

Une vision partagée

Pour la complémentarité des rôles
et des responsabilités



La Fédération
des commissions
scolaires
du Québec



L'ASSOCIATION DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX
DES COMMISSIONS SCOLAIRES DU QUÉBEC

INTRODUCTION

Mission importante

La mission confiée à la commission scolaire par l'État est l'une des plus importantes missions publiques. Elle consiste à organiser les services éducatifs prévus par la loi, à promouvoir et valoriser l'éducation publique sur son territoire, à veiller à la qualité des services éducatifs et à la réussite des élèves et à contribuer au développement social, culturel et économique de sa région.

Œuvre commune

Le président, les commissaires et le directeur général font œuvre commune puisque la Loi sur l'instruction publique attribue au conseil des commissaires l'exercice des fonctions et des pouvoirs permettant d'accomplir cette mission. La même loi demande au directeur général d'assister le conseil des commissaires dans l'exercice de ses responsabilités et d'assurer la gestion courante des ressources et des activités de la commission scolaire.

Vision partagée

C'est en développant une vision partagée et en se mobilisant dans un projet commun que cette mission sera mieux servie.

Perspectives différentes

C'est à partir de perspectives différentes que sera construite cette vision partagée. Le président, les commissaires et le directeur général perçoivent en effet les réalités sous des angles différents, en fonction de la position qu'ils occupent dans l'organisation, des informations dont ils disposent et des personnes qu'ils côtoient dans le cadre de leurs fonctions.

Contributions complémentaires

Les contributions du président, des commissaires et du directeur général à l'accomplissement de la mission reposent sur des rôles distincts. Projet commun ne veut pas dire tâches communes. Différentes, les contributions doivent cependant aller dans la même direction pour être complémentaires.

ASSISES DE LA COMPLÉMENTARITÉ DES RÔLES

Une vision partagée

<i>Engagement</i>	La gouvernance d'un organisme chargé de la mise en œuvre de la mission publique d'éducation nécessite un engagement du président, des commissaires et du directeur général à définir et à promouvoir une vision partagée du développement et de l'évolution des services à rendre aux élèves jeunes et adultes.
<i>Projet collectif</i>	Un projet collectif actualise la vision partagée. En plus des orientations ministérielles, des buts et des objectifs mesurables déterminés par le ministre, le conseil des commissaires s'assure de la mise en œuvre de ce projet collectif par notamment le plan stratégique de la commission scolaire.
<i>Mise en œuvre</i>	Par ailleurs, ce projet collectif trouve son actualisation dans les plans d'action de la commission scolaire, sous la responsabilité du directeur général et dans les projets éducatifs et les plans de réussite des établissements, sous la responsabilité de l'établissement ainsi que dans les conventions de partenariat et dans les conventions de gestion et de réussite éducative.
<i>Attentes élevées</i>	Dans le cadre des réformes en cours de l'éducation et de l'administration publique, les attentes envers les services publics d'éducation sont élevées et demandent une collaboration efficace entre le président, les commissaires et le directeur général.

Caractéristiques de la gouvernance scolaire

<i>Démocratie locale</i>	La gouvernance scolaire est caractérisée par la démocratie locale puisque le président et les commissaires sont élus au suffrage universel. La commission scolaire a un territoire propre et perçoit des taxes auprès des citoyens.
<i>Services éducatifs et développement</i>	<p>La commission scolaire a l'obligation de rendre accessibles les services éducatifs au moyen d'un réseau d'établissements dotés de responsabilités spécifiques. La commission scolaire a pour guide les principes de justice et d'équité tout en cherchant à répondre à une diversité d'attentes et de besoins particuliers.</p> <p>De plus, la commission scolaire a le mandat d'offrir des services à la communauté et de contribuer au développement de sa région. Les services éducatifs et les services à la communauté demandent la participation active des personnes concernées : élèves, membres du personnel, parents, membres de la communauté, entreprises et organismes du milieu.</p>

Domaines d'intervention

*Réalisation
et développement*

La réalisation et le développement de la mission éducative et communautaire sont à la base de la répartition des fonctions et des pouvoirs instituée par la Loi sur l'instruction publique. Pour s'actualiser, cette mission doit être encouragée et soutenue par le président, le conseil des commissaires et le directeur général.

a) à l'égard des personnes

*Éthique
de relation*

Le président, les commissaires et le directeur général œuvrent dans les domaines de l'humain et des relations interpersonnelles. Les résultats visés dépendent d'un contexte favorable, ils sont obtenus par des relations harmonieuses. Leur éthique de relation est déterminante pour construire cette loyauté mutuelle qui est nécessaire au soutien réciproque et à la poursuite d'un projet collectif. Cette éthique doit avoir valeur d'exemple, pour tous les acteurs et observateurs de la mission éducative de la commission scolaire.

