



Québec, le 13 mai 2024

PAR COURRIEL

Objet : Demande d'accès à des documents administratifs
Notre dossier : 16310/23-69

Bonjour,

Nous donnons suite à votre demande d'accès, visant à obtenir le ou les documents suivants :

- Le rapport d'enquête sur la gouvernance à la Commission scolaire des Rives-du-Saguenay et de sa directrice générale Chantale Cyr.

Vous trouverez ci-annexé les première et deuxième parties du rapport d'enquête sur la gouvernance à la Commission scolaire des Rives-du-Saguenay. Toutefois, nous prions à votre connaissance que tous les renseignements étant susceptibles de révéler des informations personnelles ou confidentielles ainsi que des avis et recommandation, conformément aux articles 37, 53, 54, 56 et 59 de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (RLRQ, chapitre A-2.1, ci-après « La Loi »), ont été élagués du document.

Des renseignements protégés par l'article 9 de la *Charte des droits et libertés de la personne* (RLRQ, chapitre C-12) ont aussi été caviardés.

Nous vous informons également qu'un document relevant de la compétence d'un autre organisme public ne peut pas vous être communiqué. En vertu de l'article 48 de la Loi, nous vous invitons à formuler votre demande auprès du responsable de l'accès aux documents de cet organisme, aux coordonnées suivantes :

Madame Francine Dubé
Bureau du coroner
Édifice Le Delta 2, bureau 39
2875, boulevard Laurier
Québec (Québec) G1V 5B1
acces.information.coroner@coroner.gouv.qc.ca
Télécopie : 418 644-4157

... 2

Vous trouverez en annexe une reproduction des articles de la Loi mentionnés précédemment.

Conformément à l'article 51 de la Loi, nous vous informons que vous pouvez demander la révision de cette décision auprès de la Commission d'accès à l'information. Vous trouverez ci-joint une note explicative à cet effet.

Veuillez agréer, Madame, nos salutations distinguées.

La responsable de l'accès aux documents,

Originale signée

Ingrid Barakatt
IB/JG/mc

p. j. 3

Janvier 2018

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE EXÉCUTIF	5
INTRODUCTION	7
MANDAT ET MÉTHODOLOGIE	7
PORTRAIT DE LA CSRS À HAUT NIVEAU	8
HISTORIQUE	8
ANALYSE DE LA GOUVERNANCE ACTUELLE	14
Portrait du conseil des commissaires.....	14
Portrait des compétences du conseil	15
Aptitude à siéger.....	16
Compréhension des rôles et responsabilités	17
Rôle de la présidente du conseil des commissaires.....	18
Délégation de pouvoirs.....	20
Interactions avec la direction générale.....	21
Fonctionnement des séances du conseil des commissaires.....	22
Reddition de comptes de l'administration au conseil des commissaires	23
Autres organismes/entités	24
ANALYSE DE L'ADMINISTRATION ACTUELLE	24
Changement d'administration	24
Climat général	26
Gestion du changement.....	28
Gestion contractuelle/utilisation de consultants	29
Gestion des ressources humaines.....	31
Gestion financière.....	32
ÉTAT DE SITUATION	35
Constats principaux	35
Gouvernance	35
Direction générale	36
RECOMMANDATIONS	38

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Sur la base d'allégations détaillées transmises au ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (le Ministère) et diffusées dans les médias, la Direction générale des enquêtes et des régions (DGER) a été mandatée le 11 octobre 2017 afin d'enquêter sur la gouvernance et la gestion générale de la Commission scolaire des Rives-du-Saguenay (CSRS).

Plus précisément, l'intervention devait notamment fournir un état de situation concernant les rôles et responsabilités des commissaires et des administrateurs. Le présent rapport constitue la partie 1 et contient les principaux constats et recommandations.

La gestion financière, la gestion contractuelle et la gestion des ressources humaines montrent des irrégularités qui seront étudiées de façon plus approfondie dans la partie 2 du rapport, qui sera disponible ultérieurement.

Méthodologie

L'information recueillie dans le cadre de cette enquête provient de témoignages et d'analyse documentaire.

Tous les commissaires ayant siégé depuis 2014 et les cadres de la direction générale ont été rencontrés. Les directeurs d'établissement, certains enseignants, cadres, représentants syndicaux et autres employés ont aussi été rencontrés. Plus de 82 heures d'entretien ont été réalisées. Une quantité importante de documents a également été recueillie. Les registres comptables des quatre derniers exercices ont notamment été analysés. Les contrats octroyés ont également fait l'objet d'un examen. Les politiques, directives et procédures quant aux ressources matérielles, humaines, informationnelles et financières ont été analysées, ainsi que les procès-verbaux des séances du conseil des commissaires.

Portée du rapport - partie 1

Le rapport débute par quelques éléments de mise en contexte ainsi que la chronologie des principaux événements ayant marqué la CSRS. L'analyse des événements survenus à la commission scolaire depuis 2014 permet d'apprécier comment une succession de faits, [REDACTED], a mené à la situation actuelle.

Deux grandes parties sont ensuite traitées de façon détaillée, soit la gouvernance exercée par le Conseil des commissaires et l'administration réalisée à la direction générale. Les rôles et responsabilités du Conseil des commissaires ont été examinés de même que la compréhension de ceux-ci par les commissaires, le fonctionnement des séances, les mécanismes de prise de décision et le rôle de la présidence. Parallèlement, le modus operandi de la direction générale a été analysé de même que le climat organisationnel, les changements réalisés au cours des derniers mois et certains aspects de la gestion des ressources financières, humaines et contractuelles.

Principaux constats

Bien que la problématique ait été initialement présentée comme un conflit de personnalités entre la directrice générale et la présidente du conseil des commissaires, il ressort clairement que ce seul élément ne peut expliquer la situation vécue à la CSRS.

En fait, plusieurs pratiques de gouvernance et de gestion déficientes ont été observées, dans un climat de travail difficile depuis 2014 et marqué par un bris de confiance et de communication entre le conseil et la direction générale, qui s'est accentué au fil des mois.

Une culture basée sur la centralisation des pouvoirs entre les mains de la présidente du conseil des commissaires et les changements répétés à la direction générale ont fragilisé l'organisation et créé un climat d'instabilité.

Dans ce contexte tendu, les rôles et responsabilités du conseil des commissaires et de la direction générale ne sont pas suffisamment définis et ont, en sus, fluctué à plusieurs reprises par le biais du règlement sur la délégation des fonctions et pouvoirs. Conséquemment, la compréhension du rôle de chacun est inadéquate. De même, les méthodes de travail ne correspondent pas aux bonnes pratiques en la matière; le fonctionnement du conseil, par exemple, ne permet pas la mise en place de conditions propices à l'échange et à la transparence avec le public.

Le conseil des commissaires gagnerait à accorder davantage d'importance à la gestion stratégique, à mieux baliser le rôle de la présidence, à identifier plus adéquatement les responsabilités qui incombent à la direction générale en matière de gestion opérationnelle ainsi qu'à se doter de politiques et de règles additionnelles de régie interne.

L'administration de la commission scolaire présente également des lacunes importantes. Le respect des exigences réglementaires et l'obligation de rendre des comptes au conseil des commissaires ont été négligés. Le niveau de transparence de la direction générale a été inadéquat et a contribué à alimenter la méfiance envers celle-ci. Des irrégularités en lien avec la gestion financière, contractuelle et des ressources humaines ont également été décelées et feront l'objet de la partie 2.

De plus, le style de gestion de la directrice générale a contribué à déstabiliser une commission scolaire déjà fragile, et ce, dès son arrivée à l'été 2016. Plusieurs décisions ont été prises rapidement, sans gestion adéquate du changement et en allant parfois à l'encontre des règles établies.

INTRODUCTION

Sur la base d'allégations détaillées transmises au ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et diffusées dans les médias, la Direction générale des enquêtes et des régions a été mandatée le 11 octobre 2017 afin d'enquêter sur la gouvernance et la gestion générale de la Commission scolaire des Rives-du-Saguenay.

Plus précisément, un état de situation concernant les rôles et responsabilités des commissaires et des administrateurs était souhaité. Conséquemment, cette première partie du rapport présente l'historique de la commission scolaire, ainsi qu'une analyse globale de la gouvernance et de l'administration actuelle.

La deuxième partie du rapport présentera des constats plus approfondis sur des sujets spécifiques.

MANDAT ET MÉTHODOLOGIE

L'Équipe des enquêtes ministérielles et réseaux (EEMR) a été mandatée pour mener l'enquête. Pour ce faire, l'équipe a recueilli l'information de deux façons :

- **Entretiens téléphoniques et rencontres de témoins** : Tous les commissaires élus depuis 2014¹, tous les cadres administratifs de la direction générale et tous les directeurs d'écoles ont été rencontrés, de même que les directeurs généraux et directeurs généraux adjoints qui ont été en poste depuis 2014. Certains directeurs adjoints d'établissements, professeurs, représentants syndicaux et autres employés professionnels ou de soutien ont également été rencontrés afin d'obtenir des informations sur la situation qui prévaut à la commission scolaire à tous les niveaux hiérarchiques et dans des milieux différents. Les enquêteurs ont aussi rencontré quelques consultants externes en lien avec les contrats de services professionnels.

Au cours de ces entretiens libres et volontaires, les personnes ont été encouragées à livrer toute information pertinente sur la situation de la CSRS. Le mandat de l'équipe d'enquête a été expliqué au début de chaque rencontre ainsi que l'objectif de celle-ci, soit l'obtention de faits et non de perceptions. Les enquêteurs ont réalisé de nombreuses entrevues dont la majorité s'est déroulée en personnes au Saguenay pour un total approximatif de 82 heures d'entretiens.

Il importe de souligner que plusieurs personnes ont contacté directement l'EEMR afin d'être entendues par les enquêteurs ou ont manifesté leur désir d'être entendues à l'administration de la CSRS, qui transmettait ensuite l'information aux enquêteurs.

- **Collecte d'information documentaire** : Une quantité appréciable de documents a été analysée par les enquêteurs. Plusieurs documents ont été demandés dès le début de l'enquête et plusieurs autres l'ont été en cours d'enquête en fonction des informations obtenues. Plusieurs personnes rencontrées ont aussi remis des documents pour appuyer leurs propos ou fournir des preuves documentaires.

Par exemple, les registres comptables des quatre derniers exercices ont été analysés. Les contrats de service, de construction et d'approvisionnement ont également fait l'objet d'un examen de même que certains comptes de dépenses et factures de services juridiques et professionnels. Les politiques, directives et procédures quant aux ressources matérielles,

¹

humaines, informationnelles et financières ont été analysées, ainsi que les procès-verbaux des séances du conseil des commissaires et des résolutions prises.

PORTRAIT DE LA CSRS À HAUT NIVEAU²

La CSRS est née de la fusion de trois commissions scolaires le 1^{er} juillet 1998, soit Baie des Ha! Ha!, Chicoutimi et Valin. Elle couvre un vaste territoire en desservant neuf des 13 municipalités de la MRC du Fjord-du-Saguenay et deux arrondissements de Ville Saguenay, soit Chicoutimi et La Baie. Elle s'étend sur environ 212 km.

La CSRS opère une cinquantaine de bâtiments, dont deux centres administratifs et un atelier. Les 47 autres établissements sont utilisés afin de dispenser de la formation générale aux jeunes (préscolaire, primaire et secondaire), de la formation aux adultes (formation générale et formation professionnelle) en plus de services aux entreprises. Elle compte plus de 2 500 employés, dont 71 gestionnaires (directeurs et cadres) et dispose d'un budget de fonctionnement de près de 164 M\$.

La réalité socio-économique du territoire couvert par la CSRS comporte certains défis, notamment au niveau démographique.

HISTORIQUE

Les enquêteurs ont dressé la chronologie des événements à partir de 2014 afin de bien comprendre la situation actuelle de la CSRS.

En 2014, Mme Liz S. Gagné est présidente du conseil des commissaires de la CSRS, et ce, depuis 1998. Mme Christine Tremblay occupe alors le poste de directrice générale depuis le mois de juin 2010. M. Gilles Routhier occupe quant à lui le poste de directeur général adjoint.

Le 2 novembre 2014, M. Antonin Simard est élu président du conseil des commissaires de la CSRS. Mme Tremblay et M. Routhier occupent toujours respectivement les postes de directrice générale et directeur général adjoint de la CSRS. M. Jean-Claude Martel est nommé vice-président.

Le poste de directeur général s'ouvre et deux candidats sont intéressés par le poste,

Le processus de sélection est effectué par un comité créé pour l'occasion avec l'aide de M. Gilles Vachon, consultant psychologue et psychosociologue organisationnel.

² Commission scolaire des Rives-du-Saguenay, *Planification stratégique 2014-2019*, Avril 2014.

[REDACTED]

Le 23 juin 2015, M. Stéphane Côté est nommé directeur général et entre en fonction le 17 août 2015.

[REDACTED]

[REDACTED] M. Routhier assume le poste de directeur général par intérim et Mme Josée Gaudreault, directrice des services éducatifs jeunes depuis 9 ans, assume le rôle de directrice générale adjointe par intérim à partir du 29 février 2016.

[REDACTED]. À la demande des commissaires, M. Gilles Vachon a également été impliqué, à partir de la mi-mars 2016, [REDACTED]

[REDACTED] que les commissaires ont décidé de faire un appel de candidatures pour combler le poste de directeur général à l'extérieur de la CSRS pour éviter les nominations en cascade. Une personne complètement indépendante est donc recherchée.

Mme Gaudreault assume les charges liées à la direction générale dans l'intervalle.

Le 28 juin 2016, Mme France Gagné est élue vice-présidente du conseil des commissaires [REDACTED]

À la suite de ce processus de nomination mené par un comité formé de commissaires conseillés par M. Gilles Vachon, Mme Chantale Cyr devient directrice générale et entre en fonction le 4 juillet 2016. Elle se présente à la commission scolaire en juin 2016 [REDACTED]

Les 23 et 24 août 2016 se tient une journée de développement professionnel pour les commissaires animée par M. Gilles Vachon. Cette rencontre visait à établir les modalités de fonctionnement, particulièrement le canal de communication entre les commissaires et l'administratif, ainsi que présenter les rôles et responsabilités des commissaires et de la directrice générale. Ce canal de communication implique que les questionnements des commissaires doivent être acheminés au président qui questionnera la directrice générale, Mme Cyr. Si cette dernière n'a pas les réponses, elle consultera le directeur de services concerné par la demande et fournira la réponse au président dès que possible.

Au terme d'un processus de sélection, Mme Marie-Josée Tremblay est retenue pour occuper le poste de directrice générale adjointe à compter du 29 août 2016. Elle était alors directrice à l'école secondaire des Grandes-Marées. Les commissaires souhaitent que le poste soit comblé par un employé à l'interne, [REDACTED]

_____ . Mme Gaudreault, qui assurait l'intérim, retourne à son poste de directrice des services éducatifs jeunes le 1^{er} septembre 2016, après 6 mois d'absence.

Le 18 mars 2017, M. Gilles Vachon anime une session de travail sur la délégation de fonctions et pouvoirs avec les commissaires et la direction générale.

En mars et avril 2017, Mme Cyr procède aux différentes affectations des directions d'établissements pour l'année suivante. Chaque cadre doit fournir un formulaire (desiderata) indiquant ses préférences d'affectation. La date butoir pour acheminer ce formulaire est le 13 avril à 16 h 30. Certaines affectations ont été confirmées par Mme Cyr avant même la fin de cette période. Elle a rencontré

3 _____ .

certaines directions à cette occasion pour les informer de sa décision. Au total, 34 directeurs et directeurs adjoints d'établissements vont changer d'affectation, sur une possibilité de 47.

Le 25 avril 2017, les commissaires abrogent le règlement sur la délégation de fonctions et pouvoirs dont l'entrée en vigueur est prévue pour le 1^{er} juillet 2017.

Le 7 mai 2017, Mme Liz S. Gagné est élue à nouveau présidente. Mme France Gagné est alors toujours vice-présidente. Lors de son assermentation, le 23 mai 2017, plusieurs personnes sont présentes pour l'acclamer.

e Dominic Fiset de Langlois avocats fait une présentation sur les fonctions et pouvoirs des élus scolaires et de la direction générale.

⁴ Résolution CC-2017-128

⁵ Résolution CC-2017-179

Le 28 mai 2017, M. Gilles Vachon anime une seconde journée de développement professionnel sur les rôles et responsabilités des commissaires et de la direction générale, en présence de Mme Liz S. Gagné notamment. Il s'agit de la troisième formation sur le sujet en moins d'un an.

Le 13 juin 2017, les commissaires jugent pertinent de prendre une résolution à l'effet que la vice-présidente accompagne la présidente pour la préparation des rencontres du conseil des commissaires avec la directrice générale⁶.

Le 15 juin 2017, le complément d'enquête juricomptable est présenté aux commissaires par les représentants de Langlois avocats.

Le plan d'action rédigé à l'époque pour assurer un suivi, à la suite de la réception d'un rapport de vérification comptable, omettait certaines recommandations sur la relation contractuelle avec le Carrefour Environnement Saguenay. La gestion documentaire de la CSRS était déficiente puisque ce rapport comptable a été égaré. Il est également mentionné qu'une confusion entre les rôles de présidente et des gestionnaires de la CSRS existait déjà en 2014. Les commissaires ont mandaté Mme Cyr afin d'appliquer les recommandations du rapport⁸.

Le 1^{er} juillet 2017 entre en vigueur le règlement sur la délégation de fonctions et pouvoirs adopté le 25 avril 2017.

Le 14 août 2017, M. Jean-François Pressé entre en fonction au poste de directeur général adjoint.

Le 20 septembre 2017, les commissaires se rencontrent en séance de travail, à huis clos, sans la directrice générale ni aucun membre de l'administratif. Ils discutent de leurs insatisfactions à la suite des changements apportés à la délégation de fonctions et pouvoirs. Ils jugent insuffisant leur niveau de contrôle sur les décisions courantes.

Le 26 septembre 2017, les commissaires amendent le règlement concernant la délégation des fonctions et pouvoirs afin de révoquer sept pouvoirs et modifier les termes de deux autres pouvoirs consentis à la directrice générale⁹. Ces amendements visent certains pouvoirs d'autorisation de dépenses et d'affectation du personnel.

À cette même séance du conseil des commissaires, ces derniers mandatent la directrice générale et le directeur des ressources humaines pour désigner une firme afin de faire un sondage relativement au climat et au fonctionnement au sein de la CSRS¹⁰.

Le 11 octobre 2017, l'EEMR est mandatée pour enquêter sur la gouvernance et l'administration de la CSRS.

⁶ Résolution CC-2017-253

⁷ Résolution CC-2017-257

⁸ Résolution CC-2017-272

⁹ Résolution CC-2017-359

¹⁰ Résolution CC-2017-358

[REDACTED]

Le 31 octobre 2017, Me Bernard Jacob du cabinet Morency donne une formation sur la délégation de pouvoirs et les rôles et responsabilités de chacun à laquelle a assisté la direction générale et les commissaires. Il s'agit de la quatrième formation sur le sujet en 14 mois.

Entre novembre et décembre 2017, plusieurs départs [REDACTED] ont affecté la direction générale et l'administration. [REDACTED]

Éléments postérieurs à l'enquête

ANALYSE DE LA GOUVERNANCE ACTUELLE

Portrait du conseil des commissaires

Le conseil des commissaires de la CSRS est formé de 17 commissaires. En plus des 12 commissaires élus pour chacune des circonscriptions présentes sur le territoire de la CSRS, il y a quatre commissaires-parents ainsi que la présidente.

Des élections partielles sont prévues le 18 février 2018 afin de combler ce poste.

Pour la plupart, ils ont travaillé dans le domaine de l'éducation et cherchaient une façon de continuer à participer. L'intérêt des enfants est au cœur de leur préoccupation et ils aiment leur rôle dans la CSRS.

Les enquêteurs ont pu constater lors de leurs rencontres avec les commissaires que ceux-ci sont, pour la très grande majorité, commissaires depuis de nombreuses années, tel qu'illustré dans le tableau ci-dessous. Par exemple, Mme Liz Gagné est présidente depuis 1990¹¹, soit avant même l'existence de la CSRS, tout comme Mme Durand qui est commissaire depuis 1990 également. Il y a donc huit des 12 commissaires représentant une circonscription qui sont commissaires depuis plus de 20 ans et seulement quatre sur les 17 commissaires le sont depuis moins de cinq ans.

Nombre d'années à titre de commissaire			
Commissaire	Rôle	Nombre d'années en fonction	Domaine professionnel
Mme Liz S. Gagné	Présidente		
M. Bruno Gagnon	Commissaire (Circonscription no 1)		
M. Jean-Claude Martel	Commissaire (Circonscription no 2)		
M. Jimmy Tremblay	Commissaire (Circonscription no 3)		
Mme Diane Gauthier	Commissaire (Circonscription no 4)		
M. Michel Girard	Commissaire (Circonscription no 5)		
Mme Hélène De Champlain	Commissaire (Circonscription no 6)		
Mme Sonia Desgagné	Commissaire (Circonscription no 7)		
M. Marc Larocque	Commissaire (Circonscription no 8)		
Mme Ruth Gagnon	Commissaire (Circonscription no 9)		
Mme France Gagné	Vice-présidente (Circonscription no 10)		
Mme Diane Durand	Commissaire (Circonscription no 11)		

¹¹ Avec une interruption entre 2014 et 2017.

Mme Sylvie Belzile	Commissaire (Circonscription no 12)
Mme Anik Larouche	Commissaire-parent (secondaire)
Mme Caroline Tremblay	Commissaire-parent (primaire)
M. Robert Tremblay	Commissaire-parent (HDAA)
M. Gaétan Gagnon	Commissaire-parent (secondaire)

Portrait des compétences du conseil

La *Loi sur l'instruction publique* ne prévoit aucune compétence particulière pour occuper le poste de commissaire. Toutefois, en pratique, il est observé que certaines connaissances spécifiques favorisent l'application d'une saine gouvernance.

À cet égard, la comparaison des fonctions d'un conseil des commissaires à celles d'un conseil d'administration peut servir de référence. Pour assurer la saine gouvernance d'une organisation et favoriser la prise de décision éclairée, un conseil d'administration est généralement formé par un groupe d'individus reconnus pour leur connaissance et qui ont un profil complémentaire. Pour juger de la valeur et de la complémentarité des membres d'un conseil d'administration, la notion de triple compétence peut être employée¹². Ce concept considère les éléments suivants :

Triple compétence	
Compétence professionnelle	Le titre professionnel ou la formation de l'individu (avocat, CPA, MBA, ingénieur, etc.)
Compétence sectorielle	Les secteurs d'activité maîtrisés par l'individu (Biotechnologie, manufacturier, éducation, etc.)
Compétence fonctionnelle	Liée aux postes occupés antérieurement par l'individu (VP marketing, Dir. opérations, VP Finances., etc.)

Or, peu de commissaires ont la formation académique, les compétences ou des expériences pertinentes et complémentaires pour exercer ces fonctions. Bien que la plupart soient issus du milieu de l'éducation, aucun commissaire n'a d'expertise particulière en droit, en administration, en gestion, en finances ou en comptabilité.

Bien que la *Loi sur l'instruction publique* ne permette pas d'exiger des compétences particulières pour occuper une charge électorale, une disposition¹³ de celle-ci permet aux commissaires de nommer un maximum de deux commissaires cooptés dont les compétences ou les habiletés sont jugées complémentaires à celles des autres membres ou utiles à l'administration de la commission scolaire.

Les commissaires posent peu de questions lors des séances du conseil des commissaires et se fient sur les informations fournies par les cadres de services ou la direction générale. L'étude de certains procès-verbaux des séances ordinaires démontre que les commissaires changent d'avis sur une question tranchée lors d'une séance précédente en fonction de nouvelles informations ou abrogent leur résolution antérieure pour en tenir compte. Cette situation pourrait être évitée si l'information

¹² Référentiel - Gouvernance, Ordre des comptables professionnels agréés du Québec, 2015, Module 6, p. 10.

¹³ Article 143 de la *Loi sur l'instruction publique*.

adéquate leur était fournie dès le départ et s'ils posaient davantage de questions afin d'assurer leur compréhension de tous les aspects d'une question soumise.

Aptitude à siéger

L'article 193 de la *Loi sur les élections scolaire* prévoit ce qui suit :

*« **193.** Le mandat d'un commissaire qui fait défaut d'assister à trois séances ordinaires consécutives du conseil des commissaires prend fin à la clôture de la première séance qui suit, à moins que le commissaire n'y assiste.*

Toutefois, le conseil peut, lors de cette séance, accorder un délai de grâce jusqu'à la prochaine séance ordinaire du conseil au commissaire dont le défaut a été causé par

¹⁴ Article 191 de la *Loi sur l'instruction publique*.

¹⁵ Résolutions CC-2017-40 et CC-2017-335.

¹⁶ [REDACTED] du 13 septembre 2016, 22 novembre 2016 et 23 mai 2017.

l'impossibilité en fait d'assister aux séances. Le mandat de ce commissaire prend alors fin le jour de cette prochaine séance ordinaire, à moins qu'il n'y assiste.

Le conseil peut aussi, en temps utile, décréter que n'entraîne pas la fin du mandat du commissaire son défaut d'assister dû à un motif sérieux et hors de son contrôle et ne causant aucun préjudice aux électeurs de la commission scolaire ou de la circonscription de ce commissaire.

Les trois premiers alinéas ne s'appliquent pas dans le cas où le commissaire est empêché d'assister aux séances en raison de l'exécution provisoire d'un jugement le déclarant inhabile ou le dépossédant de sa charge.»

Cet article permet de décréter que le défaut d'assister aux réunions du conseil des commissaires pour un motif sérieux et hors de son contrôle n'entraîne pas la fin du mandat du commissaire. Cependant, l'article 193 précise une condition additionnelle, c'est-à-dire que ce défaut d'assister aux réunions ne doit pas causer préjudice aux électeurs de la circonscription de ce commissaire.

Compréhension des rôles et responsabilités

La *Loi sur l'instruction publique*¹⁷ prévoit les rôles et responsabilités du conseil des commissaires, du directeur général et du président du conseil des commissaires. Les obligations du conseil des commissaires sont principalement énumérées aux articles 176.1 et 177.1 de la Loi :

« 176.1. Les membres du conseil des commissaires exercent leurs fonctions et pouvoirs en respectant les rôles et responsabilités de chacun et dans une perspective d'amélioration des services éducatifs prévus par la présente loi et par les régimes pédagogiques établis par le gouvernement. À cette fin, les membres du conseil des commissaires ont notamment pour rôle:

1° dans le cadre de leur participation à la définition des orientations et des priorités de la commission scolaire, d'informer le conseil des commissaires des besoins et des attentes de la population de leur circonscription ou de leur milieu;

1.1° de s'assurer qu'un soutien adéquat soit apporté aux écoles et aux centres;

2° de veiller à la pertinence et à la qualité des services éducatifs offerts par la commission scolaire;

3° de s'assurer de la gestion efficace et efficiente des ressources humaines, matérielles et financières dont dispose la commission scolaire;

4° d'exécuter tout mandat que leur confie le conseil des commissaires, sur la proposition du président, visant à informer les membres de ce conseil sur toute question particulière.

(...)

177.1. Les membres du conseil des commissaires doivent agir dans les limites des fonctions et pouvoirs qui leur sont conférés, avec soin, prudence et diligence comme le

¹⁷ Chapitre I-13.3

ferait en pareilles circonstances une personne raisonnable, avec honnêteté, loyauté et dans l'intérêt de la commission scolaire et de la population qu'elle dessert.»

Les obligations du directeur général sont énumérées aux articles 201 et suivants de la Loi :

« 201. Le directeur général assiste le conseil des commissaires et le comité exécutif dans l'exercice de leurs fonctions et pouvoirs.

Il assure la gestion courante des activités et des ressources de la commission scolaire, il veille à l'exécution des décisions du conseil des commissaires et du comité exécutif et il exerce les tâches que ceux-ci lui confient.

(...)

202. Le directeur général rend compte de sa gestion au conseil des commissaires ou, selon le cas, au comité exécutif.»

Ces articles indiquent que la gestion courante de la CSRS et la mise en application des décisions du conseil des commissaires relèvent de la direction générale, qui rend compte de ses actions au conseil des commissaires, alors que ce dernier gouverne, fixe des objectifs stratégiques et des cibles de résultats.

Les témoignages recueillis ont révélé que les pouvoirs et les responsabilités des commissaires et de la direction générale sont mal compris, et ce, depuis de nombreuses années. La perception qui s'en dégage est à l'effet que les commissaires sont les gestionnaires de la commission scolaire et ne maîtrisent pas les bonnes pratiques de gouvernance.

Pour connaître les pouvoirs de chacun, il faut se référer au règlement sur la délégation de fonctions et pouvoirs de la CSRS. Ce règlement a été modifié à deux reprises au cours des derniers mois. Les actions des commissaires portent à croire qu'ils n'ont pas une vision commune de leur rôle.

Quatre formations sur les rôles et responsabilités de la direction générale et des commissaires ont été données sur une période de temps d'environ 14 mois par différentes personnes de divers milieux (avocats, psychologue ou formateur).

Une des causes du problème réside dans le fait que les commissaires ne comprennent pas la différence entre la prise de décision et la reddition de comptes. Ils semblent croire qu'une reddition de comptes ne se fait qu'une fois par année. Ils ont exprimé aux enquêteurs la crainte de ne plus être au courant de rien et de ne plus avoir de rôle à jouer s'ils ne sont pas impliqués dans les décisions opérationnelles. Cette attitude est symptomatique d'une perte de confiance dans la direction générale.

Rôle de la présidente du conseil des commissaires

Les fonctions et pouvoirs de la présidente diffèrent de ceux des autres commissaires. La *Loi sur l'instruction publique* prévoit que la présidente doit veiller au bon fonctionnement de la commission scolaire et à ce que la loi, les règlements et les décisions du conseil des commissaires soient fidèlement et impartialement mis à exécution, en respectant les rôles et responsabilités de chacun.

Elle doit également communiquer au conseil toute information utile et soumettre toute question dont elle est saisie liée à l'amélioration des services éducatifs. La présidente est la porte-parole officielle

de la commission scolaire¹⁸. Également, la présidente doit diriger et maintenir l'ordre dans les séances du conseil des commissaires¹⁹. Son vote n'a pas de valeur prépondérante, sauf en cas d'égalité des votes lors d'une prise de décision²⁰.

Mme Liz S. Gagné est particulièrement impliquée et influente à la CSRS et dans la communauté. Elle est connue dans le milieu étant présidente depuis 1990²¹, hormis une interruption de 2014 à 2017.

Lors du changement de présidence en 2014, à la suite de l'élection au suffrage universel de M. Antonin Simard, Mme Gagné aurait rencontré à quelques reprises le nouveau président pour le conseiller et l'accompagner dans son nouveau rôle.

À la suite de l'arrivée de Mme Chantale Cyr au poste de directrice générale en juillet 2016, [REDACTED]. Un canal de communication a été rapidement mis en place et les commissaires étaient en accord avec cette façon de procéder. Lorsque Mme Gagné a été réélue en mai 2017, [REDACTED]

Également, les commissaires qui souhaitent ajouter un point à l'ordre du jour des séances du conseil des commissaires doivent les soumettre à Mme Gagné qui décide de leur ajout de façon unilatérale.

Par exemple, les enquêteurs ont été informés que M. Éric Blackburn, président de l'Association des directions générales des commissions scolaires a transmis à la CSRS une lettre adressée aux associations locales des directions d'établissements et des cadres scolaires. Cette correspondance répondait à une lettre déposée au conseil des commissaires par ces associations critiquant le style de gestion et l'attitude de Mme Cyr. Il y était également mentionné de remettre la lettre à tous les destinataires, incluant l'ensemble des commissaires, avant la tenue d'une réunion du conseil des commissaires devant avoir lieu le soir même.

