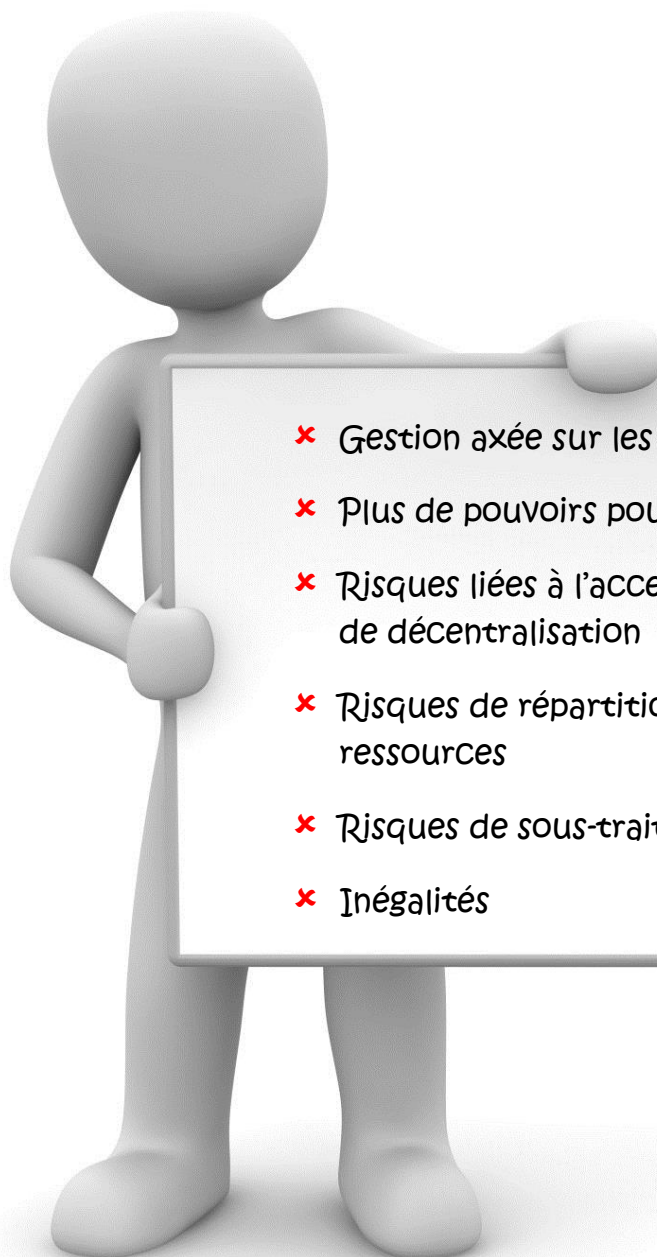


SPÉCIAL

NON À LA LOI 105



- × Gestion axée sur les résultats
- × Plus de pouvoirs pour le ministre
- × Risques liés à l'accentuation du mouvement de décentralisation
- × Risques de répartition inadéquate des ressources
- × Risques de sous-traitance
- × Inégalités

*Le texte de cet info-SEEL est tiré des guides syndicaux que la CSQ a créé en vue de la mise en œuvre du projet de loi n° 105.

Qu'est-ce que la loi 105 ?

Le projet de loi n°105 a été adopté à l'automne 2016 et il permet au gouvernement de modifier la *Loi sur l'instruction publique* (LIP). Ces changements seront mis en œuvre graduellement.

Tout a commencé en... :

2000 : Adoption, par le gouvernement du Québec, de la *Loi sur l'administration publique* visant l'instauration de la Nouvelle gestion publique (NGP) et de la Gestion axée sur les résultats (GAR) dans les ministères et les organismes du gouvernement.

2002 : Adoption du projet de loi n° 124 afin de rendre la LIP conforme à la *Loi sur l'administration publique*.

