



18

Le président du conseil d'établissement
et le directeur d'école

Un tandem indissociable

Version
révisée
Août 2009



Fédération
des comités de parents
du Québec

Sommaire

Une même mission	1
L'école	2
Le directeur	3
Le conseil d'établissement	4
Le président	5
Un tandem	6
Le travail en commun	7
Les zones grises	8

Le présent fascicule d'information s'adresse particulièrement aux personnes qui occupent la fonction de président d'un conseil d'établissement ou de directeur d'école. Il fait suite à la publication de trois fascicules reliés directement au sujet en titre :

- 6 – L'école, tout un monde
- 12 – Le conseil d'établissement au centre de l'école
- 17 – Présider le conseil d'établissement, quel beau défi!

Le fascicule 18 s'inspire des thèmes qu'on y traite et en synthétise les principaux éléments avant d'approfondir la relation entre le président du conseil d'établissement et le directeur d'école. On peut également consulter à profit :

- 5 – Pleinement partenaires
- 21 – La conduite de réunion
- 23 – La consultation : Un devoir à faire ou un pouvoir à maîtriser?

La Fédération des comités de parents du Québec (FCPQ) est un organisme qui regroupe les parents engagés dans les structures scolaires. Elle a pour mission :

- d'offrir aux parents l'information et la formation nécessaires à leur participation à l'école;
- de représenter et d'exprimer l'opinion des parents au plan provincial;
- de défendre les droits et les intérêts des parents dans le système scolaire;
- de participer au développement de l'éducation avec les autres partenaires du réseau scolaire.

Ressources

Pour obtenir des réponses à vos questions, pour approfondir un sujet, pour trouver les bons outils ou les bonnes ressources... adressez-vous à la FCPQ.

Nous offrons :

- des conseils;
- de la documentation;
- des références;
- des ateliers de formation.

Consultez notre site Internet www.fcpq.qc.ca ou entrez en communication avec votre comité de parents de votre commission scolaire.

Crédits

Le fascicule numéro 18 « Le président du conseil d'établissement et le directeur d'école, un tandem indissociable » est publié dans le cadre du programme de formation de la Fédération des comités de parents du Québec, 2263, boulevard Louis-XIV, Québec (Québec) G1C 1A4.

Ont participé à la réalisation :

- Coordination, recherche et rédaction : Multi projets
- Graphisme : Pur Design

La FCPQ remercie les personnes et les groupes qui ont contribué à la réalisation de ce document.

Note : Dans ce document, la forme masculine désigne les hommes et les femmes.

Août 2009

Dépôt légal – 2009

Bibliothèque nationale du Québec

ISBN 978-2-923116-14-3

Une même mission



La réforme de l'éducation, entreprise à la fin des années 90 vise à redonner une place prépondérante à l'école dans le système scolaire. N'est-il pas normal que l'école, lieu réel de l'éducation des jeunes, dispose des leviers nécessaires pour accomplir sa mission?

Cette préoccupation, largement exprimée devant la Commission des États généraux sur l'éducation et recommandée dans son rapport final, est à l'origine de nombreux changements à l'école, notamment :

- la création d'un conseil d'établissement muni de pouvoirs décisionnels importants et formé de représentants des parents, des membres du personnel, des élèves du secondaire et de la communauté;
- l'attribution de pouvoirs accrus au directeur de l'école;
- la participation directe des membres du personnel dans la définition des pratiques éducatives et pédagogiques.

Dans ce contexte, le conseil d'établissement et le directeur de l'école se trouvent, chacun à leur façon, investis de responsabilités nouvelles dans une mission qui leur est commune : instruire, socialiser, qualifier les jeunes de leur milieu et les rendre aptes à entreprendre et réussir un parcours scolaire (*mission de l'école, LIP, art. 36*).

Le directeur de l'école et le conseil d'établissement devront relever des défis majeurs : créer une véritable communauté éducative, définir ensemble un projet éducatif fondé sur une analyse de situation, établir les orientations propres à l'école et les objectifs pour améliorer la réussite des élèves et, finalement, en rendre compte. Toute une barque à mener à bon port!

Le président et le directeur, en raison de leurs rôles respectifs, sont intimement associés pour relever ces défis.

Bien situer l'école dans le réseau scolaire



Pour plus de détails, voir le fascicule 6 de la FCPQ : « L'école, tout un monde ».