Cette lettre n'a toutefois été transmise qu'à la présidente, qui n'en a pas informé les commissaires lors de cette réunion alors que le rôle de la présidente est de rendre disponible l'information qui pourrait donner un éclairage différent aux commissaires sur une situation donnée, à plus forte raison lorsque ceux-ci sont inscrits comme destinataires.

¹⁸ Article 155 de la *Loi sur l'instruction publique*.

¹⁹ Article 159 de la *Loi sur l'instruction publique*.

²⁰ Article 161 de la *Loi sur l'instruction publique*.

²¹ Présidente de la Commission scolaire Baie des Ha! Ha! avant les fusions de 1998.

Délégation de pouvoirs

Les pouvoirs prévus à la *Loi sur l'instruction publique* sont dévolus au conseil des commissaires, qui peut les déléguer notamment au directeur général²². Si aucune délégation de pouvoirs ou de fonctions n'est prévue, le pouvoir ou la fonction en question demeure du ressort des commissaires.

Les enquêteurs ont constaté lors des témoignages des commissaires que le règlement sur la délégation de fonctions et pouvoirs est mal compris. À preuve, certaines dispositions ont été modifiées en avril dernier, puis en septembre et font à nouveau l'objet de modifications au moment de la rédaction de ce rapport.

Le 1^{er} juillet 2017, un nouveau règlement sur la délégation de fonctions et pouvoirs est entré en vigueur. Ce règlement n'avait pas été modifié depuis 2000²³.

Entre autres modifications, la directrice générale était désormais autorisée à conclure certains contrats de services jusqu'à concurrence de 99 999 \$, le seuil de délégation qui prévalait jusqu'alors était de 49 999 \$.

Le 26 septembre 2017, après une séance de travail ayant eu lieu le 20 septembre 2017, les commissaires ont amendé ce règlement pour rapatrier neuf pouvoirs qui avaient été délégués à la directrice générale²⁴. Ces pouvoirs visent principalement les contrats de services juridiques et les contrats de services en général, ainsi que certains pouvoirs liés aux ressources humaines permettant de procéder aux affectations, mutations et rétrogradations.

Cette résolution a eu pour effet concret de n'autoriser la directrice générale à conclure des contrats de services que s'ils sont inférieurs à 4 999 \$ et a été prise sans consulter la direction générale au préalable. Aucune question ne leur avait été posée en lien avec la délégation de pouvoirs dans les semaines précédentes.

Les commissaires ont mentionné aux enquêteurs qu'ils ont décidé de révoquer les pouvoirs de la directrice générale puisqu'ils jugeaient leur pouvoir décisionnel insuffisant.

Toutefois, lorsqu'ils étaient interrogés sur le sujet, la plupart n'étaient pas en mesure d'expliquer les changements adoptés. Les commissaires ne savaient pas jusqu'à quel montant la directrice générale était désormais autorisée à conclure des contrats de services et croyaient qu'un seul pouvoir avait été modifié et non neuf. Ils croyaient également que le montant d'autorisation avait été réduit à celui existant dans le précédent règlement, ce qui est inexact. Devant les questions des enquêteurs qui avaient pris connaissance du règlement sur la délégation de pouvoirs, aucun commissaire n'était capable d'expliquer les décisions qu'ils avaient votées.

Malgré qu'ils aient été consultés avant l'adoption du nouveau règlement en avril dernier, les commissaires l'ont modifié de nouveau, seulement quelques semaines après son entrée en vigueur. Ils ont ciblé cependant certains pouvoirs et fonctions spécifiques de la délégation, même si cela crée des incohérences.

En effet, la directrice générale peut conclure des contrats d'achats de biens jusqu'à concurrence de 99 999 \$, mais pas des contrats de services d'un montant équivalent. L'intention derrière ces modifications semble être davantage liée au fait qu'elle a modifié l'affectation de plusieurs cadres et

²² Article 174 de la *Loi sur l'instruction publique*.

²³ Résolution CC-2017-156 adopté le 25 avril 2017.

²⁴ Résolution CC-2017-359.

mandaté plusieurs consultants, ce qu'elle ne peut plus faire, sous réserve des montants impliqués dans le second cas.

La secrétaire générale est gardienne de ce règlement et chargée de son interprétation.

En l'absence de délégation, les pouvoirs demeurent au conseil des commissaires.

De façon générale, accorder une certaine liberté d'action à l'administration favorise l'initiative de la direction générale et l'efficacité des opérations. Dans l'éventualité où les commissaires seraient insatisfaits des actions de la direction générale, d'autres avenues sont préférables plutôt que de modifier constamment la délégation des pouvoirs. Des mécanismes de reddition de comptes, l'expression d'attentes claires et l'évaluation de la directrice générale basée sur ces attentes peuvent être envisagés et contribueraient à maintenir la stabilité.

Interactions avec la direction générale

À la suite de son entrée en fonction au poste de directrice générale en juillet 2016, Mme Cyr a décidé de tenir des journées de développement professionnel avec les commissaires afin que soient énoncés les rôles et responsabilités de chacun et établir un canal de communication efficace. Cet exercice a eu lieu les 23 et 24 août 2016 et a été animé par M. Gilles Vachon.

Le canal de communication établi est le suivant : lorsqu'un commissaire a une question à adresser à la direction générale ou à un cadre de services, il informe le président qui demande l'information à la direction générale. Au besoin, la direction générale obtient l'information la plus juste et complète possible auprès de la personne appropriée. Ce canal est plus ou moins respecté en pratique, mais l'établissement d'une règle claire corrige toute ambiguïté quant aux pratiques souhaitées.

Le canal de communication mis en place implique que la présidente et la directrice générale aient une relation pour fonctionner.

Cette situation fait en sorte que les commissaires n'ont pas toute l'information dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées et crée un malaise au sein du conseil des commissaires.

Par exemple, une rencontre de préparation à la séance du conseil des commissaires à laquelle assistent la présidente et la directrice générale a lieu toutes les deux semaines. Depuis le 13 juin 2017, à la suite d'une résolution du conseil, les réunions de préparation se tiennent en compagnie de Mme France Gagné, vice-présidente, afin de faciliter les échanges.

[REDACTED] . En conséquence, les dossiers ne peuvent suivre leur cours de façon efficiente.

Les enquêteurs ont donc constaté un manque de communication important entre la direction générale et la présidente du conseil des commissaires ainsi qu'une interprétation très différente des faits selon la version de Mme Cyr ou de Mme Gagné. [REDACTED]

Fonctionnement des séances du conseil des commissaires

Les séances du conseil des commissaires de la CSRS se tiennent un mardi sur deux à 19h30 à la salle publique du Centre administratif.

En préparation à ces rencontres, la présidente et la directrice générale se rencontrent, le jeudi précédant, avec comme témoin Mme France Gagné, vice-présidente, dans le bureau de Mme Cyr. Cette dernière propose des sujets à inscrire à l'ordre du jour. La présidente les accepte ou les refuse. Il s'agit de la seule rencontre de préparation.

La commission scolaire a adopté au fil du temps une façon de fonctionner et de prendre les décisions en sous-comités. La structure administrative officielle compte cinq sous-comités, soit :

- Comité exécutif et de gouvernance et d'éthique;
- Comité de vérification et de service des ressources financières;
- Comité de services des ressources humaines;
- Comités des services des ressources matérielles et de l'informatique;
- Comité des services éducatifs.

Pour établir la composition des différents comités, la présidente transmet un *desiderata* à chacun des commissaires pour qu'ils indiquent au sein de quel comité ils souhaitent participer. Mme Gagné forme par la suite les comités en fonction des informations reçues. Le nombre de commissaires par comité varie de 3 à 6. Elle tient compte du temps qu'ils ont passé dans le comité avant de les déplacer et elle souhaite que chacun des commissaires ait une connaissance globale. Le comité le plus en demande est celui des ressources matérielles, en raison de l'octroi de contrats. Le moins populaire est celui des services éducatifs. La constitution des comités ne fait pas l'objet d'un vote au conseil des commissaires ou au comité exécutif.

Chacun des comités établit ses règles de fonctionnement, qui sont plutôt axées sur la convivialité que sur des règles établies et formelles.

Les membres du comité se rencontrent une fois par mois et préparent leurs recommandations. Des projets de résolutions sont préparés et soumis au conseil des commissaires pour adoption.

C'est donc à l'intérieur des comités de service, avec un nombre restreint de commissaires (3 à 6), que les décisions se prennent réellement. La présentation des sujets, les discussions, les questions, les précisions, les décisions et la rédaction des résolutions se déroulent en comité de service.

La séance du conseil des commissaires est habituellement précédée d'une séance plénière, où le public n'est pas admis, mais où sont présents certains membres du personnel administratif, dont les cadres de services. Lors de ces rencontres, certains sujets sont abordés, dont certains peuvent être également à l'ordre du jour de la séance ordinaire du conseil des commissaires. Ces rencontres

plénières peuvent être précédées elles-mêmes d'une rencontre à huis clos avec les commissaires et la direction générale ou avec les commissaires uniquement, selon les besoins.

La séance ordinaire du conseil des commissaires est publique et d'une durée approximative de 35 minutes. L'ordre du jour préparé est suivi point par point. Avant que les sujets de décisions ne soient abordés, une période de questions du public est prévue.

Les résolutions convenues et rédigées dans les comités de services sont alors lues et adoptées avec peu ou pas de mise en contexte et d'explications. Parfois le directeur du service impliqué prend la parole pour faire un court résumé du sujet abordé. Tout ce qui a été discuté en plénière ou dans les comités de service n'est pas réitéré lors des séances du conseil des commissaires. Peu ou pas de questions sont posées par les commissaires qui ne font pas partie des comités de service où la résolution a été prise. Ils considèrent que les commissaires membres du comité visé sont les mieux placés pour prendre la décision et se fient à leur jugement.

Bien que la résolution soit adoptée à la majorité des voix présentes au conseil des commissaires, si les commissaires des autres comités ne se sentent pas à l'aise ou légitimés de poser des questions sur les sujets abordés, il s'agit d'une adhésion à une décision plutôt qu'une décision individuelle et réfléchie. Ce mode de fonctionnement peut potentiellement donner un pouvoir accru à des groupes restreints d'individus au sein du conseil selon le comité visé.

Une séance du conseil des commissaires est publique et permet aux citoyens présents d'être informés des décisions prises et des projets et enjeux de la commission scolaire. Or, le fait de ne pas fournir d'information ou très peu lors des séances du conseil des commissaires est susceptible de créer un manque de transparence. Bonifier les informations livrées au public et s'assurer qu'une mise en contexte et/ou un résumé des discussions soient présentés au public, plutôt qu'une simple lecture de résolutions permettrait de pallier aux principaux inconvénients de ce mode de fonctionnement.

Reddition de comptes de l'administration au conseil des commissaires

La directrice générale doit rendre compte de sa gestion au conseil des commissaires²⁵.

Tout d'abord, elle a tardé à fournir des informations financières concernant le projet de construction de l'école Au Millénaire. Plusieurs mois se seraient écoulés entre les demandes d'informations et la reddition de compte de Mme Cyr à ce sujet. Lorsqu'elle l'a fait, elle a fourni un tableau avec la mention « Confidentiel » alors qu'il devrait s'agir d'informations accessibles au public.

Seulement des coûts marginaux ont été présentés, en considérant l'écart entre certains coûts directs du projet Au Millénaire (869 079 \$) et des coûts d'ouverture d'une école standard à La Baie (474 079 \$). Elle a donc présenté aux commissaires un coût de 395 000 \$.

Or, les commissaires souhaitent obtenir les coûts complets du projet, incluant les coûts de main-d'œuvre et le coût des ressources externes qui ont dû être employées en raison de la non-disponibilité des ouvriers de l'atelier. Mme Cyr persiste à ne fournir que des coûts marginaux au conseil des commissaires.

²⁵ Article 202 de la *Loi sur l'instruction publique*.

[REDACTED]

Cette réponse est inappropriée de la part d'une directrice générale, considérant son obligation de rendre compte au conseil des commissaires de la gestion de la commission scolaire.

Le 9 janvier 2018, un article du journal Le Quotidien fait état que la direction générale de la CSRS a reconnu qu'un montant de 400 000 \$, lié au coût de la main-d'œuvre impliquée au projet, a été omis des documents fournis en réponse à une demande d'accès à l'information du journal. Le coût total du projet de l'école Au Millénaire serait donc de 1,3 M\$ plutôt que le 900 000 \$ présenté initialement.

[REDACTED] Mme Cyr a présenté aux commissaires un coût des affectations de 5 710 \$. Encore une fois, il s'agit de l'écart marginal de coût des maintiens de salaire des cadres entre les deux dernières années. Ce tableau ne permettait pas réellement de connaître le coût des affectations.

Il y est mentionné certaines informations concernant les ajouts et abolitions de postes, le surcroît temporaire et le maintien de salaire des postes de directions, mais les informations ne seraient pas complètes selon le service des ressources humaines.

L'information fournie aux commissaires est donc partielle.

[REDACTED] Plus de transparence est requise d'un premier dirigeant envers son conseil des commissaires.

Autres organismes/entités

[REDACTED]

Ces informations seront transmises aux autorités compétentes en la matière.

ANALYSE DE L'ADMINISTRATION ACTUELLE

Changement d'administration

Mme Chantale Cyr a été nommée directrice générale de la CSRS et est entrée officiellement en poste le 4 juillet 2016.

[REDACTED]

[REDACTED]

Au printemps 2016, elle a été approchée par M. Gilles Vachon, agissant comme recruteur à la demande de la CSRS, à la suite de l'ouverture du poste de directeur général devenu vacant [REDACTED]

Le besoin exprimé par les commissaires à M. Vachon était de trouver un candidat de l'extérieur de la CSRS pour éviter les nominations en cascades, qui jusque-là n'ont pas été gage de succès selon eux. Les commissaires souhaitaient un candidat complètement indépendant, qui ne favoriserait personne par amitié.

Mme Cyr est la seule candidate présentée par M. Vachon au comité de sélection. Elle n'a jamais été directrice générale par le passé. [REDACTED]

[REDACTED] Selon les informations obtenues, le comité de sélection n'a tenu compte d'aucune exigence minimale réglementaire lors du processus de sélection de la directrice générale. L'annexe 1 du *Règlement déterminant certaines conditions de travail des hors cadres des commissions scolaires et du comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal* énonce pourtant deux conditions essentielles à l'obtention du poste :

« *Qualifications minimales requises :*

- *Grade universitaire de deuxième cycle ou de premier cycle dans un champ d'études approprié sanctionnant un programme d'études universitaires d'une durée minimale de trois ans ou occuper un emploi de hors cadre ou de cadre, à l'exception de celui de gérant, dans une commission scolaire.*
- *Dix années d'expérience pertinente, dont au moins cinq dans un emploi de cadre. »*

Mme Cyr est entrée en poste officiellement le 4 juillet 2016, mais elle s'est présentée à la CSRS dès le mois de juin 2016. Elle adopte la philosophie d'être présente dans les milieux, sur le terrain, afin de susciter une adhésion à sa vision.

À son entrée en fonction, son style de gestion plus directif a fait réagir. [REDACTED]

Climat général

Toutes les personnes rencontrées par les enquêteurs se sont plaintes du climat de travail actuel à la commission scolaire et sont d'opinion que la situation ne peut perdurer ainsi. La cause varie cependant selon la personne interrogée.

En général, les commissaires considèrent qu'il s'agit d'un conflit entre deux personnalités fortes et que si elles étaient en mesure de mettre leurs différends de côté et travailler ensemble dans le meilleur intérêt de la commission scolaire, elles formeraient une équipe solide. Certains questionnent l'exactitude des informations financières fournies par Mme Cyr et sa transparence.

Contribuant à la dégradation du climat lors des séances du conseil des commissaires.

Ils ne savent plus en qui ils peuvent avoir confiance et se méfient de leurs collègues, qui pourraient éventuellement rapporter une de leurs paroles et entraîner des représailles. Cette perception était répandue. Les rumeurs ont contribué à répandre ce climat de méfiance.

Différentes formes de détresse psychologique ont été observées par les enquêteurs lors des diverses entrevues réalisées.

Mme Cyr a tendance à demander des diagnostics organisationnels ou des enquêtes, sans toujours avoir des motifs raisonnables pour le faire.

Par exemple, elle a demandé une enquête sur les concentrations sportives de football et de hockey à l'école l'Odyssee.

[REDACTED]

[REDACTED]

L'enquête se déroule au mois de mai et un rapport d'audit de gestion est produit en juin 2017. Aucune faute dans la gestion des concentrations sportives à l'école l'Odyssée n'est relevée.

[REDACTED]

Mme Cyr a aussi demandé une enquête juricomptable concernant notamment l'achat de matériel informatique à la commission scolaire.

[REDACTED] L'enquête n'a pas démontré de faute commise [REDACTED]

[REDACTED]

Mme Cyr a pris l'habitude d'aller dans les écoles pour rencontrer le personnel sur l'heure du dîner. Elle le présente comme un moyen d'échanger avec les employés de la commission scolaire et présenter la vision de la direction générale. Cette initiative était bien vue au départ et les premières écoles visitées semblent avoir eu une meilleure expérience que les dernières visitées. Les rencontres seraient devenues un monologue plutôt qu'un échange et les gens n'osaient plus poser de questions,

[REDACTED]

[REDACTED]

Gestion du changement

Mme Cyr est proactive dès son arrivée à la commission scolaire. Elle met en place plusieurs projets en même temps et s'attaque à des dossiers d'envergure. Les principaux projets sont abordés ci-dessous, mais il y en a eu d'autres, comme la mise en place de communautés d'apprentissage avec l'apport des formations de M. François Massé, la revue de l'organisation scolaire avec M. Pierre Charland, le diagnostic de la formation professionnelle, le projet Autochtones, le plan de formation des gestionnaires, la formation d'une banque de relève de direction et direction adjointe d'établissement scolaire et l'optimisation du service de garde.

Le projet de l'école Au Millénaire, située à La Baie, est né en janvier 2017. Il s'agit d'une école primaire trilingue qui propose, dans un décor avant-gardiste, des expériences d'apprentissage qui combinent les langues, les technologies virtuelles de pointe, l'art culinaire, l'horticulture, les arts de la scène et l'initiation à l'entrepreneuriat²⁶.

Dès septembre 2017, l'école était ouverte et accueillait ses premiers élèves. Des ressources importantes ont été consacrées pour accomplir cet exploit. Les ouvriers de l'atelier ne pouvaient répondre aux demandes de toutes sortes provenant des autres écoles, que ce soit pour changer une porte défectueuse ou peindre des locaux. Plusieurs établissements ont engagé de la main-d'œuvre externe pour accomplir les travaux qui auraient pu être réalisés à moindres coûts par les ouvriers de l'atelier.

Cependant, certains commissaires, dont la présidente actuelle, se questionnaient sur la nécessité d'ouvrir cette école à La Baie étant donné les places disponibles dans les trois autres écoles primaires de ce secteur. Selon le Plan triennal de répartition et de destination des immeubles pour 2017-2018, 2018-2019 et 2019-2020 daté du 17 mai 2017, entre 358 et 373 places seront disponibles dans les écoles de La Baie pendant cette période, alors que la capacité d'accueil de l'école Au Millénaire n'est que de 159 élèves et qu'ils proviennent de l'ensemble du territoire. Il y aurait donc encore des places disponibles dans les écoles en répartissant les effectifs scolaires de l'école Au Millénaire dans les autres établissements de La Baie.

En avril 2017, Mme Cyr revoit l'affectation de 39 cadres de services et directeurs d'établissements de la CSRS. Il est à noter que la commission scolaire compte 72 cadres au total. De ces 39 changements d'affectation, 34 visent des directeurs d'établissement. Ainsi, Mme Cyr a révisé le poste de 34 directeurs sur un total de 47 postes de directeurs et directeurs adjoints d'établissement. Cette situation demande une adaptation importante dans tous les milieux touchés. Il s'agit pour la plupart de promotions liées à l'affectation, mais il y a également des rétrogradations avec maintien de salaire.

Il importe de mentionner que la Politique locale de gestion des cadres d'école et de centre de la commission scolaire indique dans ses dispositions générales du chapitre de l'emploi qu'un des objectifs est « d'assurer une stabilité dans un même poste sur un horizon d'au moins cinq ans²⁷ ». Il s'agit donc d'un critère général à considérer dans le processus d'affectation, ce qui n'a pas été fait.

²⁶ Communiqué de presse de la CSRS, *Le projet Au Millénaire de l'école primaire Médéric-Gravel, un concept d'école novateur et ouvert sur le monde*, 8 février 2017.

²⁷ Article 5.1.2

D'ailleurs, Mme Cyr a informé les cadres lors du comité consultatif de gestion du 15 mars 2017 que ce principe de stabilité de maximum cinq ans a été retiré des critères d'affectation.

Cependant, la Politique locale de gestion n'a fait l'objet d'aucun amendement à ce sujet. À ce même comité consultatif du 15 mars 2017, Mme Cyr a informé les cadres que la direction générale se réserve maintenant le droit d'administrer des tests aux candidats qui auront une promotion. Plusieurs cadres se sont plaints de la façon dont se sont déroulés ces tests psychométriques réalisés par M. Gilles Vachon.

En mai 2017, Mme Cyr décide de modifier la tâche des enseignants dès le mois de septembre suivant, appliquant ainsi la convention collective. Entre mai 2017 et septembre 2017, la gestion du changement est insuffisante. Ce changement provoque une insatisfaction généralisée au sein du corps enseignant de la CSRS au secondaire. Les systèmes utilisés ne sont pas prêts ou mal compris. Des questionnements surviennent et auraient pu être évités avec davantage de préparation, de communication ou de consultation des personnes visées par ces changements.

La plupart des personnes rencontrées se sont montrées en faveur des changements apportés par la direction générale depuis son entrée en fonction, que ce soit le projet innovateur de l'école Au Millénaire ou l'application de la convention collective concernant la tâche des enseignants au secondaire. Plusieurs ont même mentionné que cette mesure aurait dû être mise en application plus tôt. Cependant, de façon majoritaire, les personnes rencontrées ont trouvé que les changements ont été faits trop rapidement, sans consultation et manquaient de réflexion et d'accompagnement.

Généralement, les gens résistent davantage à la façon dont les changements sont apportés plutôt qu'aux changements en soi. Le niveau de maturité de l'organisation, le leadership de l'équipe de gestion et l'emphase sur la communication sont reconnus comme des facteurs clés de succès dans l'implantation de changements.

Or, changer la presque totalité des équipes de gestion en même temps d'apporter des changements aux tâches des enseignants entre deux années scolaires, et ce, sans plan de communication clair, a contribué à déstabiliser un environnement déjà fragilisé.

Gestion contractuelle/utilisation de consultants

Les enquêteurs ont décelé plusieurs irrégularités dans la gestion contractuelle de la commission scolaire. Certains constats préliminaires sont énoncés dans la présente section. Une analyse plus détaillée sera incluse dans la seconde partie du rapport.

Des montants importants ont été versés à des consultants depuis l'arrivée de Mme Cyr à la commission scolaire. Toutefois, aucun contrat écrit ne lie la commission scolaire à ces consultants. Mme Cyr se contenterait d'un échange par courriel selon les besoins du moment et la rémunération serait établie en fonction d'un montant forfaitaire ou selon un tarif horaire du professionnel, et ce, peu importe le montant.

Mme Cyr prétend que toutes les interventions des consultants ont fait l'objet de résolutions au conseil des commissaires ou ont été discutées lors de séances de travail avant que ces contrats (verbaux pour la plupart) ne soient attribués. Cependant, tous les procès-verbaux de l'année 2017 ont été étudiés et aucune autorisation de contrat à un consultant n'est indiquée, hormis le mandat de dotation du poste de directeur général adjoint et de services juridiques à partir de septembre 2017.

L'un de ces consultants, M. Gilles Vachon, a facturé 171 394 \$ à la commission scolaire entre le 25 août 2016 et le 1^{er} juin 2017, soit en 9 mois. Il a été retenu pour différents services depuis 2014, dont le recrutement d'un directeur général et d'un directeur général adjoint, l'accompagnement de l'administration [REDACTED], la réalisation de tests psychométriques en lien avec la création d'une banque de relève de direction et direction adjointe d'établissement scolaire, l'animation de deux journées de développement professionnel avec présentation des rôles et pouvoirs des commissaires et de la direction générale.

Aucun contrat écrit n'a été conclu. Aucune publication au système électronique d'appels d'offres du gouvernement du Québec (SEAO) n'avait été faite jusqu'à novembre 2017, à la suite du passage des enquêteurs dans les locaux de la commission scolaire et des questions posées par ceux-ci, notamment la demande des contrats.

Entre le mois d'août 2003 et juin 2016, M. Vachon a émis 11 factures à la CSRS pour un montant total avant taxes de 90 450 \$. Depuis l'arrivée de Mme Cyr en juillet 2016, il a émis 11 factures sur une période de 9 mois seulement, mais pour un montant total avant taxes de 140 418,75 \$²⁸. Il y a donc eu autant de factures en 1 an que sur les 13 ans précédant et pour un montant nettement supérieur.

Un autre consultant dont les services sont fréquemment utilisés par Mme Cyr est M. Daniel Ouimet.

Comme consultant, il donne de la formation aux nouveaux gestionnaires, il accompagne des directeurs généraux et directeurs généraux adjoints ainsi que des directeurs de service. Il agit principalement comme accompagnateur de Mme Cyr, des directeurs de service et de certains directeurs d'école. Il n'a pas de contrat écrit avec la CSRS. Toutefois, il prétend qu'il aurait une entente avec Mme Cyr prévoyant sa présence cinq jours par mois pendant 10 mois au tarif de 150 \$ de l'heure.

M. Ouimet est particulièrement présent à la commission scolaire.

M. Vachon et M. Ouimet ont, tous deux, suite au départ [REDACTED] de Mme Cyr, annoncé qu'ils suspendaient leurs implications au sein de la commission scolaire jusqu'à son retour au travail. La raison appuyant cette décision serait qu'il est primordial d'avoir l'appui de la direction générale et la même vision des enjeux. Considérant que ces consultants sont engagés et payés par la CSRS et

²⁸ 171 392 \$ taxes et frais de déplacements inclus.

non par Mme Cyr, cette décision soulève des questions. Si leur apport était prévu et nécessaire pour la CSRS, il aurait été normal qu'ils poursuivent leurs travaux en l'absence de Mme Cyr.

Il importe de mentionner que les dépenses pour services juridiques ont augmenté significativement depuis l'arrivée de Mme Cyr à la CSRS. En effet, alors que cette dépense était en moyenne de 140 000 \$ par an entre 2007 et 2015, elle s'élève à la somme de 626 196 \$ pour l'année 2016-2017. Le cabinet Langlois Avocats, qui n'était pas jusqu'alors un fournisseur de la CSRS, a facturé 68 % de la dépense totale en frais juridiques, soit près de 428 000 \$.

Gestion des ressources humaines

M. Jocelyn Ouellet est actuellement le directeur des ressources humaines de la CSRS.

. Bien qu'il s'agisse de politiques émanant de la direction générale, il est important que le directeur des ressources humaines les comprenne, les applique et veille à leur application.

Mme Cyr est entrée en poste en juillet 2016. Les affectations pour 2016-2017 avaient donc déjà été attribuées. En avril 2017, elle procède aux affectations pour 2017-2018. Il est à noter qu'elle procède à certaines affectations alors même que la période annoncée de transmission du *desiderata* de chaque directeur ne soit pas terminée.

Tel que mentionné précédemment, Mme Cyr change l'affectation de 34 des 47 directeurs et directeurs adjoints d'établissement de la CSRS et de cinq cadres de services.

Il est alors possible de constater une augmentation marquée des promotions, soit 24 promotions, principalement liées à l'affectation, contrairement à 11 l'année précédente et à huit l'année d'avant. Cette affectation génère cinq rétrogradations avec maintien de salaire et une seule rétrogradation sans maintien de salaire.

Les 5 rétrogradations avec maintien de salaire sont préoccupantes puisque selon la Politique locale de gestion des cadres d'école et de centre de la CSRS, aucune affectation ne peut servir de mesure disciplinaire, tel qu'il appert des clauses suivantes de la Politique :

5.2.1.7 : Une affectation ne peut tenir lieu de mesures disciplinaires à moins d'entente entre l'association, le cadre concerné et la Commission.

5.2.1.8 : Aucune affectation ne peut constituer une rétrogradation à moins qu'elle ne soit faite à titre d'affectation administrative.

Certaines affections sont également liées à des diagnostics organisationnels demandés dans certaines écoles. Mme Cyr n'attendait pas nécessairement les conclusions du professionnel mandaté pour effectuer le diagnostic organisationnel pour réaffecter le personnel de direction. Le diagnostic organisationnel semble donc utilisé pour modifier les affectations décidées d'avance, peu importe les conclusions du rapport.

. La règle en la matière est de maintenir le salaire, mais pas la classe d'emploi.

Il importe de souligner que certaines inconduites ont été portées à l'attention des enquêteurs pendant l'enquête.

Gestion financière

La gestion des ressources financières à la commission scolaire se démarque par le peu de transparence envers le public à l'égard de ses résultats. Dans les rapports annuels de gestion, la CSRS ne publie que l'état de situation financière (bilan) en date du 30 juin. Le site internet ne présente pas davantage d'information financière.

La transparence financière étant un indicateur de saine gouvernance, une évaluation de la transparence financière des 72 commissions scolaires a été réalisée afin de comparer la CSRS au reste de la province. En termes de disponibilité de l'information financière au public, elle s'est classée parmi les dernières.

Il est à noter qu'au cours des quatre derniers exercices, la CSRS a présenté un déficit d'exploitation à trois reprises. L'absence de l'état des résultats au rapport annuel ne permet pas au public d'apprécier la situation financière de la commission scolaire.

	2014	2015	2016	2017
Résultat financier de la CSRS au 30 juin	(136 105) \$	(340 625) \$	311 434 \$	(221 092) \$

Les enquêteurs ont découvert plusieurs irrégularités dans la gestion financière de la commission scolaire. Certains constats préliminaires sont énoncés dans la présente section, mais seront inclus dans une seconde partie du rapport à la suite d'une analyse approfondie des documents financiers.

Quelques directeurs d'établissements ont fait part aux enquêteurs du fait que des montants ont été utilisés, sans autorisation, à même le budget du comité de perfectionnement paritaire. En vertu de la Politique locale de gestion des cadres d'école et de centre de la commission scolaire³⁰, les frais de perfectionnement ne peuvent être imputés au budget des directions à moins d'entente à cet effet avec le comité des relations professionnelles.

Certaines anomalies ont été constatées dans les comptes de dépenses de la directrice générale.

²⁹

³⁰ Article 8.3.1.1

[REDACTED]

Un total de 2 997 \$ en dépenses de cette nature aurait donc été dépensé sur la carte de crédit de la commission scolaire pour le mois de décembre 2016 uniquement. Bien qu'il ne s'agisse pas de dépenses non conformes, cette nature de dépenses est questionnable sur le plan éthique.

[REDACTED]

Bien que la politique de remboursement de la commission scolaire exige une facture détaillée, Mme Cyr remet régulièrement un relevé de transaction uniquement. Il n'est donc pas toujours possible d'avoir le détail des achats effectués. Les comptes de dépense de Mme Cyr sont d'abord approuvés par la présidente du conseil des commissaires, Mme Gagné, et par la suite par le directeur des ressources financières, M. Carl Duchesne.

