comme parents engagés dans la gouvernance scolaire

ACTIONS

Veiller à ce que les administrateurs reçoivent :

- la formation et l'information nécessaires;
- réponse à leurs questions;
- assistance matérielle et d'experts;
- l'écoute de leurs points de vue.

25



RENCONTRE NATIONALE DES PARENTS • 26 SEPTEMBRE 2020

Pour se donner la capacité d'agir
... comme parents engagés dans la gouvernance scolaire

7. Le président : interface entre le conseil et la direction

- Les motifs de bonne gouvernance qui militent en faveur du non-cumul des fonctions et d'une dynamique d'imputabilité de la direction envers le conseil ou, en d'autres termes, d'un juste équilibre de poids et contrepoids (« check and balance ») n'ont pas pour effet de diminuer l'importance du travail d'équipe entre la direction et le conseil dans la poursuite des objectifs de la société.

26



RENCONTRE NATIONALE DES PARENTS • 26 SEPTEMBRE 2020

Pour se donner la capacité d'agir
... comme parents engagés dans la gouvernance scolaire

ACTIONS

Un travail d'équipe pour :

- préparer les ordres du jour;
- assurer le suivi des décisions du conseil;
- obtenir les rapports désirés (budget, rapport annuel, etc.);
- faire le point sur les perspectives, les préoccupations, les défis, les problèmes les plus immédiats.
- faire en sorte que la direction soumette toute question qui est du ressort du conseil.

27



RENCONTRE NATIONALE DES PARENTS • 26 SEPTEMBRE 2020

Pour se donner la capacité d'agir
... comme parents engagés dans la gouvernance scolaire

8. Le tandem président-directeur

- Le président du conseil d'administration est responsable de la bonne tenue et du bon fonctionnement de son conseil.
- Le directeur général consiste à mettre en œuvre les orientations et les décisions du conseil d'administration et de lui rendre compte des résultats.

Source : Laurin, A. (2008). La fonction de président de conseil d'administration. Revue Le droit de savoir. Février 2008. Laverly, De Billy Avocats.

28

RENCONTRE NATIONALE DES PARENTS • 26 SEPTEMBRE 2020

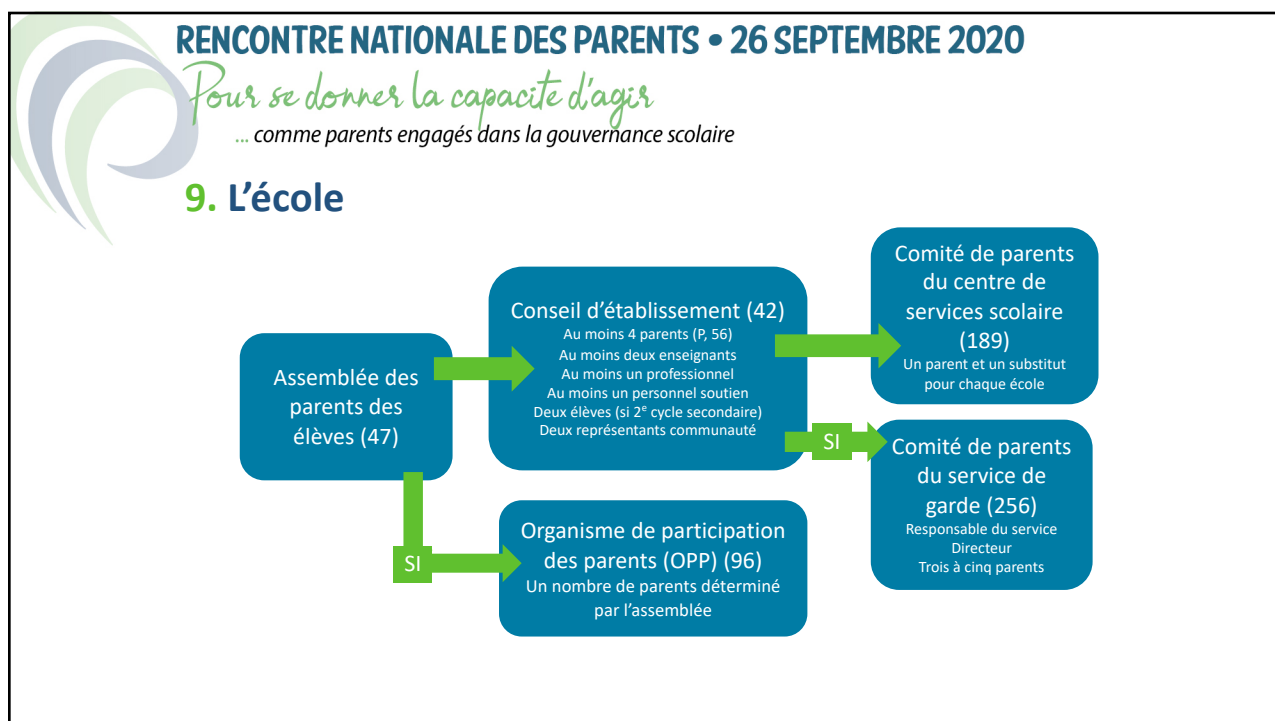
Pour se donner la capacité d'agir
... comme parents engagés dans la gouvernance scolaire

