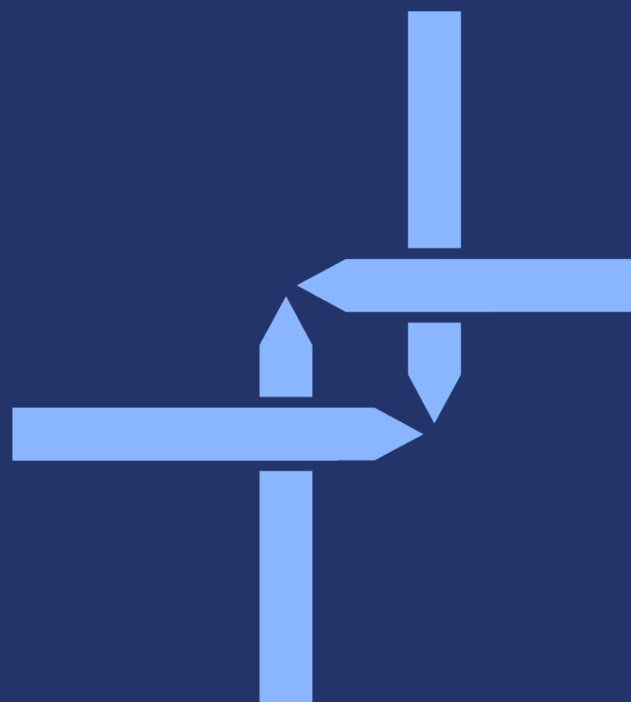


— AVIS

Projet de règlement modifiant le
Règlement sur les normes d'éthique et de
déontologie applicables aux membres du
CA d'un CSS francophone

Septembre 2026



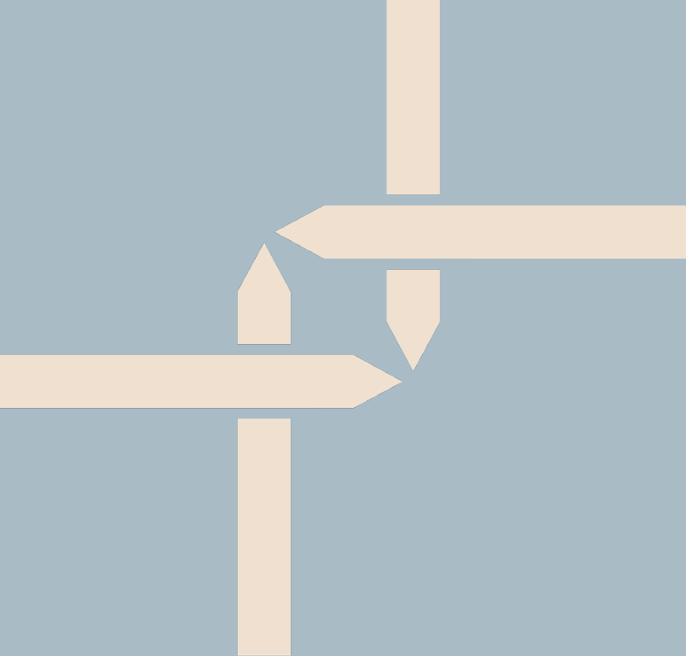


TABLE DES MATIÈRES

— AQCS.....	3
— INTRODUCTION.....	3
— COMMENTAIRES GÉNÉRAUX.....	4
— COMITÉ D'ENQUÊTE À L'ÉTHIQUE ET À LA DÉONTOLOGIE.....	8
— OUTILS DE FORMATION.....	9
— CONCLUSION	10
— RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS.....	12



— AQCS

Plus grande association québécoise de cadres scolaires ralliant au-delà de 3 000 membres aux champs d'expertise diversifiés, l'AQCS :

- contribue à l'avancement du réseau scolaire public;
- œuvre à l'amélioration des conditions d'emploi et au respect des droits de ses membres;
- assure le développement de leurs compétences professionnelles.

Nos membres évoluent au sein des 72 centres de services scolaires (CSS) et commissions scolaires du Québec. Ils occupent des fonctions de conseil et d'encadrement dans les centres administratifs, les centres d'éducation aux adultes et de formation professionnelle et les écoles primaires et secondaires.

