



Québec, le 3 août 2022

PAR COURRIEL

Objet : Demande d'accès à des documents administratifs
Notre dossier : 16310/22-7

Bonjour,

La présente a pour objet de faire le suivi de votre demande d'accès, visant à obtenir les documents suivants, pour la période comprise entre le 1^{er} juin 2021 et le 6 avril 2022, :

- tout rapport ou document portant sur la gestion du CSSDM remis au ministère de l'Éducation;
- tout rapport ou document portant sur la tutelle du CSSDM remis au ministère de l'Éducation;
- tout rapport ou document du tuteur Jean-François Lachance quant à la gestion du CSSDM remis au ministère de l'Éducation
- tout correctif/amélioration demandé par Jean-François Lachance au ministère de l'Éducation;
- tout rapport ou document du tuteur Jean-François Lachance quant à la gestion du CSSDM remis au ministère de l'Éducation;
- tout correctif / amélioration/recommandation demandé par Jean-François Lachance et transmis au ministère de l'Éducation;
- tout correctif/amélioration/recommandation visant la gestion du CSSDM par le ministère de l'Éducation.

Vous trouverez ci-annexé les documents pouvant répondre à votre demande. Toutefois, nous vous informons que des renseignements personnels confidentiels, des avis et recommandations ont été masqués en vertu des 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 »).

...2

Nous portons également à votre connaissance que le projet de règlement sur la délégation de fonctions et de pouvoirs au CSSDM ne peut vous être acheminé en vertu des articles 9 et 36 de la Loi.

Vous trouverez en annexe une reproduction des articles de 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.

Veillez agréer nos salutations distinguées.

La responsable substitut de l'accès aux documents,

Originale signée

Nancy-Sonia Trudelle
NST/JC/mc

p.j. 23



Québec, le 16 juin 2021

Madame Francine Fleury
Directrice générale par intérim
Centre de services scolaire de Montréal
5100, rue Sherbrooke Est, local 180
Montréal (Québec) H1V 3R9
fleuryf@csgm.gc.ca

Madame la Directrice générale,

Par la présente, je vous informe que le 16 juin 2021, le gouvernement a ordonné, en application de l'article 479 de la *Loi sur l'instruction publique* (LIP), que l'ensemble des fonctions et pouvoirs du Centre de services scolaire de Montréal (CSSDM) soient suspendus pour une période de six mois et a nommé M. Jean-François Lachance, à titre d'administrateur, pour exercer les fonctions et pouvoirs du conseil d'administration (CA) ainsi suspendus.

En janvier dernier, des informations faisant état de conflits entre les membres du CA, particulièrement entre les membres parents et la direction générale, de nature à paralyser la prise de décision au sein du conseil ont été portées à l'attention du ministère de l'Éducation (Ministère). Des enjeux de gouvernance, d'éthique et de déontologie ont également été soulevés.

Sur la base de ces allégations, le Ministère a procédé à une vérification concernant l'administration, l'organisation et le fonctionnement du CSSDM, particulièrement en ce qui concerne sa gouvernance par le CA. Cette vérification a permis d'identifier de graves lacunes en matière de gouvernance, notamment en ce qui a trait à la compréhension des rôles et responsabilités des administrateurs.

En février 2021, comme vous le savez, des mesures d'accompagnement ont été déployées au sein du CSSDM, en application de l'article 478.5 de la LIP. Les intervenants de la firme mandatée à cette fin, Brio Conseils inc., n'ont toutefois pas été en mesure de mener un réel accompagnement des administrateurs dans l'exercice de leurs fonctions, essentiellement en raison de la résistance opposée à l'égard de ces mesures. La firme a d'ailleurs conclu que cette situation conduisait le dossier dans une impasse, que le climat entre la direction générale et le conseil se détériorait et qu'une intervention d'urgence était requise.

En avril 2021, à la suite de la démission de plusieurs membres du CA du CSSDM, le Ministère a ordonné, en application de l'article 478.5 de la LIP, un nouvel accompagnement avec l'objectif général que soient instaurées de saines pratiques de gestion et de gouvernance au sein de l'organisation. Plus particulièrement, la démarche visait à veiller au bon déroulement du processus visant à pourvoir les postes devant être occupés par des membres parents au CA ainsi que du processus de dotation du poste de directeur général.

L'accompagnatrice a d'abord fait état au Ministère des difficultés à nommer des membres parents pour siéger au CA et de l'urgence de prendre d'importantes décisions de gouvernance en vue de la rentrée scolaire. Le retour provisoire au CA de deux parents démissionnaires, dont le désistement avait été confirmé au Ministère le 7 juin 2021, lui a fait conclure à une impasse quant à la réalisation de son mandat. Elle a alors constaté que la situation avait eu d'importantes incidences sur l'administration, fragilisée par le départ de joueurs clés, et que le niveau de précarité au sein de l'organisation était tel qu'il commandait une prise en charge par un tiers.

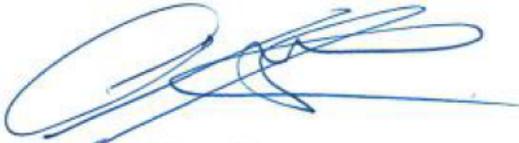
C'est dans ce contexte que la présente tutelle a été décrétée par le gouvernement. L'administrateur, nommé à ce titre pour une durée maximale de six mois, avec possibilité de prolongation pour une période d'au plus six mois si la situation le justifie, exercera l'ensemble des fonctions et pouvoirs du CA du CSSDM qui sont suspendus. Il devra donc prendre les décisions pour l'organisation et, plus particulièrement, veiller au bon déroulement du processus visant à pourvoir les postes des membres parents au CA et de son directeur général, en plus de faire rapport au Ministère mensuellement de l'état d'avancement de son mandat.

Dans l'immédiat, l'objectif est que l'administrateur procède à la prise des décisions urgentes relatives aux ressources humaines et financières, lesquelles sont requises pour assurer une rentrée scolaire 2021 pleinement fonctionnelle, dans l'intérêt premier des élèves et du personnel concernés. À moyen terme, cette mesure est destinée à permettre la mise en place des conditions propices à l'instauration d'une saine gouvernance au sein du CSSDM, et ce, de façon pérenne.

Comme vous le savez, le CSSDM est le plus important centre de services scolaire du Québec, servant plus de 114 000 élèves, jeunes et adultes, dans ses 188 écoles et centres de formation. La réussite de ces élèves est au cœur de l'ensemble de la démarche gouvernementale orientée, à terme, vers une gouvernance fonctionnelle de l'organisation. La collaboration de la direction générale et des membres du conseil d'administration est incontournable pour assurer le succès de cette mesure et nous savons qu'elle nous est acquise. Vous pouvez par ailleurs être assurée de l'engagement du Ministère et de son soutien à la réalisation de cet important mandat.

Veillez agréer, Madame la Directrice générale, mes salutations distinguées.

Le sous-ministre,



Alain Sans Cartier

c. c. Membres du conseil d'administration

DÉCEMBRE 2021

RICHTER

ADMINISTRATION PROVISOIRE

DIAGNOSTIC DES ACTIVITÉS DE COMMUNICATIONS INTERNES ET EXTERNNES

Richter

1981, McGill College, bureau 1100
Montréal (Québec) H3Z 3C2 | T 514.934.3400

181 Bay St., # 3510
Bay Wellington Tower
Toronto (Ontario) M5J 2T3 | T 416.488.2345

200 South Wacker, #3100
Chicago (Illinois) 60606 | T 312.828.0800

RICHTER.CA



INTRODUCTION

Dans le cadre de la tutelle du Centre des services scolaires de Montréal (ci-après CSSDM), Richter a été mandaté dans le cadre de la tutelle pour réaliser un diagnostic des du service des communications internes et externes. Le diagnostic vise divers objectifs, notamment:

- Assurer que les activités supportant le développement de relations durables avec les diverses parties prenantes sont adéquates
- Assurer que les processus et contrôles sont robustes afin d'assurer que les communications internes et externes soient cohérentes, alignées sur la vision organisationnelle et de qualité.
- Assurer que la structure du service des communications est adéquate pour répondre aux besoins de l'organisation.

Le diagnostic a été réalisé à l'aide d'une approche de travail structurée en 4 phases, telle qu'illustré ci-dessous.



Nous aimerions remercier Joëlle Lachapelle (conseillère stratégique à la direction générale), Véronique Lussier (directrice adjointe, Bureau des communications et de la participation citoyenne) et David Deault-Picard (régisseur, Bureau des communications et de la participation citoyenne), qui ont collaboré de manière proactive tout au long de notre mission.

APERÇU DU GROUPE DES COMMUNICATIONS

Le CSSDM, avec plus de 112 000 élèves et 200 écoles, est le plus important centre de services scolaire du Québec. Il est également un des plus importants employeurs à Montréal avec plus de 18 000 employés. De par son ampleur, le CSSDM est une des organisations les plus sollicitées par les médias. Malgré ses nombreux accomplissements à travers sa mission éducative, ceux-ci sont souvent méconnus et mal perçus. En effet, la perception du public est globalement mauvaise et est accentuée par les enjeux actuels tels que la vétusté des écoles, la pénurie de personnel, la réalité politique et ministérielle et les divers enjeux sociaux ou les nombreuses situations qui peuvent se produire dans les établissements.

Le groupe des communications compte environ 20 employés, dont environ 4 employés temps plein sont assignés aux relations média (communications externes) et communications internes. Seulement une personne est dédiée à temps plein aux relations média alors que le groupe répond à plus de 800 demandes médias par année, soit presque 4 demandes par jour ouvrable.

Depuis plusieurs années, le groupe des communications se trouve plus en mode réaction et urgence qu'en mode proactif et stratégique. Les divers processus supportant les communications sont lourds, et toutes les réponses ne peuvent être fournies selon la qualité attendue. Un rehaussement stratégique du département doit être effectué afin de réactualiser la perception du CSSDM auprès du public et des médias.

CADRE D'ANALYSE

Notre mandat nous a permis d'obtenir une compréhension des processus supportant les communications tant internes qu'externes. Dans le cadre de nos phases de prise de connaissance et à travers notre exercice, nous avons discuté de plusieurs cas réels, tant passés que d'actualité afin de comprendre comment l'organisation a géré la situation, comment se sont déclinés les rôles et responsabilités, comment les messages véhiculés sont en adéquation avec le positionnement de la haute direction face à l'enjeu et à sa vision stratégique.

Nous avons structuré notre analyse à l'aide du cadre d'analyse présenté sur la présente page. Pour chacun des volets de notre cadre d'analyse, nous avons présenté les faits saillants découlant de notre analyse ainsi que les améliorations requises.

GOUVERNANCE

A- Positionnement interne

B- Structure opérationnelle

C- Alignement stratégique et gestion de relations

D- Politiques, directives, rôles et responsabilités

OPÉRATIONS

E- Réception, traitement et approbation

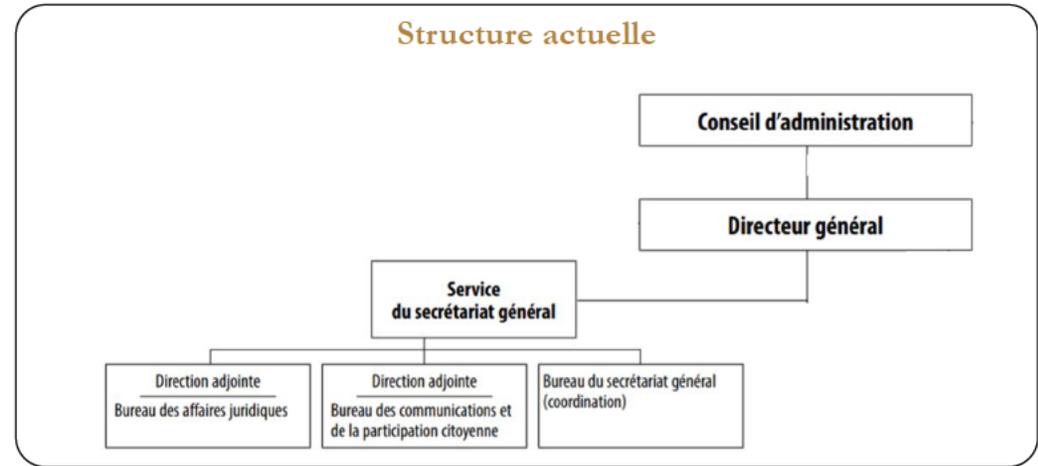
F- Reddition de comptes

CONSTATS ET AMÉLIORATIONS REQUISES

A- Positionnement interne

Le groupe des communications est sous la direction du Service du secrétariat général, qui est composé de la Direction adjointe- Bureau des affaires juridiques, la Bureau du secrétariat général et la Direction adjointe- Bureau des communications et de la participation citoyenne.

Ce positionnement comporte divers avantages dont la proximité avec le secrétariat général et le bureau des affaires juridiques, qui ont une visibilité sur les enjeux prioritaires de la direction et du conseil d'administration



CONSTATS ET AMÉLIORATIONS REQUISES

B- Structure opérationnelle

L'équipe des communications comporte 23 ressources. Cependant, nous notons que les ressources dédiées aux communications externes (incluant les communications médias) sont limitées (moins de 2 personnes à temps plein). Les ressources dédiées aux communications internes sont aussi très limitées (moins de 2 personnes à temps plein, incluant une nouvelle ressource dans l'organisation). De plus, plusieurs de ces ressources ont une expérience limitée, soit moins de 5 ans, et nécessitent plus de supervision. À noter qu'il y a un taux de roulement important dans l'équipe dû à la nature temporaire de certains postes offerts et la complexité de l'organisation. Soulignons aussi que le BCPC a besoin d'un niveau d'encadrement (gestionnaires) accru pour l'apport stratégique, le coaching, les suivis en raison des ressources actuelles, du roulement et des exigences des dossiers.



Un balisage fourni par la directrice adjointe, Bureau des communications et de la participation citoyenne auprès d'organisations médiatisées et de taille similaire démontre un manque de personnel du groupe des communications de la CSSDM. Voir les détails en annexe.

CONSTATS ET AMÉLIORATIONS REQUISES

C- Alignement stratégique et gestion des relations

Actuellement, de par les ressources très limitées du groupe des communications, peu de temps est alloué à la gestion en amont et stratégique des relations internes et externes (ex. parents, etc.), afin de promouvoir messages de la direction de manière proactive et de créer des ponts et une relation de confiance. Le temps de réponse est également jugé long et peu agile du fait de la multitude des intervenants/parties prenantes au message et l'absence de processus d'approbation formel et d'imputabilité des parties prenantes (tout remonte à la DG).