9. L'école

- **Mission (36)** : Instruire, socialiser, qualifier.
- **Principe de subsidiarité (207.1)** : pouvoirs et responsabilités exercés le plus près de l'élève.
- **Gouvernance (64)** : Toute décision du conseil d'établissement doit être prise dans le meilleur intérêt des élèves.

Note : Les chiffres entre parenthèses réfèrent aux articles de la Loi sur l'instruction publique.

29



30



RENCONTRE NATIONALE DES PARENTS • 26 SEPTEMBRE 2020

Pour se donner la capacité d'agir
... comme parents engagés dans la gouvernance scolaire

ACTIONS

- Faire en sorte que tous les comités qu'une école peut constituer le soient (organisme de participation des parents et service de garde) et non seulement le conseil d'établissement
- Installer une collaboration active et permanente entre ces trois comités

31



RENCONTRE NATIONALE DES PARENTS • 26 SEPTEMBRE 2020

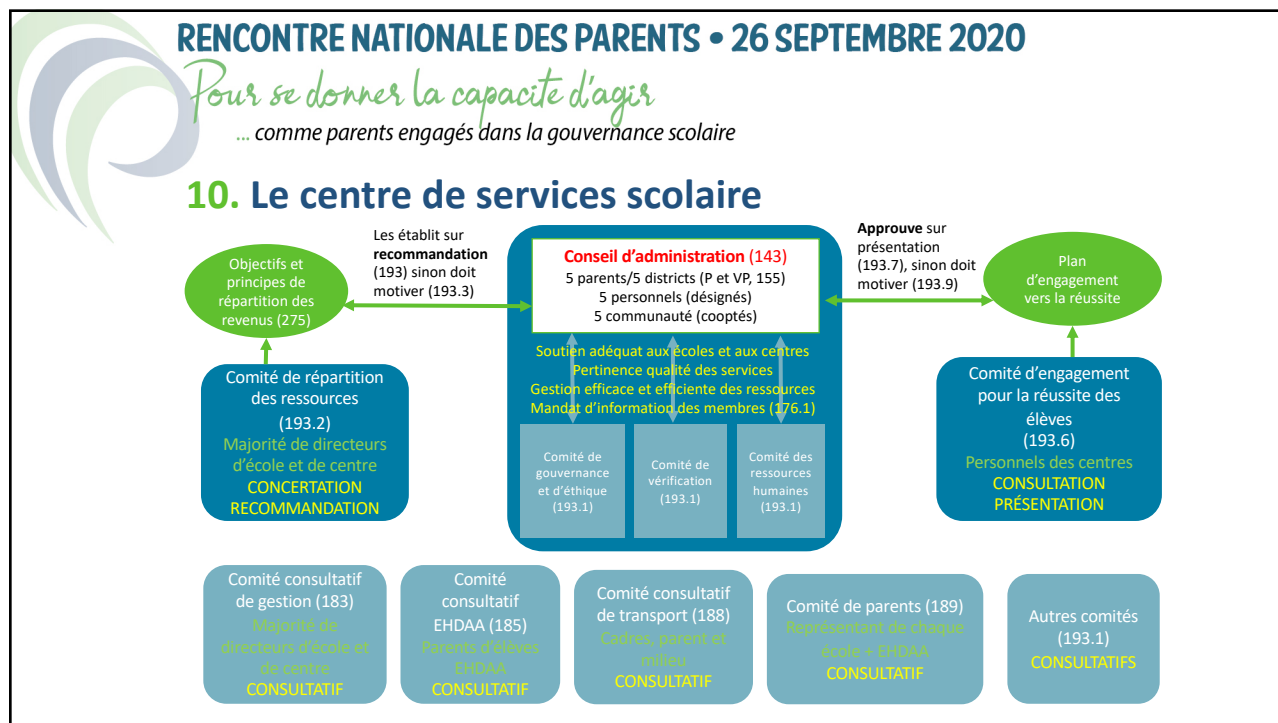
Pour se donner la capacité d'agir
... comme parents engagés dans la gouvernance scolaire

10. Le centre de services scolaire

- **Mission (207.1)** : Établir des établissements d'enseignement sur son territoire. Organiser les services éducatifs.
- **Principe de subsidiarité (207.1)** : pouvoirs et responsabilités exercés le plus près de l'élève.
- **Gouvernance (176.1)** : Perspective d'amélioration des services éducatifs.