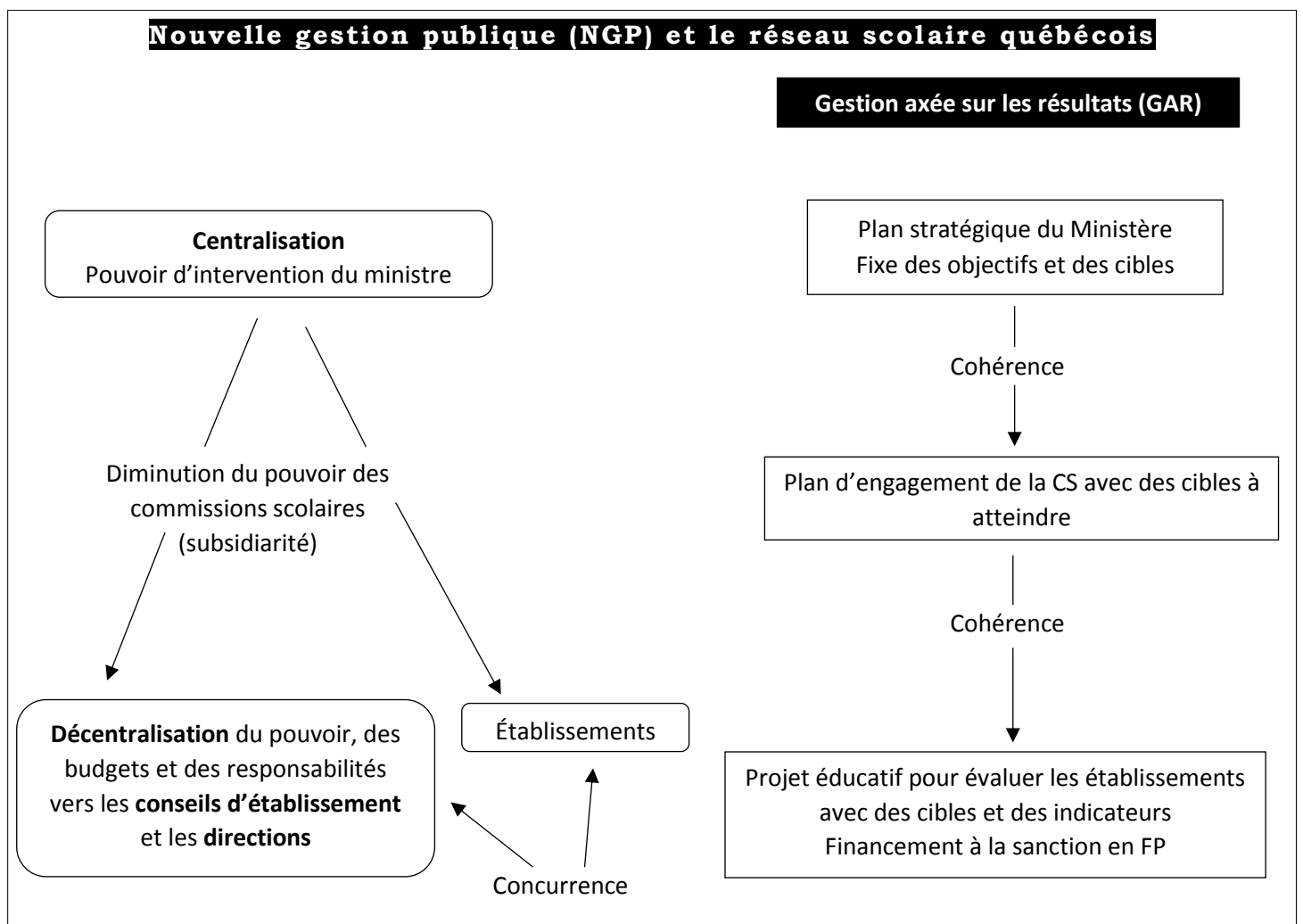
2008 : Adoption du projet de loi n° 88 qui est venue formaliser davantage la GAR en éducation.

2015 : Le projet de loi n° 86 est déposé. Ce projet, conforme à la NGP, visait à augmenter les pouvoirs du ministre et autres, et à diminuer le rôle du personnel ainsi que celui de la commission scolaire. Grâce aux pressions reçues, notamment de la CSQ, le projet de loi est abandonné.