Ces règles établies ne sont pas toujours respectées, et ce, bien qu'un système d'approbation à plusieurs niveaux soit en place. Il pourrait être opportun que ces dépenses soient soumises au comité de vérification et du service des ressources financières afin que la vérification soit faite par un groupe d'individu, dont les commissaires affectés à ce comité, et qu'une formation sur la politique de remboursement de la CSRS leur soit donnée pour assurer que la politique soit rigoureusement appliquée et que l'utilisation des fonds publics soit davantage encadrée.

La facturation du consultant M. Gilles Vachon remet notamment en doute la gestion des comptes à payer par la CSRS. Cette année, M. Vachon a facturé 53 750 \$ à la CSRS pour réaliser [REDACTED] tests psychométriques en lien avec la mise en place d'une banque de relève de direction et direction adjointe d'établissement scolaire. Il a consenti un rabais de [REDACTED] \$ et perçu un montant de 12 000 \$, de sorte qu'un solde de 38 000 \$ est dû à l'entreprise Groupe Psycom de M. Vachon. Sa facture #20440 contient la mention « Facturation progressive solde 38 000 \$ ».

Or, il n'y a eu aucune inscription à cet effet dans les registres comptables de la commission scolaire. Le service des finances n'avait pas été informé de cette entente. Mme Cyr est toutefois au courant puisqu'elle a pris une entente avec M. Vachon afin que ce solde soit payé au cours des deux prochaines années scolaires. En conséquence, cette omission dans les registres comptables a pour effet de sous-évaluer le passif de la commission scolaire. Cette erreur comptable ayant été trouvée par hasard, il pourrait être pertinent de conduire une mission d'audit complète des états financiers.

Enfin, les affectations pour l'année scolaire 2017-2018 ont engendré des coûts alors que plusieurs cadres réaffectés font l'objet d'un maintien de salaire, ce qui implique des dépenses supérieures. À la demande des commissaires, Mme Cyr a présenté un tableau intitulé « Écarts de salaire cadre 2016-2017 versus 2017-2018 ».

[REDACTED]

[REDACTED]. Les enquêteurs ont reçu le tableau des coûts liés aux affectations tel qu'il aurait dû être présenté. Selon ces calculs, le coût des affectations déterminées par Mme Cyr pour l'année scolaire en cours représente plutôt un montant de 430 000 \$ et non 5 710 \$ comme l'a présenté Mme Cyr aux commissaires.

ÉTAT DE SITUATION

L'enquête permet d'émettre certains constats généraux et spécifiques sur l'état de la situation prévalant à la commission scolaire dans les dernières années :

Constats principaux

- La situation actuelle de la CSRS ne peut être imputable à une seule personne ou un seul évènement. Il s'agit d'une combinaison de facteurs et de la culture organisationnelle de cette commission scolaire qui remonte à plusieurs années.
- La relation conflictuelle entre la directrice générale et la présidente du conseil des commissaires polarise le personnel de la commission scolaire. Le climat tendu crée une pression sur les employés [REDACTED]
- Les rôles et les responsabilités des commissaires et de l'administration et la délégation de fonctions et pouvoirs sont mal compris.
- La gestion documentaire est déficiente à la CSRS. Plusieurs informations importantes ne sont transmises que verbalement, sans faire référence à des preuves écrites. Les documents officiels, tels que les procès-verbaux ou les résolutions des séances du conseil sont laconiques et réfèrent simplement aux propos tenus lors de la séance, sans les retranscrire. Cette lacune fait en sorte qu'il est parfois impossible de se référer à des documents pour connaître la teneur des délibérations. L'information ne perdure pas dans le temps puisqu'elle repose sur les souvenirs des personnes ayant participé aux rencontres.

Gouvernance

- Rôles et responsabilités des commissaires :

- La présidente a un rôle prédominant dans la commission scolaire. Il est généralement accepté qu'elle prenne des décisions sans l'aval du conseil des commissaires et qu'elle s'implique dans la gestion courante.
- Les commissaires souhaitent diriger la commission scolaire et prendre des décisions entourant la gestion opérationnelle. Ils craignent de n'avoir qu'une reddition de comptes à la fin de l'année et aucun rôle à jouer dans l'intervalle. Ils confondent donc reddition de comptes, contrôle et prise de décision.
- Il y a parfois apparence de consultation et de concertation sur un sujet donné alors que la décision est dirigée par la présidente.
- Les commissaires ne sont pas toujours en mesure d'expliquer les décisions prises aux séances du conseil des commissaires, même celles prises quelques jours auparavant. Ils ne semblent pas réaliser l'effet de toutes leurs décisions.
- Les commissaires utilisent le règlement sur la délégation des fonctions et pouvoirs pour contrer les décisions de gestion de la directrice générale pour lesquels ils sont en désaccord, et ce, en abrogeant ou modifiant certains pouvoirs ciblés.
- La présidente ne communique pas au conseil des commissaires toute l'information utile dont elle dispose et ne soumet pas toute question dont elle est saisie.

- La présidente décide unilatéralement des sujets qui pourront être à l'ordre du jour.
 - Il y a une culture inappropriée au sein de la commission scolaire, où le président s'entretient directement et en secret avec des dirigeants de personnes morales pour discuter d'ententes liant leurs organisations.
 - Aucune méthode d'évaluation de la directrice générale n'est clairement établie et aucune attente ne lui a été signifiée.
- Séances du conseil des commissaires :
- Les commissaires disposent d'informations incomplètes pour leur prise de décision.
 - Le conseil des commissaires ne détient pas un éventail de connaissances et de compétences complémentaires lui permettant de prendre des décisions éclairées.
 - Les commissaires ne posent pas suffisamment de questions avant l'adoption de résolution et adhèrent aux décisions prises en comité de service sans utiliser leur esprit critique.
 - Des commissaires [REDACTED] sont maintenus en fonction sans égard à leur capacité ou leur assiduité.
 - Le mode de fonctionnement du conseil des commissaires, en comités de service, implique une prise de décisions en sous-groupe, favorise le manque de communication, limite la transmission d'informations et réduit le nombre de questions pouvant être posées.
 - Le public n'a pas accès aux délibérations du conseil des commissaires puisqu'elles ont lieu en séance plénière, à huis clos, ou en comités de service sur lesquels siègent quelques élus seulement.
 - L'information communiquée au public lors des séances du conseil des commissaires est restreinte et laconique. Cette situation ne favorise pas la transparence.
 - Les commissaires ne sont pas toujours préparés adéquatement pour les séances du conseil ou réunions de travail. Il arrive que la documentation ne soit remise qu'en séance de travail et ne peut être assimilée en temps utile pour la prise de décision. Certaines décisions sont donc prises sans examen rigoureux. Des réunions de travail informelles sont convoquées sans annoncer le sujet de la rencontre ni fournir de documentation pour la préparation des commissaires.
 - Certains commissaires manquent de respect les uns envers les autres, sans que la présidente n'intervienne, ce qui crée des tensions additionnelles.
 - Les commissaires élus sont majoritairement en poste depuis plus de 20 ans.

Direction générale

- Style de gestion de l'administration :
- La direction générale manque de transparence dans sa reddition de comptes au conseil des commissaires et ne fournit pas toute l'information pertinente à une prise de décision éclairée.

- La directrice générale présente fréquemment les chiffres de manière à diminuer l'impact financier de ses décisions de gestion.
 - La directrice générale réfère parfois les commissaires à la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* pour obtenir des réponses à leurs questions.
 - Le style de gestion de la directrice générale est problématique et a contribué à déstabiliser une commission scolaire déjà fragile. [REDACTED]
 - La directrice générale prend des décisions rapidement, sans consultation et sans suffisamment de réflexion et d'anticipation.
 - La directrice générale a démontré des lacunes importantes en gestion du changement.
 - Présence d'un climat de peur et de méfiance répandu auprès du personnel [REDACTED]
 - La directrice générale n'intervient pas alors qu'elle est présente et [REDACTED] manque de respect envers une équipe de direction.
 - Des frais importants sont engagés pour retenir les services de consultants externes et les honoraires professionnels d'avocats ont augmenté de façon considérable depuis l'arrivée de Mme Cyr.
 - Des frais importants sont engagés pour des diagnostics organisationnels ou des enquêtes, sans motifs raisonnables, et leurs conclusions n'indiquent peu ou pas de problèmes réels. La directrice générale utilise ces enquêtes comme prétexte pour appliquer une mesure disciplinaire, réaffecter des cadres ou régler des comptes.
- Conformité aux règles et politiques :
- Les pratiques de la direction générale en gestion contractuelle ne s'inscrivent pas dans l'esprit de la *Loi sur les contrats des organismes publics*, notamment en convenant de contrats verbaux avec certains consultants externes.
 - Plusieurs cadres de la direction générale ne maîtrisent pas certaines politiques et règlements alors qu'ils sont responsables de veiller à leur application selon leurs fonctions respectives.
 - La directrice générale n'a pas tenu compte du critère de stabilité sur une période de cinq ans énoncé dans la Politique locale de gestion des cadres d'école et de centre de la CSRS pour le processus d'affectation. Elle a annoncé qu'elle retirait ce critère, mais sans modifier la politique.
 - La directrice générale utilise le processus d'affectation à titre de mesures disciplinaires et procède à des rétrogradations contrairement à ce que prévoit la Politique locale de gestion des cadres d'école et de centre de la commission scolaire.

- L'utilisation des fonds publics et certaines dépenses de la directrice générale sont questionnables et feront l'objet d'un examen plus approfondi dans la partie 2 de ce rapport, notamment :

o



- o La directrice générale a utilisé, sans autorisation, de l'argent provenant du budget de perfectionnement paritaire des directeurs d'établissements pour payer les consultants dont elle a requis les services professionnels, ce qui est contraire à la Politique locale de gestion des cadres d'école et de centre de la commission scolaire.

RECOMMANDATIONS

Considérant les dénonciations reçues au Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur concernant la situation qui prévaut à la CSRS;

Considérant l'enquête réalisée par l'EEMR et les constats présentés dans ce rapport;

Considérant que plusieurs irrégularités ont été constatées dans la gestion administrative et dans la gouvernance de la CSRS;

Considérant que l'enquête permet également de constater des problèmes organisationnels et se traduisant notamment par d'importantes tensions relativement au climat de travail;

Considérant qu'il est nécessaire pour le Ministère d'intervenir rapidement dans le meilleur intérêt des élèves;

Considérant que le ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport peut, pendant ou après la tenue d'une vérification ou d'une enquête :

- recommander ou ordonner à une commission scolaire de se soumettre à des mesures de surveillance ou d'accompagnement ou d'appliquer les mesures correctrices qu'il indique, conformément à l'article 478.5 de la *Loi sur l'instruction publique*;

En conséquence, il est recommandé d'implanter les mesures d'accompagnement et de veiller à l'application des mesures correctrices suivantes :

1. Nommer un accompagnateur afin d'assister et de conseiller le conseil des commissaires et la direction générale en regard à l'exercice de leurs fonctions et pouvoirs et à la mise en œuvre des recommandations issues de l'enquête;
2. Établir des règles de régie interne, politiques et directives, s'inspirant des meilleures pratiques, nécessaires au bon fonctionnement du conseil et à l'identification des orientations stratégiques, qui incluront notamment :
 - 2.1 un processus pour la préparation et le déroulement des séances du conseil des commissaires;
 - 2.2 une politique interne pour le fonctionnement des comités de services;
 - 2.3 un processus de gestion documentaire;

- 2.4 un processus visant à formuler des attentes claires et à établir les moyens d'évaluation annuelle de la direction générale;
- 2.5 une révision du règlement sur la délégation de fonctions et pouvoirs.
3. S'assurer de renforcer le cadre éthique tant pour les commissaires que la direction générale.
4. Établir les limites des fonctions, rôles et pouvoirs de la présidence.
5. Veiller au développement des méthodes de gestion de la direction générale et à l'amélioration de sa reddition de comptes au conseil des commissaires.
6. Prévoir de la formation concernant :
 - la reddition de comptes, tant pour les commissaires que le personnel administratif;
 - la *Loi sur les contrats des organismes publics* pour le personnel administratif;
 - le rôle du comité de vérification et du service des ressources financières, notamment sur la politique de remboursement des dépenses de la CSRS.
7. Exiger que la vérification des comptes de dépenses de la direction générale soit effectuée par le comité de vérification et du service des ressources financières.
8. Encourager la transparence envers le public et les échanges entre les commissaires lors de l'adoption des résolutions au conseil des commissaires.
9. Établir un processus d'autorisation des enquêtes ou diagnostics devant être faits dans les milieux assurant des motifs suffisants avant d'y procéder.
10. Procéder aux affectations des commissaires au sein des comités de services par résolution du conseil à la suite d'un vote lors d'une séance ordinaire du conseil.
11. Explorer les avenues possibles afin d'adresser la problématique d'un commissaire absent sur une période prolongée ou dont les facultés sont diminuées.
12. Cesser la relation contractuelle entre la commission scolaire et M. Daniel Ouimet, [REDACTED]
[REDACTED]
13. Cesser la relation contractuelle entre la commission scolaire et M. Gilles Vachon, [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

Éducation
et Enseignement
supérieur

Québec



Mars 2018

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	5
MÉTHODOLOGIE	5
HISTORIQUE (suite).....	5
RESSOURCES HUMAINES.....	10
Respect du cadre réglementaire	10
Compétences de la directrice générale.....	11
Enquêtes et diagnostics organisationnels	12
Programme incitatif de départ à la retraite	13
.....	15
RESSOURCES FINANCIÈRES	16
Dépenses de la directrice générale.....	16
Gouvernance financière du conseil des commissaires	18
Contrôle interne	19
GESTION CONTRACTUELLE	23
Portrait de la gestion contractuelle.....	23
Statistiques.....	23
Contrats octroyés de gré à gré	24
Contrats de services professionnels	26
FORMATION GÉNÉRALE DES ADULTES	31
Méthodologie	32
Établissements visités	32
Tableau résumé des éléments constatés	43
Analyse	44
ÉTAT DE SITUATION	47
Constats principaux	47
Ressources humaines	47
Ressources financières	48
Gestion contractuelle	48
Formation générale des adultes	49
RECOMMANDATIONS	49
LISTE DES ANNEXES.....	52

INTRODUCTION

Sur la base d'allégations détaillées transmises au ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (le Ministère) et diffusées dans les médias, la Direction générale des enquêtes et des régions a été mandatée le 11 octobre 2017 afin d'enquêter sur la gouvernance et la gestion générale de la Commission scolaire des Rives-du-Saguenay (CSRS).

Plus précisément, un état de situation concernant les rôles et responsabilités des commissaires et des administrateurs était souhaité. La première partie du rapport traitant de l'historique de la commission scolaire et dressant une analyse globale de la gouvernance et de l'administration de la commission scolaire a été transmise aux autorités ministérielles le 30 janvier 2018.

La seconde partie du rapport traite des anomalies constatées dans le traitement des dossiers liés aux ressources humaines, aux ressources financières et à l'utilisation des services de consultants externes. Les développements factuels récents, soit depuis janvier 2018, sont également abordés.

MÉTHODOLOGIE

Ce rapport a été rédigé à partir de l'information récoltée à l'automne 2017. Des entrevues supplémentaires et des demandes additionnelles de documents ont été effectuées en janvier et février 2018. Plusieurs entrevues téléphoniques ont également été sollicitées avec des témoins rencontrés à l'automne 2017 afin d'obtenir des précisions sur certains faits mentionnés dans leurs témoignages.

HISTORIQUE (suite)

Cette section présente la chronologie des événements depuis le dépôt de la première partie du rapport en janvier 2018.

Le 9 janvier 2018, le conseil des commissaires prend la décision de résilier le contrat de travail de Mme Chantale Cyr, directrice générale de la commission scolaire. La résolution fait état de quelques motifs au soutien de cette décision et est ainsi rédigée :

*« **CONSIDÉRANT** les insatisfactions exprimées par les membres du Conseil des commissaires à huis-clos;*

***CONSIDÉRANT** les insatisfactions exprimées par les membres du personnel;*

***CONSIDÉRANT** les constats présentés à huis-clos;*

***CONSIDÉRANT** les écarts de gestion et les inconduites;*

***CONSIDÉRANT** les mûres délibérations;*

Il est proposé par Mme Diane Durand

et résolu :

***D'AVISER** la directrice générale de l'intention du Conseil des commissaires de procéder à la résiliation de son mandat;*

***DE MANDATER** la firme Morency avocats d'accompagner la Commission scolaire dans la rédaction de tous documents requis conformément au Règlement sur les conditions de travail des hors-cadres;¹ »*

¹ CC-2018-013

Lors d'une rencontre précédant cette séance publique du conseil des commissaires, Me Bernard Jacob de Morency, société d'avocats, présente à huis clos des constats liés à l'exercice des fonctions de Mme Cyr et recommande de résilier son mandat. Les services de Me Jacob ont été retenus à l'initiative de Mme Liz S. Gagné, présidente de la commission scolaire, sans vote du conseil à cet égard et sans que les commissaires n'en soient avisés. Les commissaires n'ont pas davantage été informés au préalable du sujet qui serait abordé lors de cette rencontre. La décision du conseil d'informer la directrice générale de son intention de résilier son contrat est adoptée [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Le soir même, Mme Gagné informe Mme Cyr de la décision du conseil des commissaires de résilier son contrat d'embauche par courrier électronique.

[REDACTED]

[REDACTED]

Le 12 janvier 2018, [REDACTED]

Le même jour, les commissaires reçoivent une convocation pour une séance d'information qui se tiendra le mardi suivant, soit le 16 janvier 2018. Aucun sujet n'est annoncé et aucune documentation n'est transmise.

² [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Le 16 janvier 2018 a lieu la séance d'information annoncée aux commissaires le 12 janvier 2018. Elle se déroule à huis clos, bien que tous les cadres de services soient présents. La rencontre vise à informer les commissaires des résultats d'une enquête effectuée par Solutions RH 2000 inc. à la demande de Me Pierre Mazurette du cabinet Gauthier Bédard. Ce dernier a mandaté Solutions RH 2000 inc. le 22 décembre 2017 à la suite d'allégations de fraude à l'endroit de la commission scolaire.

[REDACTED]

La firme Solutions RH 2000 inc. a été mandatée à l'initiative de la présidente sans l'assentiment préalable du conseil des commissaires. Aucune résolution n'autorise cette démarche.

Aucun document n'est remis aux commissaires pour appuyer les propos de la présidente. Le rapport de Solutions RH 2000 inc. n'a pas été distribué. Il est interdit aux commissaires de prendre des notes ou d'utiliser leurs téléphones cellulaires.

[REDACTED]

[REDACTED]

³ [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Le 13 février 2018, l'absence de M. Michel Girard, commissaire de la circonscription no.5, aux trois dernières séances ordinaires du conseil est constatée. Sur recommandation de l'accompagnatrice et conformément aux dispositions de la *Loi sur les élections scolaires*, le mandat de M. Girard a pris fin à la clôture de la séance du 13 février 2018⁸.

[REDACTED]

⁸ CC-2018-80

[REDACTED]

Le 13 mars 2018, le conseil des commissaires prend la décision de congédier Mme Cyr à compter de ce jour, sans qu'elle ne soit entendue. La résolution indique comme motifs de congédiement : « incapacité à accomplir sa fonction, incompétence, inconduite et négligence à remplir ses devoirs (...) »⁹.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Par ailleurs, les lacunes importantes en matière de gouvernance scolaire et de gestion administrative soulevées par la première partie de l'enquête ont mené le ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport, M. Sébastien Proulx, à nommer Mme Denyse Blanchet pour accompagner la CSRS le 23 janvier 2018.

Ces mesures de surveillance et d'accompagnement ont débuté le 29 janvier 2018 et doivent prendre fin le 1^{er} juin 2018.

RESSOURCES HUMAINES

Respect du cadre règlementaire

- Processus de dotation

Plusieurs témoins rencontrés se questionnaient sur le processus de dotation des postes à la commission scolaire. Ils prétendent que les postes ne sont pas toujours affichés et que tous les employés n'ont pas les mêmes opportunités de carrière.



Ce poste n'a pas fait l'objet d'un affichage.



L'article 2 de la *Politique relative à la dotation de personnel*¹¹ en vigueur à la commission scolaire prévoit pourtant que l'objectif de la politique est d'assurer les conditions nécessaires à l'égalité des chances des candidats à faire valoir leurs compétences et à exercer leurs droits dans le cadre des processus et des critères de sélection élaborés à cette fin.

¹¹ (P) — RH-2003-01, amendée le 10 juin 2014 (CC-2014-282).

- **Autres irrégularités**

Pourtant, l'article 189 du Règlement précise que les vacances ne sont pas monnayables, sauf lorsque le cadre quitte la commission scolaire.

Selon cette facture, employés de la CSRS, , ont reçu des traitements de lasérothérapie pour traiter une dépendance au tabac. Les employés auraient assumé 40 % des frais. La commission scolaire aurait donc déboursé 2 461\$ pour ces traitements.

Compétences de la directrice générale

Le *Règlement déterminant certaines conditions de travail des hors cadres des commissions scolaires et du comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal* énonce deux conditions essentielles à l'obtention du poste de directeur général d'une commission scolaire, tel qu'il appert de cet extrait de l'annexe 1 du Règlement :

« *Qualifications minimales requises :*

- *Grade universitaire de deuxième cycle ou de premier cycle dans un champ d'études approprié sanctionnant un programme d'études universitaires d'une durée minimale de trois ans ou occuper un emploi de hors cadre ou de cadre, à l'exception de celui de gérant, dans une commission scolaire.*
- *Dix années d'expérience pertinente, dont au moins cinq dans un emploi de cadre. »*

[REDACTED], l'offre d'emploi affichée au printemps 2016 pour annoncer qu'un poste de directeur général était à pourvoir au sein de la CSRS fait mention de ces qualifications minimales essentielles. [REDACTED].

Enquêtes et diagnostics organisationnels

Plusieurs enquêtes et diagnostics organisationnels ont été demandés et réalisés dans divers établissements de la commission scolaire depuis 2016.

En voici la liste :

Titre du rapport	Fournisseur	Date
Rapport d'enquête déposé à Me Pierre Mazurette de la Firme d'avocats Gauthier & Bédard concernant le dossier CSRS171222234 [REDACTED])	Solutions RH 2000 inc. (mandaté par Gauthier Bédard Avocats s.e.n.c.r.l.)	janvier 2018
Diagnostic du climat à l'école primaire Médéric-Gravel	Alia Conseil	janvier 2018
Rapport préliminaire d'analyse pour une première étape (cartes-cadeaux)	Solutions RH 2000 inc. (mandaté par Gauthier Bédard Avocats s.e.n.c.r.l.)	janvier 2018
Diagnostic du climat à l'école primaire La Pulperie	Alia Conseil	juin 2017
Rapport d'audit de gestion des concentrations sportives Football et Hockey à l'école secondaire L'Odyssée	Formation RJC	juin 2017
Rapport d'audit de gestion des activités du Centre Lucien Brunel	Formation RJC	juin 2017
Diagnostic du climat à l'école primaire L'Horizon	Alia Conseil	mai 2017
Enquête juricomptable	Quantum (mandaté par Langlois Avocats)	avril à juin 2017
Sommaire de direction : Diagnostic organisationnel à l'école secondaire des Grandes-Marées	MC Perreault avocate conseil inc (mandaté par Langlois Avocats).	février 2017

Les recommandations du diagnostic de l'école La Pulperie visaient notamment à mettre en place une direction qui saurait exercer un leadership rigoureux et bienveillant, en plus d'établir sa crédibilité par son impartialité et son courage de gestion. Une nouvelle directrice a effectivement été affectée à cette école, mais avant même la conclusion du mandat confié à Alia Conseil et la réception de son rapport.

Tel que mentionné dans la partie 1 du rapport, les rapports d'audit de gestion réalisés par Formation RJC n'ont permis d'attribuer aucune faute dans la gestion des concentrations sportive [REDACTED]

Les recommandations du diagnostic de l'école L'Horizon visaient à outiller la directrice pour lui permettre de développer une façon différente d'exercer son leadership et donner aux employés des méthodes de communication efficaces lors de situations conflictuelles. [REDACTED]

Le rapport de Me Perreault de MC Perreault avocate conseil inc., réalisé à l'école des Grandes-Marées, est adressé à Me Dominic Fiset de Langlois avocats. Le mandat n'a donc pas été donné directement par la direction de la commission scolaire, mais plutôt par un de ses représentants légaux. Cette manière de procéder à l'aide d'un intermédiaire implique des frais de gestion, de traitement et d'analyse qui sont facturés à la CSRS. La commission scolaire pourrait contracter directement avec la personne retenue pour réaliser le diagnostic de climat et sauver des frais substantiels.

MC Perreault avocate conseil inc. a facturé plus de [REDACTED] \$ à Langlois Avocats, entre le 31 janvier et le 31 mars 2017, pour la réalisation de ce diagnostic et pour les conseils fournis quant à la mise en œuvre de ses recommandations. Les factures de Langlois Avocats transmises à la commission scolaire incluent les honoraires de Me Perreault à la section « Débours », sans toutefois être détaillés. Les honoraires de Me Fiset liés à ce mandat s'élèvent à près de [REDACTED] \$. Ces honoraires couvrent notamment l'établissement de la stratégie d'intervention, des recherches jurisprudentielles en droit du travail, la recherche d'une firme en mesure de réaliser ce diagnostic ainsi que la négociation des sanctions avec les associations des employés visées à la suite du diagnostic.

Malgré l'annonce de l'accompagnement le 23 janvier 2018 et la présence de Mme Blanchet à la commission scolaire depuis le 29 janvier 2018, les commissaires ont soulevé, au début du mois de février, la possibilité de requérir aux services d'une firme privée pour réaliser un diagnostic du climat à l'échelle de la commission scolaire. Mme Blanchet n'a pas encouragé cette initiative, afin d'inviter les commissaires à s'inscrire plutôt dans une optique de gestion prospective.

Programme incitatif de départ à la retraite

Un programme incitatif de départ à la retraite a été adopté par le conseil des commissaires le 13 septembre 2016¹³ (annexe 1). Ce programme est d'une durée de deux années financières et se terminera le 30 juin 2018.

Les objectifs recherchés sont de réduire les effectifs de la commission scolaire par l'attribution d'allocations de départ, réduire la masse salariale, contribuer à l'atteinte des objectifs budgétaires et créer des opportunités de réviser ou modifier la structure organisationnelle de la CSRS. Seules les personnes admissibles à un départ à la retraite selon la Loi sur le régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics (RREGOP) ou la Loi sur le régime de retraite du personnel d'encadrement (RRPE) sont visées par ce programme. Toutes les catégories d'emploi sont visées (personnel de soutien, professionnel et cadre). Les modalités d'application des allocations de départ y sont prévues.

Ce programme a été présenté aux gestionnaires de la commission scolaire lors d'un comité consultatif de gestion en septembre 2016. Il était alors question de s'assurer qu'il y ait réduction, au sein de l'organisation, de l'équivalent du salaire de la personne intéressée à participer au programme pour pouvoir bénéficier d'une allocation de départ.

[REDACTED], ce critère aurait été modifié lors d'un comité consultatif de gestion subséquent. Il était toujours requis de s'assurer qu'il y ait diminution de l'équivalent du salaire de la

¹³ CC-2016-318

personne intéressée à participer au programme, mais à l'intérieur de son unité administrative. Ainsi, pour bénéficier de l'allocation de départ, le futur retraité devait suggérer des suppressions de postes équivalentes à son salaire, mais à l'intérieur de son unité administrative (ex. : école, centre, département, etc.) et non plus de l'organisation en entier.

Malgré cela, les postes de secrétaire au 5e secondaire et de concierge de soir ont été supprimés [redacted], bien qu'aucune allocation de départ à la retraite n'ait été octroyée dans cette unité.

Le programme incitatif de départ à la retraite de la CSRS prévoit que l'allocation de départ est attribuée en fonction de la projection d'une réduction équivalente de la masse salariale, et ce, sur une période de 3 ans. Il peut s'agir d'une réduction de poste dans un des plans d'effectifs ou dans le cadre d'une réorganisation administrative. [redacted]

Voici un portrait du programme incitatif de départ à la retraite de la CSRS pour les années financières 2016-2018 :

	Personnel de soutien	Personnel professionnel	Personnel cadre	Total
Nombre total de départs à la retraite	21	6	7	34
Nombre de retraités qui obtiendra une allocation de départ	■	■	■	9 ¹⁴
Montants accordés en allocation de départ	102 646 \$	78 892 \$	196 396 \$	377 934 \$

¹⁴ Les montants accordés varient de 20 284 \$ à 87 097 \$ par employé, pour une moyenne de 41 993 \$ par individu.

Le programme prévoit une allocation de départ de 100 % du traitement annuel de l'employé âgé de 55 ans au moment de son départ à la retraite. Ce pourcentage diminue de 10 % par année additionnelle pour s'établir à 40 % pour les employés âgés de 61 ans et plus.

Selon les documents obtenus, la CSRS prévoyait une économie récurrente de la masse salariale de 400 000 \$ à l'échéance en 2018-2019, alors que les investissements requis pour cette mesure étaient évalués à 420 000 \$. Le Ministère a donc alloué un montant maximum de 420 000 \$ à la commission scolaire pour cette mesure d'optimisation. Un montant de 195 000 \$ a également été alloué pour l'implantation d'un registrariat à la formation professionnelle et en formation générale des adultes. De ce montant annoncé de 420 000 \$ pour le programme incitatif de départ à la retraite, il semble qu'un montant de 382 067 \$ ait effectivement été dépensé et octroyé par le Ministère.

Le *Règlement déterminant certaines conditions de travail des cadres des commissions scolaires et du comité de gestion de la taxe scolaire de l'Île de Montréal* prévoit pourtant, à l'article 5, que les seules conditions de travail comportant le versement d'un bénéfice monétaire à un cadre sont celles qui sont édictées à ce règlement. Aucun programme incitatif de départ à la retraite n'y est prévu.

De plus, le personnel syndiqué ne peut prévoir des ententes individuelles avec la commission scolaire. Les conditions de travail doivent être négociées pour le groupe accrédité et reproduites au contrat de travail collectif. La Loi sur le régime de négociation des conventions collectives des secteurs public et parapublic encadre d'ailleurs la négociation des conditions de travail. Les régimes de retraite ne font pas partie des sujets pouvant être convenus localement. Ce sont les parties patronales et syndicales nationales qui peuvent s'entendre à leur sujet.

Les documents fournis par la CSRS ne permettent pas de déterminer ce qui a justifié l'acceptation ou le refus des candidatures soumises pour bénéficier du Programme incitatif de départ à la retraite. Les enquêteurs ont tenté, à maintes reprises, d'obtenir les lettres d'acceptation au programme de même que les documents permettant d'établir le calcul effectué quant à la diminution de la masse salariale de la commission scolaire. Force est de constater que les documents sont inexistantes ou que la CSRS refuse de les fournir.



RESSOURCES FINANCIÈRES

Dépenses de la directrice générale

- Achat de cartes-cadeaux



¹⁶ Chapitre R-0.2, à l'article 4.

[REDACTED] Le compte de dépenses de Mme Cyr a été approuvé par M. Simard et, en conséquence, le solde de sa carte de crédit entièrement acquitté par la commission scolaire.

[REDACTED]

La politique de *Frais de représentation et de déplacement des membres du conseil des commissaires* de la CSRS fournit peu de détails sur la nature des dépenses admissibles à titre de frais de représentation. Aucune autorisation au conseil des commissaires n'a été demandée pour [REDACTED].