Note : Les chiffres entre parenthèses réfèrent aux articles de la Loi sur l'instruction publique.

32



33



34

RENCONTRE NATIONALE DES PARENTS • 26 SEPTEMBRE 2020

Pour se donner la capacité d'agir
... comme parents engagés dans la gouvernance scolaire

10. Le centre de services scolaire

Conseil d'administration (143)
5 parents/5 districts (P et VP, 155)
5 personnels (désignés)
5 communauté (cooptés)

Soutien adéquat aux écoles et aux centres
Pertinence qualité des services
Gestion efficace et efficiente des ressources
Mandat d'information des membres (176.1)

Comité de gouvernance et d'éthique (193.1)
Comité de vérification (193.1)
Comité des ressources humaines (193.1)

35

RENCONTRE NATIONALE DES PARENTS • 26 SEPTEMBRE 2020

Pour se donner la capacité d'agir
... comme parents engagés dans la gouvernance scolaire

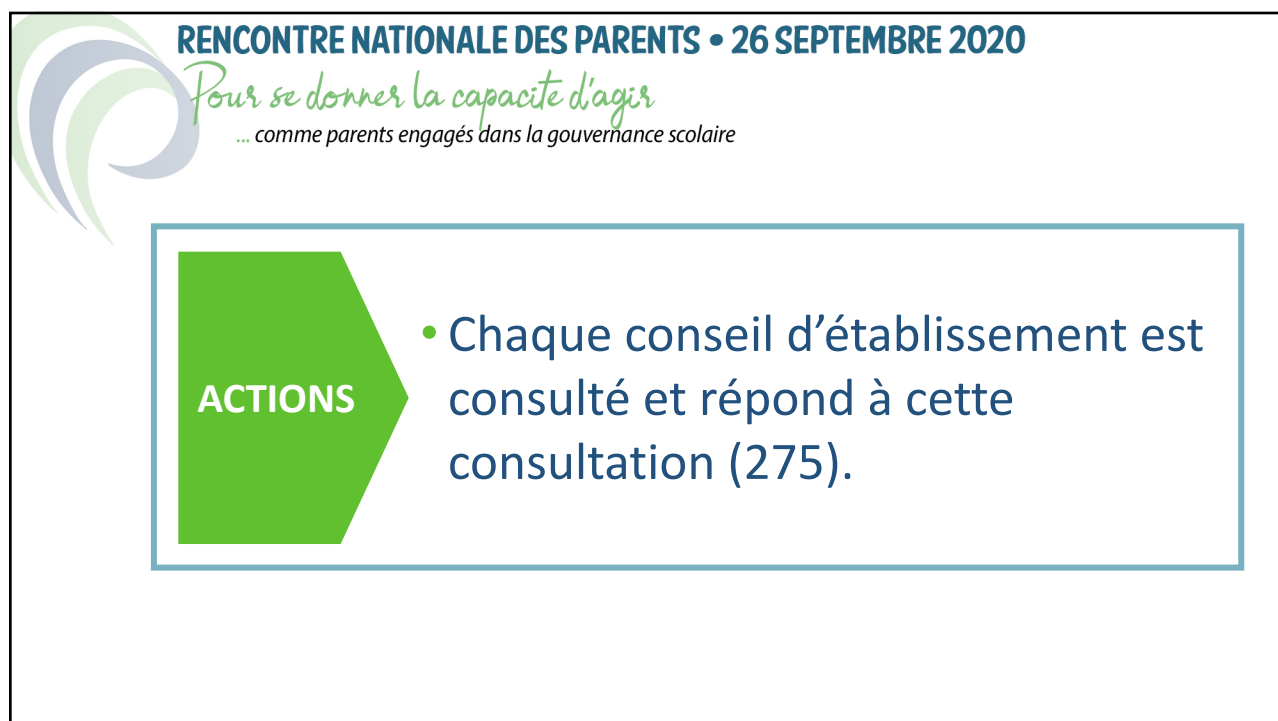
ACTIONS

- S'assurer que chaque comité du conseil d'administration ait au moins un parent comme membre.

36



37



38



RENCONTRE NATIONALE DES PARENTS • 26 SEPTEMBRE 2020

Pour se donner la capacité d'agir
... comme parents engagés dans la gouvernance scolaire

ACTIONS

- Le comité de parents est consulté et répond à cette consultation (275).