2016 : Adoption du projet de loi n° 105 qui est une version atténuée du projet de loi n° 86.

Le projet de loi n° 105 prône une plus grande décentralisation des responsabilités vers les entités locales (écoles et centres), tout en augmentant le pouvoir central (ministre) et en réduisant le rôle des structures démocratiques intermédiaires (commissions scolaires).

Les établissements sont évalués en fonction de résultats statistiques à travers une gestion axée sur les résultats et se retrouvent en concurrence les uns avec les autres.



Plan d'engagement vers la réussite de la commission scolaire

Le plan d'engagement vient remplacer le plan stratégique et la convention de partenariat de la commission scolaire.

C'est le maillon central d'une chaîne de trois outils de gestion, liés entre eux, qui visent à cerner les priorités d'action du Ministère, de la commission scolaire et des établissements en vue d'améliorer la réussite. Il est en quelque sorte l'intersection entre le plan stratégique du Ministère et le projet éducatif des établissements.

Il doit comporter :

- le contexte dans lequel la commission scolaire évolue, notamment les besoins de ses écoles et de ses centres, les principaux enjeux auxquels elle est confrontée ainsi que les caractéristiques et les attentes du milieu qu'elle dessert;
- les orientations et les objectifs retenus;
- les cibles visées au terme de la période couverte par le plan;
- les indicateurs, notamment nationaux, utilisés pour mesurer l'atteinte des objectifs et cibles visés;
- une déclaration contenant ses objectifs quant aux services offerts et à leur qualité;
- tout autre élément déterminé par le ministre.

Obligation de cohérence

Le plan d'engagement de réussite de la commission scolaire doit être **cohérent** avec le plan stratégique du Ministère. Il doit respecter les orientations, les objectifs et les cibles déterminés par le ministre.

Il doit aussi être **cohérent** avec le projet éducatif puisqu'il est lié à celui-ci.

La période couverte par le projet éducatif doit être harmonisée avec celle du plan d'engagement. Le conseil d'établissement devra donc tenir compte du plan d'engagement vers la réussite tout au long de la démarche menant à l'adoption du projet éducatif.

Processus de mise en œuvre du plan d'engagement

La période couverte par le plan d'engagement vers la réussite doit s'harmoniser avec celle couverte par le plan stratégique du Ministère. Ce dernier devra avoir été mis à

jour avant que les commissions scolaires puissent aller de l'avant avec l'élaboration de leur plan d'engagement.

Une fois le plan d'engagement complété, la commission scolaire doit le présenter au ministre. Ce dernier peut réclamer que des changements y soient apportés à l'intérieur d'un délai de 60 à 90 jours.

Processus de consultation

Le premier plan d'engagement entrera en vigueur à partir du 1^{er} juillet 2018. Sur la base de ce plan, le conseil d'établissement pourra entreprendre la révision du projet éducatif, qui lui, devra entrer en vigueur au plus tard le 1^{er} juillet 2019.

Dans la préparation de son plan d'engagement, la commission scolaire doit consulter l'ensemble des acteurs :

- le comité de parents et les directions des établissements (recommandations sur ce que devrait contenir le plan d'engagement);
- comité consultatif des services aux élèves handicapés et aux élèves en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage, les conseils d'établissement, le personnel et les autres membres du personnel, de même que les élèves (peuvent donner leur avis à la commission scolaire).

Publication du plan d'engagement

La commission scolaire le rend public à l'expiration d'un délai de 60 à 90 jours après l'avoir transmis au ministre ou d'un autre délai si la commission scolaire et le ministre en ont convenu ainsi. Le plan d'engagement vers la réussite prend effet le jour de sa publication.

La commission scolaire doit présenter à la population le contenu de ce plan pendant la séance qui suit la prise d'effet du plan. Un avis public indiquant la date et le lieu de cette séance doit être donné à la population au moins dix jours avant sa tenue.

À la suite de la politique sur la réussite éducative présentée en juin, la CSQ y a rappelé qu'une approche plus humaine de l'éducation est essentielle. Qu'au-delà des statistiques, il faut penser réussite éducative et que le gouvernement doit soutenir par des moyens concrets les élèves et le personnel.