- **Remboursement des frais de boissons alcoolisées**

- **Frais de déménagement**

Le contrat d'embauche intervenu entre la CSRS et Mme Cyr, le 4 juillet 2016, contient notamment une clause prévoyant le remboursement des frais de déménagement de Mme Cyr jusqu'à concurrence de 10 000 \$, conformément au *Règlement sur les conditions d'emploi des hors-cadre des commissions scolaires*¹⁷.

Le *Règlement déterminant certaines conditions de travail des hors cadres des commissions scolaires et du comité de gestion de la taxe scolaire de l'Île de Montréal* prévoit ce qui suit :

« **CHAPITRE 4**

VACANCES, CONGÉS ET CHANGEMENT DE COMMISSION SCOLAIRE

(...)

SECTION 4

DISPOSITIONS APPLICABLES LORS D'UN CHANGEMENT DE COMMISSION SCOLAIRE

(...)

102. La commission scolaire peut convenir avec le hors cadre du remboursement de frais de déménagement. »

¹⁷ Clause 5.8 du contrat.

La commission scolaire peut donc rembourser les frais de déménagement de la directrice générale. Le Règlement le permet. Toutefois, cet article n'est applicable que lors d'un changement de commission scolaire. [REDACTED]

Un montant de 7 292 \$ a été payé à Mme Cyr par la commission scolaire le 15 août 2016, à la suite d'une entente. Ce montant inclus des frais d'hébergement¹⁸, de kilométrage, de restauration et la facture de la compagnie de déménagement¹⁹. Cette somme inclut également un montant de 555 \$ relatif au remboursement de factures de matériaux achetés dans des quincailleries. La commission scolaire a remboursé à Mme Cyr l'achat d'un escabeau, de peinture, de pinceaux et rouleaux et autres équipements de peinture ou de nettoyage.

Gouvernance financière du conseil des commissaires

La commission scolaire est dirigée par le conseil des commissaires. Ce dernier prend les décisions stratégiques et les orientations nécessaires à la mise en œuvre des services éducatifs prodigués sur son territoire. Sous réserve du règlement sur la délégation des fonctions et pouvoirs adopté par le conseil, il est souverain des décisions prises au sein de la commission scolaire. Il a toutefois été observé que certaines décisions prises par le conseil n'étaient pas soutenues par des budgets ou des prévisions de coûts. Voici deux exemples :

- **Au Millénaire**

Le projet du pavillon Au Millénaire est né en janvier 2017, à la suite d'une rencontre entre Mme Cyr et M. Serge Simard, député de la circonscription électorale provinciale de Dubuc. [REDACTED]

En premier lieu, seuls les directeurs des services des ressources financières, informatiques et matérielles ont été interpellés. Par la suite, les services éducatifs ont participé aux rencontres afin de développer un programme éducatif sur mesure pour cette école primaire mettant l'accent sur des expériences d'apprentissage qui combinent les langues, les technologies virtuelles de pointe, l'art culinaire, l'horticulture, les arts de la scène et l'initiation à l'entrepreneuriat²⁰. Ce projet a été réalisé rapidement de façon à ce que l'école soit prête à recevoir ses premiers élèves en septembre 2017.

Aucune des personnes rencontrées n'a pu fournir le budget préalable du projet. En fait, elles ont plutôt confirmé qu'il n'y avait aucun budget de prévu et que le projet était élaboré de jour en jour, au fil de sa réalisation.

Aucun budget préalable n'a donc été soumis au conseil des commissaires ni approuvé par celui-ci. Seule l'idée du projet a été discutée et approuvée. [REDACTED]

¹⁸ Une nuitée à [REDACTED] au montant de 246 \$ plus taxes.

¹⁹ Au montant de 4 700 \$.

²⁰ Communiqué de presse de la CSRS, *Le projet Au Millénaire de l'école primaire Médéric-Gravel, un concept d'école novateur et ouvert sur le monde*, 8 février 2017.

Un projet de cette envergure nécessite habituellement un travail de planification important qui doit être soumis au conseil des commissaires pour approbation. D'après les dernières estimations de la commission scolaire, le coût total du projet s'élève finalement à 1,3 M\$.

- **Colloque « Osons l'École 2 : Fabrique d'Innovation » en France**

Les enquêteurs ont assisté à la séance ordinaire du conseil des commissaires du 24 octobre 2017 au centre administratif de la commission scolaire. À cette occasion, les commissaires ont voté en faveur du déplacement de la directrice générale à Paris, en France, pour participer au colloque « Osons l'École 2 : Fabrique d'Innovation » afin d'y présenter le projet de l'école Au Millénaire²¹. Ce déplacement était prévu du 7 au 12 novembre 2017²². Trois autres employés de la CSRS s'y rendaient également pour une plus longue durée, notamment pour du recrutement étranger en formation professionnelle et en formation générale des adultes. Aucune résolution autorisant le départ des employés n'a été votée et aucun budget n'a été discuté lors de la séance publique. La résolution ne réfère d'ailleurs à aucun budget soumis, se contentant d'indiquer ce qui suit :

*« **D'AUTORISER** M^{me} Chantale Cyr, directrice générale, à effectuer un déplacement à Paris (France), du 7 au 12 novembre afin de présenter le projet Au Millénaire. »*

Le voyage à Paris de la directrice générale semble donc avoir été autorisé malgré l'absence de données financières permettant aux commissaires de prendre une décision éclairée. Le voyage des autres participants n'a pas été approuvé par résolution du conseil, bien que le règlement sur la délégation de fonctions et pouvoirs n'établisse aucune délégation pour ce type d'autorisation.

Il est conforme aux saines pratiques d'administration publique d'évaluer l'incidence financière des décisions avant de se prononcer sur une question. Ces deux exemples de décision du conseil des commissaires sans prévision financière révèlent des lacunes au niveau de la gestion financière.

Contrôle interne

- **Utilisation des cartes de crédit de la commission scolaire**

De façon générale, la circulation d'un grand nombre de cartes de crédit pose un risque pour l'organisation si les contrôles internes en place sont inadéquats.

Au 31 janvier 2018, 113 cartes de crédit Visa étaient en circulation à la commission scolaire. Les limites de crédit accordées varient de 500 \$ à 25 000 \$. Les détenteurs de cartes ayant les limites les plus importantes sont :

²¹ CC-2017-410.

²² Mme Cyr n'a pas participé au colloque.

Nom	Fonction	Limite de crédit accordée
M. Martin Deschênes	Directeur des ressources matérielles	25 000 \$
M. Dany Larouche	Gestionnaire administratif (Grandes-Marées)	20 000 \$
M. Paul Lalancette	Directeur du service informatique	15 000 \$
Mme Vicky Desgagné	Magasinière (Dominique-Racine)	15 000 \$
Mme Chantale Cyr	Directrice générale	10 000 \$
Mme Sonia Marceau	Magasinière (l'Oasis)	10 000 \$
M. Dominic Boily	Directeur du CFP l'Oasis	10 000 \$
Mme Patricia Bouchard	Directrice du CFGA	10 000 \$
Mme Monique Beaudry	Directrice du SEA	10 000 \$
M. Simon Coudé	Autre soutien technique (Lafontaine)	10 000 \$
M. Stéphane Angers	Gestionnaire administratif (l'Odysée)	10 000 \$

Considérant que la commission scolaire compte environ 2 500 employés, c'est donc dire qu'il y a en circulation approximativement une carte de crédit pour 22 employés.

Les détenteurs de ces cartes ne sont pas tous des employés cadres. Par exemple des secrétaires, des techniciens en service de garde, un surveillant d'élèves, des techniciens administratifs et des enseignants notamment possèdent une carte de crédit émise à la CSRS. La limite de crédit accordée aux employés non cadres varie entre 500 \$ et 10 000 \$. L'utilisation de la carte de crédit de la commission scolaire n'est pas encadrée par une directive interne.

Il est à noter que la commission scolaire n'adhère pas au programme Cartes Affaires du ministère des Finances (MFQ). L'adhésion au programme gouvernemental permettrait à la CSRS de bénéficier d'outils d'information de gestion pouvant générer plus de 40 rapports, de façon à faciliter le contrôle interne. Considérant le nombre élevé de cartes en circulation et l'importance des limites de crédit accordées, ces rapports seraient d'autant plus pertinents. D'après le MFQ, la seule commission scolaire qui a adhéré à ce programme est la Commission scolaire de la Pointe-de-l'Île, qui cherchait une façon d'améliorer le contrôle de ses cartes de crédit.

Les relevés mensuels des cartes de crédit octroyées aux cadres de services ont donc été analysés un à un pour la période de juillet 2016 à décembre 2017. Ces relevés témoignent des habitudes de dépenses des cadres de services.

Rencontres de travail dans des restaurants

Les relevés de cartes de crédit démontrent que des cadres de services ont tendance à réclamer de façon récurrente, plusieurs fois par mois, des repas pris dans les restaurants près de la commission scolaire, parfois accompagnés de membres de leurs équipes. La justification donnée est « régler des dossiers ». Rien n'indique que ces rencontres n'auraient pu avoir lieu au centre administratif dans le cadre des heures de travail.

Deux services ont également tenu des rencontres de travail à [REDACTED] en juin 2017 et en septembre 2017. Ces rencontres de travail s'élèvent à près de 300 \$ chacune pour une salle et le repas. Lors d'une de ces journées, trois personnes étaient présentes. [REDACTED]

Dépenses de nature personnelle ou sociale

Les cartes de crédit servent pour de nombreuses dépenses de nature sociale ou personnelle. Les dépenses d'une soirée des fêtes organisée en 2016 par la commission scolaire (décorations, location de salle, permis d'alcool) apparaissent sur les relevés. La fixation d'un prix d'entrée ou l'adhésion à un club social permettrait de générer des fonds non publics afin d'assumer ces dépenses.

De plus, deux soupers de Noël dans des restaurants locaux ont été payés à l'aide des fonds publics en décembre 2016, à quelques jours d'intervalles. Le premier, [REDACTED] pour un montant de 1 258 \$. Ce repas est justifié comme un « souper des commissaires et directions de services » dans le rapport de frais de [REDACTED].

Le deuxième souper, [REDACTED] a été payé à l'aide de la carte de [REDACTED] pour un montant de 1 288 \$. Ce repas est justifié comme un « souper des directions de services » dans le rapport de frais [REDACTED].

Des dépenses de nature personnelle sont également défrayées par la commission scolaire à l'aide des cartes de crédit. [REDACTED] pour un montant de 2 229 \$.

Frais d'émission de certificats de naissance

Les relevés de carte de crédit de [REDACTED] indiquent des transactions avec le Directeur de l'État civil, parfois au nombre de 15 en un mois, pour des montants de 45,75 \$ chacune. Or, ces transactions sont liées à l'émission de certificats de naissance pour des élèves adultes. La justification fournie pour ces dépenses est qu'il serait « plus rapide » de compléter les dossiers d'étudiants en demandant directement leur certificat de naissance en leur nom.

Cette pratique est potentiellement inéquitable pour les étudiants qui fournissent eux-mêmes les documents exigés et en assument personnellement les frais. Cette pratique favorise également la déresponsabilisation des futurs étudiants.

Utilisation de la carte de crédit aux fins d'approvisionnement

Selon le ministère des Finances²³, les cartes de crédit gouvernementales sont destinées à simplifier les achats et les paiements lors de l'acquisition de biens et services de faible valeur, directement auprès des fournisseurs. Les transactions ne peuvent généralement dépasser 1 000 \$, à moins d'une autorisation écrite du MFQ. Les limites de crédit accordées aux détenteurs doivent également être déterminées avec soin.

Comme l'utilisation des cartes de crédit n'est pas balisée par une directive interne, des dépenses en tout genre apparaissent aux relevés de cartes de crédit. Par exemple, le service des ressources matérielles détient une carte de membre Costco. Depuis, il passe des commandes directement chez Costco pour des acquisitions diverses telles que du mobilier, des luminaires pour le projet Au Millénaire (971 \$), des armoires-coffres (2 759 \$) ou des serres pour le jardinage (5 174 \$) [REDACTED]

²³ Ministère des Finances du Québec, *Programme Carte Affaires - Manuel du coordonnateur version 8.1*, Novembre 2017

[REDACTED]

- **Conduite frauduleuse** [REDACTED]

Le 22 décembre 2017, Me Pierre Mazurette du cabinet Gauthier Bédard Avocats s.e.n.c.r.l. mandate Solutions RH 2000 inc. afin d'enquêter sur des allégations de fraude [REDACTED]
[REDACTED]

GESTION CONTRACTUELLE

Portrait de la gestion contractuelle

Le portrait de la gestion contractuelle considère les contrats octroyés au cours des années civiles 2014 à 2017 inclusivement. Les contrats étudiés proviennent des listes fournies par l'administration de la CSRS et des données sur les contrats publiées dans le Système électronique d'appel d'offres du gouvernement du Québec (SEAO). L'intégralité de cette liste n'est donc pas garantie.

La liste des contrats formant la population visée par la vérification a été stratifiée selon la nature du contrat, le mode d'adjudication, la valeur et le fournisseur. Cette stratification a permis d'identifier les contrats posant les plus grands risques en matière de conformité aux règles contractuelles, soit les contrats octroyés de gré à gré, les contrats d'une valeur supérieure au seuil d'appel d'offres public et les fournisseurs répétitifs.

Il est à noter que ce rapport présente les éléments qui ont été constatés selon une approche basée sur les risques qui vise à donner une assurance raisonnable quant à la fiabilité du portrait de la gestion contractuelle. En conséquence, le fait que certains volets de la gestion contractuelle ne soient pas mentionnés n'en garantit pas nécessairement la conformité.

Statistiques

Les tableaux ci-dessous présentent le nombre de contrats octroyés au cours des cinq dernières années, selon leur mode de sollicitation et leur nature :

Année civile	Mode de sollicitation			Total
	Appel d'offres public	Appel d'offres sur invitation	Gré à gré*	
2017	20	19	4	43
2016	41	16	18	75
2015	43	7	1	51
2014	29	33	1	63
2013	23	28	4	55
Total	156	103	28	287

Année civile	Nature du contrat			Total
	Construction	Approvisionnement	Services	
2017	22	13	8	43
2016	31	21	23	75
2015	34	7	10	51
2014	29	27	7	63
2013	32	18	5	55
Total	116	68	48	287

Les tableaux ci-dessous présentent la valeur des contrats octroyés au cours des cinq dernières années, selon leur mode de sollicitation et leur nature :

Année civile	Mode de sollicitation			Total
	Appel d'offres public	Appel d'offres sur invitation	Gré à gré*	
2017	4 411 944 \$	730 008 \$	265 410 \$	5 407 361 \$
2016	13 874 224 \$	717 207 \$	748 141 \$	15 339 572 \$
2015	10 081 840 \$	261 388 \$	196 975 \$	10 540 203 \$
2014	10 267 725 \$	1 226 460 \$	35 949 \$	11 530 134 \$
2013	5 316 733 \$	1 191 538 \$	169 537 \$	6 677 808 \$
Total	43 952 467 \$	4 126 600 \$	1 416 012 \$	49 495 079 \$

Année civile	Nature du contrat			Total
	Construction	Approvisionnement	Services	
2017	4 210 130 \$	816 852 \$	380 379 \$	5 407 361 \$
2016	12 413 757 \$	1 362 484 \$	1 563 332 \$	15 339 572 \$
2015	8 285 575 \$	905 113 \$	1 349 515 \$	10 540 203 \$
2014	9 561 628 \$	1 520 059 \$	448 447 \$	11 530 134 \$
2013	5 699 674 \$	782 629 \$	195 506 \$	6 677 808 \$
Total	40 170 763 \$	5 387 137 \$	3 937 178 \$	49 495 079 \$

En termes de valeur des contrats octroyés, l'année 2017 se démarque nettement des autres. La valeur des contrats de construction a diminué de plus de la moitié par rapport à la moyenne des années 2014 à 2016. D'après le directeur des ressources matérielles, des travaux majeurs non récurrents ont eu lieu au cours de ces trois années précédentes. L'information disponible indique effectivement que de nombreux travaux de réfection ont un lieu au cours de ces trois années. Les projets les plus importants ont été l'agrandissement de l'école Jean-Fortin (4,96 M\$), la construction d'un gymnase à l'école Saint-David (2,65 M\$) et l'agrandissement de l'école des Jolis-Prés (1,35 M\$).

La CSRS a également un recours fréquent aux appels d'offres sur invitation et ce processus est peu documenté à l'interne. Les envois officiels aux fournisseurs invités n'ont pu être obtenus dans le cadre de la présente enquête. Ceci pose un risque quant à l'intégrité du processus.

Contrats octroyés de gré à gré

Les statistiques relatives aux contrats de gré à gré ne peuvent également être interprétées avec fiabilité. Seuls les contrats de gré à gré supérieurs à 25 000 \$ sont publiés sur SEAO et les informations publiées ne sont pas systématiquement contrôlées

Les contrats octroyés à l'organisme Carrefour Environnement Saguenay (CES) posent également un risque. Les données de l'année 2013 extraites du SEAO indiquent les contrats d'approvisionnement suivants octroyés à CES :

Contrats d'approvisionnement octroyés à Carrefour Environnement Saguenay publiés dans SEAO 2013		
Titre du contrat	Mode de sollicitation	Montant
Ordinateur usagé	Gré à gré	89 196 \$
Ordinateur usagé	Gré à gré	44 998 \$
Acquisition de matériel informatique	Appel d'offres sur invitation	68 400 \$
		202 594 \$

Le fait que deux contrats d'une valeur inférieure à 100 000 \$ et octroyés de gré à gré aient une somme supérieure au seuil d'appel d'offres est un signe de fractionnement de contrat.

Cette situation est d'autant plus questionnable considérant qu'à partir de 2013, CES n'apparaît plus dans les fournisseurs de la CSRS faisant l'objet d'une publication sur SEAO. Néanmoins, les registres comptables continuent d'indiquer des paiements à CES. Pour l'exercice 2016-2017, le grand livre détaillé indique que 192 430 \$ ont été versés à l'organisme. Pour 2015-2016, ce montant s'élève à 176 141 \$.

Des transactions conclues avec un organisme à but non lucratif présentent également des irrégularités.

Bien qu'aucun contrat ne soit déclaré dans le SEAO avec cette personne morale sans but lucratif, des montants de l'ordre de 500 000 \$ lui sont versés annuellement pour de l'approvisionnement informatique divers. Plus précisément, le grand livre détaillé présente des versements de 514 412 \$ en 2017-2018, 501 151 \$ en 2016-2017 et 475 673 \$ en 2015-2016.

Il est à noter que la *Loi sur les contrats des organismes publics* s'applique également aux contrats octroyés à des organismes à but non lucratif.

Devant ces constats, une investigation plus poussée serait requise.

Contrats de services professionnels

Les enquêteurs ont extrait des registres comptables l'information financière relative aux consultants ayant rendu des services professionnels à la commission scolaire depuis 2015. Les montants versés²⁴ aux principaux consultants ont été comparés avec les informations publiées au Système électronique d'appels d'offres du gouvernement du Québec (SEAO) :

Montants versés aux principaux consultants En date du 16 octobre 2017						
	2015-2016	2016-2017	2017-2018	Total	Montant publié dans SEAO	Écart
Daniel Ouimet		28 427	19 135	47 562	34 404	13 158
François Massé		31 590	38 107	69 697	32 651	37 046
Groupe Psycom/Gilles Vachon*	39 565	207 749	19 135	266 449	171 392	95 057
Pierre Charland (Fédé CS)		26 962		26 962	26 962	
Raynald Thibeault		3 000		3 000	S. O.	
	39 565	297 728	76 377	413 670		

* Un montant de 36 356, 79 \$ a été payé en 2016-2017 au Groupe Psycom pour des services rendus en 2015-2016.

Aucun contrat conclu par la CSRS avec l'un de ces consultants n'avait fait l'objet d'une publication sur SEAO avant novembre 2017, malgré le fait qu'il est exigé des organismes publics de publier les contrats de gré à gré supérieurs à 25 000 \$.

- **M. Daniel Ouimet**

Les services de M. Ouimet ont d'abord été retenus pour accompagner Mme Marie-Josée Tremblay, nommée directrice générale adjointe au mois d'août 2016. À la suite de la démission de cette dernière, il a accompagné Mme Cyr au besoin de façon sporadique. Il a par la suite formé et accompagné des directeurs d'établissements et contribué à créer la banque de relève de direction avec M. Vachon.

. Ce mandat devait s'échelonner sur une période de 10 mois, à raison de 5 jours consécutifs par mois, à un tarif de 150 \$ de l'heure. L'évaluation des coûts liés à ce mandat uniquement s'élève donc à 60 000 \$. Pourtant, la CSRS n'a publié qu'un montant de 34 404 \$ sur SEAO alors que les frais encourus jusqu'au 16 octobre 2017 sont de 47 562 \$. Ses frais de déplacement lui ont également été remboursés, bien que plusieurs factures soient manquantes.

²⁴ Par opposition aux montants facturés par les consultants.

- **M. François Massé**

Les services de M. Massé ont été retenus afin de mettre en place un leadership pédagogique par l'implantation de communautés d'apprentissage professionnelles (CAP). Selon Mme Cyr, cet accompagnement devait s'effectuer en 6 jours de formation, mais 3 journées supplémentaires ont dû être ajoutées en cours d'année.

Or, les factures de M. Massé fournies par la commission scolaire indiquent plutôt que 14,5 journées ont été consacrées aux CAP, au coût de 3 000 \$ la journée, pour un montant de plus de 50 000 \$, incluant les frais de déplacement.

De plus, les registres comptables indiquent que les montants versés à M. Massé s'élèvent à près de 70 000 \$. Au moins quatre factures de services professionnels rendus par M. Massé sont manquantes dans les dossiers de la CSRS. La commission scolaire n'a pas été en mesure d'expliquer aux enquêteurs l'absence de ces factures.

Aucun contrat écrit n'a été conclu avec M. Massé. Certains frais de déplacement ont été réclamés sans pièces justificatives, mais lui ont tout de même été remboursés. Le montant de 32 651 \$ publié sur SEAO n'est donc pas représentatif de la réalité.

- **M. Gilles Vachon**

M. Gilles Vachon est un consultant psychologue et psychosociologue organisationnel. Il est présent à la commission scolaire depuis 2003, mais sa présence s'est accentuée à la suite de l'embauche de Mme Cyr au poste de directrice générale²⁵. C'est d'ailleurs M. Vachon qui a été mandaté par les commissaires pour dénicher un directeur général au printemps 2016 et qui a soumis la candidature de Mme Cyr au comité de sélection.

Il a facturé 171 392 \$ à la CSRS en honoraires et déboursés en 9 mois, soit entre le 25 août 2016 et le 1^{er} juin 2017. Ses services étaient retenus pour divers mandats, principalement liés au recrutement de hors cadre, à la réalisation de tests psychométriques pour les candidats de la banque de relève de direction et à l'animation de journées de développement professionnel pour les commissaires et l'administration de la commission scolaire.

Aucun appel d'offres public n'a été publié par la CSRS sur SEAO pour les services professionnels prodigués par M. Vachon, et ce, bien que les montants facturés dépassent le seuil d'appel d'offres public de 100 000 \$ prévu à la *Loi sur les contrats des organismes publics*. Depuis l'exercice 2015-2016, les registres comptables indiquent que la CSRS a versé à M. Vachon plus de 266 000 \$. Toutefois, c'est un montant de 171 392 \$ qui a été publié sur SEAO en novembre 2017.

Il faut rappeler qu'aucun des mandats de M. Vachon n'a fait l'objet d'un contrat formellement rédigé et signé. Certaines factures font état d'un montant forfaitaire pour l'accomplissement de certains services tandis que d'autres indiquent plutôt une facturation sur la base d'un taux horaire. Il semble

²⁵ Du mois d'août 2003 au mois de juin 2016, M. Vachon a émis 11 factures à la CSRS pour un montant total de 112 681 \$. Depuis l'arrivée de Mme Cyr en juillet 2016, il a émis 11 factures en 9 mois, pour un montant total de 171 392 \$. Il y a donc eu autant de factures en 1 an que sur les 13 années précédentes, pour un montant nettement supérieur.

n'y avoir aucune règle définie ni balise convenues entre M. Vachon et Mme Cyr. [REDACTED]. Il devient ainsi difficile d'effectuer un contrôle des factures de M. Vachon pour s'assurer des services effectivement rendus et des frais de déplacement réellement encourus.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

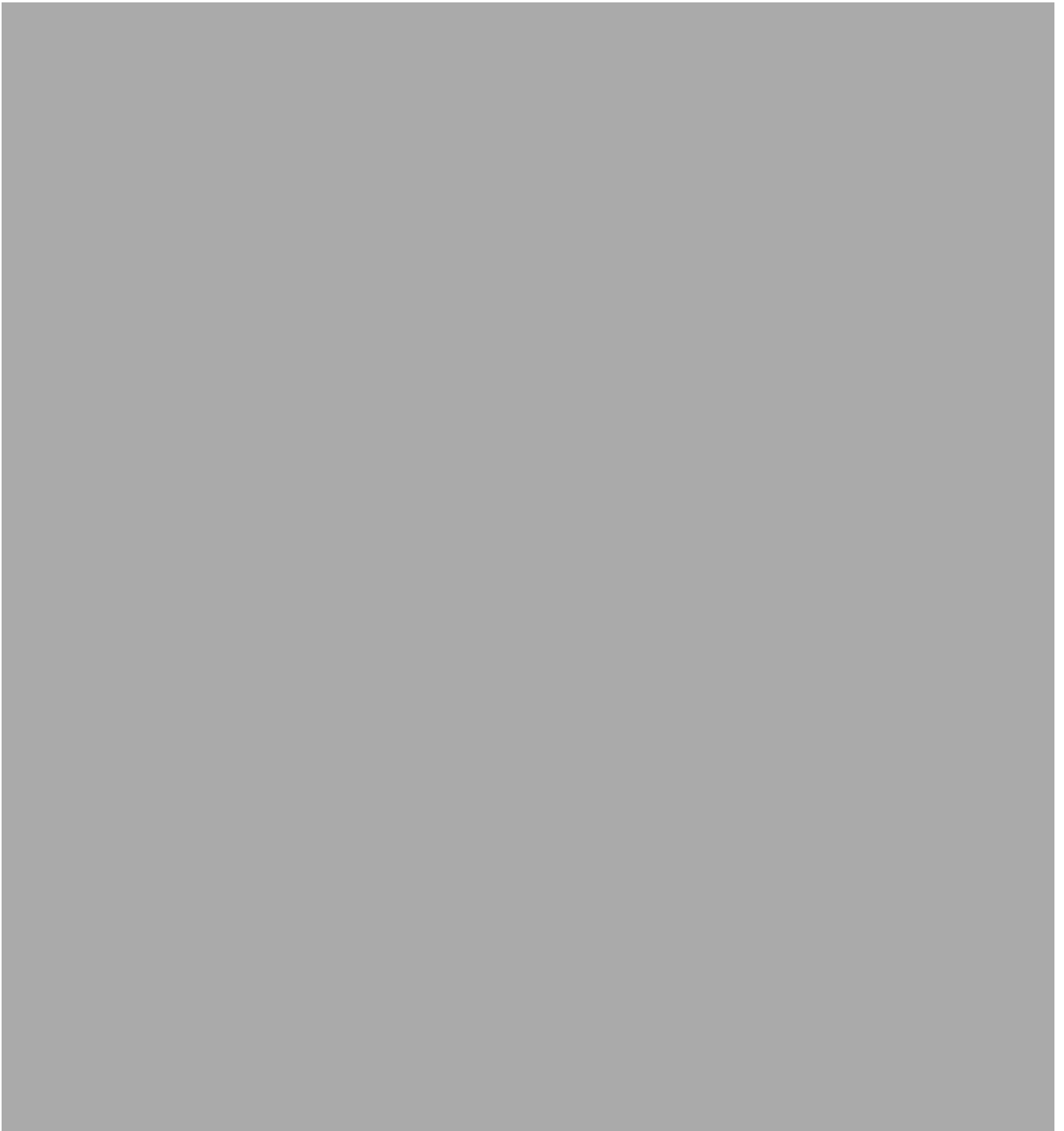
Ce type de frais de séjour forfaitaire est spécifique à ce déplacement en particulier. Les autres mémoires de frais de M. Vachon contiennent les factures d'hébergement et des factures de restauration ou à tout le moins des allocations raisonnables par repas.

[REDACTED]

De façon générale, la facturation de M. Vachon est peu détaillée et inconstante. Les frais de déplacement ne sont pas toujours réclamés, les frais de repas sont parfois réclamés avec la présentation des factures et parfois avec des allocations journalières par repas. Les services d'une adjointe administrative sont quelques fois ajoutés à la facturation.

[REDACTED]

[REDACTED]





- **M. Pierre Charland**

Le 13 mars 2017, Mme Cyr signe un *Mandat d'accompagnement en organisation scolaire dans le cadre de projets d'optimisation présentés à la Commission scolaire des Rives-du-Saguenay*. Ce contrat a pour objet « l'analyse d'optimisation de l'organisation scolaire » par M. Pierre Charland de la Fédération des commissions scolaires du Québec. Le coût estimé est alors de 17 660 \$³⁸ plus taxes.

Le 24 mai 2017, la Fédération achemine une facture au montant de 25 812 \$ à la CSRS. Cette facture inclut le mandat signé le 13 mars 2017, auquel s'ajoute un mandat d'optimisation en analyse financière au coût de 6 000 \$³⁹. Cette addition n'est pas prévue au contrat.

Certaines pièces justificatives liées aux frais de déplacement de M. Charland ne sont pas fournies avec les factures, mais sont tout de même remboursées par la commission scolaire. Selon les factures obtenues, le coût total facturé par la Fédération pour les services professionnels de M. Charland s'élève à 26 962 \$. Cette information coïncide avec celle affichée sur SEAO.

- **M. Raynald Thibeault**



Il a accompagné Mme Cyr pendant quelques mois à l'automne 2016. 



Il a indiqué n'avoir signé aucun contrat pour la réalisation de son mandat. Il n'a émis que 2 factures pour l'année 2016-2017, pour un montant total de 3 000 \$.

- **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)**

Il faut souligner que la CSRS a eu l'occasion d'établir un partenariat à long terme avec l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) pour la formation des futurs directeurs d'établissements. Il s'agissait d'un projet visant à développer deux cours destinés à préparer les enseignants souhaitant devenir directeurs. Il était également question d'inclure ces cours au diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) afin que la formation soit davantage axée sur la réalité du milieu.

La CSRS aurait eu l'occasion de fournir des orientations et du contenu à aborder dans ces cours pour assurer une relève efficace. Aucuns frais n'auraient dû être assumés par la commission scolaire. Mme Cyr a plutôt décidé de confier la formation des directeurs d'établissements à des consultants de l'extérieur de la région, soit M. Vachon et M. Ouimet, ce qui a impliqué des frais importants.

- **Conclusion sur les contrats de services professionnels**

En tant que personne morale de droit public, il est souhaitable que la CSRS s'assure qu'un contrat écrit en bonne et due forme soit rédigé lorsqu'elle entre en relation contractuelle avec une personne physique ou morale. Cette rigueur dans les procédures facilite le contrôle interne et la reddition de comptes et favorise la transparence. La publication des contrats sur SEAO ne doit pas être négligée, puisqu'elle constitue une exigence réglementaire qui influence le degré de confiance du public envers les institutions.

De plus, le balisage et le contrôle de la facturation des consultants gagnent à être améliorés. Ceci se traduit par l'adoption de règles claires concernant la tarification (horaire ou forfaitaire) des services professionnels et le remboursement des dépenses. La commission scolaire devrait également exiger la présentation de pièces justificatives en vue d'un remboursement de frais de déplacement des consultants. Ces mécanismes de contrôle permettront d'assurer la saine gestion des fonds publics par la commission scolaire.