[Redacted text block]

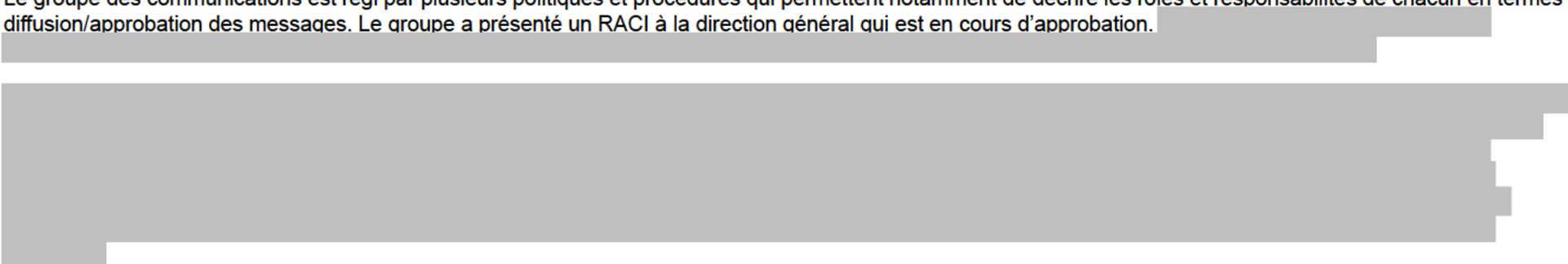
[Redacted text block]

[Redacted text block]

CONSTATS ET AMÉLIORATIONS REQUISES

D- Politiques, directives, rôles et responsabilités

Le groupe des communications est régi par plusieurs politiques et procédures qui permettent notamment de décrire les rôles et responsabilités de chacun en termes de diffusion/approbation des messages. Le groupe a présenté un RACI à la direction général qui est en cours d'approbation.



CONSTATS ET AMÉLIORATIONS REQUISES

E- Réception, traitement et approbation

Toutes les demandes et besoins en communications semblent être traités de manière urgente et conséquemment avec de très courts délais. De plus, une grande partie des communications vise des sujets sensibles qui sont d'intérêt public pour lesquels la marge d'erreur est minime.

Nos travaux nous ont permis d'identifier diverses situations où les rôles et responsabilités n'étaient pas clairement appliqués, notamment des dossiers où des équipes opérationnelles n'impliquaient pas le groupe des communications en amont et des messages étaient diffusés sans obtenir les approbations souhaitées. De plus, un briefing de groupe, impliquant le groupe des communications, doit être instauré au début de chaque projet afin de circonscrire les étapes à effectuer, le niveau de priorisation de la réponse et les niveaux d'approbation requis avant la transmission officielle.

À cette fin, nous recommandons également la mise en place des pratiques additionnelles suivantes:

CONSTATS ET AMÉLIORATIONS REQUISES

F- Reddition de comptes

Le groupe des communications ne dispose que de peu de métriques lui permettant d'évaluer ses activités et de rendre compte à la Direction générale du volume de requêtes reçues et traitées, du temps de traitement, de l'adéquation des ressources envers les travaux requis, etc. Des tableaux de bord sont en cours de développement par le groupe des communications.



ANNEXE

Balisage

Hydro-Québec (230 ressources dont 80 travaillent le volet relations avec le milieu, 20 gestionnaires)

Environ 25 relations média/relations publiques

Environ 20 communications internes

88 Publicité, intranet, sites, prise de commande de mandats à interne

SAQ (9 ressources avec 1 directeur)

Dont 2 porte-paroles

+ Grosse équipe de marketing pas rattachée à celle de communication

Loto-Québec (33 ressources, 3 gestionnaires)

Dont 2 porte-paroles

12 en communications internes

STM (20 avec 2 gestionnaires)

6 en relations médias

12 en communications internes

Ville de Montréal

Université de Mtl

CIUSS

RICHTER

MERCI!

27 AOÛT 2021

Québec 

PREMIER RAPPORT MENSUEL : TUTELLE CSSDM

ÉMIS PAR : JEAN-FRANÇOIS LACHANCE
ADMINISTRATEUR DE LA TUTELLE



PREMIER RAPPORT MENSUEL : TUTELLE CSSDM

INTRODUCTION

Pour faire suite à la présentation du *Plan d'action : Tutelle du Centre de services scolaire de Montréal (CSSDM)*, le 15 juillet 2021 et en cohérence avec l'Annexe 2 du contrat de service, voici le premier rapport mensuel détaillé commentant l'évolution de la situation au CSSDM.

Ce premier rapport mensuel couvre la période du 16 juillet au 26 août 2021.

Ce rapport devait être réalisé conjointement avec la firme d'accompagnement retenue, soit la firme Richter. Toutefois, le période des vacances estivales a fait en sorte que j'ai produit seul ce premier rapport.

Une ébauche de tableau de suivi du *Plan d'action* m'a été proposée par le personnel de la Firme Richter. Au retour de leurs vacances, nous en reparlerons afin qu'ils soient en mesure de le terminer et de l'ajouter au prochain rapport mensuel.

SUJETS PORTANT SUR LA MISE EN PLACE D'UNE SAINTE GESTION ET GOUVERNANCE

Comme prescrit dans l'Annexe 2 du contrat, voici un état de situation global eu égard aux principaux éléments ciblés pour *une saine gestion et gouvernance* pour la période couverte.

Je dois préciser que cette période a coïncidé avec la fermeture complète du Centre de services scolaire du lundi 19 juillet au vendredi 30 juillet 2021 et qu'au cours des jours précédant et suivant cette fermeture, la majorité des membres du personnel était en vacances. Il en fut de même pour le personnel de la firme Richter affecté à la tutelle, à leur tour en vacances au mois d'août.

Malgré tout, j'ai été en mesure d'amorcer de nouveaux contacts, de poursuivre certaines actions et réflexions avec les représentants du Ministère, la firme *Richter* et quelques joueurs clés de l'organisation et de gérer des urgences. Ce qui ressort principalement de cette période est le temps investi pour créer des relations de confiance qui seront essentielles pour la suite des choses.

La gouvernance et l'éthique

Poursuite des échanges avec la direction générale, la secrétaire générale ainsi que le président du Comité de parents afin d'établir un climat de confiance ayant pour toile de fond la Loi, les rôles et les responsabilités qui en découlent et la réussite des élèves. En d'autres mots, cette période plus calme a favorisé ma lecture à 360 degrés de l'état de situation de la gouvernance en me donnant le temps de comprendre et de faire des liens, et ce, avant la période plus occupée de la rentrée scolaire. Il s'agit pour moi, stratégiquement de trouver les meilleures voies de passage pour l'avancement des dossiers de la rentrée scolaire.

Le développement organisationnel

En appropriation de la structure du CSSDM, très peu d'actions directes ont encore été mises en place quant au développement organisationnel. Il est trop tôt pour établir des changements au regard des approches et des pratiques organisationnelles dans le but d'atteindre un plus haut niveau de performance. Cela étant dit, il est clair que la ligne décisionnelle devra être optimisée avec les personnes en poste. Il sera important de miser sur les bonnes pratiques déjà en place et de les bonifier par des changements adéquats. Pour le moment, l'objectif est de répondre à toutes les prérogatives d'une rentrée scolaire et d'établir des bases solides d'intervention en tout respect de la Loi. Ici aussi, les rôles et les responsabilités de la direction générale et de l'administrateur de la tutelle ont fait l'objet de discussions dans un souci d'efficacité, de confiance et de complémentarité.

La gestion des ressources humaines

En appropriation de l'organigramme du CSSDM. Travail et réflexion menés avec la firme *André Fillion et Associés* pour le processus de dotation des postes de DG et de DGA et plus particulièrement pour l'élaboration des profils de compétences. Une information s'ajoute : la direction du service de la gestion des personnes et du développement des compétences (RH) quittera le CSSDM pour un prêt de service au Ministère. Il faudra ajouter ce poste stratégique à ceux que nous devons combler cet automne.

*Pour plus de détails, consulter la section **Mise en œuvre du plan de dotation DG, DGA et protecteur de l'élève** à la page 6*

La gestion financière et le contrôle interne

Réflexion stratégique, organisation et préparation de la présentation du budget du CSSDM lors d'une séance publique, le 25 août 2021. Adoption du budget.

*Pour plus de détails, consulter la section **Gestion du cahier décisionnel du conseil d'administration** à la page 10.*

ACTIONS

Au cours des prochaines pages du document, vous retrouverez la description initiale des sept actions principales couvrant l'ensemble des objectifs prévus à la tutelle. Rappelons que ces actions ont été regroupées sous trois grands thèmes, soit *Instance décisionnelle pour l'organisation*, *Saine gouvernance* et *Autres mandats*. Il s'agit du cœur du plan d'action et celui-ci se veut le plus concret possible.

Dans un souci de cohérence et pour en faciliter la lecture, les éléments prescrits pour les rapports mensuels détaillés ont été intégrés à la fin de chaque action.

De concert avec la firme Richter, le plan initial pourrait être bonifié au cours des prochaines semaines afin de refléter la situation en temps réel et d'apporter des ajustements nécessaires à la poursuite des objectifs en considérant l'évolution des enjeux.

INSTANCE DECISIONNELLE POUR L'ORGANISATION

Mise en œuvre du plan de dotation DG, DGA et protecteur de l'élève

Résumé : Parmi les premières décisions à prendre ; décisions ultra sensibles eu égard au rôle de leadership et aux responsabilités administratives de ces personnes, il y a :

- L'embauche d'une direction générale ; fonction occupée de façon intérimaire par Mme Fleury.
- L'embauche d'une direction générale adjointe en remplacement de Mme Fleury [REDACTED], par la suite.
- L'embauche d'une deuxième direction générale adjointe en remplacement de Mme Pinchaud [REDACTED] et qui est responsable de la performance financière et de l'efficacité opérationnelle (services des finances, des ressources matérielles et des technologies de l'information).
- L'embauche d'un protecteur de l'élève.

Objectif : Combler ces postes en se dotant de hauts standards pour assurer le leadership nécessaire aux changements à concrétiser après la tutelle.

Stratégies : Je travaillerai personnellement au profil de compétences en m'inspirant de celui de mon ancienne organisation, le CSSMI. C'est la firme *André Filion et Associés*, déjà nommée, qui assurera l'accompagnement au cours des processus de sélection.

Critères de réussite : La qualité du profil de compétences et la rigueur du processus de sélection pour trouver les meilleures personnes possibles.

Personnes-ressources : La Firme *André Filion et Associés*.

Échéancier : Dès la rentrée scolaire, j'amorcerai le processus de dotation pour le poste de direction générale.

Mise en œuvre du plan de dotation DG, DGA et protecteur de l'élève

1^{ER} RAPPORT MENSUEL : DU 16 JUILLET AU 26 AOÛT 2021

Démarches effectuées : Ouverture des deux postes de DGA pendant l'été; moment souvent propice au changement de carrière, établissement de la stratégie de recrutement et de l'échéancier, plusieurs échanges et rencontres de réflexion avec [REDACTED] de la firme *André Fillion et Associés*.

Principales décisions prises : Profil de compétences et programmation des tests psychométriques tenant compte des besoins organisationnels et des enjeux en présence. Attention marquée pour la capacité de collaborer et d'établir des partenariats porteurs. Analyse des candidatures reçues lors de l'affichage, discussion autour du profil et décision de poursuivre l'affichage (la priorité étant de ne faire aucune concession quant au profil de compétences recherché).

Défis constatés : Recruter des candidats intéressés qui répondent au profil recherché.

Étapes à venir : Poursuite du processus de dotation pour les 2 postes de DGA et préparation pour le poste de DG.

SAINE GOUVERNANCE

Adoption du règlement sur la délégation de pouvoir

Résumé : C'est un élément extrêmement sensible. Il s'agit d'un travail colossal ayant pour objectif la répartition adéquate des pouvoirs entre le palier administratif et le conseil d'administration. Assise d'une légitimité décisionnelle, le règlement doit être respectueux du principe de subsidiarité fonctionnelle ainsi que des rôles et des responsabilités prévus à la Loi. Il doit favoriser l'équilibre entre la micro et la macro-gestion.

En d'autres mots, ce règlement doit permettre d'alléger la structure décisionnelle pour le bien de la mission éducative. Une fois rédigé et adopté, il sera une clé de voute ; il donnera un nouvel élan pour retrouver l'agilité décisionnelle qui servira aux élèves et à leur réussite.

Objectif : Produire un document fonctionnel, allégé et respectueux de la Loi qui favorisera le travail de collaboration entre le conseil d'administration et la direction générale.

Stratégies : La porte d'entrée sera la considération des besoins liés à la mission éducative et le respect de ce qui est prévu à la Loi. Je préconise une approche directive, objective, rigoureuse et cohérente en ce sens. Je prévois donner le mandat à la firme Richter pour la recherche et l'analyse des modèles les plus efficaces et déjà mis en place dans les autres centres de services scolaires. Je prévois des communications claires qui favoriseront l'appropriation adéquate par tous les décideurs ainsi que des leviers de régulation pour éviter les dérapages lors de la mise en œuvre. Je réfléchis quant au rôle éventuel du comité de gouvernance et d'éthique et des formations nécessaires. Je devrai y revenir.

Critères de réussite : Le leadership de la direction générale, le respect du conseil d'administration et l'acceptation de la répartition des pouvoirs par le Comité de parents seront nécessaires pour que le règlement soit appliqué correctement. Le réel défi se vivra dans l'action au fil du temps et le succès sera tributaire de la bonne volonté des personnes en place ; d'où l'importance d'une supervision rapprochée au départ.

Personnes-ressources : La firme Richter, la directrice générale intérimaire, la secrétaire générale.

Échéancier : L'adoption du règlement à la mi-automne. Par la suite, l'accompagnement pour la mise en œuvre.

Adoption du règlement sur la délégation de pouvoir

1^{ER} RAPPORT MENSUEL : DU 16 JUILLET AU 26 AOÛT 2021

Démarches effectuées au cours du mois : Discussion avec la firme Richter. Mandat donné pour l'analyse de la politique portant sur la délégation de pouvoirs produite par le CSSDM et non adoptée à ce jour. La firme Richter se doit d'abord de bien comprendre les assises de ce document préliminaire afin de respecter le cheminement du CSSDM. Par la suite, la Firme devra assurer tous les liens de cohérence avec la Loi. Dans un troisième temps, la Firme pourra s'inspirer des politiques d'autres centres de services scolaires plus avancés dans la démarche et fonctionnels.

Principales décisions prises : Mandat donné à la firme.

Défis et améliorations constatés : Partir du document déjà existant et en produire un en totale cohérence avec la Loi afin d'en favoriser une application fluide laissant place le moins possible à l'interprétation.

Étapes à venir : Le travail reste à faire par la Firme.

Gestion du cahier décisionnel du conseil d'administration

Résumé : Pour cet élément au cœur de la tutelle, je dois agir en lieu et place du conseil d'administration et ainsi orienter les décisions en fonction de la Loi et des besoins organisationnels.

La contribution de la directrice générale intérimaire et de la secrétaire générale me sera utile pour prendre des décisions éclairées pour l'ensemble des élèves.

Mon rôle d'administrateur de la tutelle me place dans une position des plus objectives dénuée de toute distraction. En ce sens, je ferai en sorte de faire respecter les articles 162 à 165 et 170 de la LIP.