Projet éducatif de l'école et les moyens de sa mise en œuvre

Le projet éducatif est en quelque sorte la vision commune que se donne l'ensemble des partenaires pour éclairer leurs actions.

L'un des objectifs annoncés du projet de loi n° 105 est de simplifier les mécanismes de planification et de reddition de comptes applicables aux écoles, aux centres et aux commissions scolaires. Au sein des établissements, le plan de réussite et la convention de gestion et de réussite éducative sont supprimés. Seul le projet éducatif est conservé. Ce dernier subit toutefois des changements importants.

Les changements

Le projet éducatif contient toujours les orientations propres à l'école et les objectifs retenus pour améliorer la réussite des élèves. On y ajoute toutefois des éléments nouveaux :

- le contexte dans lequel l'école évolue et les principaux enjeux auxquels elle est confrontée, notamment en matière de réussite scolaire;
- les cibles visées au terme de la période couverte par le projet éducatif;
- les indicateurs utilisés pour mesurer l'atteinte des objectifs et des cibles visées;
- la périodicité de l'évaluation du projet éducatif déterminée en collaboration avec la commission scolaire;
- **en FP seulement** : les enjeux auxquels le centre est confronté en matière d'adéquation entre la formation et les besoins régionaux et nationaux de main-d'œuvre.

On vient donc inscrire à l'intérieur même du projet éducatif la vision comptable de l'éducation contenue actuellement dans le plan de réussite et la convention de gestion et de réussite.

La démarche

Le projet éducatif continue d'être élaboré sur la base de l'analyse de la situation de l'école comme c'est le cas actuellement.

C'est toujours le conseil d'établissement qui est responsable de cette analyse, de l'adoption du projet

éducatif, de sa réalisation et de son évaluation selon la périodicité prévue sous la coordination de la direction.

La période couverte par le projet éducatif doit s'harmoniser avec celle du plan d'engagement vers la réussite de la commission scolaire.

De plus, le projet éducatif doit être cohérent avec le plan d'engagement, qui rappelons-nous, doit lui-même être cohérent avec le plan stratégique du Ministère.

Une fois le projet éducatif adopté, le conseil d'établissement le transmet à la commission scolaire. Celle-ci s'assure de la cohérence entre le projet éducatif et son plan d'engagement. Si elle considère que cette condition n'est pas remplie, elle peut demander à l'école de différer la publication de son projet éducatif ou de procéder à des modifications.

À l'expiration d'un délai de 60 à 90 jours après la transmission du projet éducatif de l'école à la commission scolaire, le conseil d'établissement le rend public. Il rend aussi publique l'évaluation du projet éducatif, le moment venu. Le projet éducatif et son évaluation sont communiqués aux parents et aux membres du personnel de l'école. Il prend effet le jour de sa publication.

Le premier projet éducatif devra être préparé afin d'être effectif au plus tard un an suivant la prise d'effet du plan d'engagement, soit en juillet 2019.

Il faut se rappeler...

L'influence du ministre sur le plan d'engagement vers la réussite de la commission scolaire sera significative. Par effet de cascades, l'emprise de la commission scolaire sur le projet éducatif pourrait elle aussi s'accroître.

Les moyens et les ressources nécessaires pour soutenir l'atteinte de ces cibles doivent être au rendez-vous et que l'école n'est pas l'unique responsable de la réussite. L'établissement n'exerce aucun contrôle sur plusieurs éléments déterminants de la réussite comme l'origine socioculturelle des élèves ou encore la quantité de ressources dont elle dispose.

Deux grands principes doivent guider les décisions prises dans ce cadre :

- L'école n'a pas comme seule mission d'instruire, mais aussi de socialiser et de qualifier. Elle doit contribuer à former des personnes dans toutes leurs dimensions.

Le projet éducatif devra refléter cette mission large de l'école et non pas se réduire à l'atteinte de cibles chiffrées.

- Tous les élèves n'ont pas les mêmes chances de réussir et, en ce sens, s'assurer que les décisions prises ne contribueront pas à accroître les inégalités. Ces décisions devront promouvoir l'égalité des chances.