— INTRODUCTION

L'AQCS appuie les objectifs poursuivis par le projet de règlement visant à renforcer le respect des normes d'éthique et de déontologie au sein du réseau scolaire. Elle estime toutefois que certaines mesures proposées méritent d'être ajustées afin d'assurer leur applicabilité dans les milieux, de préserver l'engagement des membres bénévoles des conseils d'établissement et de favoriser une utilisation efficiente des ressources des CSS. Les commentaires formulés dans le présent avis portent principalement sur l'étendue de l'obligation de dénonciation, les mécanismes d'enquête et de sanction proposés ainsi que les défis liés à la composition des comités d'enquête.

Des membres AQCS des services du secrétariat général des CSS, qui soutiennent notamment les membres des conseils d'administration de leurs organisations, ont été associés à la rédaction de cet avis.

L'AQCS demeure à la disposition du MEQ pour échanger sur les différentes recommandations exposées dans cet avis.



— COMMENTAIRES GÉNÉRAUX

OBLIGATION DE DÉNONCIATION

Les nouveaux articles 41.1 à 41.3 introduisent un régime inédit applicable aux membres des conseils d'établissement. Selon l'AQCS, bien que l'objectif poursuivi soit louable, certaines dispositions soulèvent des préoccupations quant à leur portée, à leurs effets concrets dans les milieux scolaires et aux ressources qui devront être mobilisées pour en assurer l'application.

Responsabilité confiée au président du conseil d'établissement

L'article 41.1 confie au président du conseil d'établissement la responsabilité de veiller au respect des normes régissant les fonctions et pouvoirs des membres. L'AQCS s'interroge sur la portée réelle de cette obligation. Le projet de règlement ne précise ni les moyens dont dispose le président pour s'acquitter de cette responsabilité ni les conséquences découlant d'un manquement à celle-ci.

Or, les présidences des conseils d'établissement sont généralement assumées par des parents bénévoles qui souhaitent contribuer positivement à la vie scolaire plutôt que jouer un rôle d'autorité ou de surveillance à l'égard de leurs pairs.

Nous souhaitons souligner qu'il relève déjà des responsabilités spécifiques à l'emploi de secrétaire général *d'intervenir, au besoin, dans les établissements et les unités administratives de la commission scolaire (sic) afin d'évaluer les situations problématiques et proposer des solutions appropriées*¹.

Portée des nouvelles obligations de dénonciation

Les nouveaux articles 41.2 et 41.3 laissent présager qu'un volume considérable de dénonciations pourrait être soumis au comité d'enquête à l'éthique et à la déontologie des centres de services scolaires.

D'une part, l'article 41.2 prévoit que le comité d'enquête est responsable d'examiner toute information sur le comportement d'un membre d'un conseil d'établissement. Ces informations pourraient provenir du large bassin de personnel ou de parents du CSS et porter sur des sujets forts variés.

¹ Règlement déterminant certaines conditions de travail des cadres des centres de services scolaires et du Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal édicté par l'arrêté ministériel du 10 mai 2012 (2012, G.O. 2, 2904)

D'autre part, l'article 41.3 impose à un membre du conseil d'établissement de dénoncer sans délai tout comportement susceptible de contrevenir aux normes régissant les fonctions et pouvoirs d'un membre dont il a connaissance ou dont il soupçonne l'existence. Cette formulation apparaît particulièrement large.

Aucune distinction n'est établie entre les manquements mineurs et les situations plus graves susceptibles de compromettre l'exercice des fonctions d'un membre du conseil d'établissement. Dans ce contexte, l'obligation proposée risque de favoriser le signalement systématique de situations qui relèvent davantage de différends relationnels ou de divergences de points de vue que de véritables manquements déontologiques.

Par ailleurs, une telle disposition risque davantage de favoriser un climat de méfiance et de délation que de contribuer à l'établissement d'un environnement de collaboration et de résolution constructive des différends. L'AQCS craint qu'une telle approche nuise au bon fonctionnement des conseils d'établissement.

Impacts sur les milieux et les ressources

La charge importante de travail engendrée par ces mécanismes reposera d'abord sur les parents membres des conseils d'établissement et sur les directions d'établissement, qui ne possèdent pas nécessairement d'expertise spécifique en gouvernance.

Les secrétaires généraux des centres de services scolaires seront également appelés à intervenir fréquemment quant à la teneur des dénonciations et au processus applicable.

Dans un contexte de ressources limitées et de gel d'embauche, l'AQCS craint particulièrement les répercussions des nouveaux articles pour ces cadres, qui devront agir comme intermédiaires entre le comité d'enquête, le conseil d'établissement, la direction d'établissement et la personne visée par la plainte.

Ajustements proposés

Afin de mieux encadrer l'admissibilité et le volume des dénonciations, l'AQCS suggère que l'obligation de dénonciation soit limitée aux situations liées à la laïcité dans le réseau scolaire.