*Confiance et
professionnalisme*

La confiance se mérite par la fiabilité des informations et des conseils, par le respect des engagements pris et par la solidarité manifestée dans l'actualisation de décisions prises. Elle se gagne aussi par une ouverture dans le partage des informations disponibles, du directeur général au président, du directeur général aux commissaires et vice versa.

Le professionnalisme situe les relations de solidarité au-delà des liens d'amitié ou de sympathie personnelle. Il se manifeste aussi par un comportement d'équipe qui favorise l'efficacité des débats, démocratiques et ouverts. Pour le directeur général, le professionnalisme se traduit aussi par la nécessité de solliciter et d'accueillir les attentes et la rétroaction des commissaires. Pour les élus, le professionnalisme exige aussi qu'ils donnent l'heure juste au directeur général, d'une façon ouverte, par les mécanismes prévus.

Respect mutuel

Le respect mutuel repose sur un comportement en public, en groupe et en privé, où l'expression des opinions se fait avec franchise, dignité et courtoisie.

b) à l'égard de l'institution

*Offre de service
de qualité*

Pour interagir avec les personnes et pour rendre compte aux citoyens de la qualité de ses services, la commission scolaire doit s'assurer d'une gestion efficace et efficiente qui nécessite une cohésion exemplaire du politique et de l'administratif :

- souci constant des élèves et de leur réussite;
- attention constante aux résultats;
- développement des compétences d'intervention;
- capacité de gagner la collaboration des personnes;
- lien de confiance inspiré par la crédibilité et l'intégrité;
- rigueur dans l'évaluation de son fonctionnement et des résultats;
- souci de perfectionnement individuel et collectif;
- pertinence et qualité des services éducatifs offerts par l'écoute du milieu;
- présence publique articulée pour cultiver la crédibilité.

*Mobilisation
Cohésion
Leadership*

Ces axes d'intervention ne peuvent se développer sans une mobilisation et une cohésion au sein de la commission scolaire. Les commissaires s'y rassemblent sous le leadership politique du président et le personnel sous le leadership administratif du directeur général. C'est vers une direction commune que ces deux leaderships s'exercent.

c) à l'égard de la communauté

*Alliances
et collaboration*

En plus de sa mission éducative, la commission scolaire doit veiller à l'atteinte d'un plus haut niveau de scolarisation et de qualification de sa population et contribuer au développement social, culturel et économique de sa région.

Le président, les commissaires et le directeur général conviennent d'investir les efforts pour tisser avec les autres organismes qui offrent des services à la même communauté, sur les plans local et régional, des liens de collaboration et des alliances. À cet égard, la commission scolaire organise, dans le respect de sa mission, des services à la communauté.

*Développement
de sa région*

De plus, elle contribue au développement de sa région par la masse salariale qu'elle injecte dans l'économie, par les biens et services qu'elle acquiert auprès d'organismes et d'entreprises de son milieu.

*Appui
à la mission
éducative*

Elle contribue au développement de sa région par les partenariats qu'elle institue pour réaliser des projets d'envergure tels que des infrastructures à vocation mixte. Elle contribue au dynamisme du marché du travail par des activités de formation de la main-d'œuvre et de services aux entreprises.

Enfin, le président, les commissaires et le directeur général croient à l'importance de la collaboration des personnes concernées pour la réalisation de la mission éducative des établissements. Les partenaires sociaux, économiques et communautaires sont en mesure d'appuyer la mission des écoles et des centres et de favoriser une évolution vers une plus grande qualité.

d) à l'égard des rôles

Le commissaire

Ensemble, au sein du conseil, les commissaires exercent les fonctions et les pouvoirs attribués à la commission scolaire. Le commissaire exerce un double rôle, soit celui d'administrateur public et celui de représentant élu. Ainsi, la loi prévoit que les commissaires participent à la définition des orientations et des priorités de la commission scolaire, qu'ils informent le conseil des besoins et des attentes de la population de leur milieu, qu'ils veillent à la pertinence et à la qualité des services éducatifs offerts et qu'ils s'assurent de la gestion efficace et efficiente des ressources dont dispose la commission scolaire.

Quant aux commissaires-parents, ils ont les mêmes droits, devoirs et obligations que les élus. Il est légitime qu'ils véhiculent les intérêts et les préoccupations des parents puisqu'ils sont élus par eux.

Toutefois, l'exercice de la responsabilité de commissaire doit tenir compte du fait que :

- l'établissement dispose de pouvoirs propres qui doivent être assumés par le conseil d'établissement, par la direction et par le personnel de l'établissement;
- l'établissement rend compte à la commission scolaire et non pas au commissaire;
- les modes de communication dans les domaines d'activité prévus dans la loi s'articulent du conseil d'établissement au conseil des commissaires et du directeur de l'établissement au directeur général;

- lorsqu'il exerce ses fonctions au conseil des commissaires ou au comité exécutif, le commissaire doit rechercher avec ses collègues le bien commun de l'ensemble, l'équité, la justice et le respect des droits et libertés des personnes. Cette exigence demande qu'il puisse analyser les diverses problématiques avec perspective et recul.