Dans un premier temps, le but est d'épurer la présentation des dossiers, de la standardiser pour travailler de manière plus efficace. De plus, un registre des décisions prises au cours de la tutelle sera produit dans un souci de transparence et de suivi des dossiers.

Objectif : Assurer un fonctionnement adéquat de l'avancement des dossiers pour permettre que les actions appropriées soient mises en place de manière à être fonctionnelles. Rendre transparentes les informations qui doivent être publiques dans le respect de la Loi sur l'instruction publique (LIP).

Stratégies : Travail en collaboration avec la secrétaire générale pour le suivi des décisions et pour la documentation préparée, rédigée et présentée dans les règles de l'art et rendue disponible par les bons canaux de communication auprès des personnes ciblées par celle-ci.

Critères de réussite : La mise en place d'un registre décisionnel mensuel bien documenté et à jour.

Personnes-ressources : la directrice générale intérimaire, la secrétaire générale et la présidence du conseil d'administration à venir. Selon les dossiers, appel aux directions de services et diverses ressources internes pour répondre aux questions et apporter les précisions nécessaires, firme Richter pour assurer la rigueur des décisions dans le respect de la Loi. Le président du Comité de parents pour des explications dans le respect des rôles et responsabilité.

Échéancier : En continu.

Gestion du cahier décisionnel du conseil d'administration

1^{ER} RAPPORT MENSUEL : DU 16 JUILLET AU 26 AOÛT 2021

Démarches effectuées au cours du mois : Discussion et établissement avec les juristes du MEQ, du CSSDM et de la secrétaire générale, d'un référentiel comprenant les meilleures modalités pour la présentation des dossiers sensibles et leur adoption par l'administrateur de la tutelle, le tout avec des considérations juridiques, notamment la présentation du budget en séance publique, le 25 août 2021. Tous les éléments d'enjeux importants ont été transmis à la sous-ministre adjointe, tel qu'entendu.

Principales décisions prises : Méthodologie pour la prise de décisions la plus efficace possible. Dépôt des documents sur le site internet du CSSDM.

Décision et organisation de la séance publique du 25 août 2021 pour la présentation du budget 2021-2022. Participation à plusieurs séances de travail. Dossier des plus sensibles et le premier traité publiquement depuis la mise sous tutelle du CSSDM. Préparation méticuleuse, vision à 360 degrés pour couvrir tous les angles et l'anticipation des questions. Occasion d'être témoins des enjeux en présence, en temps réel. La qualité de cette présentation est primordiale. Opportunité pour moi à titre d'administrateur de la tutelle, de donner le ton, de partager publiquement les principes de base d'une gestion efficace et d'un environnement favorisant la confiance.

Défis et améliorations constatés : La lourdeur de la documentation produite qui nécessite un investissement de temps important pour comprendre et se positionner avec une vision à 360 degrés.

Étapes à venir : Encore beaucoup de travail à faire avec la secrétaire générale pour la documentation des décisions à venir en lieu et place du conseil d'administration.

Retour sur la séance publique du 25 août : La présentation du budget en séance publique s'est déroulée comme prévu. La qualité de la préparation dans les moindres détails incluant l'anticipation des questions et les nombreux échanges autant avec la direction générale intérimaire, le personnel du service des ressources financières et le président du Comité parents nous ont permis d'atteindre tous les objectifs, et ce, de manière très satisfaisante pour tous. Le budget 2021-2022 du CSSDM est maintenant adopté.

Gestion du processus de remplacement des membres parents démissionnaires au conseil d'administration

Résumé : Au cours des derniers mois, plusieurs membres parents du conseil d'administration ont démissionné et n'ont pas été remplacés; plaçant ainsi cette instance décisionnelle de première importance en incapacité d'agir dans le respect de la LIP. En conséquence, l'avancement de nombreux dossiers stratégiques, notamment la nomination d'une nouvelle direction générale en a subi les contrecoups. Cet état de fait a été hautement médiatisé et a mis en perspective les difficultés de gouvernance au CSSDM.

En considérant ce qui précède, cette action fera l'objet de toute mon attention. Une fois les postes comblés, le défi sera d'assurer la formation adéquate de l'ensemble des membres du conseil d'administration; formation qui favorisera une compréhension commune des rôles et des responsabilités.

Je compte particulièrement sur le développement d'un lien de confiance entre tous les membres du CA et le respect strict de ce qui est prévu à la Loi pour favoriser une saine gouvernance.

Objectif : Il s'agit d'un objectif clair de la tutelle, soit d'assurer un fonctionnement adéquat du conseil d'administration en veillant dans un premier temps, à ce que tous les postes prévus à la Loi soient comblés.

Stratégies : Accompagnement et travail de collaboration avec le président du Comité de parents, notamment pour la fluidité du processus de comblement des postes et pour le suivi de la formation, alignement stratégique clair, vision commune et valeurs éducatives partagées, qualité des communications.

Critères de réussite : Des postes comblés à courte échéance, la formation suivie par tous les membres et un conseil d'administration en mesure de travailler en collaboration et de manière transparente dans le respect de la Loi.

Personnes-ressources : Principalement la secrétaire générale et le président du Comité de parents. Je pourrai aussi faire appel à la firme Richter pour assurer la rigueur des décisions dans le respect de la Loi.

Échéancier : Fin octobre.

Gestion du processus de remplacement des membres parents démissionnaires au conseil d'administration

1^{ER} RAPPORT MENSUEL : DU 16 JUILLET AU 26 AOÛT 2021

Démarches effectuées : La résolution des problèmes et l'établissement d'un climat de travail sain passent par l'écoute et par la création de relations basées sur la confiance. En ce sens, il y a eu une première rencontre avec le président du Comité de parents, M. Deslauriers et la conseillère juridique, Mme Deschamps, le 21 juillet. D'autres échanges ont eu lieu par la suite autant par téléphone que par courriel. Ensemble, nous avons fait un pas en arrière de plusieurs mois afin de régler certains éléments (interprétations, irritants, etc.) pour mieux poursuivre sur une base plus solide et pour éviter les mêmes pièges.

Parmi les démarches, il y a eu le suivi de différents rapports produits, l'explication du mandat de la tutelle, le partage de principes de base (interprétation de la Loi, posture, rôles et responsabilités), des échanges portant sur la rentrée scolaire et le budget 2020-2021 du CSSDM ainsi que la désignation des parents sur le CA et leur formation obligatoire.

Une liste de préoccupations du président du Comité de parents a été remise (ressources et budgets du Comité de parents, signature des correspondances, planification des consultations obligatoires auprès du Comité de parents, discussion sur les comités institutionnels qui étaient en place à la CSDM, désignation des parents sur le CA, comités de révision de décision, clarification concernant la marge de manœuvre légale, processus de nomination du Protecteur de l'élève, désignation des parents au CCSEHDAA, transport pour les élèves délocalisés de l'école secondaire Sophie-Barrat, etc.)

Les échanges évoluent et sont positifs. Je peux témoigner d'une ouverture prudente.

Principales décisions prises :

Tel que demandé par le président du Comité de parents, il y a eu remise du budget du CSSDM avant sa présentation publique pour favoriser les échanges,

Introduction de la présence ponctuelle de la directrice générale intérimaire lors des rencontres pour le traitement des dossiers dits administratifs,

Offre de faire appel à une personne « neutre » en qui les parties ont confiance lors d'interprétations différentes de la Loi afin d'éviter toute escalade contre-productive.

Aucune décision prise quant à l'ensemble des demandes et le besoin de reconnaissance du Comité de parents. Encore une fois, c'est par des contacts réguliers, le partage de principes et une saine communication que nous serons en mesure de continuer à avancer ensemble pour une gouvernance fonctionnelle et efficace.

Défis constatés : Nous sommes encore et toujours tributaires des interprétations de la Loi. [REDACTED]

[REDACTED] J'ai fait des rappels de certains éléments propres au CA, soit l'importance de l'éthique, l'esprit de la Loi et l'indépendance de ses membres.

Étapes à venir : Réception d'un audit de gestion portant sur les dépenses du comité de parents.
Poursuite des échanges de manière régulière.

Rétablissement des rôles et des responsabilités des membres du conseil d'administration

Résumé : Le rétablissement du respect des rôles et des responsabilités des membres du conseil d'administration de même que celui de la direction générale et du président du Comité de parents passent par la connaissance et la reconnaissance de ce qui est prévu à la Loi. En ce sens, il me faut d'abord m'assurer que la formation de l'École nationale d'administration publique (ENAP) soit entièrement vue par les membres du conseil d'administration. Je prévois mettre à leur disposition les ressources nécessaires pour une meilleure compréhension de l'esprit de la Loi. Je mise particulièrement sur un haut niveau de collaboration de chacun, incluant le président du Comité de parents, pour travailler dans un contexte qui permettra de prendre les meilleures décisions pour les élèves du CSSDM.

Objectif : Rétablir un bon niveau de collaboration et de confiance entre les membres du conseil d'administration, la direction générale et le président du Comité de parents afin de permettre aux membres du Conseil de jouer pleinement leur rôle, tel que prévu à la Loi.

Stratégies : Il me faut d'abord être attentif aux attentes et préoccupations afin de trouver les bonnes voies de passage vers ce qui est prévu à la Loi. Je préconise une approche directive et rigoureuse auprès des membres du conseil d'administration, de la direction générale et du président du Comité de parents. Je fais ici également référence à un travail en collaboration qui nécessitera clairement le volontariat des personnes. Je compte établir un lien de confiance et une bonne communication avec chacune d'entre elles par une présence active, des interventions cohérentes et une supervision objective.

Critères de réussite : Un conseil d'administration qui travaille à l'intérieur des encadrements de la Loi. Chaque individu doit accepter de participer volontairement.

Personnes-ressources : La secrétaire générale, la présidence à venir du conseil d'administration, le président du Comité de parents et diverses ressources internes.

Échéancier : Dès la rentrée scolaire et en continu.

Rétablissement des rôles et des responsabilités des membres du conseil d'administration

1^{ER} RAPPORT MENSUEL : DU 16 JUILLET AU 26 AOÛT 2021

Démarches effectuées au cours du mois : Rencontre de Lysanne D'Ostie, avocate, pour un diagnostic de la dynamique du CA et d'éventuelles recommandations au législateur et évaluation du fonctionnement et du niveau de collaboration des administrateurs parents.

Échanges avec Mme Francyne Fleury, directrice générale intérimaire, discussions portant sur les dynamiques internes et l'accompagnement du Comité de parents, sur le niveau d'agilité du Service du secrétariat général, sur le budget et sur la modification des paramètres initiaux.

Principales décisions prises : Lors de la séance publique du 25 août pour la présentation du budget 2021-2022, les membres du conseil d'administration toujours en poste seront de retour bien qu'ils ne soient pas légitimés de prendre de décisions.

Défis et améliorations constatés : Ne pas perdre les acquis avec les administrateurs volontaires, considérer et prévoir les angles morts de la Loi favorisant les interprétations, avoir en tête le rééquilibrage des pouvoirs.

Étapes à venir : L'adoption du calendrier des réunions du conseil d'administration dans le respect de la Loi.

AUTRES MANDATS

Analyse de la qualité de la réussite

Résumé : Il s'agit de l'activité principale d'un centre de services scolaire, ce sur quoi les efforts devraient être consacrés. Rien ne devrait être plus important que la qualité de la réussite des élèves et cela devrait se refléter dans la majorité des actions (vision 360). Tous doivent travailler dans le même sens en s'inspirant des pratiques probantes.

La recette est simple et complexe à la fois. La réussite telle que définie dans le Plan d'engagement vers la réussite (PEV) doit être correctement documentée à chaque étape de l'année scolaire, suivie de manière rigoureuse et régulée systématiquement. Je parle de gestion axée sur les résultats, de mode de fonctionnement et de monitoring de la réussite.

La réussite des élèves fera l'objet de mes attentions au cours des prochaines semaines. Les conclusions du rapport du Vérificateur général qui devraient être connues cet automne, indiqueront assurément le niveau d'intensité des actions à venir et constitueront les leviers les plus importants du changement.

Objectif : Aligner rigoureusement les actions pour atteindre les cibles du PEVR.

Stratégies : D'abord en partageant mon expérience de réussite au CSSMI ; exemple concret, comparable et contemporain encore cité chez des chercheurs comme M. Pierre Colletette (professeur honoraire en gestion à l'Université du Québec en Outaouais (UQO) et chercheur associé au CTREQ).

De plus, je prévois placer le *Référentiel des 15 facteurs des établissements efficaces*, inspiré de plus de 15 recherches probantes, à la base de mon approche.

Pour y arriver, je crois profondément au développement d'une culture de collaboration pour renouveler les pratiques. Nous savons que le travail de collaboration peut contribuer au développement des élèves en assurant la cohérence dans les interventions. En mettant plusieurs intervenants autour d'un but commun, la réussite, en faisant du monitoring en commençant par la direction générale et les services éducatifs, il est fort à parier qu'un réel changement peut s'opérationnaliser.

Critères de réussite : Le leadership de la direction générale au regard du changement, le niveau d'ouverture des services éducatifs pour faire autrement, le temps pour mesurer l'évolution de la réussite.

Personnes-ressources : La direction générale, les services éducatifs.

Échéancier : L'analyse des résultats et premiers constats partagés à l'automne 2021. De plus, dès la réception du rapport du Vérificateur général, des liens seront établis avec le PEVR et le plan d'action de la tutelle.

Analyse de la qualité de la réussite

1^{ER} RAPPORT MENSUEL : DU 16 JUILLET AU 26 AOÛT 2021

Principales démarches effectuées au cours du mois : J'ai pris connaissance des résultats préliminaires du rapport du VGQ.

Principales décisions prises : --

Défis et améliorations constatés : --

Étapes à venir : En attente du rapport du VGQ à ce sujet pour orienter les actions. Analyse du rapport afin d'aligner les actions. M'assurer que la vision eu égard à la réussite des élèves sera partagée par la nouvelle direction générale.

Gestion courante

Résumé : Plusieurs autres dossiers, certains déjà connus et d'autres à préciser et à définir au cours des prochaines semaines, occuperont une partie importante de mon quotidien. Afin de jouer pleinement mon rôle d'administrateur de la tutelle et de bien en comprendre l'ensemble des tenants et aboutissants, je planifie réserver 30 à 40% de mon temps aux exigences de la gestion courante. Il faut y inclure l'accompagnement de la directrice générale intérimaire quant à la posture stratégique d'ici son remplacement pour lui permettre de jouer son rôle efficacement tel qu'attendu dans les circonstances.

Objectif : Assurer le redressement de la gouvernance et mettre en place les meilleures pratiques en matière d'administration de même qu'accompagner la direction générale par intérim dans l'exercice de ses attributions.

Stratégies : Je ferai appel à la majorité des stratégies énoncées à la page 4 du document, notamment la priorité à la réussite, une vision 360 des dossiers et l'agilité.

Critères de réussite : Un suivi rigoureux, la connaissance et le respect du milieu et de ses besoins.

Personnes-ressources : La directrice générale par intérim, les diverses ressources internes selon les dossiers ainsi que la firme Richter.