Les moyens de mise en œuvre

La suppression du plan de réussite par le projet de loi n° 105 nécessite de revoir cette pratique. Dorénavant, les moyens retenus pour atteindre les objectifs et les cibles visées par le projet éducatif seront approuvés par la direction d'établissement **sur proposition** des membres du personnel, comme c'est le cas, par exemple, pour les normes et modalités d'évaluation des apprentissages.

D'une part, les moyens n'auront plus à être approuvés par le conseil d'établissement, comme c'est le cas actuellement à travers le plan de réussite. D'autre part, le

personnel gagne un certain pouvoir sur le choix de ces moyens.

Ils seront proposés par le personnel à la direction d'établissement qui aura la responsabilité de les approuver. C'est donc dire que la direction ne peut pas faire de propositions. Elle ne peut qu'accepter ou refuser la proposition du personnel, sans possibilité de la modifier. Dans le cas d'un refus, la direction devra en donner les motifs. Il reviendra ensuite au personnel de faire une nouvelle proposition à la direction.

Celle-ci sera élaborée selon les modalités établies par ceux-ci lors d'assemblées générales convoquées à cette fin par la direction ou, à défaut, selon les modalités établies par la direction.

À partir du 1^{er} juillet 2018, le personnel aura **30 jours** pour soumettre sa proposition à partir de la date à laquelle la direction de l'école en fait la demande, à défaut de quoi la direction peut agir sans cette proposition.

Démarche d'élaboration des outils de gestion du Ministère, de la commission scolaire et de l'établissement

Plan stratégique du Ministère

- Aucune date précisée pour la prise d'effet du prochain plan

Plan d'engagement vers la réussite de la commission scolaire

- Personnel consulté sur le plan au cours de l'année 2017-2018
- Prend effet le 1^{er} juillet 2018

Projet éducatif de l'établissement

- Analyse de la situation de l'école, s'il y a lieu
 - Le personnel y participe
- Révision du projet éducatif
 - Le personnel y participe
- Adoption du projet éducatif par le conseil d'établissement
 - Le personnel y est présent
- Prend effet au plus tard le 1^{er} juillet 2019
- Moyens de mise en œuvre du projet éducatif proposés par le personnel à la direction d'établissement (en 2019, après l'adoption du projet éducatif)

Comité de répartition des ressources de la commission scolaire

L'adoption du projet de loi n° 105 est venue confirmer la mise en place d'un comité de répartition des ressources dans toutes les commissions scolaires depuis le 1^{er} juillet 2017.

Ce nouveau comité aura un rôle important à jouer sur la gestion des budgets et sur la répartition des services éducatifs complémentaires et d'autres services professionnels. C'est la commission scolaire, par l'entremise de son conseil des commissaires, qui dispose des recommandations faites par ce comité.

La composition du comité

Ce comité est composé d'au plus 15 membres, dont une majorité fait partie de directions d'établissement, choisis par leurs pairs. Plus précisément, les personnes suivantes doivent en faire partie :

- la direction générale de la commission scolaire, qui en assume la direction;
- une direction d'une école préscolaire ou primaire;
- une direction d'une école secondaire;
- une direction de centre;
- responsable des services éducatifs aux EHDA;
- au moins un membre du personnel-cadre de la commission scolaire occupant une autre fonction que celles énoncées plus haut.

Sur demande du comité, d'autres membres du personnel de la commission scolaire peuvent également participer aux séances du comité, mais sans droit de vote.

Mandat du comité

Le comité de répartition des ressources doit mettre en place un processus de concertation en vue de formuler des recommandations à la commission scolaire pour l'aider à faire trois choses :

- **établir les objectifs et les principes de la répartition annuelle des revenus** (subventions, produit de la taxe scolaire et autres revenus);
 - Le personnel pourra dire son mot à travers sa participation au conseil d'établissement.
- **déterminer la répartition des revenus;**
 - La commission scolaire devra s'assurer que la répartition annuelle des revenus est faite de façon équitable et tient compte des besoins exprimés

par les établissements d'enseignement, des inégalités sociales et économiques auxquelles ceux-ci sont confrontés, du plan d'engagement vers la réussite de la commission scolaire et des projets éducatifs de ses écoles et de ses centres.