FORMATION GÉNÉRALE DES ADULTES

Au début de l'enquête, [REDACTED] quant à la conformité des programmes et des inscriptions en formation générale des adultes. Une vérification sommaire indique en effet une forte croissance des effectifs inscrits en intégration sociale et socioprofessionnelle.

Nombre d'ETP par programme	Intégration sociale	Intégration socioprofessionnelle	Total
2012-2013	259	176	435
2013-2014	269	192	461
2014-2015	287	271	558
2015-2016	313	247	560

Méthodologie

La démarche des enquêteurs par rapport aux programmes de formation générale des adultes (FGA) avait pour objectif de contrôler la présence élève-enseignant déclarée par la commission scolaire. Les programmes d'études d'intégration sociale (IS) et d'intégration socioprofessionnelle (ISP) étaient particulièrement visés.

Après avoir sommairement analysé la documentation obtenue de la commission scolaire et apprécié le niveau de risque de chacun des cours prévus à l'horaire, 11 visites impromptues ont été réalisées par les enquêteurs le 28 février et le 1^{er} mars 2018. Des lieux d'enseignement déclarés par la commission scolaire situés à Chicoutimi et à La Baie ont fait l'objet de vérification. Il s'agit de centres d'éducation pour adultes, de résidences pour personnes âgées ou des locaux d'organismes divers. Il a ainsi été possible de comparer les déclarations de la CSRS avec la réalité observée.

Établissements visités

Nom de l'établissement	Ville	Date	Programme visé
La Maisonnée d'Évelyne	Chicoutimi	28 février 2018	IS
Musée de la Pulperie	Chicoutimi	28 février 2018	ISP
Église St-Antoine	Chicoutimi	28 février 2018	IS
École nationale d'apprentissage par la marionnette (ENAM)	Chicoutimi	28 février 2018	IS
Ouverture vers notre indépendance (OVNI)	Chicoutimi	28 février 2018	FG
Chartwell Villa Saguenay (résidence pour retraités)	Chicoutimi	28 février 2018	IS
Manoir de la Sérénité (résidence pour retraités)	Chicoutimi	1 ^{er} mars 2018	IS
Pavillon Centre 216 (Carrefour environnement Saguenay)	Chicoutimi	1 ^{er} mars 2018	ISP
La Maison des Familles de La Baie	La Baie	1 ^{er} mars 2018	ISP
Villa St-Alexis (résidence pour retraités)	La Baie	1 ^{er} mars 2018	IS
Centre de FGA Durocher	La Baie	1 ^{er} mars 2018	IS

Les résidences, centres et organismes visités par les enquêteurs se sont montrés très ouverts à partager les programmes d'intégration sociale et socioprofessionnelle instaurés dans leur établissement. Les enquêteurs ont adopté une approche sympathique et non intrusive et ont été bien accueillis. Rapidement, les personnes rencontrées étaient disposées à partager leur réalité, parfois très candidement. Plusieurs personnes rencontrées ont indiqué apprécier l'intérêt du Ministère pour la FGA qui est méconnue, selon eux. Certains ont mentionné rencontrer des représentants du Ministère pour la première fois et être heureux de pouvoir partager leur réalité, qui est bien différente de celle de l'éducation primaire et secondaire.

- **La Maisonnée d'Évelyne**

Il s'agit d'une personne morale sans but lucratif constituée en 1999. Elle œuvre comme centre de réadaptation pour handicapés physiques et à l'intégration dans leur milieu de personnes présentant des déficiences (intellectuelles ou physiques) ou souffrant d'autisme. Cette maison offre également de l'hébergement pour des périodes de répit-dépannage pour la même clientèle⁴⁰.

Selon les documents obtenus de la commission scolaire, une enseignante en intégration sociale travaille à temps plein à La Maisonnée d'Évelyne, soit de 8 h 30 à 15 h environ tous les jours. Elle déclare être en « Présence élèves » de 10 h à 14 h 15 tous les jours, hormis le vendredi où les cours se terminent à 14 h. La période réservée au dîner est donc incluse dans le temps de présence élèves.

Lors de la visite des enquêteurs, un groupe d'une quinzaine d'élèves souffrant de déficience intellectuelle était en cours. Le coordonnateur de l'organisme ainsi que l'enseignante ont été rencontrés. Ce projet collaboratif entre la Maisonnée d'Évelyne et la CSRS existe depuis 9 ans. L'objectif est d'offrir un autre milieu pour les adultes présentant des déficiences intellectuelles. L'enseignante [REDACTED] ne suit pas de programme précis. Elle prépare des activités en fonction du thème des saines habitudes de vie et en fonction des besoins des adultes de ses groupes. Elle enseigne à des adultes de 50 ans et elle compare le niveau d'instruction au préscolaire et début du primaire. Les activités choisies ont pour but de travailler la mémoire et réactiver les connaissances acquises à l'aide de questions sur un tableau interactif. Il n'y a pas d'atelier de lecture ou d'écriture. Ils participeraient à des ateliers de cuisine, du bricolage, de la zoothérapie et des activités de motricité fine et globale pour maintenir leur autonomie.

L'enseignante a mentionné que 41 personnes sont inscrites à ses cours d'intégration sociale. Les élèves sont présents à temps partiel, à raison de deux journées par semaine maximum. Le ratio est de 15 personnes par jour. La liste des élèves inscrits à La Maisonnée d'Évelyne ne fait pas partie des documents transmis par la commission scolaire.

- **Le Musée de la Pulperie**

La Pulperie est un site historique exploité par La Corporation du Musée du Saguenay-Lac-Saint-Jean et du Site de la Pulperie, une personne morale à but non lucratif dont la mission est l'acquisition, la conservation et la diffusion du patrimoine régional. Ses locaux sont situés dans les bâtiments restaurés de l'ancienne Compagnie de pulpe de Chicoutimi. Il s'agit d'un musée sur l'histoire de cette compagnie, qui a joué un rôle important dans l'économie et le développement de cette région au début du 20^e siècle. Des réceptions et événements culturels y sont également tenus⁴².

⁴⁰ <https://www.arrondissement.com/bottin/maisonneedevelyne>

⁴¹ Publié par le Registraire des entreprises du Québec.

⁴² <https://www.pulperie.com/fr/>

Selon les documents obtenus de la commission scolaire, une enseignante y donne des cours d'intégration socioprofessionnelle du mardi au jeudi de 9 h 20 à 14 h 20, mais est disponible sur place entre 8 h 20 et 15 h.

Lors de la visite des enquêteurs, l'enseignante se trouvait sur place avec un groupe d'une dizaine d'élèves atteints de déficience intellectuelle. Une éducatrice spécialisée du Centre de réadaptation en déficience intellectuelle (maintenant fusionné avec le CIUSS) était également présente pour contrôler l'aspect comportemental des élèves. Elles ont toutes deux pris plusieurs minutes pour expliquer leur travail aux enquêteurs, et ce, avec enthousiasme. La Pulperie est un plateau de travail où les élèves développent leur autonomie par l'exécution de diverses tâches reliées à l'entretien du bâtiment et du terrain adjacent. Ils contribuent également aux expositions artistiques en effectuant des tâches variées à la demande des employés du musée, tel que retirer le cadre des tableaux à la suite d'une exposition. Ils apprennent à réaliser diverses tâches et à adopter un comportement adéquat afin d'être éventuellement en mesure d'effectuer des stages en milieu de travail et d'occuper un emploi.

Ce projet existe depuis près de 8 ans. L'éducatrice mentionne qu'il s'agit du premier plateau de travail intégré dans un milieu muséal au Canada. Il est né d'un partenariat entre le CRDI et la Pulperie afin de combler des besoins complémentaires. La Pulperie avait besoin de main-d'œuvre, tandis que le CRDI manquait de travail pour occuper sa clientèle. Selon l'éducatrice, le ministère de la Santé et des Services sociaux exigeait un 3e partenaire. La Pulperie et le CRDI se sont donc adressés à la commission scolaire étant donné la mission éducative du programme.

Selon l'éducatrice spécialisée rencontrée, qui est présente depuis le début du projet, 52 élèves y ont reçu des enseignements au fil des ans et la plupart ont quitté pour effectuer des stages. Il s'agit d'un programme offert 3 jours par semaine avec 15 élèves par jour.

L'enseignante et l'éducatrice spécialisée responsables de ce plateau de travail semblent passionnées par leur travail et encadrer adéquatement les élèves. Le développement de l'autonomie et des aptitudes requises pour intégrer le marché du travail paraissent être la pierre angulaire du programme où toute situation est prétexte à l'apprentissage. Le nombre d'élèves inscrits correspond aux nombres d'élèves mentionnés par l'enseignante, bien qu'ils n'étaient pas tous présents lors de la visite des enquêteurs.

- **L'Église St-Antoine**

Il s'agit d'une église catholique située dans la paroisse du Sacré-Cœur à Chicoutimi. La paroisse loue sur demande une salle au sous-sol pour diverses occasions.

Selon les documents obtenus de la commission scolaire, une enseignante en intégration sociale y travaille de 12 h 30 à 15 h 30 tous les mercredis depuis septembre 2017. Les documents n'indiquent toutefois pas le sujet de l'enseignement prodigué.

Lors de la visite des enquêteurs peu après l'heure déclarée de début du cours, aucun enseignant de la commission scolaire ne se trouvait sur place. [REDACTED]

[REDACTED] des cours d'intégration sociale ont commencé au début du mois de janvier 2018, mais que l'administration de la paroisse a décidé de les annuler le 13 février 2018 puisque personne ne se présentait, hormis la professeure. Elle précise également que ces cours avaient lieu le mardi après-midi et non le mercredi après-midi.

Selon la liste d'inscriptions fournie par la commission scolaire, 17 personnes assistent à ce cours. La présence requise indiquée au rapport d'assiduité est de 63 heures par personne et le taux

d'absentéisme déclaré est de 26 %. Considérant que le cours a dû être annulé, faute de participants, il est probable que ce taux soit sous-évalué.

- **L'École nationale d'apprentissage par la marionnette (ENAM)**

Il s'agit d'une personne morale sans but lucratif constituée en 1990. Elle offre un programme intitulé « Des marionnettes pour le dire » visant à briser l'isolement des adultes présentant des problèmes de santé mentale et des contraintes sévères à l'emploi par l'utilisation de marionnettes. Elles peuvent ainsi développer différentes compétences et canaliser les émotions du quotidien. Les arts sont utilisés comme outil pour favoriser l'intégration sociale des élèves⁴³. Les locaux utilisés par l'ENAM sont situés au sous-sol du Pavillon Marguerite-d'Youville, une ancienne école primaire convertie en centre de formation pour adultes.

Selon les documents obtenus de la commission scolaire, une enseignante en intégration sociale (adaptation scolaire) est présente à l'école Marguerite-d'Youville à temps plein, soit de 8 h à 16 h tous les jours, hormis le vendredi où elle quitte vers 12 h. Son temps est partagé entre l'ENAM et le programme Ouverture vers notre indépendance (OVNI)⁴⁴. Le jour de la visite des enquêteurs, elle devait enseigner à l'ENAM de 8 h à 16 h.

Lors de la visite des enquêteurs, aucun enseignant de la commission scolaire ne se trouvait sur place, contrairement à ce qui était prévu à l'horaire. Un intervenant employé par l'ENAM était en cours avec une dizaine d'adultes. Le responsable des communications de l'ENAM était présent et a été rencontré. L'ENAM occupe ces locaux depuis 8 ans. Les lundis et jeudis sont surtout consacrés au théâtre de marionnette tandis que les mardis et mercredis sont davantage orientés vers les autres arts, c'est-à-dire à des ateliers de croissance personnelle, une chorale et des ateliers de fabrication de marionnettes.

[REDACTED] La nouvelle directrice du centre de formation générale des adultes serait beaucoup plus présente dans les rencontres où il est discuté du programme pédagogique et exigerait beaucoup de rigueur des représentants de l'ENAM. Depuis le début du partenariat, deux représentants de la CSRS sont membres du conseil d'administration de l'ENAM. Dans la dernière année et demie, la commission scolaire a annoncé que ses employés ne feraient plus partie du conseil d'administration.

La CSRS a demandé à négocier de nouveau l'entente intervenue en 2012 entre les parties. Les négociations sont présentement suspendues étant donné l'absence de la présidente de l'ENAM.

[REDACTED] Ainsi, aucun enseignant de la commission scolaire ne s'est présenté à l'ENAM depuis le 20 décembre 2017. Les autres ressources fournies par la commission scolaire ont également été retirées, comme une travailleuse sociale.

⁴³ <http://www.enamsaguenay.ca/>

⁴⁴ Voir la section suivante consacrée à l'OVNI.

La semaine précédant la visite des enquêteurs, il a reçu un avis de la commission scolaire à l'effet que les 29 élèves de l'ENAM n'étaient plus inscrits au programme d'intégration sociale de la CSRS et qu'il était désormais inutile de transmettre la feuille de présence. La réception de cet avis coïncide avec la demande de la liste des élèves inscrits en FGA à la CSRS par les enquêteurs.

Il a également appris par un autre organisme partenaire de l'ENAM qu'un nouveau projet d'intégration sociale par les arts a été créé au Pavillon Laure-Conan par la CSRS. Les employés de la commission scolaire qui travaillaient à l'ENAM y auraient été transférés.

Les documents transmis par la commission scolaire font état de 35 personnes inscrites à ce programme.

- **Ouverture vers notre indépendance (OVNI)**

Il s'agit d'un programme de formation pour les jeunes décrocheurs ayant des problèmes de comportements. Ils sont séparés des adultes en formation générale étant donné leur jeune âge. Les locaux utilisés par l'OVNI sont situés au rez-de-chaussée du Pavillon Marguerite-d'Youville, une ancienne école primaire convertie en centre de formation pour adultes. Le sous-sol est quant à lui occupé par l'ENAM.

Après avoir visité l'ENAM, les enquêteurs ont profité du fait qu'ils se trouvaient au Pavillon Marguerite-d'Youville pour rencontrer une enseignante d'OVNI. Elle a mentionné que 17 élèves sont inscrits à temps plein. Ce sont des jeunes de 16 ou 17 ans qui ont des troubles de comportements importants et qui ne réussissent pas à étudier à la polyvalente. Lorsque tous les services sont écoulés, ils sont transférés à l'OVNI. Ils bénéficient d'un encadrement accru. Les professeurs sont disponibles à compter de 8 h le matin et les cours débutent à 9 h 30. Deux professeurs y enseignent le français et les mathématiques à plein temps. Un autre enseignant en adaptation scolaire est présent à temps partiel, soit 2 jours et demi par semaine. Le ratio professeur-élève est élevé étant donné la clientèle difficile. Les cours dispensés sont les mêmes qu'au Pavillon Laure-Conan en formation générale des adultes. Les examens s'y déroulent d'ailleurs. L'enseignante a mentionné que l'OVNI est nécessaire quoique non rentable pour la CSRS, étant donné le ratio élevé professeur-élève.

Les lieux paraissaient à l'abandon et désordonnés. Considérant que la vocation de l'établissement est de redonner le goût aux études, améliorer l'état des lieux pourrait être bénéfique.

- **Chartwell Villa Saguenay**

Il s'agit d'un complexe privé offrant de l'hébergement aux personnes retraitées autonomes et semi-autonomes⁴⁶.

Selon les documents obtenus de la commission scolaire, une enseignante en intégration sociale y donne des cours intitulés « Atelier Mémoire » plusieurs fois par semaine, dont le mercredi de 13 h à 16 h.

Lors de la visite des enquêteurs, l'enseignante était présente avec un groupe d'environ 10 aînés. Puisque c'était le dernier cours avant la semaine de relâche, elle a préparé un jeu-questionnaire pour ses élèves. La première partie du cours a été consacrée à un jeu de charivari. Elle mentionne avoir un groupe de 20 à 25 personnes le lundi et de 12 à 15 personnes le mercredi. Ses cours visent la stimulation intellectuelle. Le groupe du lundi fait surtout des exercices écrits en français et en mathématique. Le mercredi, elle oriente ses cours davantage sur des défis et jeux de grammaire, comme le charivari. L'âge des retraités de ses groupes varie de 70 à 94 ans. Elle enseigne également le jeudi matin à la Villa Saguenay à des aînés atteints de perte cognitive. Elle revoit l'alphabet et les chiffres pour qu'ils conservent un minimum de connaissances.

Un autre enseignant de la commission scolaire se trouvait sur place et supervisait un jeu de quilles à la console de jeu Wii dans le cadre d'un cours intitulé « Inter-sports », visant à développer la motricité fine des personnes âgées. L'ambiance était festive et plusieurs résidents encourageaient les participants.

Les enquêteurs ont rencontré le responsable des programmes d'animation et des loisirs de la résidence. Il est très fier de son horaire d'activités mis en place et a indiqué qu'il s'agit de l'une des résidences de la chaîne Chartwell les plus vivantes grâce à ce programme d'animation. Il remercie le Ministère de fournir ces services qui apportent beaucoup d'éveil et de stimulation aux résidents. Il en est ravi. Plusieurs cours sont dispensés par des professeurs de la CSRS à la Villa Saguenay dont le conditionnement physique, aquaforme, atelier-mémoire, conditionnement physique en réadaptation physique et informatique. Des représentants de la commission scolaire sont allés le rencontrer au début de l'implantation du programme pour vérifier quels étaient les besoins de son milieu afin de proposer des cours utiles.

Les documents transmis par la commission scolaire font état de 68 personnes inscrites à ce programme. Considérant le nombre d'élèves mentionné par l'enseignante donnant les cours « Atelier Mémoire » (environ 35 personnes) et ceux qui seraient inscrits au cours « Mise en forme » (50 personnes) selon le responsable des loisirs, le nombre d'inscriptions paraît sous-évalué.

Également, les heures de présence-élèves annoncées par la commission scolaire semblent surévaluées [REDACTED]. L'horaire d'un professeur indique 4 heures d'enseignement du cours « Mise en forme » le mardi matin alors que le responsable des loisirs a indiqué aux enquêteurs que ce cours était d'une durée de 2 heures seulement.

Les tâches de ces enseignants ressemblent davantage à celles d'un technicien en loisirs que d'un enseignant à l'emploi d'une commission scolaire.

⁴⁶ <https://chartwell.com>

- **Manoir de la Sérénité**

Il s'agit d'une résidence privée pour personnes âgées autonomes, semi-autonomes et en perte d'autonomie, située dans le quartier Notre-Dame-du-Saguenay. La résidence compte 26 unités pouvant accueillir un maximum de trente personnes. La moyenne d'âge se situe entre 85 et 90 ans⁴⁷.

Selon les documents obtenus de la commission scolaire, une enseignante en intégration sociale y donne des cours le jeudi de 8 h 30 à 11 h. Le sujet du cours n'est pas indiqué.

Lors de la visite des enquêteurs, l'enseignante était présente avec un groupe d'une dizaine d'aînés. Les participants étaient assis dans le salon de la résidence. L'ambiance était morose. L'enseignante s'affairait à installer son matériel, bien que le cours devait être débuté depuis une trentaine de minutes selon l'horaire. Les enseignements prodigués aux résidents sont de niveau préscolaire, comme associer des objets à des métiers, identifier des animaux et des couleurs. Grâce à ces exercices, l'enseignante tente de faire travailler la mémoire des aînés qui assistent à son cours.

Les documents transmis par la commission scolaire font état de 19 personnes inscrites à ce programme et d'une présence requise de 40 heures pour la période visée, soit du 1er juillet 2017 au 31 janvier 2018. Le nombre d'inscriptions semble surévalué étant donné le nombre de retraités présents lors du passage des enquêteurs. Les heures déclarées ne semblent pas respectées puisque le cours n'était toujours pas débuté à l'arrivée des enquêteurs vers 9 h.

Bien que la clientèle sur place soit classifiée comme « autonome ou en perte d'autonomie », elle reçoit le même niveau d'enseignement que la clientèle présentant des déficiences intellectuelles sévères, soit des enseignements de niveau préscolaire.

- **Pavillon Centre 216 (rue des Oblats, édifice Carrefour Environnement Saguenay)**

Ce pavillon est un centre de formation pour adultes spécifiquement réservé au programme d'intégration socioprofessionnelle. Des plateaux de travail y sont organisés, telles l'ébénisterie, la conciergerie, de la couture et une cuisine collective. Des cours magistraux y sont également donnés, principalement sur les saines habitudes de vie et l'employabilité. Ces programmes s'adressent principalement à une clientèle présentant des déficiences intellectuelles ou des troubles mentaux. Jusqu'à récemment le Carrefour Environnement Saguenay (CES), une personne morale à but non lucratif œuvrant dans le domaine de la récupération et du recyclage, y avait ses locaux. Le CES a déménagé, faute d'espace suffisant.

Selon les documents obtenus de la commission scolaire, quatre professeurs en intégration socioprofessionnelle devaient être en cours à 9 h 30 lors du passage des enquêteurs. Pour deux d'entre eux, aucun sujet de cours n'était indiqué. Un troisième enseignant devait animer un « Atelier », tandis que le quatrième devait être en « Marche extérieure » avant d'enseigner « Employabilité ».

Lors de la visite des enquêteurs, aucun de ces enseignants n'était en cours. Les enquêteurs ont tout d'abord rencontré une enseignante qui se trouvait dans son bureau. Elle avait une rencontre individuelle avec un élève prévue en après-midi, mais avait tout son temps pour répondre aux

⁴⁷ <https://bonjourresidences.com/residences/saguenay-lac-saint-jean-saguenay-manoir-de-la-serenite/>

questions des enquêteurs et les accompagner pour faire le tour du pavillon. Elle a expliqué son travail aux enquêteurs et parlé des programmes offerts.

Selon son témoignage, elle n'enseigne pas, mais elle rencontre des élèves en suivi individuel. Elle tente de leur dénicher des stages dans des organismes, elle supervise leur stage et inculque les relations d'emploi. La plupart des élèves du Centre 216 proviennent du centre local d'emploi. Lorsqu'elle rencontre l'élève pour la première fois, elle dresse son portrait. Elle détermine s'il est préférable de le placer en plateau de travail (au centre ou au CES) ou encore dans des cours en employabilité. Si l'élève n'a pas choisi un métier, il suivra des cours en employabilité afin de découvrir ses intérêts. Par la suite, l'élève pourra faire son stage dans le domaine qui l'intéresse.

Le Centre 216 décerne des certificats de formation en insertion socioprofessionnelle des adultes (CFISA) et des certificats de formation à un métier semi-spécialisé (CFMS). Le programme de CFISA est de 900 heures tandis que le CFMS est d'une durée de 450 heures, dont 375 heures pratique et 75 heures théorique. Le CFISA s'adresse aux élèves qui n'ont pas choisi leur métier et qui ne sont pas prêts à intégrer le marché du travail. Ils suivent des cours et font des plateaux de travail.

Concernant le programme Tremplin, elle mentionne qu'elle rencontre l'élève surtout pour son inscription. Il choisit son métier et quitte en stage. Dépendamment des besoins, il peut y avoir des rencontres pour apprendre à l'élève le savoir-être.

Elle a abordé la situation de certains élèves qui travaillent dans des entreprises à la suite de leur formation au Centre 216. Cette enseignante a également commenté ses rencontres d'évaluation de stage qui peuvent durer de 15 à 60 minutes par semaine par élève, selon les circonstances.

L'enseignante a parcouru le Centre avec les enquêteurs pour leur montrer les différents plateaux de travail et les programmes offerts. Ils ont visité le magasin de vente et de réparation de matériel informatique (CES Informatique).

Deux élèves

étaient présents et ont expliqué les tâches de leur plateau de travail. Ils sont impliqués notamment dans le nettoyage du matériel informatique usagé, le test de disques durs, l'assemblage des ordinateurs qui seront mis en vente et la destruction de données. Ce sont des tâches qu'ils ont apprises sur place.

Un autre plateau de travail nommé « Culture à partager » consiste à trier des boîtes de livres reçus de donateurs. Ultimement, les livres qui ne seront pas conservés pour la bibliothèque de l'édifice ou transmis dans les écoles de la commission scolaire seront envoyés dans les pays en voie de développement. Aucun enseignant ni élève ne se trouvaient sur place.

Une dizaine d'élèves effectuaient des travaux d'ébénisterie dans un atelier situé à l'étage. Un petit local a été aménagé pour servir de boutique pour vendre les produits confectionnés par les élèves. Certains objets sont en bois uniquement et d'autres sont faits avec des matériaux recyclés provenant du CES Informatique. L'argent récolté par la vente des produits sert à financer les programmes.

Un petit groupe était affairé à cuisiner un repas dans une cuisine collective aménagée à cette fin. Il semble que l'enseignante se procure de la nourriture de façon régulière auprès de Moisson Saguenay-Lac-Saint-Jean pour permettre aux élèves de cuisiner des repas.

Lors de la visite de l'édifice, deux autres enseignants ont été rencontrés.

Ils ont discuté une trentaine de minutes avec les enquêteurs. Il a mentionné n'avoir reçu aucune directive ou objectif à accomplir pendant la semaine. Il n'avait eu

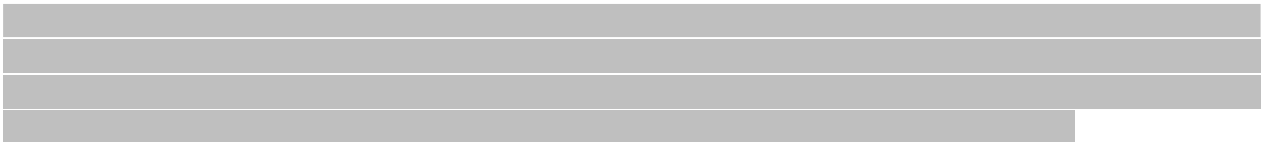
aucun temps de préparation. Ces enseignants étaient loquaces et heureux d'être rencontrés par des représentants du Ministère. Ils ont indiqué apprécier avoir la chance de donner leur opinion.

Les enquêteurs ont conclu leur visite par l'Atelier de Mil-Métiers. Ce plateau de travail est exploité en partenariat avec l'Association canadienne pour la santé mentale qui fournit deux intervenantes pour aider les élèves au quotidien. Environ 5 élèves présentant des déficiences intellectuelles étaient sur place. La plupart étaient assis derrière une machine à coudre, sans qu'elle ne soit en fonction pendant la visite des enquêteurs. Certains avaient la tâche de confectionner des porte-crayons en tissu pour les uniformes de l'hôpital. Une autre élève emballait seule dans une autre pièce des pains de savon pour un hôtel de Chicoutimi.

La professeure qui a accompagné les enquêteurs lors de leur visite a indiqué qu'elle avait pris l'habitude de débiter la journée par des exercices lorsqu'elle était enseignante au Mil-Métiers. C'était une façon de « réveiller » les élèves qui sont souvent médicamenteux. Elle animait à l'époque des cours d'aérobic. Différentes activités physiques étaient offertes, comme le ballon ou la marche. Ce sont les professeurs du Centre 216 qui ont eu cette idée et l'ont mis en pratique après avoir obtenu l'autorisation de la direction. C'est dans ce contexte que se déroule le cours « Marche extérieure » indiqué à l'horaire d'un des professeurs visés par la visite. Ces exercices font désormais partie du programme et sont inclus aux heures de présence-élèves.

L'enseignante a élaboré sur la situation de certains élèves qui travaillent en entreprise depuis plusieurs mois. Pourtant, les heures présence-élèves déclarées par la commission scolaire pour ces élèves sont équivalentes à une présence en cours à plein temps. Les déclarations d'heures de la commission scolaire semblent donc surévaluées par rapport à la réalité. Également, elle ne maîtrisait pas certains programmes offerts par le Centre 216, particulièrement Tremplin.

Malgré le déménagement du Carrefour Environnement Saguenay, les déchets informatiques à recycler sont toujours acheminés au Pavillon Centre 216 et le CES Informatique y est toujours situé.



- **La Maison des Familles de La Baie**

Il s'agit d'une personne morale sans but lucratif constituée en 1993, qui exploite un ancien presbytère pour y fournir des services communautaires axés sur la promotion de la famille. Elle œuvre auprès des familles de tout type et encourage le partage d'informations, de conseils, de connaissances et les relations intergénérationnelles. Plus spécifiquement, La Maison des Familles propose des groupes de soutien pour les hommes et les femmes, de la cuisine collective, une joujouthèque, de l'animation pour les enfants et un service de halte-répît. Il s'agit d'un espace d'accueil pour les familles où plusieurs intervenants et bénévoles sont disponibles pour écouter et conseiller⁴⁹.

Selon les documents obtenus de la commission scolaire, une enseignante en intégration socioprofessionnelle est présente à la Maison des Familles de 8 h 30 à 11 h 50 du lundi au jeudi.

⁴⁸

⁴⁹ <http://www.maisondesfamillesdelabaie.com>

Lors de la visite des enquêteurs en fin d'avant-midi, l'enseignante n'était pas sur place et n'avait pas été présente de la journée. Selon une intervenante rencontrée, l'enseignante de la commission scolaire « serait là de temps en temps ». Elle n'était toutefois pas en mesure de dire si elle a un horaire de présence fixe ni si elle est présente plusieurs jours par semaine. Aucun autre enseignant de la CSRS n'était sur les lieux.

Les documents reçus de la commission scolaire font état de 17 inscriptions pour ce cours dont la présence requise est de 502 heures.

L'horaire de cours de cette enseignante ne semble pas fidèle à la réalité. En conséquence, le rapport d'assiduité pourrait être inexact.

- **Villa St-Alexis**

Il s'agit d'un complexe privé de 195 unités offrant de l'hébergement aux personnes retraitées autonomes et semi-autonomes⁵⁰.

Selon les documents obtenus de la commission scolaire, une enseignante en intégration sociale est présente à la Villa St-Alexis 3 jours et demi par semaine.

Lors de la visite des enquêteurs en fin d'avant-midi, l'enseignante était présente et a été rencontrée.

Elle a expliqué le programme d'intégration sociale en vigueur à la Villa. Un groupe de 15 personnes suivent ses cours du lundi au jeudi. Ce sont toujours les mêmes personnes bien que quelques personnes puissent se greffer au groupe à l'occasion. La journée commence par une demi-heure de marche de 9h30 à 10h. Ensuite, ils se réunissent dans la salle multifonctions située au sous-sol et font 30 minutes de mise en forme. Ils débiteront sous peu une nouvelle routine de Tai-chi. Un atelier mémoire d'une durée d'une heure complète les enseignements de l'avant-midi. Dans l'après-midi, elle organise en alternance des jeux (poches, cartes et quilles) et des arts (mandala et bricolage).

Elle est professeure en intégration sociale [redacted] enseigne à plein temps dans une résidence pour personnes âgées. [redacted]

[redacted] Elle apprécie la liberté créative dont elle bénéficie. Par exemple, par le passé, elle a créé des pièces de théâtre avec ses élèves. Ils écrivaient la pièce en plus de fabriquer les costumes. Le projet pouvait s'étaler sur une période de 2 ans. Un programme formel existe pour les ateliers mémoire. Pour le reste, chaque enseignant peut construire son horaire d'activités en fonction de sa personnalité et de ses intérêts.

Elle invite parfois des conférenciers à venir rencontrer ses élèves. Ce sont des personnes qu'elle a connues dans son parcours professionnel. Par exemple, des conférences sont prévues sur la graphologie, la nature du Saguenay et la psychologie.

Bien que cela ne soit pas prévu dans son mandat, elle tente de créer un lien avec les autres résidents du complexe par la remise de cartes de souhaits, confectionnées lors de l'activité de bricolage, ou en organisant à l'occasion des activités ouvertes à tous.