Pour bien saisir les nuances de la relation entre le président du conseil et le directeur d'école, il importe de rappeler la situation de l'école dans le système scolaire éducatif québécois :

- l'école est établie par la commission scolaire qui lui attribue un ou des immeubles, en tout ou en partie (*LIP, art. 39*), et qui détermine les services qui y seront offerts (*LIP, art. 236*);
- l'école est définie principalement comme un établissement d'enseignement (*LIP, art. 36*) qui remplit sa mission dans le cadre d'un projet éducatif qui lui est propre; elle est aussi appelée à collaborer au développement social et culturel de la communauté;
- l'école n'a pas le statut juridique d'une corporation autonome; les pouvoirs juridiques appartiennent à la commission scolaire instituée par le gouvernement comme personne morale de droit public (*LIP, art. 113*);
- l'école en elle-même n'a pas de pouvoirs : les fonctions et les pouvoirs exercés au sein de l'établissement sont détenus par le conseil ou le directeur;
- le directeur de l'école est nommé par la commission scolaire (*LIP, art. 96.8*); sous l'autorité du directeur général, il s'assure de la qualité des services rendus dans l'école (*LIP, art. 96.12*);
- la commission scolaire exerce plusieurs fonctions importantes au sein du système d'éducation. En premier lieu, elle a pour mission d'organiser, au bénéfice des personnes relevant de sa compétence, les services éducatifs prévus par la LIP et par les régimes pédagogiques établis par le gouvernement. Elle a également pour mission de promouvoir et valoriser l'éducation publique sur son territoire, de veiller à la qualité des services qu'elle organise ainsi qu'à la réussite des élèves en vue de l'atteinte d'un plus haut niveau de scolarisation et de qualification de la population et de contribuer, dans la mesure prévue par la loi, au développement social, culturel et économique de sa région. Dans ce contexte elle s'assure (mission de contrôle) que les personnes qui résident sur son territoire ont accès aux services éducatifs (*LIP, art. 208*). Son plan stratégique d'une durée maximale de cinq ans, prévoit des orientations et des objectifs qui tiennent compte de ceux établis par le Ministère et des orientations ministérielles, buts fixés et objectifs mesurables déterminés par le ministre en fonction de la situation de la commission scolaire. Elle exerce aussi d'autres fonctions telles que la gestion des ressources humaines, des immeubles et du transport scolaire ainsi que la répartition de ses revenus entre les établissements. Certaines commissions scolaires délèguent une partie de ces fonctions et pouvoirs au directeur de l'école.

Le directeur à la tête de l'école



Il est juste de dire que le législateur a placé le directeur à la tête de l'école lorsqu'on relève les fonctions et les pouvoirs qu'il lui a attribués (*LIP, art. 96.12 à 96.24*), notamment :

- assurer la direction pédagogique et administrative de l'école;
- s'assurer de la qualité des services éducatifs offerts à l'école;
- favoriser la concertation et la participation à l'intérieur de l'école;
- voir à la préparation des propositions qui relèvent de la compétence du conseil d'établissement et lui fournir à l'avance toutes les informations nécessaires;
- s'assurer de l'application des décisions du conseil et des autres dispositions qui régissent l'école;
- coordonner l'analyse de la situation de l'école, l'élaboration, la révision et l'évaluation périodique du projet éducatif ainsi que les opérations relatives au plan de réussite;
- établir un plan d'intervention adapté aux besoins de l'élève;
- approuver les critères relatifs à l'implantation des nouvelles méthodes pédagogiques;
- approuver le choix des manuels scolaires et du matériel didactique, après consultation du conseil d'établissement;
- approuver les normes et les modalités d'évaluation des apprentissages;
- approuver les règles de classement des élèves et les règles de passage d'un cycle à l'autre au primaire;
- informer le conseil des propositions qu'il approuve;
- gérer le personnel de l'école et faire part à la commission scolaire des besoins de l'école en ressources humaines;
- gérer les ressources matérielles de l'école et faire part à la commission scolaire des besoins immobiliers de l'école, et ce, après consultation du conseil d'établissement;
- préparer le budget annuel de l'école, en assurer l'administration et en rendre compte au conseil d'établissement;
- de convenir annuellement d'une convention de gestion et de réussite éducative (*LIP, art. 209.2*) avec la commission scolaire après consultation d'un conseil d'établissement, des mesures requises pour assurer l'atteinte des buts fixés et objectifs mesurables prévus à la convention de partenariat conclue entre la commission scolaire et le ministre (*LIP, art. 459.3*).

Le conseil d'établissement au centre de l'école



Si l'on conçoit facilement qu'en raison de ses fonctions et de ses pouvoirs, le directeur soit placé à la tête de l'école, on pourra aussi aisément accepter que le conseil d'établissement se situe au centre de l'école, compte tenu de sa composition et de son rôle.