Échéancier : En continu.

Gestion courante

1^{ER} RAPPORT MENSUEL : DU 16 JUILLET AU 26 AOÛT 2021

Constats en lien avec la situation qui prévaut au CSSDM : Étonnamment, je suis interpellé directement presque chaque jour par des organismes, des partenaires, des intervenants et des parents qui présentent des requêtes de divers ordres et qui souhaitent non seulement être entendus, mais accueillis et soutenus. Ces divers dossiers requièrent mon attention afin que des réponses leur soient acheminées. J'ai été aussi interpellé par le Bureau du ministre pour des dossiers urgents et sensibles.

Principales démarches effectuées au cours du mois : J'ai eu de nombreux contacts et des échanges avec les personnes responsables des dossiers afin de bien comprendre, de rétablir les ponts, de rappeler les éléments de la Loi et de trouver des solutions. Je suis aussi en train d'établir un équilibre entre les responsabilités propres à la direction générale et celles de l'administrateur de la tutelle. Il s'agit de prendre le temps de s'expliquer et de se comprendre pour travailler ensemble dans un climat de confiance.

Voici une liste non exhaustive d'autres dossiers traités au cours de la période :

Contestations de classement d'élèves

Dossier école St-Donat

Dossier du CPE Alexis le trotteur

Dossier école Sophie-Barat : transport des élèves par navette uniquement pour la première année de la relocalisation vs les 15 autres projets de relocalisation au CSSDM. Question d'équité

Interventions ad hoc tous azimuts : recours pour les personnes handicapées

Poursuite contre le CSSDM

Production de ce premier rapport mensuel

Réponses aux fiches ministérielles

Sorties médiatiques

Suivi des projets de construction et de rénovation des écoles : répondre aux exigences et aux responsabilités quant au budget du maintien des bâtiments

Traitement de plaintes diverses

Etc.

Principales décisions prises : Des décisions ont été prises pour chaque dossier traité.

Mme Stéphanie Vachon, sous-ministre adjointe en est régulièrement informée. À titre d'exemple, l'autorisation pour que le service des ressources matérielles soit maître d'œuvre pour la construction d'école.

Défis et améliorations constatés : Dossiers sensibles politiquement

Étapes à venir : Définition des rôles et des responsabilités afin que l'algorithme décisionnel soit fluide et qu'il favorise l'agilité et la réussite des élèves.

CONCLUSION

La période estivale a teinté mon entrée en fonction. J'ai dû attendre le retour de vacances des membres du personnel du CSSDM pour poursuivre certaines interventions de manière efficace. Il en est de même avec la firme Richter. Le début de cette période un peu moins occupée m'a toutefois permis de prendre le temps d'intégrer la culture organisationnelle du CSSDM sans être trop dans l'urgence.

Je travaille à établir un climat de confiance avec les principaux acteurs afin que nous puissions éventuellement travailler ensemble à la recherche de solutions et de voies de passage. Cette étape requiert temps et doigté et je dirais que c'est une clé importante de la réussite de la tutelle. Le personnel et les partenaires du CSSDM ont besoin d'être accueillis, écoutés et rassurés pour changer de posture et être plus ouverts non seulement aux changements annoncés ne serait-ce que par la tutelle, mais les uns envers les autres; l'administratif, le conseil d'administration et le Comité de parents. Ces gens ont visiblement un historique de relations difficiles et des enjeux à dénouer pour avancer.

Mon rôle d'administrateur de la tutelle me permet d'intervenir de façon neutre et objective. Je poursuis mes rappels de la Loi, eu égard aux rôles et aux responsabilités afin de diminuer les possibilités de perceptions et les escalades qui en découlent. Le processus de dotation pour pourvoir les postes de direction générale et de directions générales adjointes fait partie du maintien nécessaire d'un climat de confiance et d'ouverture que je commence à peine à mettre en place. La réussite sera assurément tributaire des personnes en poste et de leurs relations. Au cours des prochaines semaines, nous serons en mesure de concrétiser le remplacement des membres démissionnaires au conseil d'administration. Je mets présentement les éléments en place avec le Comité de parents pour que les mêmes principes inspirent ce processus.

Tout au long de la période estivale, je suis demeuré disponible pour répondre aux diverses demandes et pour régler des urgences. La gestion courante prend beaucoup de place et de temps. J'anticipe que ce sera un défi lors de la rentrée scolaire et que des priorités devront être établies.

Je suis en contact régulier avec le personnel ministériel, notamment la sous-ministre adjointe Mme Stéphanie Vachon. Il s'agit d'une régulation rigoureuse très appréciée; des échanges stratégiques précieux pour maintenir le cap.

Malgré tous les enjeux en présence et la fragilité de la gouvernance, je regarde positivement la prochaine étape : la rentrée scolaire. Il s'agit d'un moment important qui apportera un nouveau lot de défis. Je compte poursuivre mon travail dans le même sens qu'annoncé dans le plan d'action. Un pas à la fois.

27 SEPTEMBRE 2021



DEUXIEME RAPPORT MENSUEL : TUTELLE CSSDM

ÉMIS PAR : JEAN-FRANÇOIS LACHANCE
ADMINISTRATEUR DE LA TUTELLE



DEUXIEME RAPPORT MENSUEL : TUTELLE CSSDM

INTRODUCTION

Pour faire suite à la présentation du *Plan d'action : Tutelle du Centre de services scolaire de Montréal (CSSDM)*, le 15 juillet 2021 et en cohérence avec l'Annexe 2 du contrat de service, voici le deuxième rapport mensuel détaillé commentant l'évolution de la situation au CSSDM.

Ce deuxième rapport mensuel couvre la période du 27 août au 27 septembre 2021.

SUJETS PORTANT SUR LA MISE EN PLACE D'UNE SAINTE GESTION ET GOUVERNANCE

Comme prescrit dans l'Annexe 2 du contrat, voici un état de situation global eu égard aux principaux éléments ciblés pour *une saine gestion et gouvernance* pour la période couverte.

Cette période a été marquée par la rentrée scolaire; moment charnière pour un centre de services scolaire. De plus, la gouvernance et l'éthique ainsi que la gestion des ressources humaines ont occupé une place importante dans mon agenda au cours de cette période.

La gouvernance et l'éthique

Pour un 2^e mois, j'ai poursuivi les échanges avec la direction générale, la secrétaire générale ainsi que le président du Comité de parents afin de réussir à établir un climat de confiance ayant pour toile de fond la Loi, les rôles et les responsabilités qui en découlent et la réussite des élèves. Les perceptions demeurent présentes et freinent l'ouverture à l'autre. Il faut prendre le temps de communiquer et d'expliquer la nature des dossiers et des décisions, pour avancer ensemble. Le Comité de parents a fait de nombreuses demandes, parfois de manière insistante et sous la forme de négociation. Chaque demande a été accueillie, analysée et a fait l'objet d'une réponse.

Le développement organisationnel

Avec la directrice générale, Mme Francyne Fleury, nous avons étudié les rôles et les responsabilités de même que le fonctionnement du secrétariat général afin d'en améliorer l'efficacité. Un mandat a été donné à la firme Richter qui proposera des pistes de solution favorisant, notamment l'agilité.

La gestion des ressources humaines

Par des rencontres fréquentes, j'ai poursuivi le travail et la réflexion avec la firme *André Fillion et Associés* pour le processus de dotation des postes de DG et de DGA et pour l'élaboration des profils de compétences. Des ajustements ont été apportés en suivi au premier affichage des postes de DGA. Nous avons eu des échanges portant sur les candidatures reçues. Nous avons aussi fait quelques approches ciblées.

*Pour plus de détails, consulter la section **Mise en œuvre du plan de dotation DG, DGA et protecteur de l'élève** à la page 4.*

La gestion financière et le contrôle interne

L'audit de gestion portant sur la gestion financière du Comité de parents a fait l'objet de nombreux échanges. La firme RCGT poursuit son travail. Sinon, rien de particulier à souligner.

ACTIONS

Contrairement au premier rapport mensuel, la description initiale des sept actions principales couvrant l'ensemble des objectifs prévus à la tutelle a été retirée. Seul l'objectif apparaît sous chaque section, en italiques. Maintenant que le mandat est bien amorcé, il ne s'avère plus essentiel d'en rappeler toutes les prémisses.

Rappelons toutefois que les actions ont été regroupées sous trois grands thèmes, soit *Instance décisionnelle pour l'organisation*, *Saine gouvernance* et *Autres mandats*. Il s'agit du cœur du plan d'action et celui-ci se veut le plus concret possible. Les éléments prescrits pour les rapports mensuels détaillés ont été intégrés à chaque thème.

De concert avec la firme Richter, le plan initial pourrait être modifié au cours des prochaines semaines afin de refléter la situation en temps réel et d'apporter les ajustements nécessaires à la poursuite des objectifs en considérant l'évolution des enjeux.

INSTANCE DECISIONNELLE POUR L'ORGANISATION

Mise en œuvre du plan de dotation DG, DGA et protecteur de l'élève

2^E RAPPORT MENSUEL : DU 27 août AU 27 SEPTEMBRE 2021

Objectif : *Comblent ces postes en se dotant de hauts standards pour assurer le leadership nécessaire aux changements à concrétiser après la tutelle.*

Démarches effectuées : Un 2^e affichage a été nécessaire pour les deux postes de DGA. J'ai eu de nombreux échanges avec [REDACTED] de la firme *André Fillion et Associés* pour la stratégie de recrutement. Des ajustements ont été apportés au profil recherché; l'aspect pédagogie a été priorisé.

Principales décisions prises : Nous avons analysé les candidatures reçues lors du 1^{er} affichage. Nous avons eu des discussions autour du profil recherché et décidé de poursuivre l'affichage (la priorité étant de ne faire aucune concession quant au profil de compétences recherché). Seulement 2 candidats sur 26 ont été présélectionnés et seront rencontrés en entrevue ultérieurement. Nous avons fait des approches auprès de divers organismes.

Défis constatés : Recruter des candidats intéressés qui répondent au profil recherché.

Étapes à venir : Les entrevues au cours des prochaines semaines et le début des travaux pour le poste de DG.

SAINÉ GOUVERNANCE

Adoption du règlement sur la délégation de pouvoir

2^E RAPPORT MENSUEL : DU 27 août AU 27 SEPTEMBRE 2021

Objectif : *Produire un document fonctionnel, allégé et respectueux de la Loi qui favorisera le travail de collaboration entre le conseil d'administration et la direction générale.*

Démarches effectuées au cours du mois : Une première rencontre a eu lieu le 22 septembre avec la direction générale et la firme Richter. Le but était de faire une lecture commune de la politique portant sur la délégation de pouvoirs produite par le CSSDM pour laquelle il n'y avait pas eu d'avancement depuis le début de la tutelle. Ce document est fort intéressant. Il s'agit d'une bonne amorce inspirée du référentiel de la FCSSQ.

Principales décisions prises : Nous avons orienté le travail de la firme Richter pour la suite des choses.

Défis et améliorations constatés : Le dossier suit son cours. Le défi est d'avoir une délégation de pouvoirs comprise et connue qui favorisera l'agilité décisionnelle du CSSDM.

Étapes à venir : La firme Richter travaille à des propositions de modifications et d'ajouts afin que cette politique soit la plus claire, nette et précise possible. La Firme confirmera la date de la prochaine rencontre quand elle aura réalisé ses travaux.

Gestion du cahier décisionnel du conseil d'administration

2^E RAPPORT MENSUEL : DU 27 août AU 27 SEPTEMBRE 2021

Objectif : Assurer un fonctionnement adéquat de l'avancement des dossiers pour permettre que les actions appropriées soient mises en place de manière à maintenir une organisation fonctionnelle. Rendre transparentes les informations qui doivent être publiques dans le respect de la Loi sur l'instruction publique (LIP).

Démarches effectuées au cours du mois : Nous avons fait un retour sur le déroulement de la séance publique du 25 août. Nous avons préparé la séance du conseil d'administration du 31 août et tenu celle-ci comme prévu. Tout comme la séance publique du 25 août, cette dernière s'est bien déroulée telle que planifiée.

Principales décisions prises : Plusieurs décisions quant à la gestion des ressources matérielles et des ressources humaines prévues dans le cycle de gestion de la rentrée scolaire ont été prises par la directrice générale ou de concert avec elle. De manière plus spécifique, j'ai adopté le plan triennal de répartition et de destination des immeubles, la programmation et le plan directeur d'investissement 2021-2026, la reddition de comptes au Conseil du trésor en matière de gestion contractuelle et la désignation d'un membre du conseil d'administration au Comité de gestion de la taxe de l'île de Montréal. J'ai fait une nomination à un poste de direction au Bureau des directions d'unité et pris une décision eu égard à une demande de révision de décision.

Défis et améliorations constatés : Cette séance du conseil d'administration s'est bien déroulée. Chacun joue son rôle dans le respect de la Loi. Des liens sont ainsi maintenus avec les membres toujours en poste, mais sans droit de vote.

Étapes à venir : La prochaine séance du conseil d'administration est prévue le 27 octobre.

Gestion du processus de remplacement des membres parents démissionnaires au conseil d'administration

2^E RAPPORT MENSUEL : DU 27 août AU 27 SEPTEMBRE 2021

Objectif : Il s'agit d'un objectif clair de la tutelle, soit d'assurer un fonctionnement adéquat du conseil d'administration en veillant dans un premier temps, à ce que tous les postes prévus à la Loi soient comblés.

Démarches effectuées : La résolution des problématiques soulevées et la mise en place de conditions gagnantes pour établir un climat de travail sain demeurent au cœur des discussions. Plusieurs préoccupations sont traitées en parallèle. Une forme de négociation s'est installée pour certaines demandes du Comité de parents. Il me faut donc faire systématiquement tous les suivis nécessaires, et ce, autant auprès du Comité de parents que de l'administration afin de dénouer les impasses qui se présentent, au fur et à mesure. Nous sommes aussi revenus sur le suivi de différents rapports produits, sur l'explication du mandat de la tutelle et sur le partage de principes de base (interprétation de la Loi, posture, rôles et responsabilités).

Les assemblées générales de parents ont lieu dans les écoles jusqu'à la fin septembre. Une fois les parents nommés, ils pourront déléguer un de leurs membres au Comité de parents. C'est seulement à ce moment que nous pourrons vraiment amorcer de manière concrète le processus de nomination des parents au sein du conseil d'administration. D'ici là, la poursuite des échanges devrait éventuellement favoriser l'ouverture et la confiance mutuelles.

À titre d'exemple, spécifiquement pour le processus de nomination des parents dans les assemblées générales des écoles, nous avons eu plusieurs échanges portant sur la meilleure façon de procéder dans un souci d'uniformité et d'efficacité et pour le choix du webinaire recommandé par le service des technologies de l'information.

Principales décisions prises : Une démarche uniforme pour les élections des parents dans les assemblées générales tenues dans les écoles. Une rencontre hebdomadaire planifiée avec le président du Comité de parents.