- Le personnel pourra donner son avis, indirectement, à travers la consultation sur le plan d'engagement à laquelle il participera ainsi qu'à travers sa participation au conseil d'établissement, responsable d'adopter le projet éducatif.

- **déterminer la répartition des services éducatifs complémentaires et autres services professionnels;**

Avant l'adoption du projet de loi n° 105, il était possible de retourner les surplus des établissements à ceux-ci lorsque la convention de gestion et de réussite éducative le prévoyait. Dorénavant, ce sera au comité de répartition des ressources de faire une recommandation au conseil des commissaires à ce sujet.

Une recommandation du comité peut être rejetée à la majorité simple des commissaires ayant droit de vote. Si le conseil des commissaires ne donne pas suite à une recommandation du comité, il doit motiver sa décision.

Processus de concertation

En vue de faire son travail de recommandation à la commission scolaire, le comité de répartition des ressources devra mettre en place un processus de concertation.

Le personnel continuera d'être interpellé dans cette démarche à travers les processus de consultation déjà en place. Ainsi, chaque direction devra continuer de consulter son personnel sur les besoins de l'établissement pour chaque catégorie de personnel et elle devra continuer de consulter le conseil d'établissement sur les objectifs et les principes de répartition annuelle des revenus.

Et le comité paritaire, lui ?

Pour ce qui est du mandat, chacun doit faire des recommandations au conseil des commissaires. Le comité de répartition des ressources fait des recommandations sur la répartition annuelle des revenus et des services, alors que le comité paritaire fait des recommandations sur la répartition des ressources entre les écoles. Aucun de ces deux comités n'a un rôle décisionnel.

La principale différence entre les deux comités concerne les sommes sur lesquelles chacun doit faire des recommandations. Le comité paritaire fait des recommandations sur toutes les sommes prévues à la convention collective portant sur les services aux EHDAA, incluant celles prévues dans les ententes nationales. Pour sa part, le comité de répartition des ressources fait des recommandations sur tous les revenus de la commission scolaire. Ses recommandations ne concernent pas uniquement les services aux EHDAA. Le mandat de ce comité est donc plus large et inclut, par le fait même, celui du comité paritaire.

Le comité de répartition des ressources devra tenir compte des recommandations du comité paritaire. Ainsi, ce dernier conservera sa pleine juridiction et agira comme instance spécialisée sur une portion du budget.

Changements aux règles budgétaires

Deux changements importants sont à signaler quant aux règles budgétaires :

- Dorénavant, le ministre, dans le cadre des responsabilités qui lui sont confiées, peut émettre des directives à une commission scolaire portant sur l'administration, l'organisation, le fonctionnement ou les actions de celle-ci. Ces directives peuvent, en outre, avoir pour effet de compléter ou de préciser les règles budgétaires en cours d'année scolaire. Elles peuvent viser une ou plusieurs commissions scolaires et contenir des éléments différents selon la commission scolaire visée.

De telles directives doivent être soumises au gouvernement pour approbation et, une fois approuvées, elles lient la commission scolaire. Ces directives doivent être déposées à l'Assemblée nationale dans les 30 jours de leur approbation par le gouvernement ou, si elle ne siège pas, dans les 30 jours de la reprise de ses travaux.

- Désormais, les règles budgétaires peuvent, aux conditions ou selon les critères prévus ou qui sont déterminés par le ministre, prescrire que certaines mesures budgétaires soient destinées à un transfert directement vers les établissements d'enseignement.

Pouvoir du conseil d'établissement

Le conseil d'établissement a le pouvoir d'adopter le budget de l'école. Avant de déposer la proposition de budget au conseil d'établissement, la direction doit avoir effectué plusieurs démarches. Elle doit, entre autres, consulter le personnel de l'école afin de déterminer les besoins en perfectionnement de ce personnel. Le rôle des membres du personnel qui siègent au conseil d'établissement est à cet effet très important.