Le conseil, formé des représentants de tous ceux qui sont concernés par l'école, est responsable des grands enjeux auxquels elle doit faire face. Ses principaux pouvoirs se résument ainsi :

Pleines responsabilités décisionnelles :

- adopter le projet éducatif (*LIP, art. 74*);
- adopter le rapport annuel (*LIP, art. 82*);
- informer le milieu au sujet du projet éducatif, du plan de réussite et des services rendus;
- en rendre compte aux parents et à la communauté;
- organiser des services éducatifs autres que ceux prévus par le régime pédagogique, conclure des contrats à cette fin et exiger une contribution financière des utilisateurs (*LIP, art. 90-91*);
- organiser des services à des fins sociales, culturelles ou sportives, conclure des contrats à cette fin et exiger une contribution financière des utilisateurs (*LIP, art. 90-91*);
- solliciter et recevoir toute somme d'argent par dons, legs, subventions ou autres contributions financières (*LIP, art. 94*).

Un droit de regard et d'approbation de plusieurs dossiers :

- le plan de réussite (*LIP, art. 75*);
- les règles de conduite et les mesures de sécurité (*LIP, art. 76*);
- les modalités d'application du régime pédagogique (*LIP, art. 84*);
- l'orientation générale relativement à l'enrichissement ou à l'adaptation des programmes d'études ainsi qu'à l'élaboration de programmes d'études locaux (*LIP, art. 85*);
- le temps alloué à chaque matière obligatoire ou à option (*LIP, art. 86*);
- la programmation des activités éducatives hors horaire ou hors école (*LIP, art. 87*);

Pour plus de détails, voir le fascicule 12 « Le conseil d'établissement au centre de l'école ».



- la mise en œuvre des programmes des services complémentaires et particuliers (*LIP, art. 88*);
- l'utilisation des locaux ou des immeubles mis à la disposition de l'école (*LIP, art. 93*);
- approuve le projet de convention de gestion et de réussite éducative entre la commission scolaire et le directeur d'école (*LIP, art. 209.2*) qui porte notamment sur les mesures requises pour assurer l'atteinte des buts fixés et objectifs mesurables prévus à la convention de partenariat conclue entre la commission scolaire et le ministre (*LIP, art. 459.3*);
- les modalités d'organisation des services de garde (*LIP, art. 256*).

Une fonction de conseil auprès de la commission scolaire (*LIP, art. 78, 79*):

- sur toute question propre à faciliter la bonne marche de l'école;
- sur tout sujet propre à assurer une meilleure organisation des services offerts par la commission scolaire;
- sur la modification ou la révocation de l'acte d'établissement;
- sur les critères de sélection du directeur de l'école.

Le rôle du président

À la lumière de ce qui précède, on peut déjà entrevoir la complexité du rôle du président. Rappelons ici les points importants de cette fonction.

Tâches officielles :

- diriger les réunions;
- décider en cas d'égalité des voix;
- convoquer les parents à l'assemblée annuelle.

Tâches complémentaires :

- appliquer les règles de régie interne du conseil;
- préparer l'assemblée annuelle, en collaboration avec le directeur de l'école;
- agir comme représentant du conseil dans des situations publiques ou politiques.

Au delà des tâches :

- animer le conseil;
- s'assurer de l'accessibilité et de la qualité de l'information fournie aux membres;
- se préoccuper de la prise de décision;
- s'assurer que le conseil s'acquitte de ses obligations;
- avoir la préoccupation de l'évaluation et de la reddition de comptes.

Pour plus de détails, voir le fascicule 17 « Présider le conseil d'établissement : quel beau défi ».

Un tandem au sein de l'école et du conseil



L'image du tandem n'est pas trop forte pour parler de la relation qui doit exister entre le président d'un conseil d'établissement et le directeur de l'école. Chacun dans son rôle, chacun avec ses forces et ses compétences, ces deux partenaires peuvent accomplir des exploits qui vont rejallir sur la réussite des élèves.

On ne peut imaginer qu'ils puissent travailler chacun de leur côté sans porter atteinte à la dynamique même de l'école.

Bien comprendre le rôle de chacun

Pour qu'une relation de qualité se maintienne entre ces deux partenaires, plusieurs conditions doivent être respectées. La première est une bonne compréhension du rôle de chacun. Les mots *président* et *directeur* peuvent laisser croire que l'un est au-dessus de l'autre, comme c'est généralement le cas dans l'entreprise privée. Le président du conseil et le directeur de l'école travaillent de concert, les rôles de l'un étant complémentaires à ceux de l'autre. En clair, le président ne mène pas l'école et le directeur ne mène pas le conseil! C'est sommairement la même différence qu'entre le politique et l'administratif.