Défis constatés : Trois conditions se précisent pour en arriver à la nomination des parents au sein du conseil d'administration : trouver nos voies de communication avec le Comité de parents, cerner les attentes du Comité de parents dans le respect des rôles, des responsabilités et de la Loi et établir un climat de confiance mutuelle. Le Comité de parents a des attentes quant aux gestes de bienveillance à son égard.

Étapes à venir : La poursuite des échanges de manière régulière pour établir un climat de confiance et la suite des étapes légales vers la nomination des parents au conseil d'administration.

Rétablissement des rôles et des responsabilités des membres du conseil d'administration

2^E RAPPORT MENSUEL : DU 27 août AU 27 SEPTEMBRE 2021

Objectif : Rétablir un bon niveau de collaboration et de confiance entre les membres du conseil d'administration, la direction générale et le président du Comité de parents afin de permettre aux membres du Conseil de jouer pleinement leur rôle, tel que prévu à la Loi.

Démarches effectuées au cours du mois : --

Principales décisions prises : Les administrateurs en poste, mais sans droit de vote sont toujours invités aux séances du conseil d'administration. Ainsi, ces membres obtiennent de l'information et peuvent suivre et comprendre l'avancement des dossiers. Il s'agit d'une approche formatrice qui favorise le maintien de la motivation.

Défis et améliorations constatés : --

Étapes à venir : Les étapes se préciseront quand les membres parents seront nommés et que je devrai mettre toutes les conditions en place pour assurer un redémarrage adéquat des travaux du conseil d'administration.

AUTRES MANDATS

Analyse de la qualité de la réussite

2^E RAPPORT MENSUEL : DU 27 août AU 27 SEPTEMBRE 2021

Objectif : *Aligner rigoureusement les actions pour atteindre les cibles du PEVR.*

Principales démarches effectuées au cours du mois : Demande de rencontre avec Jean Ouimet DGA à la gestion des services éducatifs et de l'organisation scolaire pour une présentation des actions et des stratégies de l'organisation en matière de réussite des élèves.

Principales décisions prises : --

Défis et améliorations constatés : --

Étapes à venir : Lors de la rencontre à venir avec Jean Ouimet, je souhaite faire la lecture et l'analyse des forces et des faiblesses du traitement des dossiers liées à la réussite des élèves. Ensemble nous regarderons les outils de monitoring et échangerons sur l'amélioration des processus internes afin d'être résolument actifs et pro actifs en matière de réussite.

Gestion courante

2^E RAPPORT MENSUEL : DU 27 août AU 27 SEPTEMBRE 2021

Objectif : Assurer le redressement de la gouvernance et mettre en place les meilleures pratiques en matière d'administration de même qu'accompagner la direction générale par intérim dans l'exercice de ses attributions.

Constats en lien avec la situation qui prévaut au CSSDM : En continuité avec le rapport mensuel précédant, je suis disponible pour répondre aux questions souvent d'actualité et pour faire les suivis nécessaires à la multitude de dossiers et de demandes qui se présentent.

Principales démarches effectuées au cours du mois : J'ai eu de nombreux contacts et des échanges avec les personnes responsables des dossiers afin de bien comprendre, de rétablir les ponts, de rappeler les éléments de la Loi et de trouver des solutions. Je poursuis mes démarches afin d'établir un équilibre entre les responsabilités propres à la direction générale et celles de l'administrateur de la tutelle.

Voici une liste non exhaustive d'autres dossiers traités au cours de la période :

Interventions ad hoc tous azimuts

Poursuite contre le CSSDM

Sorties médiatiques

Etc.

Principales décisions prises : Des décisions ont été prises pour chaque dossier traité.

Défis et améliorations constatés : Le niveau de disponibilité requis.

Étapes à venir : La poursuite des interventions de la manière la plus objective possible dans le respect des rôles, des responsabilités et de la Loi.

CONCLUSION

Près d'un mois après la rentrée scolaire et à quelques jours du 30 septembre; date butoir pour la déclaration de la clientèle, mon rôle d'administrateur est maintenant plus clair pour la majorité des intervenants. L'établissement des liens de confiance se poursuit, une personne à la fois, au fil des dossiers. Les objectifs de la tutelle ne sont pas atteints, mais la situation de départ évolue positivement.

La rentrée scolaire s'est bien déroulée malgré tous les inconvénients causés par la pandémie et ses conséquences au quotidien. Les interventions médiatiques demeurent nombreuses, chaque jour, grugeant du temps précieux à la directrice générale.

Le Comité de parents a requis toutes mes attentions. Le climat de confiance prend forme. C'est un joueur clé et nous devons œuvrer en collaboration pour la réussite des élèves. Je fais des rappels des éléments de base tels les rôles, les responsabilités et la Loi afin de ramener l'accent sur l'essentiel. Nous avançons en dénouant les imbroglios et irritants.

Malheureusement, la pénurie de personnel s'est fait sentir dans le processus de recrutement des directeurs généraux adjoints, mais là encore, la démarche évolue et je suis certain que nous recruterons de bons candidats.

Je demeure disponible pour répondre aux diverses demandes et pour régler des urgences. La gestion courante continue à prendre beaucoup de place et de temps.

Le CSSDM est une grande organisation. Peu de gens ont l'opportunité d'avoir une vue d'ensemble de tout ce qui s'y vit et s'y fait. Je constate que chaque jour, il y a de bien belles actions et des réussites qui passent malheureusement sous le radar d'une actualité rapidement critique.

Le mois de septembre aura été des plus occupés. Les exigences de la rentrée scolaire étant maintenant dernière nous, je poursuivrai mes avancées au cœur des actions ciblées dans le mandat de la tutelle.

8 NOVEMBRE 2021

Québec 

TROISIÈME RAPPORT MENSUEL : TUTELLE CSSDM

ÉMIS PAR : JEAN-FRANÇOIS LACHANCE
ADMINISTRATEUR DE LA TUTELLE



TROISIÈME RAPPORT MENSUEL : TUTELLE CSSDM

INTRODUCTION

Pour faire suite à la présentation du *Plan d'action : Tutelle du Centre de services scolaire de Montréal (CSSDM)*, le 15 juillet 2021 et en cohérence avec l'Annexe 2 du contrat de service, voici le troisième rapport mensuel détaillé commentant l'évolution de la situation au CSSDM.

Ce troisième rapport mensuel couvre la période du 28 septembre au 29 octobre 2021.

SUJETS PORTANT SUR LA MISE EN PLACE D'UNE SAINTE GESTION ET GOUVERNANCE

Comme prescrit à l'Annexe 2 du contrat, voici un état de situation global eu égard aux principaux éléments ciblés pour *une saine gestion et gouvernance* pour la période couverte.

Cette période a été marquée par la gouvernance et la gestion des ressources humaines.

La gouvernance et l'éthique

Plusieurs actions sont mises en place en fonction d'établir un climat de confiance avec le Comité de parents et entre le Comité de parents et la Direction générale. Il s'agit toujours d'un enjeu et les avancées demeurent fragiles.

De plus, on se rapproche du rétablissement des rôles et des responsabilités des membres du conseil d'administration. À cet égard, un premier contact officiel avec les administrateurs toujours en poste a eu lieu.

*Pour plus de détails, consulter les sections **Gestion du processus de remplacement des membres parents démissionnaires au conseil d'administration** à la page 7 et **Rétablissement des rôles et des responsabilités des membres du conseil d'administration** à la page 8.*

Le développement organisationnel

Le mois dernier, un mandat a été donné à la firme Richter pour des propositions de pistes de solution favorisant, notamment, l'agilité du secrétariat général. Cette action est toujours en cours.

De plus, je réfléchis à un point d'intérêt qui serait bénéfique quant à l'efficacité et à l'efficacé de la structure administrative du CSSDM. Je fais référence à un travail d'analyse et de comparaison des plans d'effectifs des services des plus grandes organisations scolaires québécoises avec ceux du CSSDM. Les résultats pourraient servir de base à une réorganisation documentée et bénéfique pour le Centre de services scolaire.

La gestion des ressources humaines

De concert avec la firme André Filion, nous avons finalisé le processus de dotation des postes de DGA et procédé à l'affichage du poste de DG

*Pour plus de détails, consulter la section **Mise en œuvre du plan de dotation DG, DGA et protecteur de l'élève** à la page 4.*

La gestion financière et le contrôle interne

L'audit de gestion portant sur la gestion financière du Comité de parents est en voie d'être finalisé et a fait l'objet de premières réactions. L'analyse fine reste à faire de même que les actions à mettre en œuvre. On peut toutefois déjà penser que des ajustements devront être apportés quant à certaines pratiques. Il s'agit d'un élément sensible important qui s'ajoute à l'enjeu du climat de confiance mutuelle entre le Comité de parents et l'administration du CSSDM. Je serai en meilleure position pour élaborer sur le sujet au quatrième rapport mensuel.

ACTIONS

Contrairement au premier rapport mensuel, la description initiale des sept actions principales couvrant l'ensemble des objectifs prévus à la tutelle a été retirée. Seul l'objectif apparaît sous chaque section, en italiques. Maintenant que le mandat est bien amorcé, il ne s'avère plus essentiel d'en rappeler toutes les prémisses.

Rappelons toutefois que les actions ont été regroupées sous trois grands thèmes, soit *Instance décisionnelle pour l'organisation*, *Saine gouvernance* et *Autres mandats*. Il s'agit du cœur du plan d'action et celui-ci se veut le plus concret possible. Les éléments prescrits pour les rapports mensuels détaillés ont été intégrés à chaque thème.

De concert avec la firme Richter, le plan initial pourrait être modifié au cours des prochaines semaines afin de refléter la situation en temps réel et d'apporter les ajustements nécessaires à la poursuite des objectifs en considérant l'évolution des enjeux.

INSTANCE DECISIONNELLE POUR L'ORGANISATION

Mise en œuvre du plan de dotation DG, DGA et protecteur de l'élève

3^E RAPPORT MENSUEL : DU 28 SEPTEMBRE AU 29 OCTOBRE 2021

Objectif : *Comblent ces postes en se dotant de hauts standards pour assurer le leadership nécessaire aux changements à concrétiser après la tutelle.*

Démarches effectuées : Nous avons été satisfaits par les résultats du 2^e affichage pour les postes de DGA. Avec la firme André Filion, nous avons sélectionné des candidats. Ceux-ci ont d'abord passé l'étape des tests psychométriques. Nous avons finalisé la grille d'évaluation et par la suite, nous avons rencontré 6 candidats en entrevue.

De plus, nous avons diffusé l'offre d'emploi pour le poste de DG dont le concours se terminait le 3 novembre.

Principales décisions prises : L'embauche de deux nouveaux DGA dont l'un entrera en fonction dès le 22 novembre.

Défis constatés : Recruter des candidats intéressés qui répondent au profil recherché demeure un défi constant. Le CSSDM n'est malheureusement pas aussi attractif que souhaité.

Étapes à venir : Comblement du poste de DG et arrivée en poste des deux DGA.

SAINÉ GOUVERNANCE

Adoption du règlement sur la délégation de pouvoir

3^E RAPPORT MENSUEL : DU 28 SEPTEMBRE AU 29 OCTOBRE 2021

Objectif : *Produire un document fonctionnel, allégé et respectueux de la Loi qui favorisera le travail de collaboration entre le conseil d'administration et la direction générale.*

Démarches effectuées au cours du mois : La firme Richter poursuit son travail. En attente de leur retour.

Principales décisions prises : --

Défis et améliorations constatés : Le dossier suit son cours. Le défi est d'avoir une délégation de pouvoirs comprise et connue qui favorisera l'agilité décisionnelle du CSSDM.

Étapes à venir : La firme Richter travaille toujours à des propositions de modifications et d'ajouts afin que cette politique soit la plus claire, nette et précise possible. La Firme confirmera la date de la prochaine rencontre quand elle aura réalisé ses travaux.

Gestion du cahier décisionnel du conseil d'administration

3^E RAPPORT MENSUEL : DU 28 SEPTEMBRE AU 29 OCTOBRE 2021

Objectif : Assurer un fonctionnement adéquat de l'avancement des dossiers pour permettre que les actions appropriées soient mises en place de manière à maintenir une organisation fonctionnelle. Rendre transparentes les informations qui doivent être publiques dans le respect de la Loi sur l'instruction publique (LIP).

Démarches effectuées au cours du mois : Nous avons eu une 3^e séance du conseil d'administration le 27 octobre. Je précise que les séances sont publiques et qu'ainsi les gens peuvent y assister de manière virtuelle. Malgré un ordre du jour des plus chargés avec 26 points de décision et d'information, cette séance s'est bien déroulée et les objectifs ont été atteints.

Principales décisions prises : Plusieurs décisions ont été prises : la désignation d'un représentant et d'un substitut au Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal pour la durée de la tutelle, l'adhésion au *Régime de gestion des risques* du Comité de gestion de la Taxe scolaire de l'Île de Montréal, plusieurs recommandations du comité de répartition des ressources (CRR) au regard de la répartition de mesures, le rapport de surveillance et de revue du cadre organisationnel de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle au 30 juin 2021, le Plan québécois des infrastructures (PQI) 2022-2032 – Demande d'ajouts d'espaces dans le cadre des Mesures 50511 et 50512, présenté au ministère de l'Éducation (MEQ), le rapport de modification au Plan triennal de répartition et de destination des immeubles en consultation (PTRDI) 2022-2025 et la modification aux calendriers scolaires 2022-2023 de la formation générale des jeunes, de la formation générale des adultes et de la formation professionnelle.

Des projets reliés aux ressources matérielles ont aussi fait l'objet de décisions, plusieurs sommaires exécutifs d'information ont été déposés et nous avons officiellement reçu les pouvoirs exercés par la directrice générale par intérim en cas de circonstances exceptionnelles.

Défis et améliorations constatés : Les séances se déroulent comme prévu.

Étapes à venir : La prochaine séance régulière du conseil d'administration aura lieu le 24 novembre. De plus, une séance extraordinaire est en préparation pour le 10 novembre afin de procéder à la nomination au 2^e poste de DGA (gestion des personnes et des pratiques d'encadrement).

Gestion du processus de remplacement des membres parents démissionnaires au conseil d'administration

3^E RAPPORT MENSUEL : DU 28 SEPTEMBRE AU 29 OCTOBRE 2021

Objectif : Il s'agit d'un objectif clair de la tutelle, soit d'assurer un fonctionnement adéquat du conseil d'administration en veillant dans un premier temps, à ce que tous les postes prévus à la Loi soient comblés.

Démarches effectuées : Nous sommes à dénouer les impasses afin de favoriser une bonne collaboration. Il y a encore du chemin à parcourir quant à un fonctionnement empreint de collaboration. Je poursuis mes rencontres chaque lundi, avec le Comité de parents. Cette rencontre hebdomadaire favorise la qualité des échanges et l'avancement des dossiers. L'interprétation de la Loi ainsi que les rôles et les responsabilités demeurent à la base des discussions.