Les professeurs en intégration sociale ont parfois des réunions où ils échangent sur leur façon de faire et partagent des exercices. Elle adore les ateliers mémoire étant donné la liberté dont elle

⁵⁰ <http://desainay.com/residence-villa-st-alexis>

dispose. [REDACTED]

Les documents reçus de la commission scolaire font état de 23 personnes inscrites à ce programme, bien que [REDACTED] 15 personnes sont présentes à ses activités. Le rapport d'assiduité présenté au Ministère semble donc inexact.

De plus, l'horaire des activités proposées par l'enseignante (annexe 3), qui est affiché près de la porte d'entrée de la Villa St-Alexis, ne correspond pas à celui reçu de la commission scolaire. Les activités offertes en avant-midi se déroulent en réalité entre 9 h 30 et 11 h 30, alors que l'horaire reçu de la commission scolaire indique de 9 h à 12 h. La même situation se produit en après-midi, alors que les activités se tiennent de 13 h 30 à 15 h 30 plutôt que de 13 h à 16 h. Les heures d'enseignement annoncées ne semblent pas respectées.

L'enseignante semblait heureuse et passionnée par son travail. Toutefois, ses tâches ressemblent davantage à celles d'une technicienne en loisirs que d'une enseignante à l'emploi d'une commission scolaire.

- **Centre de FGA Durocher**

Il s'agit d'un centre de formation générale des adultes situé à La Baie.

Selon les documents obtenus de la commission scolaire, une enseignante en intégration sociale y donne un cours de « iPad 1 » de 9 h à 11 h et de « iPad 2 » de 13 h à 15 h.

Lors de la visite des enquêteurs, elle enseignait effectivement un cours de iPad à des adultes. Elle a pris quelques minutes pour discuter de son travail. Sa clientèle pour le cours de iPad est composée de retraités autonomes et semi-autonomes âgés de 50 à 95 ans. [REDACTED]

[REDACTED] Elle a mentionné que bien que ce cours soit dispensé à une clientèle en intégration sociale (retraités), il est considéré comme un cours de mathématiques (informatique) en formation générale. Elle ignore cependant si les élèves inscrits ont des crédits en conséquence. Le contenu du cours de iPad est le même, peu importe le professeur de la CSRS qui le livre puisque les professeurs ont adopté le même plan de cours.

Elle profite de l'occasion pour se plaindre du matériel qu'elle doit utiliser. Elle a fait une demande de tablettes en septembre et ne l'a reçue qu'en janvier. Elle indique avoir le iPad le plus désuet du groupe (les élèves apportent leur propre iPad) ce qui occasionne des situations gênantes lorsque les applications ne fonctionnent pas devant sa classe.

Tableau résumé des éléments constatés

Lors des visites des enquêteurs, plusieurs anomalies ont été constatées, tel que rapporté dans les pages précédentes pour chacun des établissements. Il s'agit d'éléments observés au moment précis du passage des enquêteurs, sans qu'il ne soit toutefois possible de conclure qu'il s'agit d'irrégularités récurrentes dans tous les cas.

Nom de l'établissement	Semble conforme	ÉLÉMENTS CONSTATÉS			
		Aucun cours	Inscriptions surévaluées	Heures déclarées surévaluées et/ou horaire non respecté	Manque d'informations
La Maisonnée d'Évelyne					X
Musée de la Pulperie	X				
Église St-Antoine		X			
École nationale d'apprentissage par la marionnette (ENAM)		X ¹	X		
Ouverture vers notre indépendance (Ovni) ²					
Chartwell Villa Saguenay				X	
Manoir de la Sérénité			X	X	
Pavillon Centre 216 (Carrefour environnement Saguenay)				X	
La Maison des Familles de La Baie		X			
Villa St-Alexis			X	X	
Centre Durocher (FGA)	X ³				
TOTAL	2	3	3	4	1

¹ Un cours était donné au moment de la visite des enquêteurs, mais par les intervenants de l'ENAM. Aucun professeur de la CSRS n'était sur place.

² Ce programme fait partie de la formation générale et n'était pas visé par l'enquête.

³ L'enseignante a toutefois mentionné que son cours n'était pas donné dans le cadre du programme d'intégration sociale. Ce cours serait considéré comme de l'informatique (relevant des mathématiques) de la formation générale.

Analyse

Le programme d'études publié par le Ministère contient les visées du programme, les caractéristiques de sa clientèle, ses principes directeurs et les champs d'habileté couverts. Le programme d'études des services de formation à l'intégration sociale⁵¹ décrit de la façon suivante sa raison d'être:

Le programme des services de formation à l'intégration sociale (SFIS) est le fruit d'une longue gestation collective dans les commissions scolaires du Québec, en vue d'apporter une réponse à des besoins de formation d'adultes présentant des difficultés persistantes et importantes d'apprentissage et d'adaptation sur les plans psychique, intellectuel, social ou physique. (...)

L'article 10 du régime pédagogique applicable aux services éducatifs pour les adultes en formation générale présente l'objet des SFIS comme suit :

«Les services de formation à l'intégration sociale ont pour but de permettre à l'adulte qui éprouve des difficultés d'adaptation sur les plans psychique, intellectuel, social ou physique, l'accès à un cheminement personnel favorisant l'acquisition de compétences de base dans l'exercice de ses activités et rôles sociaux et, le cas échéant, dans la poursuite d'études subséquentes⁵².»

L'intégration sociale y est définie comme « une opération complexe menant à l'exercice de rôles sociaux d'adulte, dans leurs aspects concrets et fonctionnels, en rapport avec les sphères de vie personnelle, sociale, scolaire et liée au travail ».

Les enquêteurs ont rencontré des représentants de la Direction de l'éducation des adultes et formation continue (DEAFC) afin d'obtenir des détails sur les programmes d'IS et d'ISP. Notamment, les enquêteurs souhaitaient confirmer quelles sont les activités considérées comme de l'intégration sociale par le Ministère. Ces derniers ont mentionné que les activités traditionnellement considérées comme de l'« éducation populaire » ne doivent pas être considérées comme de l'intégration sociale. Aucun financement ne devrait donc être octroyé par le Ministère pour répondre à ce besoin. Il s'agit d'activités qui s'adressent à toute la population et souvent offertes par les villes, comme l'apprentissage de langues, l'informatique ou encore des ateliers de maintien de la mémoire offerts aux personnes âgées. La DEAFC reconnaît que plusieurs centres déclarent des activités d'« éducation populaire » dans le programme d'intégration sociale afin d'obtenir du financement. Le Ministère serait au fait de cette situation depuis plusieurs années.

Cette direction travaille présentement à un projet de sensibilisation des commissions scolaires quant au type d'enseignement qui peut être inclus dans l'intégration sociale. La DEAFC est consciente de la problématique engendrée par le fait de considérer les activités de loisirs des personnes âgées comme de l'intégration sociale. Il semble également y avoir mésentente avec le ministère de la Santé et des Services sociaux quant à la prise en charge de ce besoin dans certains milieux.

Or, selon les horaires obtenus, certains professeurs employés par la CSRS travaillent à plein temps dans des résidences pour personnes âgées. L'objectif visé par la formation générale des adultes, et plus spécifiquement par le programme d'intégration sociale, n'est pas de conserver les acquis de personnes âgées en perte d'autonomie ou de les divertir en jouant au jeu de poches, par exemple.

⁵¹ Ministère de l'Éducation, Services de formation à l'intégration sociale, Programme d'études, juin 1998.

⁵² Ministère de l'Éducation. Règlement sur le régime pédagogique applicable aux services éducatifs pour les adultes en formation générale, extrait de la Gazette officielle, Décret 732-94, Québec, Les Publications du Québec, 1994, p. 2828-2832.

Les activités offertes par les professeurs de la CSRS dans ces résidences pour personnes âgées s'apparentent plutôt à des activités d'un technicien en loisirs ou d'un entraîneur que relevant d'un programme éducatif lié à une commission scolaire.

De plus, la présence de ces enseignants génère une valeur ajoutée pour de tels établissements privés. Un programme d'activités variées est créé et offert par la commission scolaire. Les résidences privées n'ont donc plus à engager de récréologues et à défrayer des coûts importants.

Le programme d'études d'intégration sociale est rédigé d'une façon sujette à interprétation et qui pourrait générer des abus. Plusieurs professeurs rencontrés ont indiqué aux enquêteurs que la commission scolaire n'a pas émis d'orientations relatives à la mise en oeuvre de ce programme d'études, hormis pour les ateliers mémoire. En conséquence, chaque enseignant est libre de créer son cours à son image et selon ses envies. Il n'y a donc pas d'uniformité d'enseignement pour les élèves. Également, certains cours sont considérés comme des cours d'intégration sociale alors qu'il s'agit en fait de cours d'éducation populaire. La grande latitude consentie dans la création du programme peut mener aux situations observées actuellement en regard au programme d'intégration sociale de la CSRS.

Répartition des ETP déclarés en intégration sociale pour l'année scolaire 2015-2016⁵³

Type de cours offert	Nombre d'ETP	Nombre d'heures-élèves
Service d'enseignement aux personnes retraitées et âgées (SERA)	71	63 601
Éducation populaire autre que le SERA	114	102 708
Sous-total de l'éducation populaire:	185	166 309
Non-identifié (« Clientèle scolarisée hors établissement »)	89	80 532
Intégration sociale	39	34 887
TOTAL :	313⁵⁴	281 728

Pour l'année scolaire 2015-2016, au minimum 185 ETP sur les 313 ETP déclarées l'ont été en intégration sociale alors qu'il s'agissait en réalité de cours d'éducation populaire. Cela représente 59% des heures totales déclarées pour ce type d'enseignement. Il importe de mentionner que ce chiffre pourrait être plus élevé compte tenu que 89 heures sont déclarées avec la mention « Clientèle scolarisée hors établissement ». Il est donc possible que cette catégorie vise en partie ou en totalité de l'éducation populaire également. Tel que mentionné précédemment, les cours adressés aux personnes âgées ou au reste de la population et qui visent l'apprentissage de langues, de l'informatique, la mise en forme ou des ateliers de mémoire sont considérés comme de l'éducation populaire et ne devraient pas être comptabilisés en intégration sociale.

⁵³ Données utilisées par le Ministère pour établir le financement pour l'année scolaire 2017-2018.

⁵⁴ Arrondi à l'unité près.

Les heures déclarées d'intégration sociale sont en croissance depuis 2012. Cette tendance semble se poursuivre pour l'année scolaire 2017-2018. De nombreuses résidences pour personnes âgées ont été ajoutées au Service d'enseignement aux personnes retraitées et âgées (SERA) (annexe 4) et sont maintenant desservies par la CSRS. À titre de comparaison, cinq résidences pour personnes âgées bénéficiaient des services d'enseignement de la commission scolaire en 2015-2016. Pour l'année 2017-2018, au moins 13 résidences pour aînés reçoivent des professeurs pour de l'enseignement réservé aux résidents, et ce, sans compter les centres communautaires et autres associations desservies.

Entre le 1er juillet 2017 et le 31 janvier 2018, les déclarations d'activités en intégration sociale font état de 1 330 élèves pour un total de près de 171 381 heures, ce qui représente plus de 190 ETP pour une période de 7 mois, incluant la période estivale. Si cette tendance se maintient, les résultats de l'année scolaire 2015-2016 seront donc dépassés.

La majorité des cours de la CSRS déclarés à titre de programme d'intégration sociale constituent, dans les faits, de l'éducation populaire. En conséquence, il semble approprié de prendre des mesures pour que ce type d'activités ne soit plus comptabilisé dans les déclarations des commissions scolaires aux fins de l'obtention d'un financement du Ministère. D'ailleurs, la mission du ministère de la Famille et du ministère de la Santé et des Services sociaux est davantage ciblée par ce besoin que celle du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur.

Concernant le certificat de formation à un métier spécialisé (CFSM) en intégration socioprofessionnelle, il semble y avoir une mauvaise compréhension du programme d'études par le Centre 216. [REDACTED] le programme de CFISA est de 900 heures tandis que le CFMS est d'une durée de 450 heures, dont 375 heures de formation pratique et 75 heures de formation théorique. Pourtant, pour qu'un tel certificat soit délivré, le Ministère exige que l'élève ait suivi la formation d'une durée minimale de 900 heures (soit 450 heures de formation générale et 450 heures de formation pratique) et d'avoir réussi la formation pratique relative à ce métier semi-spécialisé d'une durée minimale de 450 heures. Or, [REDACTED] la durée de la formation pratique n'est que de 375 heures, mais aucune formation théorique n'est requise mis à part 75 heures.

Onze établissements ont été visités par les enquêteurs. De ce nombre, cinq⁵⁵ sont des organismes à but non lucratif ou des lieux exploités par de tels organismes. Trois d'entre eux comptaient au moins un cadre ou un commissaire de la commission scolaire au sein de leur conseil d'administration. Il n'est pas interdit pour un employé ou un commissaire d'être membre du conseil d'administration d'un organisme. Cependant, il est important de déclarer ces intérêts à la commission scolaire et de s'abstenir de prendre part aux délibérations et aux votes sur des questions pouvant avoir un impact sur ces organismes. Il pourrait être opportun de sensibiliser la commission scolaire face à cette problématique puisqu'il est probable que d'autres partenaires de la CSRS aient des employés ou des commissaires de la commission scolaire dans leur structure administrative ou décisionnelle.

Finalement, la question de la formation générale des adultes est complexe, qui interpelle une myriade d'intervenants (commissions scolaires, MEES, MSSS, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale) et soulève des questions de société, comme les services offerts à des clientèles vulnérables.

⁵⁵ Incluant le Carrefour Environnement Saguenay qui est étroitement lié au Pavillon Centre 216 et au programme d'intégration socioprofessionnelle.

ÉTAT DE SITUATION

L'enquête permet d'émettre certains constats principaux et spécifiques sur l'état de la situation à la commission scolaire :

Constats principaux

- La présidente prend des décisions au nom de la commission scolaire de sa propre initiative, sans l'assentiment du conseil des commissaires.
- La présidente convoque les commissaires à des séances d'informations, entre les séances ordinaires du conseil, sans annoncer le sujet au préalable et sans qu'il y ait urgence.
- [REDACTED]
- Les commissaires ne sont pas toujours prudents et diligents dans leurs prises de décisions.
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- Aucun document ou preuve des faits allégués n'est remis aux commissaires pour leur prise de décision en lien avec des employés cadres et hors cadres de la commission scolaire.
- Des règlements abrogés et des politiques internes aux noms incorrects sont cités en référence dans des lettres officielles émanant de la direction générale.
- Le règlement sur la délégation des fonctions et pouvoirs n'est pas toujours respecté.
- Des lacunes importantes ont été observées à la formation générale des adultes.

Ressources humaines

- Les postes à combler ne font pas tous l'objet d'un affichage et tous les employés n'ont pas les mêmes opportunités de carrière.
- La *Politique relative à la dotation de personnel* n'est pas respectée et son objectif n'est pas atteint.
- Les qualifications minimales requises pour l'obtention d'un poste sont contournées par l'attribution d'un poste de moindre importance avec l'ajout d'une somme forfaitaire afin d'obtenir l'équivalent salarial du poste convoité.

- [REDACTED]

- Le *Règlement déterminant certaines conditions de travail des hors cadres des commissions scolaires et du comité de gestion de la taxe scolaire de l'Île de Montréal* n'a pas été correctement appliqué lors de l'embauche de Mme Cyr.
- Plusieurs enquêtes et diagnostics organisationnels ont été réalisés depuis 2016, engendrant des frais importants.
- Les recommandations de ces diagnostics ne sont pas toujours suivies et des ajustements sont parfois faits avant même la réception du rapport.
- Les frais associés aux enquêtes et diagnostics organisationnels sont considérablement augmentés par l'utilisation d'un intermédiaire.
- Le programme incitatif de départ à la retraite ne respecte pas le *Règlement déterminant certaines conditions de travail des cadres des commissions scolaires et du comité de gestion de la taxe scolaire de l'Île de Montréal*.
- Le programme incitatif de départ à la retraite ne semble pas avoir été appliqué de façon transparente, juste et équitable envers les employés de la commission scolaire.

- [REDACTED]

Ressources financières

- [REDACTED]
- La politique de *Frais de représentation et déplacement des membres du conseil des commissaires* indique peu de détails sur la nature des dépenses admissibles à titre de frais de représentation.
- Les commissaires prennent des décisions ayant des impacts financiers sans obtenir d'évaluation financière au préalable.
- Un nombre élevé de cartes de crédit émises au nom de la CSRS est en circulation.
- Certains cadres de services de la commission scolaire ont recours aux fonds publics pour des dépenses de nature personnelles ou sociales.
- Des lacunes liées à l'environnement de contrôle ont permis [REDACTED] de réaliser des dépenses non conformes.

Gestion contractuelle

- Le document [REDACTED] et remis aux enquêteurs pour leur fournir des explications additionnelles sur les contrats conclus avec les consultants contient plusieurs erreurs, tant au niveau des montants impliqués que de la portée de mandats confiés aux consultants.
- Des contrats verbaux, parfois d'une valeur supérieure au seuil d'appel d'offres public, sont conclus de gré à gré avec des consultants externes.

- La publication des contrats intervenus avec des consultants au système électronique d'appels d'offres du gouvernement du Québec est négligée ou effectuée tardivement et les informations publiées sont souvent inexactes.
- La gestion documentaire liée aux contrats, en particulier ceux de services professionnels, est déficiente.
- Aucune règle ou balise n'encadre la conclusion des contrats pour services professionnels rendus et leur facturation à la commission scolaire.
- Le contrôle des factures et des comptes de dépenses des consultants est déficient.
- Certains consultants obtenant des contrats récurrents à la commission scolaire ont une relation privilégiée avec la directrice générale.
- [REDACTED]
- Des consultants externes sont retenus pour donner de la formation aux directeurs d'établissement à des coûts importants alors qu'un partenariat avec l'UQAC était possible, et ce, gratuitement.

Formation générale des adultes

- L'objectif du programme d'études d'intégration sociale est mal compris par l'administration de la commission scolaire.
- Le programme d'études d'intégration sociale est rédigé largement, laissant place aux abus.
- Les déclarations en intégration sociale comptent des cours qui relèvent de l'éducation populaire et non du programme d'intégration sociale.
- Les horaires de travail de certains professeurs ne sont pas respectés, tant le nombre d'heures de présence élève déclarées que la tenue réelle du cours.
- Le nombre d'élèves inscrits est parfois non représentatif de la réalité observée.
- Le nombre d'heures de formation exigé pour la délivrance d'un certificat n'est pas toujours respecté en intégration socioprofessionnelle.
- Plusieurs personnes morales à but non lucratif partenaires de la commission scolaire comptent un employé ou un commissaire au sein de leur conseil d'administration.

RECOMMANDATIONS

Considérant ces constats, il est recommandé à la commission scolaire de :

- Revoir la *Politique relative à la dotation de personnel* et assurer son respect.
- Assurer le respect du *Règlement déterminant certaines conditions de travail des cadres des commissions scolaires et du comité de gestion de la taxe scolaire de l'Île de Montréal* en lien avec l'attribution des postes et les avantages monétaires pouvant être accordés.
- Assurer le respect du *Règlement déterminant certaines conditions de travail des hors cadres*

des commissions scolaires et du comité de gestion de la taxe scolaire de l'Île de Montréal en lien avec l'attribution des postes.

- Mettre un terme au Programme incitatif de départ à la retraite, sans verser les montants prévus.
- Assurer un contrôle strict des comptes de dépenses des employés, des cadres et hors cadre.
- Réviser la politique de *Frais de représentation et déplacement des membres du conseil des commissaires* afin de clarifier la nature des dépenses admissibles à titre de frais de représentation.
- Réduire le nombre de cartes de crédit de la CSRS en circulation.
- Adhérer au programme de cartes d'achats du ministère des Finances, établir une directive d'utilisation et améliorer le contrôle des dépenses effectuées avec celles-ci.
- Assurer le respect de la *Loi sur les contrats des organismes publics* et la publication des contrats au système électronique d'appels d'offres du gouvernement du Québec, notamment par des séances de formation des employés et du RARC.
- Améliorer la gestion documentaire au centre administratif, particulièrement en regard à la gestion contractuelle et la gestion des ressources humaines.
- Adopter des règles liées à la conclusion des contrats avec des consultants et leur facturation.
- Assurer un contrôle strict des factures et des comptes de dépenses des consultants.
- Revoir les cours d'intégration sociale offerts dans certains établissements et retirer les cours d'éducation populaire des déclarations transmises au Ministère.
- Revoir la Politique de prévention de la violence et du harcèlement au travail en vigueur à la commission scolaire.
- Assurer un encadrement des professeurs en intégration sociale et en intégration socioprofessionnelle pour s'assurer que les horaires de cours sont respectés, que les heures d'enseignements déclarées sont prodiguées et que les heures de formation requises pour délivrer un certificat de formation sont effectuées.
- 

De plus, il est recommandé au Ministère:

- De poursuivre l'accompagnement du conseil des commissaires pour favoriser la prise de décision éclairée et celui de la présidente pour établir les limites de ses fonctions.
- De poursuivre l'accompagnement de la direction générale et des cadres de la commission scolaire pour favoriser l'application des meilleures pratiques de gestion.
- De favoriser l'adhésion au programme de cartes d'achats gouvernemental du ministère des Finances au sein du réseau.

- D'informer davantage le réseau quant aux exigences des programmes d'études d'intégration sociale et intégration socioprofessionnelle.
- 
- D'évaluer si des mesures additionnelles doivent également être mises en place afin d'assurer une meilleure gestion et de saines pratiques de gouvernance dans l'intérêt des élèves et du personnel.

LISTE DES ANNEXES

Liste des annexes	
1.	Programme incitatif de départ à la retraite
2.	
3.	Horaire des cours du programme d'intégration sociale de la villa St-Alexis
4.	Service d'enseignement aux personnes retraitées et âgées (SERA)
5.	Revue de presse

PROGRAMME INCITATIF DE DÉPART À LA RETRAITE

Le présent programme s'inscrit dans le cadre des mesures d'optimisation de la Commission scolaire. Ce programme est d'une durée de deux années financières et il entre vigueur dès son adoption pour se terminer le 30 juin 2018.

OBJECTIFS :

- ▶ Contribuer à l'atteinte des objectifs budgétaires de la Commission scolaire;
- ▶ Réduire la masse salariale de la Commission scolaire;
- ▶ Créer des opportunités afin de réviser ou de modifier la structure organisationnelle de la Commission scolaire;
- ▶ Réduire les effectifs de la Commission scolaire par l'attribution d'allocations de départ.

PRINCIPES :

- ▶ Ce programme s'applique aux personnes admissibles à un départ à la retraite selon les dispositions prévues dans la Loi sur le RREGOP ou dans la Loi sur le RRPE;
- ▶ Ce programme invite les personnes à y participer sur une base volontaire;
- ▶ Ce programme détermine les modalités d'application des allocations de départ.

PERSONNES VISÉES :

- ▶ Les employés qui détiennent un poste régulier à l'intérieur d'un des plans d'effectifs de la Commission scolaire;
- ▶ Le personnel enseignant n'est pas admissible au programme;
- ▶ Ce programme ne s'applique pas aux personnes qui pourraient bénéficier de mesures de résorption prévues aux règlements sur les conditions d'emploi des gestionnaires;
- ▶ Ce programme ne s'applique pas aux personnes qui pourraient bénéficier d'une autre mesure de départ reliée aux conventions collectives;
- ▶ Ce programme ne s'applique pas aux personnes qui bénéficient des mesures liées à l'invalidité permanente.

PÉRIODE D'INSCRIPTION :

- ▶ Les personnes peuvent s'inscrire au programme dès son entrée en vigueur; la date limite d'inscription au programme est le 1^{er} février 2017 pour les deux (2) années financières 2016-2017 et 2017-2018.
- ▶ La démission ou la prise de retraite doit être effective au plus tard le 30 juin de l'année financière en cours ou selon l'entente convenue avec la direction générale.

MODALITÉS D'APPLICATION:

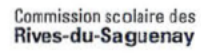
- ▶ Les demandes d'admissibilité au programme devront faire l'objet d'une acceptation par la direction générale;
- ▶ Une allocation de départ sera attribuée en fonction de la projection d'une réduction équivalente de la masse salariale, et ce, sur une période de 3 ans; soit dans le cadre d'une réduction de poste dans un des plans d'effectifs ou dans le cadre d'une réorganisation administrative;
- ▶ La réduction de la masse salariale ou la réorganisation administrative devra faire référence à l'allocation de départ accordée;

- ▶ Les personnes dont les demandes seront acceptées par la Commission scolaire bénéficieront d'une allocation de départ selon leur âge et leur traitement annuel au 1^{er} février de l'année financière en cours. Cette allocation de départ ne pourra être supérieure à 100 % de leur traitement annuel;
- ▶ Ci-joint le tableau de référence pour les fins de calcul de l'allocation de départ.

**TABLEAU DE RÉFÉRENCE
POUR L'ALLOCATION DE DÉPART**

- ▶ Le participant selon son âge au 1^{er} février obtient une allocation de retraite selon le tableau ci-dessous;
- ▶ *Exemple 1* : le participant est âgé de 55 ans au 1^{er} février : son allocation de départ sera de 100 % de son traitement annuel.
- ▶ *Exemple 2* : le participant est âgé de 59 ans au 1^{er} février : son allocation de départ sera de 60 % de son traitement annuel.

55 ans	56 ans	57 ans	58 ans	59 ans	60 ans	61 et plus
100 %	90 %	80 %	70 %	60 %	50 %	40 %



PROGRAMME INCITATIF DE DÉPART À LA RETRAITE 2016-2018

PERSONNEL SOUTIEN										
PERSONNES INTÉRESSÉES	POSTE	ÉTABLISSEMENT	DATE D'INSCRIPTION	DATE D'INTENTION DE DÉPART	DATE DE NAISSANCE	ÂGE AU 01-02- 2017	ÂGE AU 01-02- 2018	ADMISSIBILITÉ (55 ANS)	Salaire \$	Prime \$



Commission scolaire des
Rives-du-Saguenay

PERSONNEL PROFESSIONNEL

PERSONNES INTÉRESSÉES	POSTE	ÉTABLISSEMENT	DATE D'INSCRIPTION	DATE D'INTENTION DE DÉPART	DATE DE NAISSANCE	ÂGE AU 01-02-2017	ÂGE AU 01-02-2018	ADMISSIBILITÉ (55 ANS)	Salaire \$	Prime \$

PERSONNEL CADRE

PERSONNES INTÉRESSÉES	POSTE	ÉTABLISSEMENT	DATE D'INSCRIPTION	DATE D'INTENTION DE DÉPART	DATE DE NAISSANCE	ÂGE AU 01-02-2017	ÂGE AU 01-02-2018	ADMISSIBILITÉ (55 ANS)	Salaire \$	Prime \$

									Prime	Totale : 377 934
Légende			Sommes	en 2016-2017	137 656					
			Sommes	en 2017-2018	240 278					

Québec, le 9 février 2017

Madame Chantale Cyr
Directrice générale
Commission scolaire des Rives-du-Saguenay
dg@csrsaguenay.qc.ca

Madame la Directrice générale,

Le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur indiquait dans les Règles budgétaires de fonctionnement des commissions scolaires pour l'année scolaire 2016-2017 que la mesure 20080 – Mesure d'optimisation prévoyait accorder un ajustement non récurrent pour la réalisation de projets.

Vous trouverez en annexe un tableau présentant le sommaire des projets soumis par votre commission scolaire, conformément aux modalités de cette mesure.

Les projets retenus sont structurants, amènent des économies récurrentes et permettent l'amélioration des façons de faire. En général, les projets visant des dépenses d'investissements n'ont pas été retenus dans le cadre de cette mesure.

Une reddition de comptes sera exigée dans le rapport financier de l'année scolaire se terminant le 30 juin 2017 et pourra comporter le dépôt de pièces justifiant la dépense et les gains réalisés. L'allocation définitive sera confirmée après l'analyse du rapport financier et pourra faire l'objet d'une récupération par le Ministère.

... 2

Pour toute question relative à ce dossier, vous pouvez communiquer avec l'analyste responsable de votre commission scolaire.

Je vous prie d'agréer, Madame la Directrice générale, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

La directrice générale,



Nathalie Parenteau, MBA, ASC, Adm. A.

NP/il

p. j. 1

c. c. M. Carl Duchesne, directeur des ressources financières

FICHE DE TRANSMISSION D'UNE PIÈCE DE COURRIER

DESCRIPTION

DATE DU DOCUMENT : 2016-09-29 LOCALISATION : DGF-PPS SC- 9532
DATE DE RÉCEPTION : 2016-09-29
NUMÉRO DE DOSSIER : 62110-00/03 (1) RÉFÉRENCE :

SYNTHÈSE

Com 1 : La CS des Rives-du-Saguenay transmet au Ministère ue demande d'allocation dans le cadre mesure d'optimisation (RB-2015-2016) - 2 PROJETS : 1) Incitatif à la retraite; 2) Registrariat FP et FGA.

AUTEUR Duchesne, Carl
Commission scolaire des Rives-du-Saguenay

DESTINATAIRE Parenteau, Nathalie

TRANSMISSION

à Nathalie Bussiere de Nathalie Parenteau le 29 sept. 2016
à France Vaillancourt de Nathalie Bussiere le 5 oct. 2016
à de le
à de le
à de le

copie à pour

SUITES

- ☐ Préparer une lettre pour la signature
de la ou du
☐ Préparer une note à l'intention
de la ou du
☐ Préparer une fiche de renseignements
☐ Préparer une allocution
☐ Préparer un communiqué de presse
☐ Préparer un document de nomination
☐ Préparer une opinion juridique
- ☐ Pour information
☐ Donner la suite appropriée
☐ Répondre sous votre signature
☐ Transmettre copie à
☐ Classer
☒ Analyse et recommandations

REMARQUES

DOFR - Rép. : Mesure d'optimisation 2016-2017

De : DOFR
À : Duchesne, Carl
Date : 2016-10-04 09:35
Objet : Rép. : Mesure d'optimisation 2016-2017



Monsieur Duchesne,

Votre courriel du 29 septembre 2016, ainsi que ses pièces jointes, ont bien été reçus par la Direction générale du financement. Dans cette correspondance, la Commission scolaire des Rives-du-Saguenay, transmet au Ministère les documents relatifs à la demande d'allocation dans le cadre de l'ajustement non récurrent visant des mesures d'optimisation.

Je transmets votre correspondance à Mme Nathalie Bussière, directrice de la gestion financière des réseaux (DGFR).

Mes meilleures salutations.

Diane Ouellette
Secrétaire de direction

Bonjour,

Voici les formulaires complétés pour les deux projets soumis par notre CS

Si vous souhaitez d'autres informations, nous demeurons disponible pour échanger avec vous.

Bonne fin de journée!

Carl Duchesne, CPA, CA
Directeur, Service des ressources financières et du transport scolaire
Commission scolaire des Rives-du-Saguenay
418-698-5000, poste 5231

De : DOFR@education.gouv.qc.ca [DOFR@education.gouv.qc.ca]
Envoyé : 29 septembre 2016 11:29
À : Ouellette, Diane

Objet : Mesure d'optimisation 2016-2017



Bonjour,

Dans le cadre de la mesure d'optimisation 20080 prévue aux règles budgétaires de fonctionnement de l'année scolaire 2016-2017, vous êtes invités à soumettre vos projets à l'adresse courriel de la Direction générale du financement, DGFE@education.gouv.qc.ca.

Le formulaire de l'année dernière peut être utilisé pour soumettre vos projets. La date d'échéance est le 30 septembre 2016.