De même, la transmission des enquêtes au ministre devrait être réservée aux dénonciations portant sur ces mêmes situations.

RECOMMANDATIONS DE L'AQCS

- Retirer l'obligation générale de dénonciation et la limiter aux situations en lien avec la laïcité.
- Retirer au président du conseil d'établissement la responsabilité spécifique de veiller au respect des normes régissant les fonctions et pouvoirs des membres.



ABSENCE DE POUVOIR D'INTERVENTION

Dans son mémoire d'avril 2025 sur le projet de loi n° 94, l'AQCS indiquait être favorable à la création et à l'application, par les CSS, d'un code d'éthique et de déontologie à l'égard des membres des conseils d'établissement. Or, l'analyse du projet de règlement révèle qu'aucune disposition ne permet au CSS d'intervenir directement afin de régler certaines situations au sein d'un conseil d'établissement au cours du processus d'enquête.

Les risques de dénonciations frivoles, vexatoires ou découlant d'enjeux communicationnels entre membres du conseil d'établissement ne peuvent être écartés. Certaines dénonciations pourraient même s'apparenter à des règlements de compte.

L'AQCS estime qu'un pouvoir d'intervention devrait être prévu afin que les situations ne comportant pas d'enjeu lié à la laïcité puissent être prises en charge autrement qu'au moyen d'un processus d'enquête formel.

Un tel mécanisme permettrait d'abord de rechercher une solution consensuelle, d'apaiser les tensions ou de rétablir un climat de collaboration. Une telle approche serait souvent plus porteuse et mieux adaptée à la réalité des conseils d'établissement.

RECOMMANDATIONS DE L'AQCS

- Mettre en place des mécanismes de facilitation ou de médiation afin de favoriser la résolution des différends avant le dépôt d'une plainte formelle.
- Ajouter au projet de règlement des modalités de destitution d'un membre du conseil.

MÉCANISME DE SANCTION

L'article 41.5 du projet de règlement soulève des préoccupations importantes quant à son applicabilité dans le contexte des conseils d'établissement. Cette disposition prévoit qu'un conseil d'établissement reçoive le rapport du comité d'enquête à l'éthique et à la déontologie, se prononce sur ses conclusions et décide, le cas échéant, de l'imposition d'une sanction.

Or, dans plusieurs situations, la plainte opposera déjà deux membres du même CÉ. Les membres appelés à statuer sur le rapport devront alors intervenir dans un contexte où des tensions ou des conflits sont déjà présents.

Il apparaît peu réaliste de s'attendre à ce que des membres bénévoles, parents ou employés, puissent assumer de telles responsabilités décisionnelles dans un contexte potentiellement conflictuel, même avec l'accompagnement de la direction de l'établissement.

La mise en œuvre du processus proposé risque plutôt d'accentuer les tensions existantes au sein du conseil d'établissement.



Plus largement, l'AQCS est d'avis que les mécanismes proposés semblent peu adaptés à la réalité opérationnelle des CÉ et des CSS. Ils entraîneraient une charge administrative significative pour les CÉ, les directions d'établissement et les CSS, sans qu'une valeur ajoutée claire pour le fonctionnement harmonieux des CÉ ne soit démontrée.

L'AQCS estime qu'il serait préférable de privilégier des mécanismes favorisant la prévention et la résolution des conflits avant le recours à un processus d'enquête formel.

Par exemple, une sensibilisation accrue aux obligations éthiques des membres des conseils d'établissement pourrait être mise en place au moyen d'outils standardisés élaborés par le ministère de l'Éducation. De même, l'instauration de mécanismes de facilitation ou de médiation permettrait de résoudre plusieurs situations avant qu'elles ne dégénèrent en plaintes formelles.

RECOMMANDATION DE L'AQCS

- Prévoir que toute sanction découlant d'une plainte ne soit pas déterminée par le conseil d'établissement concerné.

ABSENCE DE PROCESSUS DE SUSPENSION

À la lecture du projet de règlement, il nous semble problématique que le président du comité d'enquête soit informé de manquements importants (par l'application de l'article 38 prévu à l'article 41.5), mais que, contrairement aux conseils d'administration, aucun processus de suspension temporaire ne soit prévu. Si le Règlement prévoit que le président soit informé d'un manquement grave, il doit inclure une intervention possible dans ces cas.

RECOMMANDATION DE L'AQCS

- Prévoir l'application de l'article 39 aux membres des conseils d'établissement lorsqu'un manquement grave est constaté.