Les assemblées générales de parents ont eu lieu dans les écoles jusqu'à la fin septembre. Les parents nommés, les premières séances des conseils d'établissement ont eu lieu en octobre et ils sont censés avoir délégué un de leurs membres au Comité de parents qui lui aussi a tenu sa première séance. Nous espérons que le Comité de parents arrivera à identifier rapidement ses représentants au conseil d'administration. Je suis en attente d'un développement du Comité de parents à ce sujet. Il s'agit d'une étape importante vers le processus de nomination des parents au sein du conseil d'administration. Leur collaboration à ce stade est déterminante. Je ne vois pas de raison objective pour que le Comité de parents ne procède pas puisque cette étape a été menée dans les autres centres de services scolaires.

Principales décisions prises : --

Défis constatés : La charge de travail et d'engagement pour les parents qui ont de l'intérêt pour faire partie du conseil d'administration (en plus de leur place au conseil d'établissement et au Comité de parents) est exigeante et peut en décourager plusieurs. De plus, je signale que le dépôt de l'audit de gestion produit par RCGT pourrait engendrer un ralentissement dans l'avancement des dossiers communs et devenir un autre défi à relever.

Étapes à venir : En attente de la nomination des représentants des parents au conseil d'administration par le Comité de parents.

Rétablissement des rôles et des responsabilités des membres du conseil d'administration

3^E RAPPORT MENSUEL : DU 28 SEPTEMBRE AU 29 OCTOBRE 2021

Objectif : Rétablir un bon niveau de collaboration et de confiance entre les membres du conseil d'administration, la direction générale et le président du Comité de parents afin de permettre aux membres du Conseil de jouer pleinement leur rôle, tel que prévu à la Loi.

Démarches effectuées au cours du mois : Le 25 octobre, j'ai rencontré les membres du conseil d'administration toujours en poste en vue de la préparation de la séance du 27 octobre. Cette première rencontre officielle nous a permis d'échanger et de nous connaître. Je considère que ce contact a été porteur.

Principales décisions prises : Les administrateurs en poste, mais sans droit de vote sont toujours invités aux séances du conseil d'administration. Ainsi, ces membres obtiennent de l'information et peuvent suivre et comprendre l'avancement des dossiers. Il s'agit d'une approche formatrice qui favorise le maintien de la mobilisation.

Défis et améliorations constatés : --

Étapes à venir : En attente de la nomination des représentants des parents par le Comité de parents, j'ai amorcé un travail de préparation avec les autres administrateurs du conseil d'administration par une première rencontre officielle. Je suis en attente de faire la même chose avec les nouveaux administrateurs représentants des parents pour lesquels je favoriserai dès le départ le suivi de la formation de l'ENAP.

J'ajoute que le premier contact avec les administrateurs du conseil d'administration toujours en poste a été assez positif pour que je demande aux deux représentants de la communauté de se joindre au processus de sélection pour le poste de DG.

AUTRES MANDATS

Analyse de la qualité de la réussite

3^E RAPPORT MENSUEL : DU 28 SEPTEMBRE AU 29 OCTOBRE 2021

Objectif : *Aligner rigoureusement les actions pour atteindre les cibles du PEVR.*

Principales démarches effectuées au cours du mois : --

Principales décisions prises : --

Défis et améliorations constatés : --

Étapes à venir : Afin de planifier et d'agir en cohérence, nous attendons le rapport du VGQ qui devrait être disponible au cours du mois de novembre. À ce moment, de concert avec M. Jean Ouimet (Direction générale adjointe à la gestion des services éducatifs et de l'organisation scolaire), nous ferons la lecture et l'analyse des forces et des faiblesses du traitement des dossiers liées à la réussite des élèves. Ensemble nous regarderons les outils de monitoring et nous échangerons sur l'amélioration des processus internes afin d'être résolument actifs et pros actifs en matière de réussite.

Gestion courante

3^E RAPPORT MENSUEL : DU 28 SEPTEMBRE AU 29 OCTOBRE 2021

Objectif : Assurer le redressement de la gouvernance et mettre en place les meilleures pratiques en matière d'administration de même qu'accompagner la direction générale par intérim dans l'exercice de ses attributions.

Constats en lien avec la situation qui prévaut au CSSDM : En continuité avec le rapport mensuel précédant, je suis disponible pour répondre aux questions souvent d'actualité et pour faire les suivis nécessaires à la multitude de dossiers et de demandes qui se présentent.

Principales démarches effectuées au cours du mois : J'ai eu de nombreux contacts et des échanges avec les personnes responsables des dossiers afin de bien comprendre, de rétablir les ponts, de rappeler les éléments de la Loi et de trouver des solutions. Je poursuis mes démarches afin de maintenir l'équilibre entre les responsabilités propres à la direction générale et celles de l'administrateur de la tutelle.

Voici une liste non exhaustive d'autres dossiers traités au cours de la période :

Interventions ad hoc tous azimuts

Poursuite contre le CSSDM

Sorties médiatiques

Questionnement par le Bureau du ministre pour certaines situations rapportées.

Suivi des démarches pour la construction de nouvelles écoles

Suivi d'appels au cabinet

Pourvoi judiciaire

Etc.

Principales décisions prises : Des décisions ont été prises pour chaque dossier traité.

Défis et améliorations constatés : Le niveau de disponibilité requis.

Étapes à venir : La poursuite des interventions de la manière la plus objective possible dans le respect des rôles, des responsabilités et de la Loi.

De plus, dans un souci d'efficacité, Mme Joëlle Lachapelle, conseillère stratégique à la direction générale répondra dorénavant aux questions et demandes adressées à l'administrateur de la tutelle. Je serai en contact régulier avec cette personne pour faciliter la gestion des dossiers.

CONCLUSION

Le mois d'octobre marque les 2/3 du temps prévu pour la tutelle. Depuis le mois de juin, nous avons fait plusieurs gains, notamment la reprise d'un dialogue entre les représentants de l'administration et le Comité de parents, la gestion du cahier décisionnel du conseil d'administration et la mise en œuvre du plan de dotation pour les postes de DG et DGA.

Chaque dossier et chaque volet génèrent son lot de défis et requièrent temps et énergie. Chaque réussite est teintée par la qualité de sa préparation.

L'établissement d'un climat de confiance ayant pour assise la Loi et le respect des rôles et des responsabilités demeure une clé importante et fragile. Les personnes et instances en présence conservent un certain niveau de sensibilité.

Je considère qu'il y a eu beaucoup de distractions qui ont nécessité du doigté et de la patience pour garder le cap sur les objectifs. La gestion du CSSDM présente des défis à plusieurs égards. Ceux-ci doivent être réglés pour qu'on puisse parler de pleine efficacité et efficacité.

Je constate encore aujourd'hui à quel point le CSSDM souffre d'une mauvaise réputation dont il est difficile de se départir malgré tous les bons coups, les belles initiatives, les développements et les gens de qualité qui y œuvrent.

29 NOVEMBRE 2021

Québec 

QUATRIEME RAPPORT MENSUEL : TUTELLE CSSDM

ÉMIS PAR : JEAN-FRANÇOIS LACHANCE
ADMINISTRATEUR DE LA TUTELLE



QUATRIEME RAPPORT MENSUEL : TUTELLE CSSDM

INTRODUCTION

Pour faire suite à la présentation du *Plan d'action : Tutelle du Centre de services scolaire de Montréal (CSSDM)*, le 15 juillet 2021 et en cohérence avec l'Annexe 2 du contrat de service, voici le quatrième rapport mensuel détaillé commentant l'évolution de la situation au CSSDM.

Ce quatrième rapport mensuel couvre la période du 30 octobre au 26 novembre 2021.

SUJETS PORTANT SUR LA MISE EN PLACE D'UNE SAINTE GESTION ET GOUVERNANCE

Comme prescrit à l'Annexe 2 du contrat, voici un état de situation global eu égard aux principaux éléments ciblés pour *une saine gestion et gouvernance* pour la période couverte.

Cette période a encore une fois été marquée par la gouvernance et la gestion des ressources humaines. Le dépôt du *Projet de règlement portant sur la désignation des membres des CA-CSS* et celui du *Projet de loi 9* portant sur le protecteur national seront déterminants pour le CSSDM qui profitera assurément de ces précisions pour bien orienter les prochaines décisions.

La gouvernance et l'éthique

La rencontre hebdomadaire avec le Comité de parents se poursuit. Après plusieurs semaines d'échanges, les communications sont plus fluides. Nous avons discuté du *Projet de règlement portant sur la désignation des membres des CA dans les centres de services scolaires*. Ce document nous permettra de développer une compréhension commune de la procédure à mettre en place pour la nomination des prochains administrateurs parents.

Les administrateurs toujours en poste continuent d'assister aux séances du conseil d'administration.

*Pour plus de détails, consulter les sections **Gestion du processus de remplacement des membres parents démissionnaires au conseil d'administration** à la page 8 et **Rétablissement des rôles et des responsabilités des membres du conseil d'administration** à la page 9.*

Le développement organisationnel

La firme Richter poursuit ses travaux pour la présentation de propositions de pistes de solution favorisant, notamment, l'agilité du secrétariat général.

Pour ce qui est de la réflexion quant à l'efficacité et l'efficacé de la structure administrative, elle se poursuit aussi, en attente d'une nomination au poste de direction générale. Les décisions devront se prendre avec la nouvelle direction générale afin que celle-ci ait les conditions gagnantes pour mener à bien son mandat.

Les travaux portant sur la politique de délégation de pouvoirs avancent bien. La firme Richter a rencontré les représentants du contentieux du CSSDM le 15 novembre dernier et a des contacts avec la secrétaire générale à ce sujet. L'échéancier est pour la fin mars. À ce moment, les consultations auront été menées auprès des instances officielles.

La gestion des ressources humaines

Comme annoncé le mois dernier, de concert avec la firme André Filion, nous avons finalisé le processus de dotation des postes de DGA et nous avons fermé l'affichage du poste de DG.

Le premier DGA est entré en fonction le 22 novembre et la deuxième fera de même en janvier, au retour du congé des Fêtes.

Une première journée d'entrevue pour le poste de DG a eu lieu le 24 novembre. Si la tendance se maintient, le processus devrait prendre fin au 15 décembre.

*Pour plus de détails, consulter la section **Mise en œuvre du plan de dotation DG, DGA et protecteur de l'élève** à la page 5.*

La gestion financière et le contrôle interne

Les états financiers annuels ont été présentés au conseil d'administration du 24 novembre. Ceux-ci accompagnés du rapport du vérificateur externe seront transmis comme attendu au MEQ. Il s'agissait là d'une des obligations prévues au mandat de tutelle.

Une diminution de clientèle de l'ordre de 2000 élèves jeunes est anticipée pour la prochaine année scolaire. Cette baisse s'explique par la pandémie et ses conséquences sur l'immigration. Elle aura des impacts importants notamment sur l'organisation scolaire, les ressources humaines ainsi que sur le budget. Nous avons eu les premières discussions à ce sujet. Nous y reviendrons.

Enfin, l'audit de gestion portant sur la gestion financière du Comité de parents est toujours à l'ordre du jour. Des pratiques seront révisées.

ACTIONS

Contrairement au premier rapport mensuel, la description initiale des sept actions principales couvrant l'ensemble des objectifs prévus à la tutelle a été retirée. Seul l'objectif apparaît sous chaque section, en italiques. Maintenant que le mandat est bien amorcé, il ne s'avère plus essentiel d'en rappeler toutes les prémisses.

Rappelons toutefois que les actions ont été regroupées sous trois grands thèmes, soit *Instance décisionnelle pour l'organisation*, *Saine gouvernance* et *Autres mandats*. Il s'agit du cœur du plan d'action et celui-ci se veut le plus concret possible. Les éléments prescrits pour les rapports mensuels détaillés ont été intégrés à chaque thème.

De concert avec la firme Richter, le plan initial pourrait être modifié afin de refléter la situation en temps réel et d'apporter les ajustements nécessaires à la poursuite des objectifs en considérant l'évolution des enjeux.

INSTANCE DECISIONNELLE POUR L'ORGANISATION

Mise en œuvre du plan de dotation DG, DGA et protecteur de l'élève

4^E RAPPORT MENSUEL : DU 30 OCTOBRE AU 26 NOVEMBRE 2021

Objectif : *Comblent ces postes en se dotant de hauts standards pour assurer le leadership nécessaire aux changements à concrétiser après la tutelle.*

Démarches effectuées : Nous avons été satisfaits des résultats de l'affichage du poste de DG. Avec la firme André Fillion, nous avons sélectionné des candidats et procédé à une première journée d'entrevues le 24 novembre. Je dois préciser à quel point ce processus de sélection est important. La personne choisie exercera de grandes responsabilités au sein du CSSDM. Nous avons aussi commencé à parler de la suite des choses, notamment la fin de l'intérim pour la directrice générale présentement en poste et la passation des dossiers. On ne doit rien négliger quant à l'arrivée de la nouvelle direction générale.

Principales décisions prises : L'entrée en fonction du premier DGA le 22 novembre et l'arrivée de la deuxième DGA début janvier.

Défis constatés : Recruter des candidats intéressés qui répondent au profil recherché demeure un défi constant. Le CSSDM n'est malheureusement pas aussi attractif que souhaité.

Étapes à venir : Nomination de la direction générale au plus tard le 15 décembre. Pour ce qui est du volet du protecteur de l'élève, nous sommes en attente de l'adoption du *Projet de loi 9* portant sur le protecteur national présentement en consultation.

SAINE GOUVERNANCE

Adoption du règlement sur la délégation de pouvoir

4^E RAPPORT MENSUEL : DU 30 OCTOBRE AU 26 NOVEMBRE 2021

Objectif : *Produire un document fonctionnel, allégé et respectueux de la Loi qui favorisera le travail de collaboration entre le conseil d'administration et la direction générale.*

Démarches effectuées au cours du mois : La firme Richter poursuit son travail. Le contentieux du CSSDM a été rencontré le 15 novembre et des échanges se poursuivent avec la secrétaire générale. Le document prend forme et sera bientôt prêt pour la consultation menant à son adoption.

Principales décisions prises : --

Défis et améliorations constatés : Le dossier suit son cours. Le défi est d'avoir une délégation de pouvoirs comprise et connue qui favorisera l'agilité décisionnelle du CSSDM.

Étapes à venir : La firme Richter travaille à partir de grands principes de saine gouvernance. On bâtit un rationnel que nous souhaitons pérenne. Il faut trouver l'équilibre pour assurer l'agilité décisionnelle.

Gestion du cahier décisionnel du conseil d'administration

4^E RAPPORT MENSUEL : DU 30 OCTOBRE AU 26 NOVEMBRE 2021

Objectif : Assurer un fonctionnement adéquat de l'avancement des dossiers pour permettre que les actions appropriées soient mises en place de manière à maintenir une organisation fonctionnelle. Rendre transparentes les informations qui doivent être publiques dans le respect de la Loi sur l'instruction publique (LIP).