Respecter les responsabilités de l'autre

Pour atteindre cette complémentarité, il importe que les responsabilités rappelées dans les pages précédentes soient respectées par l'un et par l'autre. On peut voir à travers la liste de tâches du conseil que son président dispose de fonctions et pouvoirs bien définis tandis que le directeur exerce une fonction plus générale.

Partager l'information

Le président du conseil d'établissement et le directeur d'école doivent régulièrement consacrer du temps au partage des informations les plus pertinentes et à leur mise à jour. Pour bien conduire les réunions du conseil ou pour bien représenter l'établissement, un président doit être au fait de ce qui se passe dans l'organisation sur des sujets qui relèvent de la compétence du conseil. Il n'a pas à tout connaître ni à tout savoir, mais il doit maîtriser l'essentiel des informations requises pour remplir sa fonction et, au besoin, combler rapidement les lacunes. En contrepartie, le directeur est censé savoir ce que tout le monde sait autour de la table du conseil. La transparence et la confiance réciproque sont indispensables pour assurer cet échange d'information.

Agir avec ouverture, franchise et respect

De nombreuses qualités pourraient être alignées pour désigner une bonne relation et qualifier d'excellentes les communications entre le président et le directeur. Qu'il nous suffise de mentionner les qualités qui fondent la confiance : l'ouverture à l'autre, la franchise et le respect mutuel. Le bagage d'expérience de ces deux personnes leur permet sans doute d'apprécier l'importance de ces valeurs, surtout au sein d'une organisation comme l'école.

Les temps forts du travail conjoint



Cette complicité entre le président et le directeur se manifeste à des moments précis et dans des contextes variés :

Le premier mandat

- Le premier contact entre un nouveau président ou un nouveau directeur est crucial. Il faut mettre le temps pour bien se connaître.

La planification annuelle

- Le président et le directeur ont avantage à se rencontrer avant le début de l'année scolaire, de préférence, pour discuter de leurs attentes respectives et pour planifier le travail du conseil.

La préparation des séances

- Une rencontre est des plus nécessaires pour établir l'ordre du jour, prévoir la documentation, se mettre au courant du cheminement des dossiers qui seront abordés, anticiper les réactions éventuelles, partager les tâches, etc.
- Le directeur doit s'assurer de la disponibilité des locaux, de leur aménagement, etc.
- Le directeur doit s'assurer que le conseil reçoit les informations nécessaires avant d'approuver les documents qui lui sont soumis.

La tenue des séances

- Cette responsabilité appartient en propre au président qui doit : diriger les débats, appliquer les règles de régie interne et du décorum, respecter le droit de parole et l'ordre du jour, etc.
- Le directeur a la responsabilité de soumettre à l'assemblée les propositions que le conseil doit adopter ou approuver. Notons que même si le législateur a prévu que le directeur est la porte d'entrée des contenus soumis au conseil (*LIP, art. 96.13*), il revient à un membre de formuler un projet de résolution qui sera soumis au vote de l'assemblée.
- Le président fournit les explications requises ou demande au directeur ou à une autre personne de le faire.

Voir à ce sujet le fascicule
21 « La conduite de
réunion ».



Le secrétariat des séances

La Loi stipule que « le procès-verbal des délibérations du conseil d'établissement est consigné dans un registre tenu à cette fin par le directeur de l'école ou une personne que le directeur désigne à cette fin. » (*LIP, art. 69*) Le procès-verbal est signé par la personne qui préside la séance et contresigné par le directeur ou la personne désignée par lui, nécessairement présente en début de séance.

- L'article 69 laisse entendre qu'il revient au directeur de rédiger le procès-verbal ou du moins d'en assurer la rédaction finale.

Le suivi des séances

- Le directeur doit s'assurer de l'application des décisions du conseil (*LIP, art. 96.12*).
- Une brève communication entre le président et le directeur pourrait être utile en certaines circonstances pour s'assurer du suivi de certaines décisions.

Les communications entre les séances

- Il est souhaitable que le président assure lui-même le lien avec les membres entre les séances, surtout si des problèmes surgissent entre deux réunions ou qu'on envisage de tenir une séance extraordinaire. Il est nécessaire que le directeur soit mis au courant de ces démarches.
- Inversement, le président ne peut être tenu dans l'ignorance de ce qui se passe entre deux séances.