DÉLAIS

Notre Association constate qu'un délai de trois mois est prévu entre l'entrée en vigueur du règlement et la mise en place des comités d'enquête à composition révisée.

Ce délai apparaît difficilement réalisable. Chaque CSS devra préalablement revoir ses processus internes, procéder au recrutement, à l'évaluation des candidatures, à la sélection des personnes retenues et à leur nomination.

Les difficultés de recrutement pourraient également nécessiter la publication de plusieurs appels de candidatures, ce qui risque d'allonger davantage les délais.



L'AQCS estime qu'une période de six mois serait plus réaliste pour permettre aux CSS de constituer des comités répondant aux nouvelles exigences.

Rappelons d'ailleurs qu'un délai de six mois avait été prévu à l'article 44 du règlement lors de la mise en place initiale des comités d'enquête. Compte tenu de l'ampleur des démarches à réaliser et des enjeux de recrutement anticipés, un délai similaire apparaît justifié dans le contexte actuel.

RECOMMANDATION DE L'AQCS

- Prolonger à six mois la période entre l'entrée en vigueur du règlement et la constitution des comités d'enquête à composition modifiée.

— COMITÉ D'ENQUÊTE À L'ÉTHIQUE ET À LA DÉONTOLOGIE

COMPOSITION

L'AQCS prend acte des modifications apportées au projet de règlement quant à la composition du comité d'enquête et de déontologie. Elle souhaite toutefois souligner certains enjeux d'interprétation et d'application.

D'abord, l'article 5 prévoit des conditions relatives à la désignation du président du comité. Si l'intention du législateur est d'exclure toute personne ayant déjà exercé une fonction de membre d'un conseil d'administration ou d'un conseil d'établissement, cette intention devrait être exprimée plus clairement. En effet, une personne ayant déjà occupé l'une de ces fonctions pourrait néanmoins être admissible à la présidence du comité si elle est désignée en vertu de la catégorie 1 ou 3 prévue au règlement.

Par ailleurs, l'AQCS s'interroge sur l'exigence d'un ancien membre d'un conseil d'administration ou d'un ancien commissaire au sein du comité. Dans certaines communautés où les acteurs du réseau scolaire se connaissent étroitement, cette exigence pourrait soulever des interrogations quant à l'apparence d'indépendance et d'impartialité du comité.

L'Association craint également que les nouvelles exigences relatives à la composition du comité aient pour effet de réduire davantage un bassin de recrutement déjà limité.



RECOMMANDATIONS DE L'AQCS

- Clarifier si une personne ayant déjà occupé une fonction de membre d'un conseil d'établissement ou d'un conseil d'administration peut agir à titre de président, indépendamment de la catégorie au titre de laquelle il est désigné.
- Maintenir la composition actuelle du comité d'enquête afin de ne pas limiter davantage le bassin de recrutement ou, subsidiairement, permettre qu'une même personne puisse répondre simultanément à plusieurs des profils recherchés.

RECRUTEMENT

L'AQCS est d'avis que les compétences exigées des membres du comité d'enquête s'accroissent considérablement avec les modifications proposées.

Les personnes appelées à siéger au comité doivent maîtriser à la fois les normes d'éthique et de déontologie ainsi que les dispositions pertinentes de la *Loi sur l'instruction publique*. Cette double expertise risque de rendre le recrutement de personnes qualifiées plus difficile.

À cela s'ajoute l'augmentation anticipée du volume de dossiers découlant des nouvelles obligations de dénonciation applicables aux conseils d'établissement.

Dans ce contexte, l'AQCS craint que les seuls jetons de présence ne suffisent pas à attirer des candidats possédant les compétences, l'intérêt et la disponibilité nécessaires pour exercer adéquatement ces fonctions.

— OUTILS DE FORMATION

L'AQCS et ses membres secrétaires généraux anticipent un nombre important de questions et d'inquiétudes de la part des membres des conseils d'établissement relativement aux nouvelles obligations introduites par le projet de règlement.

Compte tenu des modifications législatives et réglementaires apportées au cadre applicable aux conseils d'établissement au cours des dernières années, ainsi que des changements proposés dans le cadre du projet de loi n° 94, l'AQCS considère qu'il serait opportun de bonifier les outils de formation destinés aux membres des conseils d'établissement.

De nouveaux contenus pourraient notamment être développés afin de présenter clairement les obligations en matière d'éthique et de déontologie ainsi que les mécanismes prévus au règlement.