Démarches effectuées au cours du mois : Nous avons eu une séance du conseil d'administration le 24 novembre. Je précise que les séances sont publiques et qu'ainsi les gens peuvent y assister de manière virtuelle. Cette séance s'est bien déroulée et les objectifs ont été atteints. Pour chaque séance du Conseil, il y a des rencontres de préparation qui permettent de bien maîtriser chacun des dossiers avant de prendre les décisions.

Principales décisions prises : Plusieurs décisions ont été prises : recommandation du CRR pour la répartition de ressources liées à des mesures spécifiques, dépôt des états financiers audités, nomination d'une direction, adoption d'un projet de politique de gestion de l'information, de la documentation administrative et des archives aux fins de consultation.

Aussi, plusieurs points du service des ressources matérielles ont été présentés, notamment une demande d'autorisation de conclure la prolongation du bail avec la Commission scolaire English-Montréal pour la location de l'école St. Dorothy, le dépôt des demandes de financement au Programme de soutien aux infrastructures sportives et récréatives scolaires et d'enseignement supérieur (PSISRSES), Pour le Plan québécois des infrastructures (PQI) 2022-2032 – École Saint-Noël-Chabanel, pavillon des Bâtisseurs (bâtiment #019) — Autorisation pour transmettre la demande de financement au ministère de l'Éducation du Québec pour le remplacement de bâtiments (sous-mesure 50631) et l'ajout d'espace pour la formation générale jeune (sous-mesure 50511) ainsi qu'une demande de financement pour le remplacement de bâtiments (sous-mesure 50631) – Bâtiment (087) sis au 6055, avenue Darlington, à Montréal, école Félix-Leclerc et Bâtiment 115M, situé au 5307, chemin de la Côte-des — Neiges – Autorisation d'une demande en priorité de remplacement (démolition et reconstruction) d'un bâtiment annexé à l'école Notre-Dame-des-Neiges

Défis et améliorations constatés : Les séances se déroulent comme prévu.

Étapes à venir : La prochaine séance régulière du conseil d'administration aura lieu le 15 décembre.

Gestion du processus de remplacement des membres parents démissionnaires au conseil d'administration

4^E RAPPORT MENSUEL : DU 30 OCTOBRE AU 26 NOVEMBRE 2021

Objectif : Il s'agit d'un objectif clair de la tutelle, soit d'assurer un fonctionnement adéquat du conseil d'administration en veillant dans un premier temps, à ce que tous les postes prévus à la Loi soient comblés.

Démarches effectuées : Le Comité de parents a tenu sa première assemblée générale et a maintenant ses délégués. Les rencontres hebdomadaires avec le président se poursuivent et portent fruit. Elles favorisent une communication plus fluide en temps réel. L'audit de gestion produit par la firme RCGT demeure un objet de discussion et générera de nouvelles approches et façons de faire autant pour le Comité de parents que pour l'administration du CSSDM. Quant au *Projet de Règlement sur la désignation des membres des CA-CSS*, je dirais qu'il arrive à point. Je vise une interprétation commune avec le Comité de parents pour une nomination harmonieuse des prochains administrateurs parents.

Principales décisions prises : --

Défis constatés : La fragilité des relations

Étapes à venir : En ayant en tête de meilleures communications et plus de transparence, je souhaite que les procès-verbaux des séances du Comité de parents soient bientôt rendus disponibles à l'ensemble des parents. Il s'agit d'un acte de saine gestion qui favorise la confiance.

Rétablissement des rôles et des responsabilités des membres du conseil d'administration

4^E RAPPORT MENSUEL : DU 30 OCTOBRE AU 26 NOVEMBRE 2021

Objectif : Rétablir un bon niveau de collaboration et de confiance entre les membres du conseil d'administration, la direction générale et le président du Comité de parents afin de permettre aux membres du Conseil de jouer pleinement leur rôle, tel que prévu à la Loi.

Démarches effectuées au cours du mois : Depuis la rencontre des membres du conseil d'administration toujours en poste, le 25 octobre dernier, on remarque un plus grand intérêt. Je les rencontre avant chaque séance du conseil d'administration afin de faire le tour des dossiers avec eux. Il s'agit de rencontres porteuses qui leur permettent de rester informés quant aux enjeux. Les administrateurs prennent ainsi la pleine mesure des dossiers et seront éventuellement en position de décider. Une bonne communication favorise l'adhésion.

Principales décisions prises : Poursuite des actions mises en place depuis le début de la tutelle. Valorisation de la formation obligatoire pour les nouveaux administrateurs; celle-ci favorisant une posture idéale.

Défis et améliorations constatés : Le dépôt du *Projet de règlement portant sur la désignation des membres des CA-CSS* donne le ton pour les prochains mois.

Étapes à venir : En attente de la nomination des représentants des parents par le Comité de parents pour laquelle nous mettons tout en place pour un processus respectueux des encadrements.

AUTRES MANDATS

Analyse de la qualité de la réussite

4^E RAPPORT MENSUEL : DU 30 OCTOBRE AU 26 NOVEMBRE 2021

Objectif : *Aligner rigoureusement les actions pour atteindre les cibles du PEVR.*

Principales démarches effectuées au cours du mois : Le rapport de la VGQ a été publié le 24 novembre. Celui-ci met clairement la table pour de nouvelles pratiques, notamment des outils de monitoring. Il valorise la mise en place d'une gestion plus éclairée et efficiente, au bénéfice des élèves et des établissements. Comme annoncé dans le communiqué publié par le CSSDM, certains travaux ont déjà été amorcés par exemple, la mise sur pied d'un Bureau de la gouvernance de données et du suivi de la réussite, la mise en place de règles de régie interne et la révision de l'ensemble des processus pour que le CRR puisse accomplir son mandat d'assurer une répartition des ressources équitable et arrimée aux besoins des élèves et des établissements et le déploiement d'un outil auprès de tous les services pour suivre en continu l'état d'avancement des objectifs du PEVR et faciliter la reddition de compte. À la lecture de ce rapport, d'autres actions viendront.

Principales décisions prises : Le CSSDM a pris acte du rapport de la VGQ.

Défis et améliorations constatés : --

Étapes à venir : Comme prévu, au cours des prochains jours, de concert avec M. Jean Ouimet (Direction générale adjointe à la gestion des services éducatifs et de l'organisation scolaire), nous ferons la lecture et l'analyse des forces et des faiblesses du traitement des dossiers liées à la réussite des élèves. Une rencontre est aussi prévue à ce sujet, avec la directrice générale intérimaire, le 1^{er} décembre.

Gestion courante

4^E RAPPORT MENSUEL : DU 30 OCTOBRE AU 26 NOVEMBRE 2021

Objectif : Assurer le redressement de la gouvernance et mettre en place les meilleures pratiques en matière d'administration de même qu'accompagner la direction générale par intérim dans l'exercice de ses attributions.

Constats en lien avec la situation qui prévaut au CSSDM : En continuité avec le rapport mensuel précédant, je suis disponible pour répondre aux questions souvent d'actualité et pour faire les suivis nécessaires à la multitude de dossiers et de demandes qui se présentent.

Principales démarches effectuées au cours du mois : J'ai eu de nombreux contacts et des échanges avec les personnes responsables des dossiers afin de bien comprendre, de rétablir les ponts, de rappeler les éléments de la Loi et de trouver des solutions. Je poursuis mes démarches afin de maintenir l'équilibre entre les responsabilités propres à la direction générale et celles de l'administrateur de la tutelle.

Voici une liste non exhaustive d'autres dossiers traités au cours de la période :

Interventions ad hoc tous azimuts

Sorties médiatiques

Décès d'un élève

Dossier du déploiement des appareils pour l'enseignement bimodal

Gestion de la covid et les impacts principalement dans les écoles primaires

Suivi de la planification quant à l'indice de vétusté des bâtiments et des cibles à atteindre et de la délocalisation de certaines écoles

Analyse des projets de règlement et de loi ministériels

Suivi d'appels au cabinet

Etc.

Principales décisions prises : Des décisions ont été prises pour chaque dossier traité.

Défis et améliorations constatés : Le niveau de disponibilité requis.

Étapes à venir : La poursuite des interventions de la manière la plus objective possible dans le respect des rôles, des responsabilités et de la Loi.

CONCLUSION

Le mois de novembre a été particulièrement riche en dépôts de documents officiels : le Rapport de la VGQ, le *Projet de règlement portant sur la désignation des membres des CA-CSS*, le *Projet de loi 9* portant sur le protecteur national sans oublier l'audit de gestion portant sur la gestion financière du Comité de parents qui bien que connu au mois d'octobre, a continué à faire l'objet de nombreuses discussions.

Tous ces documents ont des retombées de près ou de loin sur le CSSDM. Ils s'inscrivent directement dans le mandat de la tutelle et deviennent ainsi des leviers pour l'amélioration des pratiques en continu.

Le mois de novembre marque aussi le 5^e et avant dernier mois prévu pour la tutelle. Reste à voir ce que le gouvernement décidera pour la suite.

De mon côté, je suis satisfait du chemin parcouru. Des retombées positives des actions mises en place commencent à se voir et à se faire sentir. Bien que l'équilibre soit fragile et qu'il reste beaucoup à faire, l'arrivée de la nouvelle direction générale sera déterminante pour concrétiser les prochaines actions.

Les défis demeurent nombreux, mais la bonne volonté du personnel en place est encourageante.

20 DECEMBRE 2021

Québec 

CINQUIEME RAPPORT MENSUEL : TUTELLE CSSDM

ÉMIS PAR : JEAN-FRANÇOIS LACHANCE
ADMINISTRATEUR DE LA TUTELLE



CINQUIEME RAPPORT MENSUEL : TUTELLE CSSDM

INTRODUCTION

Pour faire suite à la présentation du *Plan d'action : Tutelle du Centre de services scolaire de Montréal (CSSDM)*, le 15 juillet 2021 et en cohérence avec l'Annexe 2 du contrat de service initial, voici le cinquième et dernier rapport mensuel détaillé commentant l'évolution de la situation au CSSDM.

Ce rapport mensuel couvre la période du 29 novembre au 17 décembre 2021.

SUJETS PORTANT SUR LA MISE EN PLACE D'UNE SAINTE GESTION ET GOUVERNANCE

Comme prescrit à l'Annexe 2 du contrat, voici un état de situation global eu égard aux principaux éléments ciblés pour *une saine gestion et gouvernance* pour la période couverte.

Cette période intense, de seulement trois semaines a été marquée, entre autres, par le processus d'embauche de la nouvelle directrice générale, la poursuite des démarches vers une saine gouvernance avec la firme Richter, de discussions porteuses avec le Comité de parents quant au processus de désignation des administrateurs parents au conseil d'administration et une gestion de crise importante (événement de violence au secondaire).

De plus, je ne peux passer sous silence la décision du Gouvernement du Québec de prolonger la mise sous tutelle du Centre de services scolaire de Montréal (CSSDM) jusqu'au 16 juin 2022. Je serai donc en mesure de poursuivre mon travail.

La gouvernance et l'éthique

La rencontre hebdomadaire avec le Comité de parents s'est poursuivie. Toutefois, en date du 29 novembre, j'apprenais que M. Marc-Étienne Deslauriers, président du Comité de parents, serait absent pour une période indéterminée. Je continue donc les rencontres et le travail avec la vice-présidente, Mme Coulibaly.

Ensemble nous avons pris le temps de régler une situation qui portait à interprétation avec des représentants de l'administration. À la demande de la vice-présidente, j'ai assisté à une séance du Comité de parents, en présence de plus de 180 délégués des écoles. J'ai pu, notamment, rassurer les parents quant à la gestion de la violence dans les écoles et nos actions à cet égard. En 2022, le CSSDM participera à un symposium organisé par les policiers portant sur le phénomène de violence en croissance.

Nous avons aussi eu des échanges quant à la gestion financière du Comité de parents avec comme toile de fond l'audit de gestion de la firme RCGT. Enfin, nous avons eu une discussion porteuse sur le *Projet de règlement portant sur la désignation des membres des CA dans les centres de services scolaires*.

Les administrateurs toujours en poste continuent d'assister aux séances du conseil d'administration.

*Pour plus de détails, consulter les sections **Gestion du processus de remplacement des membres parents démissionnaires au conseil d'administration** à la page 9 et **Rétablissement des rôles et des responsabilités des membres du conseil d'administration** à la page 10.*

Le développement organisationnel

La firme Richter a déposé un *Projet de diagnostic des activités de communication internes et externes*. Celui-ci vise trois objectifs qui touchent autant la gouvernance que les opérations courantes:

- Assurer que les activités supportant le développement de relations durables avec les diverses parties prenantes sont adéquates;
- Assurer que les processus et contrôles sont robustes afin que les communications internes et externes soient cohérentes, alignées sur la vision organisationnelle et de qualité;

- Assurer que la structure du service des communications est adéquate pour répondre aux besoins de l'organisation.

On y retrouve des constats et les améliorations requises qui couvrent six domaines : Le positionnement interne, la structure opérationnelle, l'alignement stratégique et la gestion des relations, les politiques, directives, rôles et responsabilités, la réception, le traitement et l'approbation et la reddition de comptes.

Ce document met en lumière les spécificités du CSSDM qui nécessitent un positionnement plus stratégique du groupe des communications. À cette fin, il est recommandé qu'il soit en lien direct avec la direction générale. Autre élément important, la structure actuelle qui est très mince et qui a pour impact de positionner cette fonction en mode réactif/urgence plutôt qu'en mode proactif. De plus, un rehaussement des compétences ainsi que l'ajout de quelques ressources supplémentaires seraient requis afin d'améliorer la performance actuelle du groupe.

Les travaux portant sur la délégation de pouvoirs avancent bien. Les bons principes de gouvernance sont au cœur des réflexions notamment quant aux montants maximaux des contrats pour lesquels des comptes devront être rendus au conseil d'administration. Des rencontres ont eu lieu avec les représentants du contentieux du CSSDM.

*Pour plus de détails, consulter la section **Adoption du règlement sur la délégation de pouvoirs**, à la page 7*

La gestion des ressources humaines

De concert avec la firme André Filion, nous avons finalisé le processus de dotation du poste de direction générale.

Mme Isabelle Gélinas a été officiellement nommée le 15 décembre et entrera en fonction le 31 janvier 2022.

Avec son arrivée, l'équipe de la direction générale sera complète et prête à relever les défis pour la 2^e portion de l'année scolaire.

*Pour plus de détails, consulter la section **Mise en œuvre du plan de dotation DG, DGA et protecteur de l'élève** à la page 5.*

La gestion financière et le contrôle interne

Rien de particulier à ce sujet pour cette période, si ce n'est l'audit de gestion portant sur la gestion financière du Comité de parents qui est toujours à l'ordre du jour. Des pratiques seront révisées.

ACTIONS

Contrairement au premier rapport mensuel, la description initiale des sept actions principales couvrant l'ensemble des objectifs prévus à la tutelle a été retirée. Seul l'objectif apparaît sous chaque section, en italiques. Maintenant que le mandat est bien amorcé, il ne s'avère plus essentiel d'en rappeler toutes les prémisses.