Vos demandes d'allocation seront analysées en fonction des coûts prévus pour l'année scolaire 2016-2017 et des économies estimées pour trois années (2016-2017 à 2018-2019). Veuillez indiquer toutes les précisions que vous jugerez utiles (description du projet, projet conjoint et autres).

Nous vous remercions de votre collaboration.



Devez-vous vraiment imprimer ce courriel ? Pensons à l'environnement !

AVIS IMPORTANT.

Ce courriel est à usage restreint. S'il ne vous est pas destiné, veuillez le détruire immédiatement et en informer l'expéditeur.



Devez-vous vraiment imprimer ce courriel ? Pensons à l'environnement !

AVIS IMPORTANT.

Ce courriel est à usage restreint. S'il ne vous est pas destiné, veuillez le détruire immédiatement et en informer l'expéditeur.

FORMULAIRE DE DEMANDE D'ALLOCATION DANS LE CADRE DE L'AJUSTEMENT
 NON RÉCURRENT VISANT DES MESURES D'OPTIMISATION (R.B. 2016-2017)

Commission scolaire	723 Commission scolaire des Rives-du-Saguenay
Nom du projet	Programme incitatif de départ à la retraite
Unité administrative porteuse	Service des ressources humaines
Gestionnaire responsable	Jocelyn Ouellet, directeur du Service des ressources humaines

1. DÉFINITION DU PROJET : Le « pourquoi » du projet

Objectifs du projet

Réduire la masse salariale. Contribuer à l'atteinte des objectifs budgétaires. Créer des opportunités afin de réviser la structure organisationnelle. Réduire les effectifs de la Commission scolaire par l'attribution d'allocations de départ.

Bénéfices attendus

Résumez les économies attendues à la suite de ce projet.

Économies récurrentes découlant du projet	Montants	Précisez la nature et l'horizon (années scolaires) des économies résultant de ce projet
Réduction de la masse salariale	400 000 \$	Économies prévues à échéance en 2018-2019.
Diminution des coûts d'acquisition de biens ou de services (regroupement d'achats ou de services)		
Réduction de dépenses non salariales		
Augmentation des revenus autonomes		
Autres (précisez)		
Total des économies attendues	400 000 \$	

Annexez tout renseignement complémentaire permettant au Ministère d'analyser le projet sous l'angle des économies anticipées, notamment si le projet vise les processus administratifs ou la dispensation des services aux élèves.

2. INVESTISSEMENTS REQUIS : Le « combien » du projet

Envergure du projet

Identifiez les éléments de coûts prévus dans le cadre de la réalisation du projet.

Éléments de coûts	Montants	Précisez la nature des coûts prévus pour l'année scolaire 2016-2017
Coûts liés à la masse salariale	400 000 \$	
Coûts liés à des services professionnels externes		
Coûts liés à des acquisitions de biens matériels		
Coûts liés à des acquisitions de services spécialisés		
Autres (précisez)	20 000 \$	Surcroît pour les employés de bureau du Service des ressources humaines pour les demandes en lien avec les estimations de rente à la CARRA et suivi pour l'administration du programme.
Coûts totaux prévus	420 000 \$	

Annexez tout renseignement complémentaire permettant au Ministère d'analyser le projet sous l'angle des dépenses prévues en 2016-2017.

3. PLANIFICATION GÉNÉRALE : Le « quand » du projet

Échéancier du projet et jalons principaux

Programme en annexe

FORMULAIRE DE DEMANDE D'ALLOCATION DANS LE CADRE DE L'AJUSTEMENT
 NON RÉCURRENT VISANT DES MESURES D'OPTIMISATION (R.B. 2016-2017)

4. AUTORISATION DE LA DEMANDE D'ALLOCATION

Nom du gestionnaire responsable :	Jocelyn Ouellet
Numéro de téléphone :	418-698-5000, poste 5238
Nom de la directrice générale :	Chantale Cyr
Signature :	
Date de la demande :	AAAA MM JJ



Chicoutimi, le 26 septembre 2016

PROGRAMME INCITATIF DE DÉPART À LA RETRAITE

Le présent programme s'inscrit dans le cadre des mesures d'optimisation de la Commission scolaire. Ce programme est d'une durée de deux années financières et il entre en vigueur dès son adoption pour se terminer le 30 juin 2018.

OBJECTIFS:

- ▶ Contribuer à l'atteinte des objectifs budgétaires de la Commission scolaire;
- ▶ Réduire la masse salariale de la Commission scolaire;
- ▶ Créer des opportunités afin de réviser ou de modifier la structure organisationnelle de la Commission scolaire;
- ▶ Réduire les effectifs de la Commission scolaire par l'attribution d'allocations de départ.

PRINCIPES:

- ▶ Ce programme s'applique aux personnes admissibles à un départ à la retraite selon les dispositions prévues dans la Loi sur le RREGOP ou dans la Loi sur le RRPE;
- ▶ Ce programme invite les personnes à y participer sur une base volontaire;
- ▶ Ce programme détermine les modalités d'application des allocations de départ.

PERSONNES VISÉES:

- ▶ Les employés qui détiennent un poste régulier à l'intérieur d'un des plans d'effectifs de la Commission scolaire;
- ▶ Le personnel enseignant n'est pas admissible au programme;
- ▶ Ce programme ne s'applique pas aux personnes qui pourraient bénéficier de mesures de résorption prévues aux règlements sur les conditions d'emploi des gestionnaires;
- ▶ Ce programme ne s'applique pas aux personnes qui pourraient bénéficier d'une autre mesure de départ reliée aux conventions collectives;
- ▶ Ce programme ne s'applique pas aux personnes qui bénéficient des mesures liées à l'invalidité permanente.

PÉRIODE D'INSCRIPTION:

- ▶ Les personnes peuvent s'inscrire au programme dès son entrée en vigueur; la date limite d'inscription au programme est le 1^{er} février 2017 pour les deux (2) années financières 2016-2017 et 2017-2018.
- ▶ La démission ou la prise de retraite doit être effective au plus tard le 30 juin de l'année financière en cours ou selon l'entente convenue avec la direction générale.

MODALITÉS D'APPLICATION:

- ▶ Les demandes d'admissibilité au programme devront faire l'objet d'une acceptation par la direction générale;
- ▶ Une allocation de départ sera attribuée en fonction de la projection d'une réduction équivalente de la masse salariale, et ce, sur une période de 3 ans; soit dans le cadre d'une réduction de poste dans un des plans d'effectifs ou dans le cadre d'une réorganisation administrative;
- ▶ La réduction de la masse salariale ou la réorganisation administrative devra faire référence à l'allocation de départ accordée;

- Les personnes dont les demandes seront acceptées par la Commission scolaire bénéficieront d'une allocation de départ selon leur âge et leur traitement annuel au 1^{er} février de l'année financière en cours. Cette allocation de départ ne pourra être supérieure à 100 % de leur traitement annuel;
- Ci-joint le tableau de référence pour les fins de calcul de l'allocation de départ.

**TABLEAU DE RÉFÉRENCE
POUR L'ALLOCATION DE DÉPART**

- Le participant selon son âge au 1^{er} février obtient une allocation de retraite selon le tableau ci-dessous;
- *Exemple 1* : le participant est âgé de 55 ans au 1^{er} février : son allocation de départ sera de 100 % de son traitement annuel.
- *Exemple 2* : le participant est âgé de 59 ans au 1^{er} février : son allocation de départ sera de 60 % de son traitement annuel.

55 ans	56 ans	57 ans	58 ans	59 ans	60 ans	61 et plus
100 %	90 %	80 %	70 %	60 %	50 %	40 %

FORMULAIRE DE DEMANDE D'ALLOCATION DANS LE CADRE DE L'AJUSTEMENT
 NON RÉCURRENT VISANT DES MESURES D'OPTIMISATION (R.B. 2016-2017).

Commission scolaire	723 Commission scolaire des Rives-du-Saguenay
Nom du projet	Implantation d'un registrarlat à la formation professionnelle (FP) et en formation générale des adultes (FGA).
Unité administrative porteuse	Services éducatifs adultes
Gestionnaire responsable	Jean Blackburn, directeur des Services éducatifs adultes

1. DÉFINITION DU PROJET : Le « pourquoi » du projet

Objectifs du projet

-Harmoniser et standardiser les procédures d'inscription et d'admission. Consolider et élargir le service d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement (SARCA). Faciliter l'admission des élèves étrangers. Simplifier le suivi et la vérification des dossiers (internes et externes). Centraliser l'archivage. Accompagner les élèves faisant des demandes de prêts et bourses. Libérer les conseillers pédagogiques de tâches administratives reliées à l'organisation scolaire dans les centres. Permettre aux conseillers pédagogiques de mieux supporter les enseignants en pédagogie et dans leurs stratégies d'enseignement et d'évaluation. Supporter par conséquent les enseignants à intervenir auprès des élèves à besoins particuliers. Permettre des activités plus centrées sur les objectifs de la convention de partenariat avec le MEES (persévérance, qualification et inscriptions en FP des jeunes de moins de 20 ans).

Bénéfices attendus

Résumez les économies attendues à la suite de ce projet.

Économies récurrentes découlant du projet	Montants	Précisez la nature et l'horizon (années scolaires) des économies résultant de ce projet.
Réduction de la masse salariale	145 000 \$	Réduction de 3 employés administratifs avec l'optimisation des opérations (juillet 2018).
Diminution des coûts d'acquisition de biens ou de services (regroupement d'achats ou de services)	8 000 \$	Documentation et bureautique.
Réduction de dépenses non salariales	-	
Augmentation des revenus autonomes	200 000 \$	Diminution des abandons scolaires de 2 % et augmentation de 40 admissions en FP.
Autres (précisez)		Préliminaire à des économies substantielles en permettant l'avenue de centraliser toute les opérations d'admissions, de déclarations et de sanctions de l'ensemble de l'éducation des adultes (4 centres).
Total des économies attendues	353 000 \$	

Annexez tout renseignement complémentaire permettant au Ministère d'analyser le projet sous l'angle des économies anticipées, notamment si le projet vise les processus administratifs ou la dispensation des services aux élèves.

2. INVESTISSEMENTS REQUIS : Le « combien » du projet

Envergure du projet

Identifiez les éléments de coûts prévus dans le cadre de la réalisation du projet.

Éléments de coûts	Montants	Précisez la nature des coûts prévus pour l'année scolaire 2015-2016
Coûts liés à la masse salariale	120 000 \$	Personnel supplémentaire affecté à la phase d'implantation (1 conseiller en orientation et 1 secrétaire experte).
Coûts liés à des services professionnels externes	50 000 \$	Contingence durant la période d'implantation.
Coûts liés à des acquisitions de biens matériels	25 000 \$	
Coûts liés à des acquisitions de services spécialisés	-	
Autres (précisez)	200 000 \$	Réaménagement des locaux.
Coûts totaux prévus	395 000 \$	

Annexez tout renseignement complémentaire permettant au Ministère d'analyser le projet sous l'angle des dépenses prévues en 2014-2015.

**FORMULAIRE DE DEMANDE D'ALLOCATION DANS LE CADRE DE L'AJUSTEMENT
NON RÉCURRENT VISANT DES MESURES D'OPTIMISATION (R.B. 2016-2017).**

3. PLANIFICATION GÉNÉRALE : Le « quand » du projet

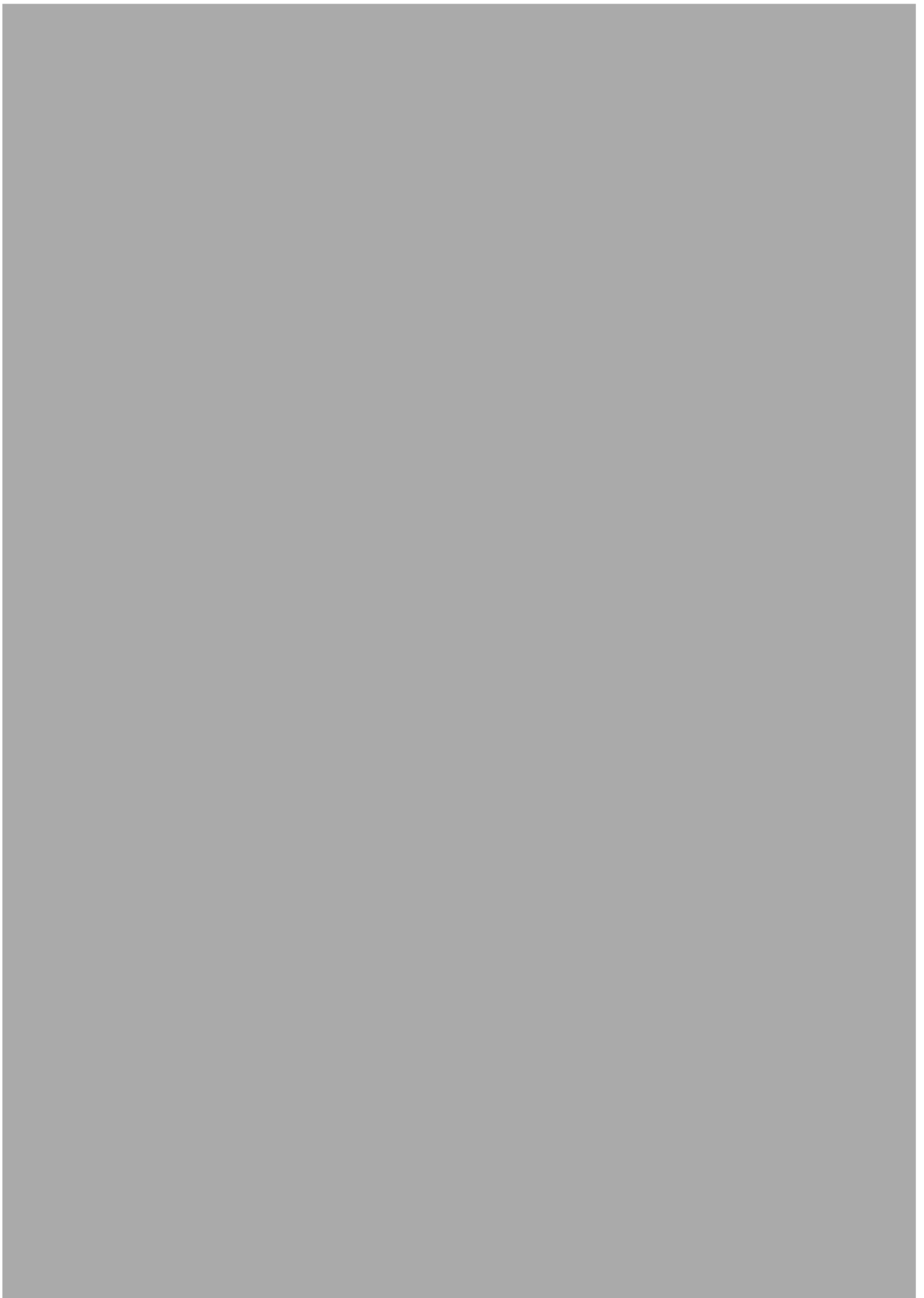
Échéancier du projet et jalons principaux	
Analyse et implantation pour la FP :	novembre 2016 à juin 2017
Opération pour le projet FP :	novembre 2016 à juin 2017
Analyse et implantation pour la FGA :	avril 2017 à juin 2017
Optimisation de l'opération FP-FGA :	à partir de juillet 2017
Organisation finale du projet :	juillet 2018

FORMULAIRE DE DEMANDE D'ALLOCATION DANS LE CADRE DE L'AJUSTEMENT
 NON RÉCURRENT VISANT DES MESURES D'OPTIMISATION (R.B. 2016-2017) .

4. AUTORISATION DE LA DEMANDE D'ALLOCATION

Nom du gestionnaire responsable :	Jean Blackburn
Numéro de téléphone :	418-698-5000, poste 5213
Nom de la directrice générale :	Chantale Cyr
Signature :	
Date de la demande :	2018 03 23 AAAA MM JJ







Pour stimuler vos neurones, inscrivez-vous au cours de mémoire.

HORAIRE VILLA ST-ALEXIS 2017-2018

	LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI
9H30 À 10H00	MARCHE	MARCHE	MARCHE	MARCHE	
10H00 À 10H30	MISE EN FORME	MISE EN FORME	MISE EN FORME	MISE EN FORME	
10H30 À 11H30	ATELIER MÉMOIRE	ATELIER MÉMOIRE	ATELIER MÉMOIRE	ATELIER MÉMOIRE	
	DINER	DINER	DINER	DINER	DINER
13H30 À 15H30	ATELIER PAVILLON (Cartes et jeu de poches)	ART (Mandala et bricolage)	BINGO Animation (Denise)	JEU DE POCHE QUILLES (1 FOIS PAR MOIS)	



- VOYAGE VIRTUEL
- JEUX DE MÉMOIRE
- QUIZ

Conférenciers

Jacques Desbiens (Nature)
Marie-Claire Girard (Graphologie)
Robert Gaudin (semer la joie)
Martine Roy (L'équilibre dans notre vie))

IMPORTANT: Le certificat de naissance grand format et la carte d'assurance maladie sont obligatoires pour suivre les ateliers mémoire

Cours offerts Service d'enseignement aux personnes retraitées et âgées

Cours	Lieu	Adresse	Clientèle	Frais	Personne à contacter pour
ANGLAIS CONVERSATION 	Pavillon Laure-Conan	847, Georges-Vanier, Chicoutimi	Offert à toute population	Frais de 50 \$ par année scolaire	
	Pavillon Durocher	2511, Monseigneur Dufour, La Baie	Offert à toute population	Frais de 50 \$ par année scolaire	
AQUAFORME 	Villa Saguenay	1901, des Roitelets Chicoutimi	Réservé aux résidents de la résidence	Aucun	
	Manoir Champlain	325, Jacques-Cartier Est, Chicoutimi	Réservé aux résidents de la résidence	Aucun	
	Villa Chicoutimi	220, Don Bosco, Chicoutimi	Réservé aux résidents de la résidence	Aucun	
ESPAGNOL	Pavillon Laure-Conan	847, Georges-Vanier, Chicoutimi	Offert à toute population	Frais de 50 \$ par année scolaire	
INFORMATIQUE 	Villa Saguenay	1901, des Roitelets Chicoutimi	Réservé aux résidents de la résidence	Aucun	
	CRAC St-Luc	308, Talon, Chicoutimi	Offert à toute population	Aucun	
	Falardeau	120, rue Malette, St-David-de-Falardeau	Offert à toute population	Aucun	
	Notre-Dame-du-Bon-Conseil	700, Racine Est, Chicoutimi	Réservé aux résidents de la résidence	Aucun	
	Pavillon Laure-Conan	847, Georges-Vanier, Chicoutimi	Offert à toute population	Frais de 50 \$ par année scolaire	
	Pavillon Durocher	2511, Monseigneur Dufour, La Baie	Offert à toute population	Frais de 50 \$ par année scolaire	
MISE EN FORME	Villa Saguenay	1901, des Roitelets Chicoutimi	Réservé aux résidents de la résidence	Aucun	
	Château Dubuc	306, Lafontaine, Chicoutimi	Réservé aux résidents de la résidence	Aucun	
	Laterroise	6159, Lapointe, Laterrière	Offert à toute population	Aucun	
	AQDR	700, Bégin, Chicoutimi	Offert à toute population	Aucun	
	Manoir Champlain	325, Jacques-Cartier Est, Chicoutimi	Réservé aux résidents de la résidence	Aucun	
	Falardeau	120, rue Malette, St-David-de-Falardeau	Offert à toute population	Aucun	
	St-Fulgence	253, rue Saguenay, St-Fulgence	Offert à toute population	Aucun	
	Beau Manoir	904, Jacques-Cartier Est, Chicoutimi	Réservé aux résidents de la résidence	Aucun	
	Villa Chicoutimi	220, Don Bosco, Chicoutimi	Réservé aux résidents de la résidence	Aucun	
	Résidence St-Paul	524, St-Augustin, Chicoutimi	Réservé aux résidents de la résidence	Aucun	
	Asso-Fibro Laure-Conan	847, Georges-Vanier, Chicoutimi	Offert à toute population	Aucun	

Cours	Lieu	Adresse	Clientèle	Frais	Personne à contacter pour
MÉMOIRE 	Villa Saguenay	1901, des Roitelets Chicoutimi	Réservé aux résidents de la résidence	Aucun	
	Château Dubuc	306, Lafontaine, Chicoutimi	Réservé aux résidents de la résidence	Aucun	
	Christ-Roi	366, Ste-Anne, Chicoutimi	Offert à toute population	Aucun	
	Laterroise	6159, Lapointe, Laterrière	Offert à toute population	Aucun	
	Centre l'Horizon	2148, Roussel, Chicoutimi	Offert à toute population	Aucun	
	Résidence du Fjord	838, Jacques-Cartier Est, Chicoutimi	Réservé aux résidents de la résidence	Aucun	
	AQDR	700, Bégin, Chicoutimi	Offert à toute population	Aucun	
	Manoir Champlain	325, Jacques-Cartier Est, Chicoutimi	Réservé aux résidents de la résidence	Aucun	
	CRAC St-Luc	308, Talon, Chicoutimi	Offert à toute population	Aucun	
	Falardeau	120, rue Malette, St-David-de-Falardeau	Offert à toute population	Aucun	
	St-Fulgence	253, rue Saguenay, St-Fulgence	Offert à toute population	Aucun	
	Notre-Dame-du-Bon-Conseil	700, Racine Est, Chicoutimi	Réservé aux résidents de la résidence	Aucun	
	Côte Réserve St-Antoine	500, chemin de la Réserve, Chicoutimi	Offert à toute population	Aucun	
	Villa Chicoutimi	220, Don Bosco, Chicoutimi	Réservé aux résidents de la résidence	Aucun	
	Sérénité	1170, Melançon, Chicoutimi	Réservé aux résidents de la résidence	Aucun	
	Villa Goyette	863, Bagot, La Baie	Réservé aux résidents de la résidence	Aucun	
	Villa St-Alexis	1171, Alexis-Simard, La Baie	Réservé aux résidents de la résidence	Aucun	
	Habitat et la Maison des Aînés de l'Anse	255, St-Jean-Baptiste, Anse-St-Jean	Réservé aux résidents de la résidence	Aucun	
	Office municipal d'habitation (Alouette)	802, Victoria, La Baie	Offert à toute population	Aucun	
	Domaine du Cap	885, Victoria, La Baie	Réservé aux résidents de la résidence	Aucun	
	St-Alphonse	731, boul. Grande-Baie, La Baie	Offert à toute population	Aucun	
MULTISPORT	Villa Saguenay	1901, des Roitelets Chicoutimi	Réservé aux résidents de la résidence	Aucun	

[illegible]

PROJETS PARTICULIERS À LA CS DES RIVES-DU-SAGUENAY

Le transport gratuit pour tous

PASCAL GIRARD

pgirard@lequotidien.com

Après avoir fait la manchette l'an dernier avec le pavillon Au millénaire à La Baie, la Commission scolaire des Rives-du-Saguenay a révisé sa politique et offrira dorénavant le transport scolaire gratuit pour tous les élèves des projets particuliers.

C'est ce qu'a confirmé en primeur au *Quotidien* la présidente de la commission scolaire, Liz S. Gagné, rencontrée mardi après-midi à son bureau.

« On a fait le tour de tous les projets parce qu'il y avait des gens qui payaient des frais de transport. Au Millénaire, à chaque famille ça coûtait 2000 \$ (NDLR : peu importe le nombre d'enfants). Donc, le Conseil des commissaires a mandaté nos cadres qui s'occupent du transport scolaire pour faire une étude pour voir si on pouvait harmoniser tous nos projets particuliers et mettre gratuit le transport scolaire. C'est ce

qu'on a réussi à faire et maintenant on offre le service pour ces beaux programmes-là », a annoncé M^{me} Gagné.

SEPT PROGRAMMES

La CS des Rives-du-Saguenay offre présentement sept projets particuliers à près de 2000 élèves, soit les programmes de Sport-Arts-Études, Montessori, Citoyenneté responsable, Programme d'éducation internationale, Anglais intensif, l'école autochtone ainsi qu'Au Millénaire. Dans le cas de cette dernière, une école trilingue anglais, français et espagnol à La Baie, il en coûtait en effet 2000 \$ pour le transport scolaire, et ce, peu importe le lieu de résidence à la grandeur du territoire de la commission scolaire. Ainsi, les parents d'un enfant demeurant à La Baie devaient également déboursier 2000 \$, même s'il s'agissait d'à peine quelques kilomètres. Il est important de rappeler que Rives-du-Saguenay s'étend de Saint-David-de-Falar-

deau à Sainte-Rose-du-Nord sur la rive nord et de Chicoutimi jusqu'à Petit-Saguenay sur l'autre rive. Les projets particuliers sont accessibles à tous.

Avec une telle tarification, la commission scolaire peinait à respecter l'esprit de la Loi sur l'instruction publique, qui prévoit que l'école publique est gratuite pour tous au Québec. « On pénalisait certaines familles qui n'étaient pas capables d'envoyer un ou deux enfants dans ces écoles-là. On brimait l'accessibilité. Donc là, tout le monde va être au même niveau », a poursuivi M^{me} Gagné.

De plus, ce ne sont pas tous les projets particuliers qui fonctionnaient de la même manière. « Il y en a qui étaient gratuits. Il y avait une forme d'iniquité », a admis la présidente. Par courriel, la porte-parole Claudie Fortin a confirmé que c'était déjà gratuit pour le PEI, l'anglais intensif et le projet autochtone.

La décision a été entérinée par résolution le 13 février dernier.



UN COÛT ESTIMÉ À ENVIRON 300 000\$ À 400 000\$

Un fonctionnement par points de chute

PASCAL GIRARD

pgirard@lequotidien.com

Question de réussir à offrir le service à des coûts raisonnables, la Commission scolaire des Rives-du-Saguenay a choisi d'adopter un fonctionnement par points de chute.

Ainsi, un jeune prendra le transport régulier jusqu'au point de chute le plus proche. À partir de cet endroit, un autre autobus l'amènera à son école de projet particulier. Dans le cas de longs trajets, il sera possible de passer par un autre point de chute avant la destination finale. Ce serait notamment le cas pour un jeune qui partirait de Saint-Honoré pour se rendre à La Baie. Après s'être rendu via l'autobus régulier jusqu'au point de chute, un second autobus le prendrait pour l'amener à l'école Au Millénaire, en passant probablement par un autre point de chute à Chicoutimi-Nord, par exemple. « Il va y avoir quelques impacts et quelques changements d'horaire », a averti la présidente. Évidemment, si le transport régulier peut déjà directement l'amener à la bonne école, c'est ce qui sera fait.

Toutefois, ces horaires ne sont pas finalisés encore. « Ils vont tout recalculer et revoir les horaires pour que tous les transports s'arriment », a-t-elle dit.

Il y a lieu de croire que les écoles des projets particuliers pourraient commencer leur journée un peu plus tard. Tous

les changements seront communiqués en temps et lieu aux parents.

Pour l'instant, le coût assumé par la commission se chiffrerait autour de 300 000 \$ à 400 000 \$. Cependant, le coût final dépendra de la provenance des inscrits aux projets particuliers et de l'ampleur du service offert.

Pour l'an dernier, Liz S. Gagné a révélé qu'il en coûtait déjà environ 700 \$ par élève de l'école Au Millénaire, en plus des frais assumés par les parents.