L'AQCS souligne également l'importance de mettre en place des mesures favorisant l'appropriation de ces contenus par les membres des conseils d'établissement afin d'assurer une compréhension commune des nouvelles responsabilités qui leur sont confiées.

Les membres de l'AQCS seront disponibles pour collaborer avec le MEQ lors de la mise à jour, la conception et le déploiement des outils, de sorte qu'ils répondent aux besoins des milieux.

Enfin, il serait souhaitable que ces outils soient disponibles au moment de l'entrée en fonction des nouveaux comités d'enquête afin de soutenir adéquatement les membres des conseils d'établissement dans l'exercice de leurs nouvelles responsabilités.

RECOMMANDATIONS DE L'AQCS

- Avant l'entrée en vigueur du règlement, réviser et bonifier les outils de formation destinés aux membres des conseils d'établissement, notamment relativement à leurs obligations liées aux normes d'éthique et de déontologie en collaboration avec les acteurs du réseau scolaire.
- Mettre en place des mécanismes favorisant l'appropriation de ces contenus par les membres des conseils d'établissement afin de soutenir la prévention des manquements, la résolution des différends et le respect des normes d'éthique et de déontologie.
- Prévoir des mécanismes de sensibilisation aux obligations éthiques destinés aux membres des conseils d'établissement.

— CONCLUSION

L'AQCS partage l'objectif du gouvernement de promouvoir un haut niveau d'intégrité, d'éthique et de déontologie au sein des instances de gouvernance scolaire. Elle considère toutefois que certaines modifications devraient être apportées afin que les mécanismes proposés tiennent davantage compte de la réalité des conseils d'établissement, du caractère bénévole de l'engagement de leurs membres et des ressources disponibles dans les centres de services scolaires. À cet égard, l'AQCS estime qu'une approche misant sur la prévention, la formation, l'accompagnement et la résolution précoces des situations problématiques contribuerait à l'atteinte des objectifs poursuivis par le projet de règlement.



Les recommandations formulées dans le présent avis visent à assurer un équilibre entre la nécessité de traiter les manquements déontologiques, le maintien d'un climat de collaboration au sein des conseils d'établissement et une utilisation efficiente des ressources publiques.

L'AQCS remercie le ministère de l'Éducation de l'occasion qui lui est offerte de contribuer à cette réflexion et demeure disponible pour échanger davantage sur les recommandations formulées dans le présent document.



— RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES GÉNÉRAUX

- Retirer l'obligation générale de dénonciation et la limiter aux situations en lien avec la laïcité.
- Retirer au président du conseil d'établissement la responsabilité spécifique de veiller au respect des normes régissant les fonctions et pouvoirs des membres.
- Mettre en place des mécanismes de facilitation ou de médiation afin de favoriser la résolution des différends avant le dépôt d'une plainte formelle.
- Ajouter au projet de règlement des modalités de destitution d'un membre du conseil.
- Prévoir que toute sanction découlant d'une plainte ne soit pas déterminée par le conseil d'établissement concerné.
- Prévoir l'application de l'article 39 aux membres des conseils d'établissement lorsqu'un manquement grave est constaté.
- Prolonger à six mois la période entre l'entrée en vigueur du règlement et la constitution des comités d'enquête à composition modifiée.

COMITÉ D'ENQUÊTE À L'ÉTHIQUE ET À LA DÉONTOLOGIE

- Clarifier si une personne ayant déjà occupé une fonction de membre d'un conseil d'établissement ou d'un conseil d'administration peut agir à titre de président, indépendamment de la catégorie au titre de laquelle il est désigné.
- Maintenir la composition actuelle du comité d'enquête afin de ne pas limiter davantage le bassin de recrutement ou, subsidiairement, permettre qu'une même personne puisse répondre simultanément à plusieurs des profils recherchés.



OUTILS DE FORMATION

- Avant l'entrée en vigueur du règlement, réviser et bonifier les outils de formation destinés aux membres des conseils d'établissement, notamment relativement à leurs obligations liées aux normes d'éthique et de déontologie en collaboration avec les acteurs du réseau scolaire.
- Mettre en place des mécanismes favorisant l'appropriation de ces contenus par les membres des conseils d'établissement afin de soutenir la prévention des manquements, la résolution des différends et le respect des normes d'éthique et de déontologie.
- Prévoir des mécanismes de sensibilisation aux obligations éthiques destinés aux membres des conseils d'établissement.

5600, boulevard des Galeries, bureau 610
Québec (Québec) G2K 2H6

418 654-0014

info@aqcs.ca



AQCS.CA