Pour l'ensemble des mesures décentralisées dans les établissements, c'est au conseil d'établissement que revient la responsabilité d'en déterminer l'affectation. Il a le pouvoir de décider si les sommes sont affectées directement dans l'école ou si elles sont utilisées, en tout ou en partie, à la réalisation de projets communs avec d'autres établissements ou la commission scolaire.

Responsabilité de la commission scolaire

Malgré le transfert de pouvoirs et de budgets vers les établissements, l'organisation des services éducatifs demeure la prérogative de la commission scolaire. Il s'agit d'un élément important. En effet, c'est ce qui assure que la gestion des ressources humaines relève exclusivement de la commission scolaire et non des directions d'établissement et du conseil d'établissement.

La commission scolaire a aussi la responsabilité de la répartition équitable des ressources, en tenant compte à la fois des besoins exprimés par les établissements et des inégalités sociales et économiques.

Risque de sous-traitance

Il faut demeurer vigilants pour que les sommes décentralisées ne soient pas utilisées pour favoriser la sous-traitance pour des tâches effectuées normalement par le personnel scolaire.

Nous sommes tout à fait d'accord avec la collaboration avec divers organismes partenaires pour favoriser la réussite éducative. Cependant, les ententes de partenariat doivent se faire dans une perspective de complémentarité et non de remplacement de services publics octroyés par le personnel des commissions scolaires. Le personnel des commissions scolaires et les organismes partenaires n'ont pas les mêmes rôles, missions, mandats et responsabilités.

Fonctions et pouvoirs du ministre et de la commission scolaire

Le projet de loi n° 105 concentre davantage de pouvoirs dans les mains du ministre de l'Éducation, outrepassant les structures intermédiaires et transfère de nouvelles responsabilités directement aux établissements. Ces changements s'inscrivent dans la logique de la Nouvelle gestion publique (NGP).

Les pouvoirs acquis par le ministre sont les suivants :

- Prescrire certaines mesures relatives à la sécurité et à l'intégrité des élèves et de leurs biens;
- Émettre des directives sur l'administration, l'organisation, le fonctionnement et les actions des commissions scolaires;
- Prescrire que certaines mesures budgétaires soient destinées à un transfert vers le budget des établissements;
- Élaborer et diffuser un guide proposant de bonnes pratiques de gestion, notamment en matière de décentralisation;
- Recommander ou ordonner à une commission scolaire, pendant ou après la tenue d'une vérification, de se soumettre à des mesures de surveillance ou d'accompagnement, ou d'appliquer les mesures correctrices qu'il indique;
- Établir des exceptions à l'obligation pour une direction d'établissement de détenir une autorisation d'enseigner.

Sécurité en milieu scolaire

Le ministre pourra prévoir et encadrer la réalisation d'activités d'information et de prévention liées à des questions de sécurité en milieu scolaire.

Il pourra aussi prescrire ou circonscrire l'application par les autorités scolaires de certaines mesures relatives à la sécurité du milieu scolaire, de même qu'à la sécurité et à l'intégrité de l'élève et de ses biens. Cette modification s'inscrit assurément dans les suites du battage médiatique ayant entouré la fouille à nu d'une élève soupçonnée de posséder de la drogue dans une école secondaire. Le ministre vient en quelque sorte se donner le pouvoir de réagir et d'imposer certaines pratiques au gré de l'actualité.

Guide des bonnes pratiques de gestion

Le ministre doit élaborer à l'intention des commissions scolaires un guide proposant de bonnes pratiques de gestions, notamment en matière de décentralisation. Ce guide devra entre autres tenir compte du nombre d'élèves et de la taille du territoire des commissions scolaires. C'est au ministre que reviendra la responsabilité de la diffusion du guide auprès des commissions scolaires. Il sera en vigueur à partir du 1^{er} juillet 2018.

Conseil des commissaires

Les commissaires représentants du comité de parents acquièrent le droit de vote. Un commissaire représentant du comité de parents siègera d'office au comité exécutif et pourra être élu vice-président de la commission scolaire.