L'information, l'évaluation périodique et la reddition de comptes

- La Loi prévoit différentes opérations pour informer les parents et la communauté, évaluer le projet éducatif et le plan de réussite ainsi que des obligations de reddition de comptes.
- Il va sans dire que le président et le directeur doivent voir de près à la préparation des documents pertinents.
- Le conseil devrait aussi procéder à une autoévaluation en tenant compte de son plan de travail. Le président et le directeur auraient avantage à se préparer conjointement en ce sens.

Les zones grises

Dans les pages précédentes, nous avons insisté sur le partage des responsabilités entre le directeur de l'école, le conseil d'établissement et son président.

À chacun sa patinoire est un dicton qui ne suffit pas pour assurer des relations harmonieuses dans un ensemble aussi complexe. Au quotidien, on doit traverser des zones grises qu'aucun texte de loi ne vient éclairer ou clarifier. De fait, aucune loi, aussi parfaite soit-elle, ne peut prévoir toutes les situations et encore moins



anticiper tous les changements inévitables. Et il se trouve toujours des affaires qui se passent en dehors de la patinoire! Comment clarifier le plus possible les situations délicates comme celles-ci?

L'information et la consultation des parents

- Dans quel cas ces interventions relèvent-elles du directeur ou des parents du conseil?
- Dans quels cas le directeur peut-il exercer un veto?

Les relations patronales-syndicales

- Comment se comporter en cas de conflit, de boycottage?

Les collectes de fonds

- Quelle est la part de responsabilité du directeur lorsqu'une sollicitation autorisée par le conseil implique des élèves ou des membres du personnel?

Les rapports avec une fondation

- Les rapports entre une fondation et l'école sont-ils entretenus par le directeur ou par le conseil par l'entremise de son président?

Président et parent

- Comment se comporter quand le président s'adresse au directeur en tant que parent ou vice-versa?

La solidarité

- Dans quelle mesure les décisions du conseil impliquent-elles une solidarité de la part du directeur?
- Comment le directeur peut-il, en cas de divergence, être à la fois solidaire d'une décision du conseil et agir conformément aux attentes de la commission scolaire par rapport à sa gestion?

Les conflits latents ou ouverts

- Qui prend l'initiative de désamorcer un conflit qui touche le conseil? Le président, le directeur ou l'un et l'autre?

Microconseils pour des gens presque parfaits!

- Prendre, à l'occasion, le temps de « jaser »;
- Éviter les irritants tels que les documents de dernière minute ou les propositions inattendues;
- Garder le contact, particulièrement en cas de crise ou de problème majeur;
- Agir avec complicité... lorsqu'il s'agit de faire plaisir aux autres;
- Féliciter et remercier;
- Savoir fêter à l'occasion.

La qualité de la relation entre le président d'un conseil d'établissement et le directeur d'une école constitue, indéniablement, un facteur important dans le fonctionnement d'une école et son développement.

Le partage des responsabilités entre le directeur de l'école et le conseil d'établissement est complexe et comporte inévitablement des zones grises. Il importe donc que la relation entre le président du conseil et le directeur soit teintée de respect, d'ouverture et de complicité.

La poursuite des orientations de l'école, la qualité de son administration et même le niveau de réussite des élèves seront influencés par la solidité et le dynamisme de ce tandem.

On utilise souvent la distinction entre le politique et l'administratif pour illustrer la relation entre le conseil et la direction d'une organisation. On peut aussi appliquer à notre situation cette séparation des responsabilités.

Puisque le président dirige effectivement un conseil formé de personnes élues, sa fonction peut être assimilée au politique, c'est-à-dire qu'il voit à ce que ces élus déterminent les orientations, adoptent les grands encadrements, etc.

De son côté, le directeur dirige l'école au quotidien : il applique les décisions du conseil et les autres dispositions qui régissent l'école; il s'assure de la qualité des services qui y sont offerts; il en gère les ressources et il se doit d'exercer un leadership éducatif et pédagogique de façon à ce que l'école remplisse bien sa mission éducative. En tant que gestionnaire, il se trouve d'emblée dans le domaine administratif.

On a souvent dit qu'un bon président doit avoir un sens naturel des affaires tandis qu'un bon dirigeant doit faire preuve d'un bon pif politique! Il faut aussi signaler que leurs responsabilités sont davantage liées à la troisième dimension de leur travail, celle qui concerne la mission même de l'école, c'est-à-dire l'éducatif et le pédagogique.

Il ne suffit donc pas simplement de départager les champs de compétence. Chacune des parties doit témoigner de sa compréhension de la situation, entrevoir les limites que l'autre doit respecter, appréhender ses contraintes et ne pas chercher à prendre sa place.

Confiance, complicité et plaisir de travailler ensemble doivent marquer cette relation vitale pour tous à l'intérieur de l'école.

