Fédération des établissements d'enseignement privés

info GOUVERNANCE

L'INFO-Gouvernance est une publication de la FEEP acheminée, trois fois par année, à la direction générale ainsi qu'à la présidence (pour laquelle nous avons l'adresse courriel) des écoles membres.

Merci de transférer à l'ensemble des administrateurs de votre établissement.

6 octobre 2026 - Numéro 12

Pour plusieurs établissements privés, le mois d'octobre rime avec la convocation à l'assemblée générale annuelle (AGA) de la Corporation pendant laquelle se tient l'élection des administrateurs, mais également avec la tenue de la première des rencontres régulières du Conseil où les officiers sont (ré)élus. L'AGA et la reprise des travaux du Conseil sont toujours des moments favorables, selon un bilan de la dernière année et les prospectives pour celles à venir, pour remettre sur pied les sous-comités et établir les priorités de travail. Bref, comme pour les autres acteurs du milieu scolaire en période de rentrée, le regard est tourné vers l'avant et l'heure est aux objectifs, qu'on vous souhaite propices à la création de valeur pour votre organisation.

Nous profitons donc de l'occasion afin de vous remercier pour votre implication et votre engagement à titre d'administrateur.

Bonne lecture!

Valeur ajoutée des sous-comités de travail du CA

Les administrateurs de votre Conseil travaillent déjà en sous-comités pour discuter et réfléchir plus en profondeur sur certains sujets? Bravo! Le travail en sous-groupes, par exemple le comité d'éthique et de gouvernance ou le comité d'audit et de gestion des risques, permet effectivement au CA de se rapprocher des bonnes pratiques qui l'encouragent à passer le moins de temps possible sur sa fonction fiduciaire lors des rencontres régulières et, ainsi, offrir le maximum d'espace à la création de valeur dans l'ordre du jour.

Ces sous-comités, permanents et non décisionnels, recèlent également la possibilité de faire participer des invités qui ne sont pas des administrateurs, mais qui, par leur expertise reconnue, donnent un éclairage pertinent à certains dossiers pour lesquels une décision sera ensuite prise en CA en suscitant, généralement, moins de discussions superflues, voire redondantes.

Ce n'est qu'à ce moment qu'on peut alors parler d'efficience pour un CA. Les sous-comités peuvent également être ponctuels si, par exemple, le sujet à traiter et les livrables sont circonscrits dans le temps (la planification stratégique).

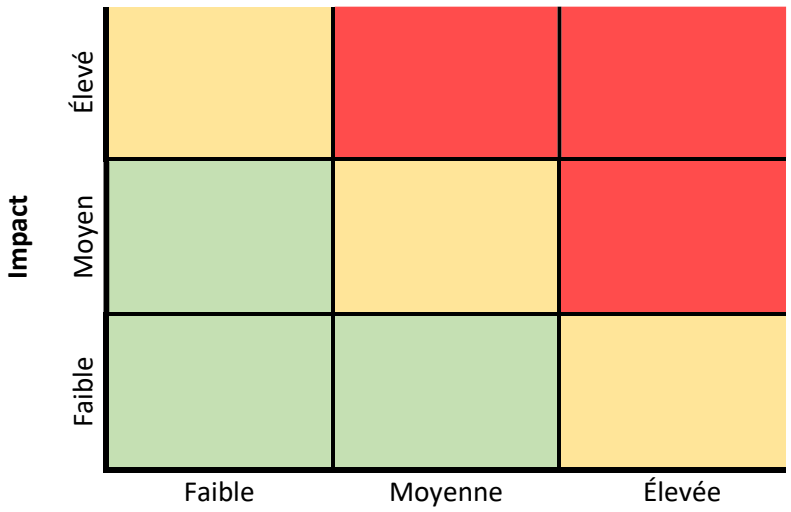
Bref, avec une définition claire du mandat confié au sous-comité, des membres choisis pour leurs expériences et expertises propres, des rôles précis pour chacun des membres qui le composent et une confiance des autres administrateurs envers ces derniers, le travail en sous-comités est un gage de réussite pour un CA qui vise une saine gouvernance.

Se préoccuper de la gestion des risques

Qu'on réfère à l'élection d'un nouveau gouvernement, aux répercussions de la guerre tarifaire qui se joue avec les États-Unis, à l'omniprésence de l'IA et la fréquence notée pour les cyberattaques, à l'âge et à la vétusté de certains actifs immobiliers dans le réseau ou encore à la rareté de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs, la gestion des risques, sans nécessairement être un sujet statutaire à l'ordre du jour de chacune des rencontres du CA, devrait être une préoccupation pour les administrateurs.

Le concept de gestion des risques implique, en premier lieu, une analyse rigoureuse des différentes menaces pouvant affecter l'organisation selon deux variables : le degré de probabilité qu'elles se réalisent d'une part et le niveau d'impact qu'elles pourraient avoir sur l'organisation et ses opérations. Puis, à partir de cette cartographie de tous les risques identifiés, mais particulièrement pour ceux situés en zone « rouge » :

Matrice de cartographie des risques



L'étape suivante de la démarche consiste à discuter des actions préventives et des mesures de contrôle pour assurer leur mitigation. L'idée ici n'est pas de travailler en mode microgestion, mais bien de structurer les actions à entreprendre et de nommer la ou les personnes responsables afin de pouvoir réagir rapidement et adéquatement si un risque en particulier venait à se concrétiser.