Le comité de parents peut maintenant faire des recommandations à la commission scolaire à l'égard des services de garde en milieu scolaire.

Un commissaire coopté œuvrant au sein du milieu du sport ou de la santé sera élu au conseil des commissaires en vue de favoriser la prise en compte des saines habitudes de vie dans les décisions de la commission scolaire. Ce commissaire coopté n'a pas droit de vote et cette disposition du projet de loi n° 105 entrera en vigueur le 4 novembre 2018.

Le principe de subsidiarité

La commission scolaire doit désormais exercer sa mission en respectant le principe de subsidiarité, dans une perspective de soutien envers les établissements d'enseignement.

Il y a cependant des risques liés à une application stricte du principe de subsidiarité. Ceux-ci viendraient accentuer le mouvement de décentralisation vers les établissements.

D'abord, une trop grande décentralisation pourrait mettre en péril la redistribution équitable des ressources entre les établissements, entre ceux situés en milieu défavorisé et ceux en milieu aisé, tout comme entre ceux situés en milieu urbain et en milieu rural. Le principe d'équité dans la répartition des ressources devra guider les travaux du comité de répartition des ressources et la commission scolaire doit disposer de la marge de manœuvre suffisante pour s'en assurer. Cela est d'autant plus important dans un contexte de rareté des ressources tel que celui qui prévaut actuellement.

Ensuite, l'introduction du principe de subsidiarité dans la mission de la commission scolaire pourrait nuire à une organisation des services cohérente et efficiente. Plusieurs professionnelles et professionnels, et certaines catégories de personnel enseignant et de soutien travaillent dans plus d'un établissement. Si les ressources sont réparties selon des principes décentralisateurs, leurs tâches risquent d'être morcelées, chaque établissement réclamant un pourcentage de temps déterminé de services sans égard à l'ensemble des besoins des établissements. Dans un tel modèle, le personnel concerné ne dispose plus de la marge de manœuvre nécessaire pour ajuster sa prestation de travail en fonction de l'évolution des besoins des élèves. Cette autonomie est essentielle pour permettre d'intervenir au moment opportun et au bon endroit.

Définition du principe de subsidiarité selon le ministre

« Principe selon lequel les pouvoirs et les responsabilités doivent être délégués au niveau approprié d'autorité en recherchant une répartition adéquate des lieux de décision et en ayant le souci de les rapprocher le plus possible des élèves, des autres personnes ou des communautés concernées. »

Cette définition est moins contraignante, ce qui permet aux commissions scolaires qui le souhaitent de maintenir une organisation centralisée. En effet, cette définition fait référence « au niveau approprié d'autorité » et ne se limite pas à pointer la plus petite entité possible, en l'occurrence l'école, comme seul lieu d'exercice des pouvoirs et responsabilités en matière de répartition des ressources.

Élection de membres substitués au conseil d'établissement

Chaque catégorie de membres au conseil d'établissement pourra élire ses substitués lors des assemblées convoquées à cette fin (parents, personnel enseignants, professionnel et de soutien). Rappelons que ces assemblées sont convoquées chaque année, au cours du mois de septembre, et que les modalités relatives au déroulement des élections sont celles prévues à la convention collective ou, à défaut, celles que détermine le directeur de l'école après consultation de chaque catégorie de personnel.

Dans le cas des élèves, les membres substitués pourront être nommés par le comité des élèves ou par l'association qui les représente ou, à défaut, être élus par la direction d'établissement selon les règles établies après consultations des élèves inscrits.

Le conseil d'établissement doit assumer un grand nombre de fonctions. Cela demande du temps pour prendre connaissance des dossiers, bien se préparer, consulter son groupe d'appartenance. Il sera important que les représentantes et représentants du personnel au conseil d'établissement soient en contact étroit avec les substitués élus pour les remplacer. Ceux-ci pourront saisir les enjeux et participer pleinement aux séances du conseil d'établissement auxquelles ils seront appelés à participer. La personne élue au conseil d'établissement et la personne élue à titre de substitut auront une responsabilité mutuelle à cet égard.