« Ils vont tout recalculer et revoir les horaires pour que tous les transports s'arriment. »

— Liz S. Gagné



La présidente de la Commission scolaire des Rives-du-Saguenay, Liz S. Gagné, était bien heureuse d'annoncer que le transport scolaire serait gratuit dès la prochaine rentrée pour tous les élèves des projets particuliers. — PHOTO

LE QUOTIDIEN, MARIANE L. ST-GELAIS



GROUPE CAPITALES MÉDIAS

leQuotidien



Saguenay
Faible neige

-1°C

Le jeudi 15 mars

Partager

Actualités

Chroniques

Opinions

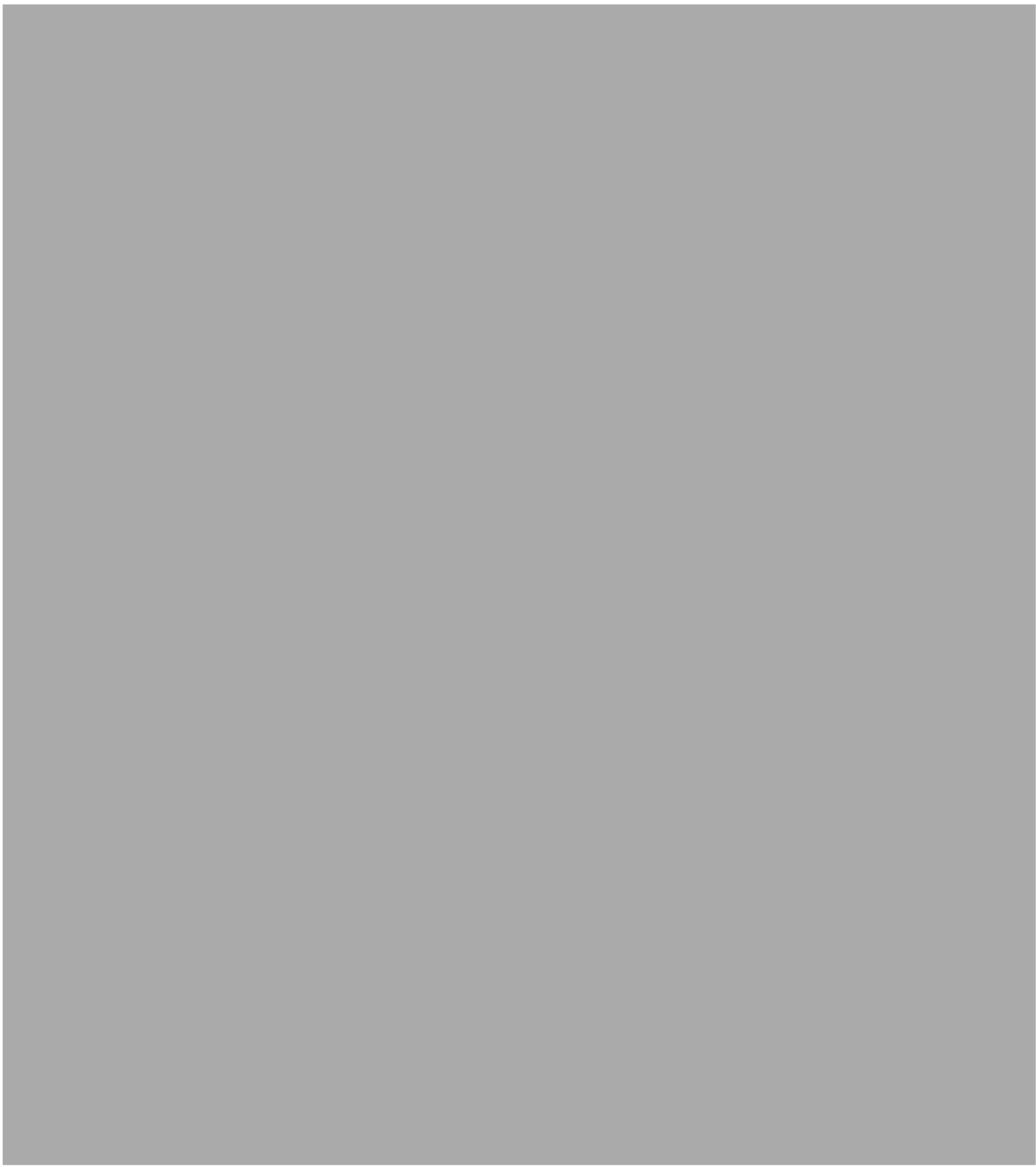
Sports

Arts

Affaires



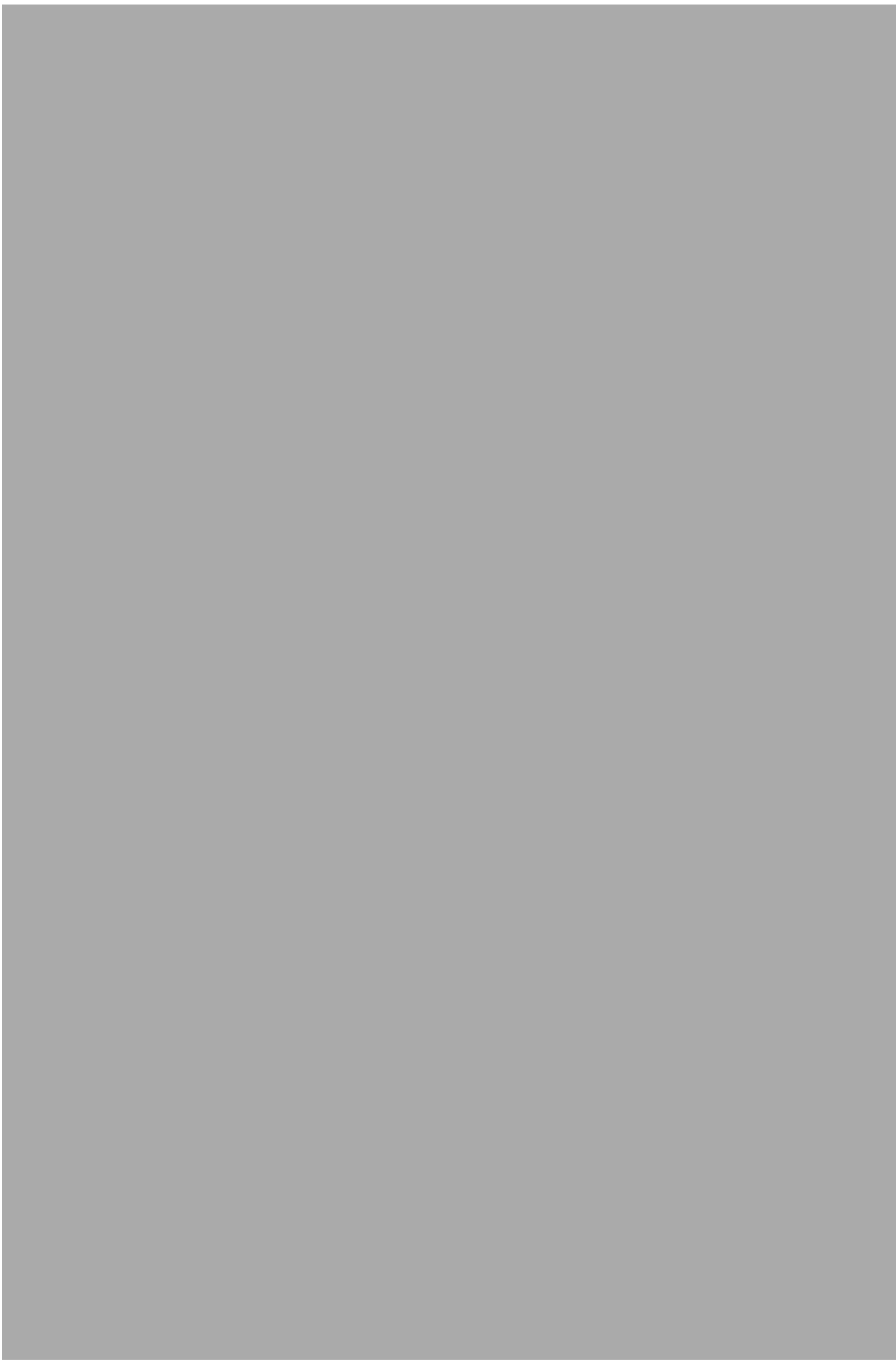




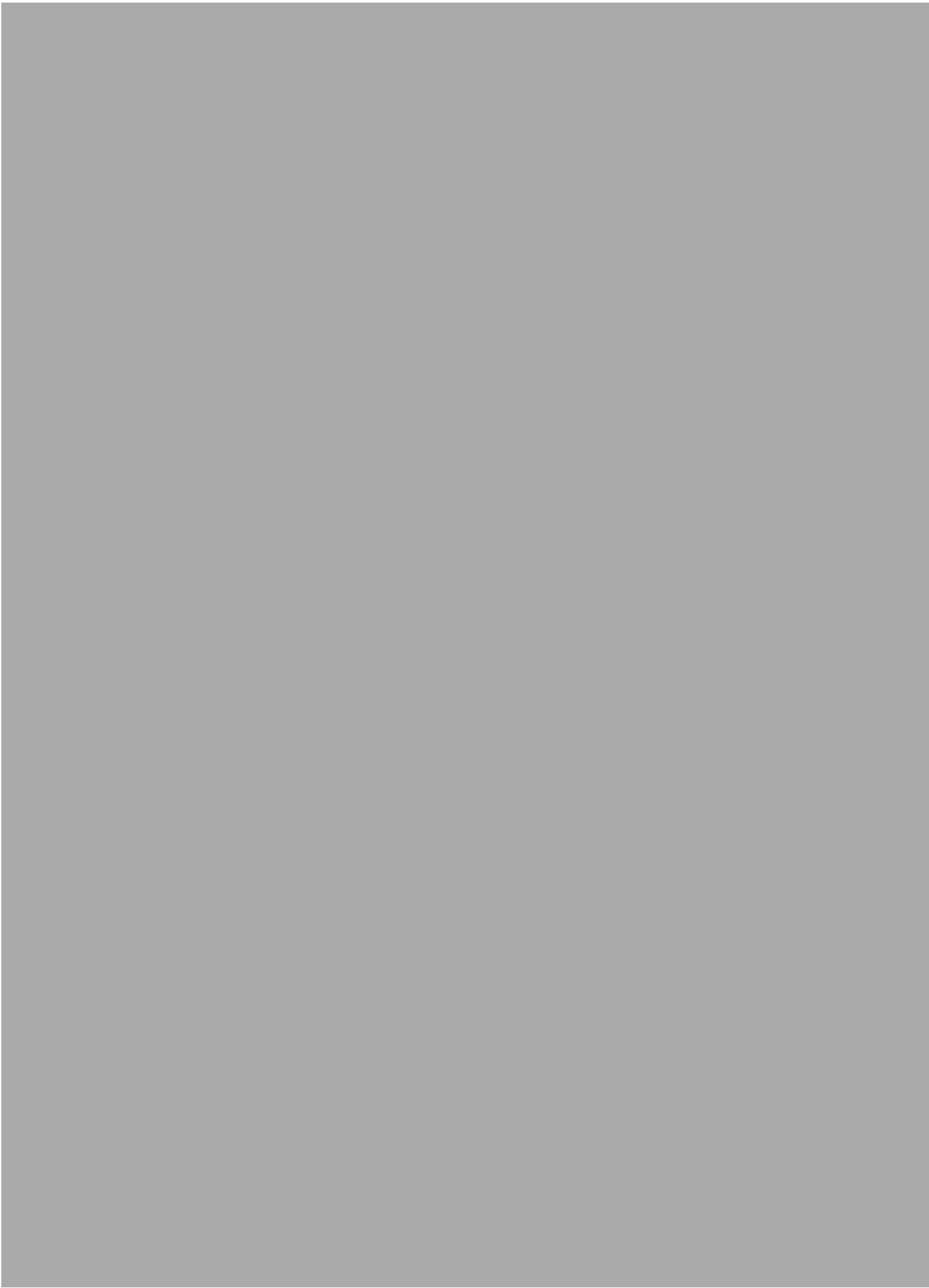






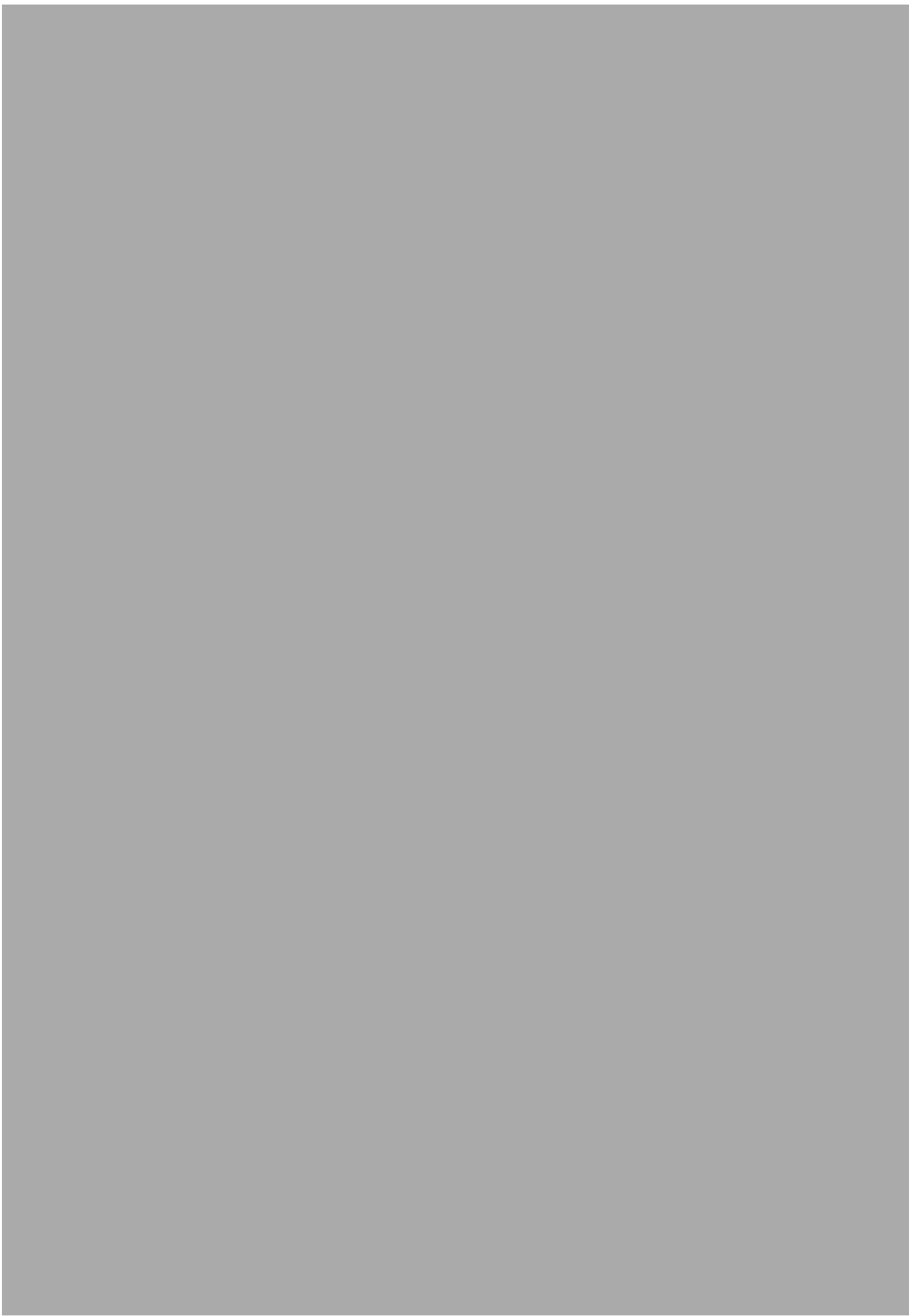












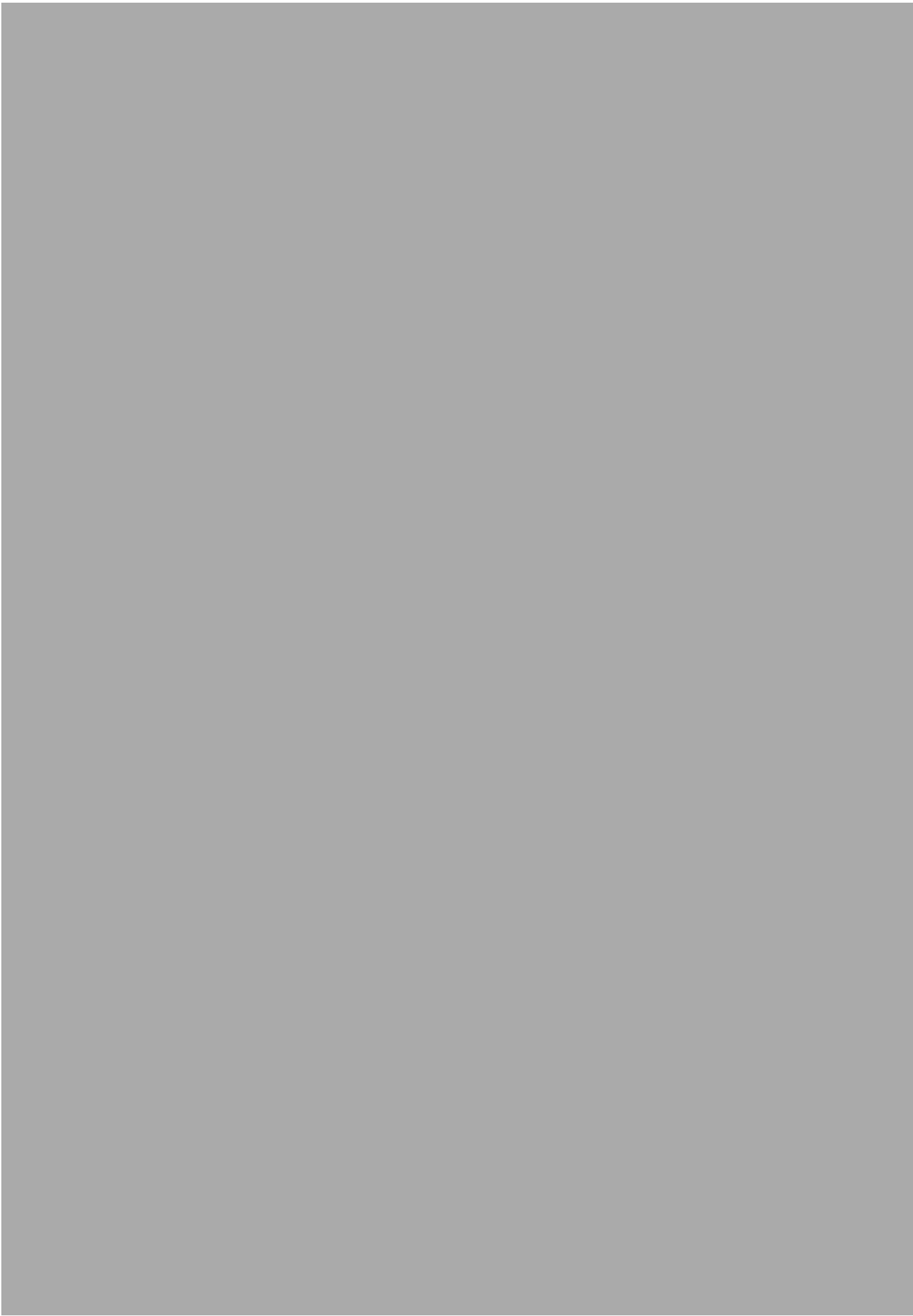


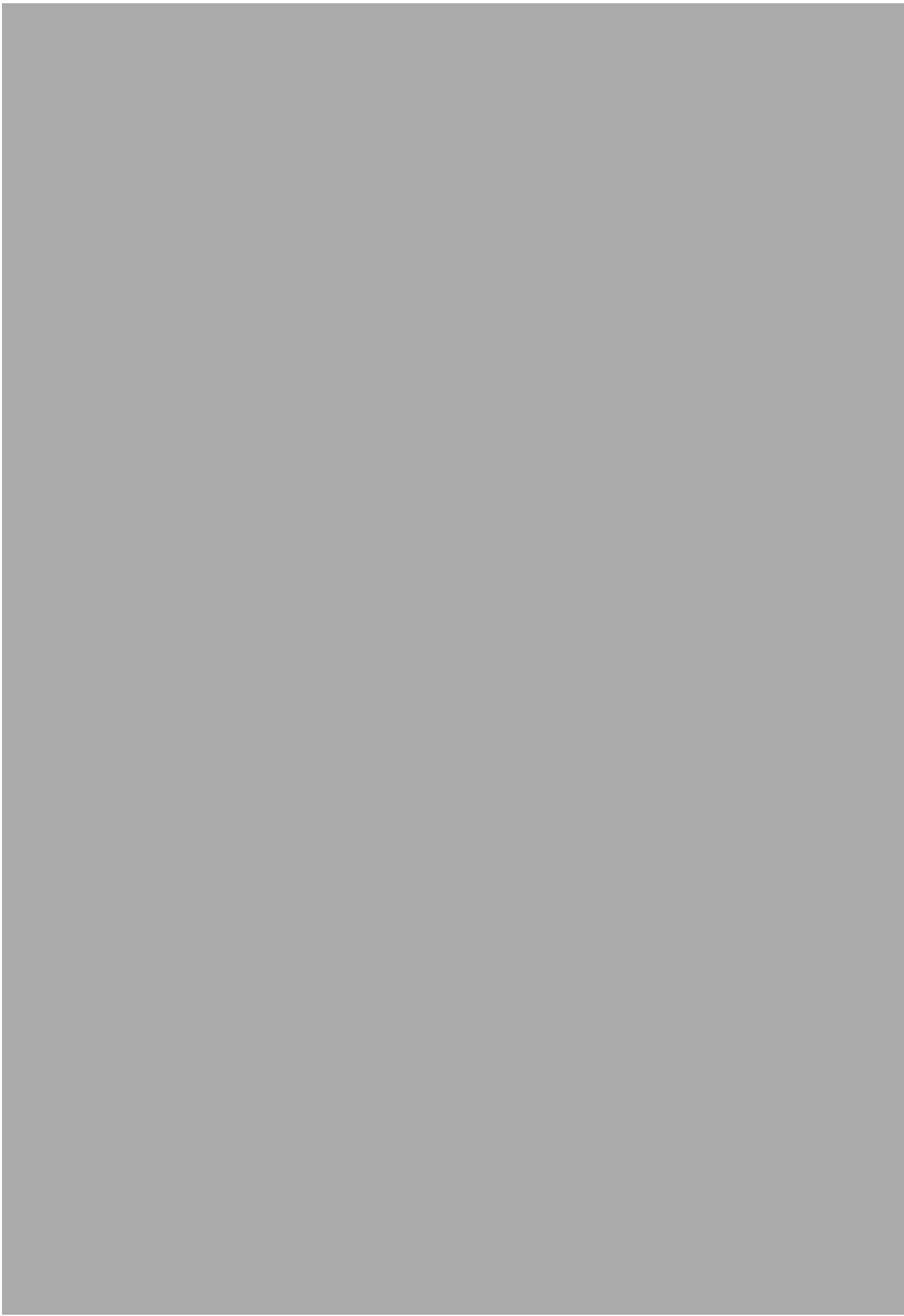


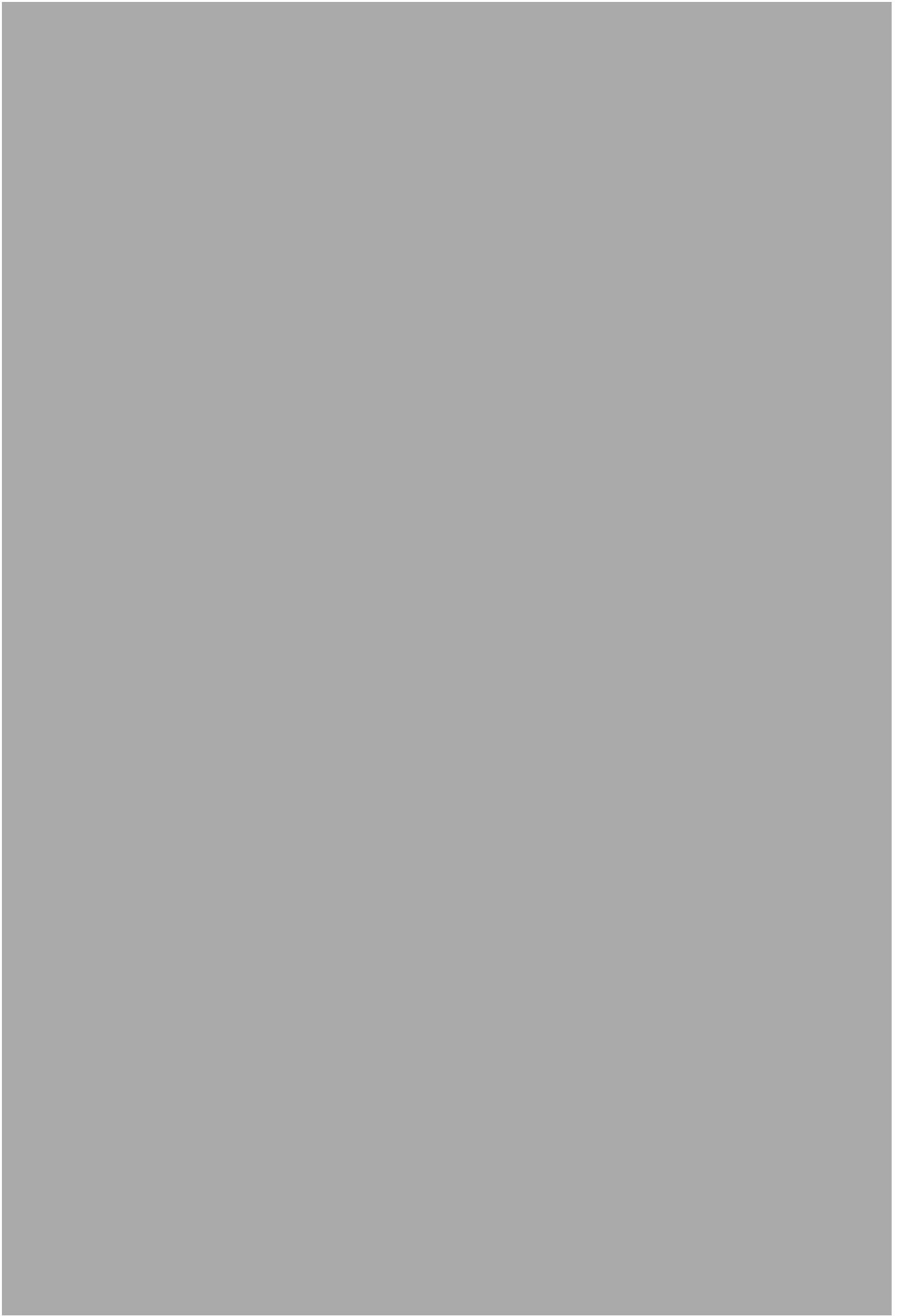


The first of these is the *Journal of the American Medical Association* (JAMA), which has been a leading voice in the medical profession for over a century. It is a weekly publication that covers a wide range of topics, from clinical medicine to public health. The second is the *New England Journal of Medicine* (NEJM), which is a leading journal in the field of clinical medicine. The third is the *Lancet*, which is a leading journal in the field of public health. The fourth is the *British Medical Journal* (BMJ), which is a leading journal in the field of clinical medicine. The fifth is the *Annals of the New York Academy of Sciences* (ANAS), which is a leading journal in the field of public health. The sixth is the *Journal of the Royal Society of Medicine* (JRS), which is a leading journal in the field of clinical medicine. The seventh is the *Journal of the Royal Society of Public Health* (JRSPH), which is a leading journal in the field of public health. The eighth is the *Journal of the Royal Society of Tropical Medicine and Hygiene* (JRSTMH), which is a leading journal in the field of tropical medicine. The ninth is the *Journal of the Royal Society of Medicine* (JRS), which is a leading journal in the field of clinical medicine. The tenth is the *Journal of the Royal Society of Public Health* (JRSPH), which is a leading journal in the field of public health.











Québec place la CS des Rives-du-Saguenay sous surveillance

PUBLIÉ IL Y A 39 MINUTES



La Commission scolaire des Rives-du-Saguenay a commandé une enquête interne. Photo : Radio-Canada

Le ministère de l'Éducation nomme une accompagnatrice pour superviser les activités à la Commission scolaire des Rives-du-Saguenay.

Un texte de **Catherine Paradis**

Au terme d'une enquête sur la gouvernance et le climat de tension qui règne à la commission scolaire, le ministre Sébastien Proulx soutient qu'il n'a d'autre choix que d'imposer une surveillance des opérations.

C'est l'ex-directrice générale du Cégep de Chicoutimi, Denyse Blanchet, qui est chargée de surveiller et d'accompagner la commission scolaire du 29 janvier jusqu'au 1er juin.

Plus de détails à venir

Éducation
et Enseignement
supérieur

Québec



chapitre A-2.1

LOI SUR L'ACCÈS AUX DOCUMENTS DES ORGANISMES PUBLICS ET SUR LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

CHAPITRE II
ACCÈS AUX DOCUMENTS DES ORGANISMES PUBLICS

SECTION I
DROIT D'ACCÈS

37. Un organisme public peut refuser de communiquer un avis ou une recommandation faits depuis moins de dix ans, par un de ses membres, un membre de son personnel, un membre d'un autre organisme public ou un membre du personnel de cet autre organisme, dans l'exercice de leurs fonctions.

Il peut également refuser de communiquer un avis ou une recommandation qui lui ont été faits, à sa demande, depuis moins de dix ans, par un consultant ou par un conseiller sur une matière de sa compétence.

1982, c. 30, a. 37.

48. Lorsqu'il est saisi d'une demande qui, à son avis, relève davantage de la compétence d'un autre organisme public ou qui est relative à un document produit par un autre organisme public ou pour son compte, le responsable doit, dans le délai prévu par le premier alinéa de l'article 47, indiquer au requérant le nom de l'organisme compétent et celui du responsable de l'accès aux documents de cet organisme, et lui donner les renseignements prévus par l'article 45 ou par le deuxième alinéa de l'article 46, selon le cas.

Lorsque la demande est écrite, ces indications doivent être communiquées par écrit.

1982, c. 30, a. 48.



53. Les renseignements personnels sont confidentiels sauf dans les cas suivants:

1° la personne concernée par ces renseignements consent à leur divulgation; si cette personne est mineure, le consentement peut également être donné par le titulaire de l'autorité parentale;

2° ils portent sur un renseignement obtenu par un organisme public dans l'exercice d'une fonction juridictionnelle; ils demeurent cependant confidentiels si l'organisme les a obtenus alors qu'il siégeait à huis-clos ou s'ils sont visés par une ordonnance de non-divulgation, de non-publication ou de non-diffusion.

1982, c. 30, a. 53; 1985, c. 30, a. 3; 1989, c. 54, a. 150; 1990, c. 57, a. 11; 2006, c. 22, a. 29.



54. Dans un document, sont personnels les renseignements qui concernent une personne physique et permettent de l'identifier.

1982, c. 30, a. 54; 2006, c. 22, a. 110.



56. Le nom d'une personne physique n'est pas un renseignement personnel, sauf lorsqu'il est mentionné avec un autre renseignement la concernant ou lorsque sa seule mention révélerait un renseignement personnel concernant cette personne.

1982, c. 30, a. 56; 2006, c. 22, a. 110.



59. Un organisme public ne peut communiquer un renseignement personnel sans le consentement de la personne concernée.

Toutefois, il peut communiquer un tel renseignement sans le consentement de cette personne, dans les cas et aux strictes conditions qui suivent:

1° au procureur de cet organisme si le renseignement est nécessaire aux fins d'une poursuite pour infraction à une loi que cet organisme est chargé d'appliquer, ou au Directeur des poursuites criminelles et pénales si le renseignement est nécessaire aux fins d'une poursuite pour infraction à une loi applicable au Québec;

2° au procureur de cet organisme, ou au procureur général lorsqu'il agit comme procureur de cet organisme, si le renseignement est nécessaire aux fins d'une procédure judiciaire autre qu'une procédure visée dans le paragraphe 1°;

3° à un organisme qui, en vertu de la loi, est chargé de prévenir, détecter ou réprimer le crime ou les infractions aux lois, si le renseignement est nécessaire aux fins d'une poursuite pour infraction à une loi applicable au Québec;

4° à une personne à qui cette communication doit être faite en raison d'une situation d'urgence mettant en danger la vie, la santé ou la sécurité de la personne concernée;

5° à une personne qui est autorisée par la Commission d'accès à l'information, conformément à l'article 125, à utiliser ce renseignement à des fins d'étude, de recherche ou de statistique;

6° (*paragraphe abrogé*);

7° (*paragraphe abrogé*);

8° à une personne ou à un organisme, conformément aux articles 61, 66, 67, 67.1, 67.2, 68 et 68.1;

9° à une personne impliquée dans un événement ayant fait l'objet d'un rapport par un corps de police ou par une personne ou un organisme agissant en application d'une loi qui exige un rapport de même nature, lorsqu'il s'agit d'un renseignement sur l'identité de toute autre personne qui a été impliquée dans cet événement, sauf s'il s'agit d'un témoin, d'un dénonciateur ou d'une personne dont la santé ou la sécurité serait susceptible d'être mise en péril par la communication d'un tel renseignement.

1982, c. 30, a. 59; 1983, c. 38, a. 55; 1984, c. 27, a. 1; 1985, c. 30, a. 5; 1987, c. 68, a. 5; 1990, c. 57, a. 13; 2006, c. 22, a. 32; 2005, c. 34, a. 37.

CHAPITRE C-12

CHARTRE DES DROITS ET LIBERTÉS DE LA PERSONNE

9. Chacun a droit au respect du secret professionnel.

Toute personne tenue par la loi au secret professionnel et tout prêtre ou autre ministre du culte ne peuvent, même en justice, divulguer les renseignements confidentiels qui leur ont été révélés en raison de leur état ou profession, à moins qu'ils n'y soient autorisés par celui qui leur a fait ces confidences ou par une disposition expresse de la loi.

Le tribunal doit, d'office, assurer le respect du secret professionnel.

1975, c. 6, a. 9.

Avis de recours

À la suite d'une décision rendue en vertu de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (la Loi).

Révision par la Commission d'accès à l'information

a) *Pouvoir :*

L'article 135 de la Loi prévoit qu'une personne dont la demande écrite a été refusée en tout ou en partie par le responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels peut demander à la Commission d'accès à l'information de réviser cette décision. La demande de révision doit être faite par écrit; elle peut exposer brièvement les raisons pour lesquelles la décision devrait être révisée (art. 137).

L'adresse de la Commission d'accès à l'information est la suivante :

Québec	525, boul René-Lévesque Est Bureau 2.36 Québec (Québec) G1R 5S9	Tél. : 418 528-7741 Numéro sans frais 1 888 528-7741	Télec. : 418 529-3102
Montréal	2045, rue Stanley Bureau 900 Montréal (Québec) H3A 2V4	Tél. : 514 873-4196 Numéro sans frais 1 888 528-7741	Télec. : 514 844-6170

b) *Motifs :*

Les motifs relatifs à la révision peuvent porter sur la décision, sur le délai de traitement de la demande, sur le mode d'accès à un document ou à un renseignement, sur les frais exigibles ou sur l'application de l'article 9 (notes personnelles inscrites sur un document, esquisses, ébauches, brouillons, notes préparatoires ou autres documents de même nature qui ne sont pas considérés comme des documents d'un organisme public).

c) *Délais :*

Les demandes de révision doivent être adressées à la Commission d'accès à l'information dans les 30 jours suivant la date de la décision ou de l'expiration du délai accordé au responsable pour répondre à une demande (art. 135).

La Loi prévoit spécifiquement que la Commission d'accès à l'information peut, pour motif raisonnable, relever le requérant du défaut de respecter le délai de 30 jours (art. 135).