Le président

Le président veille au bon fonctionnement de la commission scolaire et voit spécialement, en respectant les rôles et responsabilités de chacun, à ce que les dispositions de la loi, les règlements et les décisions du conseil des commissaires soient mis à exécution en plus de communiquer au conseil toute information utile. Pour ce faire, il assume le leadership politique au sein du conseil des commissaires. Il préside les réunions de façon à faciliter la participation des commissaires et à favoriser leur engagement envers la mission de la commission scolaire. Il voit à la préparation et au suivi des réunions avec le directeur général et favorise le leadership administratif de ce dernier en le renseignant sur les enjeux politiques, les attentes du conseil et les dynamiques en présence au sein du conseil des commissaires.

Le président est le porte-parole officiel de la commission scolaire et bénéficie du soutien du directeur général pour les interventions politiques et publiques de la commission scolaire.

Le directeur général

Le directeur général assiste le conseil des commissaires et le comité exécutif dans l'exercice de leurs fonctions et pouvoirs. Au niveau administratif, il assume la responsabilité totale de la gestion des activités, des programmes et des ressources de la commission scolaire. Il voit à former et à faciliter le fonctionnement des comités consultatifs prévus par la Loi sur l'instruction publique, il dirige le comité consultatif de gestion. Il accomplit ou supervise l'exécution des mandats délégués par règlement par le conseil des commissaires. Enfin, il assure la gestion courante des ressources et des activités de la commission scolaire.

Il exerce l'autorité sur les employés de la commission scolaire. Il respecte les délégations et politiques adoptées par le conseil et les encadrements réglementaires ou contractuels en vigueur.

Le directeur général soutient le président afin d'assurer la cohésion et l'efficacité au sein du conseil des commissaires. À cette fin, il fournit l'information pertinente, situe les enjeux administratifs, éclaire les conséquences des options considérées, suggère des pistes, vulgarise les données techniques et renseigne sur les opinions et positions des différents acteurs concernés.

*Vision partagée...
et complémentarité
des rôles*

Le directeur général favorise l'exercice du leadership politique du président en l'assistant dans son rôle de veiller au bon fonctionnement de la commission scolaire, dans la préparation et la conduite des réunions et en le secondant dans son rôle de porte-parole officiel de la commission scolaire auprès du public et auprès des médias.

Au-delà des aspects légaux, la complémentarité des rôles du président, des commissaires et du directeur général doit permettre d'assurer le bon fonctionnement de la commission scolaire et son développement. Pour ces acteurs, tout comme pour les autres acteurs de la commission scolaire, une action concertée est requise pour réaliser la mission de la commission scolaire.

CONCLUSION

Le président, les commissaires et le directeur général considèrent que les domaines de la démocratie, de l'éducation publique et de la gouvernance s'inscrivent dans une perspective d'amélioration continue des services éducatifs à l'élève et à la communauté.

L'administration scolaire comporte des caractéristiques particulières qui la distinguent des autres administrations publiques ou privées. La gouvernance par des élus au suffrage universel entraîne une reddition de comptes plus grande envers la population régionale. La multiplicité des lieux de consultation et de décisions demande qu'on agisse avec un niveau élevé de rigueur et de cohérence pour garantir la qualité de cette gouvernance.

Afin d'assurer la cohésion, la synergie, le développement, les partenariats et de susciter l'engagement, le président, les commissaires et le directeur général conviennent de promouvoir l'adhésion à une vision partagée, basée sur la complémentarité des rôles et des responsabilités tels que décrits dans ce document.

Publié par
La Fédération des commissions scolaires du Québec
1001, avenue Bégon
Case postale 10490
Succursale Sainte-Foy
Québec (Québec) G1V 4C7
Téléphone : 418 651-3220
Télécopieur : 418 651-2574
Site Internet : www.fcsq.qc.ca
Courrier électronique : info@fcsq.qc.ca

Document : 6716
Juin 2009
Dépôt légal - 3^e trimestre 2009
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

Note - Le contenu de ce document s'inspire largement des termes utilisés par la Loi sur l'instruction publique qui n'est pas féminisée. L'utilisation de la forme masculine n'est donc qu'une manière de faciliter la lecture, de faire une référence exacte aux termes de la Loi et n'est, d'aucune façon, une procédure discriminatoire.

Ce document est imprimé sur du Rolland Enviro 100, un papier 100 % postconsommation, certifié ÉcoLogo, procédé sans chlore et fabriqué au Québec par Cascades à partir d'énergie biogaz.