39



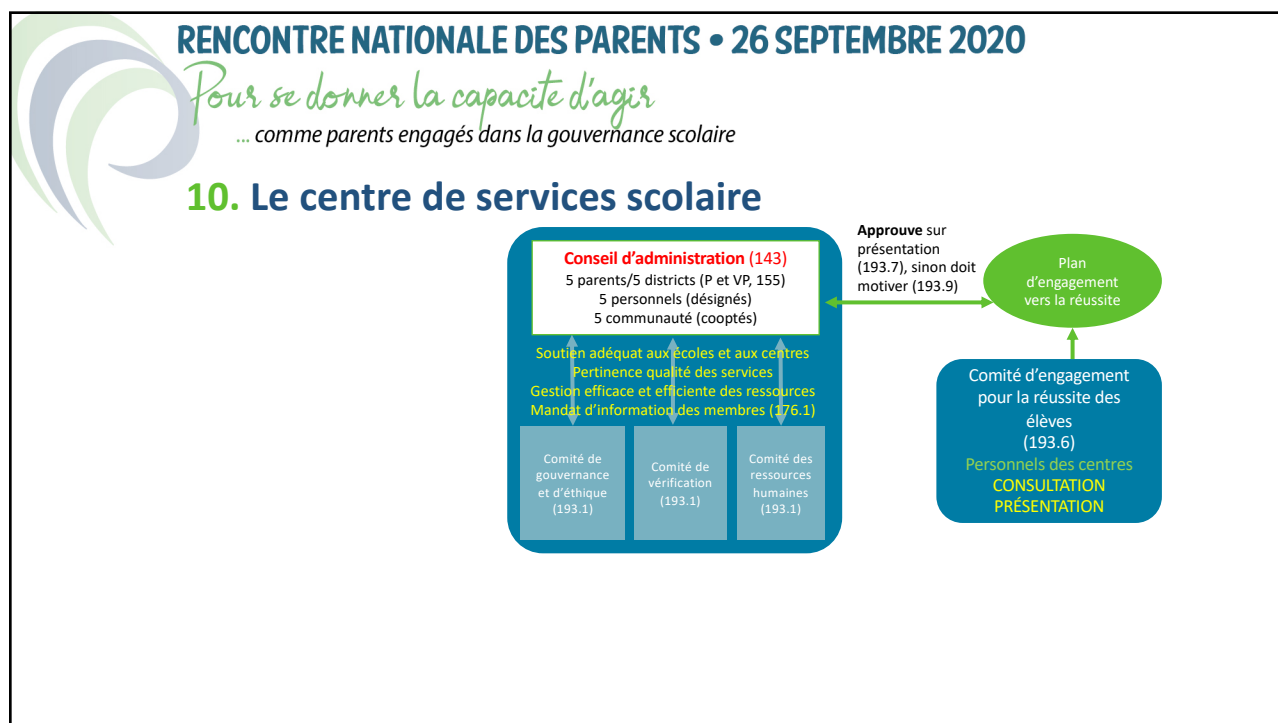
RENCONTRE NATIONALE DES PARENTS • 26 SEPTEMBRE 2020

Pour se donner la capacité d'agir
... comme parents engagés dans la gouvernance scolaire

ACTIONS

- Chacun participe à la concertation menée par le comité de répartition des ressources (193.3).

40



41



42



RENCONTRE NATIONALE DES PARENTS • 26 SEPTEMBRE 2020

Pour se donner la capacité d'agir
... comme parents engagés dans la gouvernance scolaire

ACTIONS

- Le comité de parents est consulté et répond à cette consultation (193).

43



RENCONTRE NATIONALE DES PARENTS • 26 SEPTEMBRE 2020

Pour se donner la capacité d'agir
... comme parents engagés dans la gouvernance scolaire

ACTIONS

- Chaque conseil d'établissement est consulté et répond à cette consultation (193.8).

44



RENCONTRE NATIONALE DES PARENTS • 26 SEPTEMBRE 2020
Pour se donner la capacité d'agir
 ... comme parents engagés dans la gouvernance scolaire



• **Le comité de parents émet des recommandations (193.8).**

45



RENCONTRE NATIONALE DES PARENTS • 26 SEPTEMBRE 2020
Pour se donner la capacité d'agir
 ... comme parents engagés dans la gouvernance scolaire

11. En résumé...

- Plus que jamais, la concertation, la consultation et la collaboration seront requises. Ce sera maintenant un incontournable dans cette nouvelle culture de gouvernance.
- Chaque conseil d'établissement aura un mot à dire dans l'élaboration des plans d'engagement vers la réussite et l'établissement des principes de répartition des revenus du centre de services scolaires.
- Les directeurs d'école et de centre auront une tâche d'assistance et de mobilisation à cet égard en assumant leur participation active au sein de plusieurs comités (comité consultatif de gestion, comité d'engagement pour la réussite, comité de répartition des ressources, etc.

46