Finalement, puisque la notion de risque évolue, certains disparaissent ou s'atténuent alors que d'autres apparaissent ou prennent de l'importance, il devient essentiel de faire, sur une base annuelle, la mise à jour de cette cartographie et des plans de mitigation.

Compte tenu de l'importance que revêt le sujet dans le rôle des administrateurs qui œuvrent au sein de ses établissements membres, la FEEP propose un Guide de gestion des risques qui vise à alimenter leurs réflexions en plus de permettre un partage de quelques notions afin qu'ils puissent en saisir la portée.

Ce Guide va bien au-delà de l'énumération de quelques risques pour le secteur d'activité; il met la table pour que les administrateurs aient de réelles discussions d'affaires, essentielles dans l'avancement de leur organisation, en plus de viser l'instauration d'une véritable de planification des activités ou des projets en fonction de la gestion des risques.

N'hésitez donc pas à en discuter avec votre direction générale afin de trouver le meilleur moment pour mettre ce point à l'ordre du jour d'une prochaine rencontre, si ce n'est pas déjà un sujet traité annuellement en CA.

Lu pour vous

Gouvernance et ressources humaines : jusqu'où s'étend le devoir de surveillance du CA?

Le CA n'a pas pour rôle de gérer les ressources humaines au quotidien. Cette responsabilité appartient à la direction générale. Sa fonction fiduciaire lui impose toutefois d'exercer un devoir de surveillance et de vigilance à l'égard des enjeux humains susceptibles d'affecter la santé, la performance et la pérennité de l'organisation.

Ainsi, certains indicateurs devraient retenir son attention : hausse du taux de roulement, absentéisme important, départs répétés d'employés clés, multiplication des conflits ou des signalements, difficultés de recrutement ou détérioration perceptible du climat de travail. Pris isolément, ces phénomènes peuvent relever de la gestion courante. Lorsqu'ils deviennent récurrents ou systémiques, ils constituent toutefois des signaux qui devraient préoccuper la gouvernance, puisqu'ils peuvent entraîner des conséquences financières, juridiques, opérationnelles et réputationnelles.

Exercer cette surveillance ne signifie pas intervenir directement auprès des employés ni se substituer à la direction. Le CA devrait plutôt poser les bonnes questions, obtenir des données fiables et s'assurer que les mesures appropriées sont prises. Il peut notamment suivre périodiquement des indicateurs comme le roulement, l'absentéisme, les plaintes et les actions correctives mises en place.

La vigilance devient particulièrement importante lorsque les préoccupations concernent la direction générale elle-même. Le conseil doit alors pouvoir compter sur des mécanismes indépendants d'information et d'évaluation. Une évaluation annuelle structurée de la direction générale, une documentation rigoureuse des décisions et des protocoles clairs pour traiter les signalements constituent à cet égard de bonnes pratiques.

En somme, faire confiance à la direction n'exclut jamais le devoir de vigilance du conseil : surveiller sans microgérer constitue précisément l'équilibre recherché en saine gouvernance.

Présentation au sujet des principes à viser pour assurer une saine gouvernance

Vous accueillez plusieurs nouveaux administrateurs au sein du Conseil cette année? Une nouvelle personne vient d'être élue à la présidence? La dernière visite au CA d'une personne-ressource de la FEEP remonte à plus de cinq ans? Vous devriez peut-être songer à planifier un moment avec l'ensemble des administrateurs ainsi que votre direction générale afin d'assister à une présentation sur les grands principes à viser pour assurer une saine gouvernance au sein de votre établissement.

Conçue d'abord pour introduire l'essentiel au sujet des rôles et responsabilités de chacun des acteurs, cette présentation permet également, en plus d'offrir un vocabulaire commun aux participants, de viser l'alignement et la performance d'un CA.

Vous aimeriez aller de l'avant avec cette présentation prévue pour l'ensemble du conseil ou vous avez d'autres besoins, plus spécifiques, en matière de gouvernance, n'hésitez pas à communiquer dès maintenant avec Monsieur Frédéric Brazeau, Adm.A., directeur - Services à la direction générale et à l'administration des écoles, signataire de cette infolettre, afin de convenir d'une date et discuter des modalités.

Vous êtes un nouvel administrateur ou vous avez manqué les numéros précédents? Nous vous invitons à les consulter en utilisant l'outil de recherche (mot clé : info-gouvernance) de la section **GOUVERNANCE** de la Boîte à outils du site Web de la FEEP.



Pour toute question, n'hésitez pas à communiquer avec :
Frédéric Brazeau, Adm.A.
Directeur - Services à la direction générale et à l'administration des écoles
infogouvernance@feep.qc.ca
(514) 381-8891 poste 247