Rappelons toutefois que les actions ont été regroupées sous trois grands thèmes, soit *Instance décisionnelle pour l'organisation*, *Saine gouvernance* et *Autres mandats*. Il s'agit du cœur du plan d'action et celui-ci se veut le plus concret possible. Les éléments prescrits pour les rapports mensuels détaillés ont été intégrés à chaque thème.

Puisque le mandat de tutelle initial se termine, il s'agit du dernier rapport sous cette forme.

INSTANCE DECISIONNELLE POUR L'ORGANISATION

Mise en œuvre du plan de dotation DG, DGA et protecteur de l'élève

5^E RAPPORT MENSUEL : DU 29 NOVEMBRE AU 17 DÉCEMBRE 2021

Objectif : Combler ces postes en se dotant de hauts standards pour assurer le leadership nécessaire aux changements à concrétiser après la tutelle.

Démarches effectuées : Démarche de recrutement et de sélection pour le poste de Direction générale

Étape 1 Recrutement, diffusion, affichage et pointage : Le contenu de l'offre d'emploi a été élaboré en tenant compte du profil de compétences de la direction générale rédigée pour le CSSDM. En parallèle avec l'affichage de l'offre d'emploi, une recherche de candidats a été effectuée à partir de nos réseaux.

Étape 2 Pré-sélection, analyse des candidatures : Une vingtaine de candidatures reçues et sollicitées a été déposée et 4 candidats ont été convoqués en entrevue.

Étape 3 Sélection — Entrevues : En préparation aux entrevues de sélection, les candidats ont été soumis à un exercice leur permettant de présenter leur vision du CSSDM de même que leur compréhension des enjeux auxquels l'organisation fait face. Le résultat a été présenté en entrevue en plus des questions prévues.

Étape 4 Sélection — Évaluation des compétences : À l'issue des journées d'entrevues, trois candidats ont été reçus en évaluation des compétences pour haut dirigeant. Une évaluation comporte des tests psychométriques, un test sur les capacités cognitives, un test sur les styles de leadership de même qu'une appréciation par simulation suivie d'une entrevue comportementale avec une consultante en psychologie du travail.

(Extrait du rapport produit par la firme André Filion)

De plus, je me suis personnellement occupé de la négociation du contrat de la nouvelle directrice générale.

Principales décisions prises : La nomination de la directrice générale Mme Isabelle Gélinas, le 15 décembre.

Défis constatés : Recruter des candidats intéressés qui répondent au profil recherché.

Étapes à venir : L'entrée en fonction de la nouvelle directrice générale, Mme Isabelle Gélinas, le 31 janvier 2022.

Voici un résumé de son profil tel que présenté par la firme André Filion

[Redacted content]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

SAINE GOUVERNANCE

Adoption du règlement sur la délégation de pouvoirs

5^E RAPPORT MENSUEL : DU 29 NOVEMBRE AU 17 DÉCEMBRE 2021

Objectif : *Produire un document fonctionnel, allégé et respectueux de la Loi qui favorisera le travail de collaboration entre le conseil d'administration et la direction générale.*

Démarches effectuées au cours du mois : La firme Richter a poursuivi son travail. La politique devrait être finalisée au retour en 2022. D'ici là, des échanges se poursuivent avec le contentieux du CSSDM et la secrétaire générale afin de trouver les meilleures voies de passage pour une saine gouvernance et une gestion efficace.

Principales décisions prises : --

Défis et améliorations constatés : Le défi demeure le même : avoir une délégation de pouvoirs comprise et connue qui favorisera l'agilité décisionnelle du CSSDM.

Étapes à venir : Une fois la politique finalisée, nous suivrons la procédure de consultation auprès des instances habituelles. Cette nouvelle étape nous mènera d'ici le printemps, vers l'adoption du document et le début de sa mise en œuvre.

Gestion du cahier décisionnel du conseil d'administration

5^E RAPPORT MENSUEL : DU 29 NOVEMBRE AU 17 DÉCEMBRE 2021

Objectif : Assurer un fonctionnement adéquat de l'avancement des dossiers pour permettre que les actions appropriées soient mises en place de manière à maintenir une organisation fonctionnelle. Rendre transparentes les informations qui doivent être publiques dans le respect de la Loi sur l'instruction publique (LIP).

Démarches effectuées au cours du mois : Nous avons eu une séance du conseil d'administration le 15 décembre. Les séances sont publiques. Comme les précédentes, cette séance s'est bien déroulée et les objectifs ont été atteints. Pour chaque séance du Conseil, il y a des rencontres de préparation avec les administrateurs en poste. Celles-ci permettent de bien maîtriser chacun des dossiers avant de prendre les décisions. Cette fois-ci en plus de préparer les points de la séance, nous avons échangé sur divers sujets comme la reddition de comptes des pouvoirs délégués, l'atteinte des cibles en termes de réussite, la pénurie de main-d'œuvre et les mesures alimentaires dans les écoles.

Principales décisions prises : Plusieurs décisions ont été prises telles que:

La nomination au poste de directrice générale au Bureau de la direction générale;

La détermination du nombre de représentants au conseil d'établissement de l'École des métiers de la restauration et du tourisme de Montréal;

Le dépôt du rapport annuel 2020-2021 du Centre de services scolaire de Montréal;

La conclusion de divers projets d'amendement au bail;

Des projets à soumettre au ministère de l'Éducation du Québec dans le cadre de la mesure 50530 - Embellissement des cours d'école pour l'année 2021-2022;

La réhabilitation et l'agrandissement de l'école Joseph-François-Perrault avec l'ajout d'un équipement culturel;

L'amendement au dépôt des demandes de financement au Programme de soutien aux infrastructures sportives et récréatives scolaires et d'enseignement supérieur (PSISRSES);

La modification à la programmation de projets d'investissement en infrastructure affectant divers Plans québécois des infrastructures (PQI) et plans directeurs d'investissement du CSSDM;

Une recommandation du comité de répartition des ressources (CRR);

La nomination à un poste de direction d'unité FGAFP-SDIP.

Défis et améliorations constatés : Les séances se déroulent comme prévu.

Étapes à venir : La prochaine séance régulière du conseil d'administration aura lieu le 16 février; pour la première fois en présence de la nouvelle directrice générale.

Gestion du processus de remplacement des membres parents démissionnaires au conseil d'administration

5^E RAPPORT MENSUEL : DU 29 NOVEMBRE AU 17 DÉCEMBRE 2021

Objectif : Il s'agit d'un objectif clair de la tutelle, soit d'assurer un fonctionnement adéquat du conseil d'administration en veillant dans un premier temps, à ce que tous les postes prévus à la Loi soient comblés.

Démarches effectuées : Les rencontres hebdomadaires se poursuivent et portent fruit. Bien que certaines mises au point et éclaircissements soient toujours nécessaires, la volonté de se comprendre mutuellement, de garder contact et d'avancer ensemble demeure. L'audit de gestion produit par la firme RCGT et le cadre normatif qui en découle sont un objet de discussion quotidien.

Pour la première fois, le 14 décembre, j'ai assisté à une séance du Comité de parents, et ce, à la demande de la vice-présidente.

Fait important, j'ai eu l'occasion de présenter et clarifier mes attentes à l'exécutif du Comité de parents quant au *Projet de Règlement sur la désignation des membres des CA-CSS* lors d'une réunion à laquelle la secrétaire générale était aussi présente. L'esprit du règlement est clair. Sa compréhension commune et son respect sont la clé de réussite pour la prochaine étape, soit la désignation des membres parents. Des éléments aussi concrets que les dates, la procédure de vote, le découpage de districts et l'appel de candidatures ont été abordés.

Rappel : M. Marc-Étienne Deslauriers, président du Comité de parents, est absent pour une période indéterminée.

Principales décisions prises : --

Défis constatés : La fragilité des relations.

Étapes à venir : La prochaine rencontre avec cette instance est prévue le lundi 10 janvier. L'adoption éventuelle du *Projet de Règlement sur la désignation des membres des CA-CSS* nous permettra d'avancer sûrement vers un conseil d'administration fonctionnel.

Rétablissement des rôles et des responsabilités des membres du conseil d'administration

5^E RAPPORT MENSUEL : DU 29 NOVEMBRE AU 17 DÉCEMBRE 2021

Objectif : Rétablir un bon niveau de collaboration et de confiance entre les membres du conseil d'administration, la direction générale et le président du Comité de parents afin de permettre aux membres du Conseil de jouer pleinement leur rôle, tel que prévu à la Loi.

Démarches effectuées au cours du mois : Je continue à rencontrer les membres du conseil d'administration toujours en poste avant chaque séance du conseil d'administration. Cette rencontre a eu lieu le 13 décembre et s'est bien déroulée. Les administrateurs posent des questions, partagent leurs préoccupations et démontrent de l'intérêt.

Principales décisions prises : Poursuite des actions mises en place depuis le début de la tutelle. Valorisation de la formation obligatoire pour les nouveaux administrateurs; celle-ci favorisant une posture idéale.

Défis et améliorations constatés : Le dépôt du *Projet de règlement portant sur la désignation des membres des CA-CSS* ainsi que la nomination de la nouvelle directrice générale donnent le ton pour les prochains mois.

Étapes à venir : En attente de la nomination des représentants des parents par le Comité de parents pour laquelle nous mettons tout en place pour un processus respectueux des encadrements.

AUTRES MANDATS

Analyse de la qualité de la réussite

5^E RAPPORT MENSUEL : DU 29 NOVEMBRE AU 17 DÉCEMBRE 2021

Objectif : *Aligner rigoureusement les actions pour atteindre les cibles du PEVR.*

Principales démarches effectuées au cours du mois : Au cours des deux dernières séances du conseil d'administration, nous avons été en mesure de présenter un portrait de la réussite des élèves et des services offerts. Beaucoup de questions se posent au regard de la mise en place de la gestion axée sur les résultats et en conséquence, du cycle complet de la gestion des résultats qui doit être revu et implanté dans chaque milieu.

Début décembre, une rencontre a eu lieu spécifiquement à ce sujet avec la direction générale qui partage les mêmes préoccupations et la même vision. En lien avec le rapport du VGQ, un plan d'action triennal avec régulations organisées et redditions de comptes est en préparation et devrait être déposé en mars.

Des précisions ont aussi été apportées quant au fonctionnement du comité de répartition des ressources (CRR) afin que celui-ci soit légitimé et efficace.

Principales décisions prises : Début des travaux pour le plan d'action portant sur la réussite.

Défis et améliorations constatés : --

Étapes à venir : Avec l'arrivée de la nouvelle directrice générale, il sera possible d'identifier les intervenants qui seront au cœur des changements souhaités pour une gestion axée sur les résultats. Un travail rapproché est à prévoir avec le chargé de projet du VGQ quant au plan d'action. Je tiens à souligner l'engagement de la directrice générale intérimaire au cours des derniers mois, pour la réussite des élèves.

Gestion courante

5^E RAPPORT MENSUEL : DU 29 NOVEMBRE AU 17 DÉCEMBRE 2021

Objectif : Assurer le redressement de la gouvernance et mettre en place les meilleures pratiques en matière d'administration de même qu'accompagner la direction générale par intérim dans l'exercice de ses attributions.

Constats en lien avec la situation qui prévaut au CSSDM : En continuité avec le rapport mensuel précédant, je suis disponible pour répondre aux questions souvent d'actualité et pour faire les suivis nécessaires à la multitude de dossiers et de demandes qui se présentent.

Principales démarches effectuées au cours du mois : J'ai eu de nombreux contacts et des échanges avec les personnes responsables des dossiers afin de bien comprendre, de rétablir les ponts, de rappeler les éléments de la Loi et de trouver des solutions.

Voici une liste non exhaustive d'autres dossiers traités au cours de la période :

Interventions ad hoc tous azimuts

Sorties médiatiques

Décès d'un élève

Gestion de la COVID dans les écoles et les centres, fermeture d'établissements, organisation de la vaccination des élèves du primaire et gestion de certaines résistances, collaboration avec les CIUSSS du territoire

Volet de la violence : prévention, fermeture, arrestation d'élèves, Plan de lutte contre l'intimidation et la violence, résolution afin de sensibiliser le gouvernement à la situation

Échanges portant sur le projet de loi n° 59 *Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail*

Suivi de la planification quant à l'indice de vétusté des bâtiments et des cibles à atteindre et de la délocalisation de certaines écoles

Suivi de la diminution anticipée de la clientèle en termes d'organisation scolaire

Suivi d'appels au cabinet

Etc.

Principales décisions prises : Des décisions ont été prises pour chaque dossier traité.

Défis et améliorations constatés : Le niveau de disponibilité requis.

Étapes à venir : La poursuite des interventions de la manière la plus objective possible dans le respect des rôles, des responsabilités et de la Loi.

CONCLUSION

Comme annoncé en introduction, il s'agit du 5^e et dernier rapport mensuel du *Plan d'action : Tutelle du Centre de services scolaire de Montréal* initial, puisque la mise en tutelle du CSSDM a été prolongée jusqu'au 16 juin 2022.

Je poursuivrai ainsi mon mandat d'administration de la tutelle. Une mise à jour du *Plan d'action* sera transmise au Ministère pour le 22 janvier 2022. Ce plan d'action sera révisé en fonction des avancées des derniers mois et permettra de faire une place importante à l'accompagnement des hauts dirigeants nouvellement nommés, au processus visant à pourvoir les postes de membres parents au sein du conseil d'administration (CA), et aux décisions requises pouvant être prises afin que l'organisation soit fonctionnelle; l'objectif ultime étant l'amélioration des pratiques administratives pour une gestion plus performante du CSSDM. (Référence : Communiqué du ministère de l'Éducation, 16 décembre 2021)

En cohérence avec ce qui précède, je peux affirmer que les objectifs de gouvernance, de développement organisationnel, de gestion des ressources humaines et de gestion financière et de contrôle interne sont tous amorcés.

Bien que des défis importants demeurent et que la situation du CSSDM soit fragile, j'estime que la *table est mise* pour des changements importants et pérennes qui permettront à cette organisation de reprendre ses lettres de noblesse.

La sélection et l'arrivée prochaine de la nouvelle directrice générale sont des pièces importantes du casse-tête. La directrice générale par intérim a travaillé fort et bien au cours des derniers mois, mais force est de croire que son statut intérimaire ne lui donnait pas la légitimité nécessaire pour bâtir à long terme. Maintenant que la nouvelle équipe de direction générale est complète, pour la première fois depuis bientôt un an, nous pourrons procéder ensemble à la mise en œuvre des travaux et démarches menés dans le cadre des six premiers mois de la tutelle. J'entrevois cette étape de travail en équipe avec optimisme. Je me rendrai disponible pour accompagner la directrice générale dans la prise des grandes décisions menant à une organisation performante axée sur la gestion des résultats.

Un autre élément important qui a teinté les dernières semaines est l'avancée avec le Comité de parents quant à la compréhension du Projet de règlement pour la désignation des prochains administrateurs du conseil d'administration. Les événements de l'automne 2020 qui ont mené à l'impasse qu'on connaît pourront difficilement se répéter. Les derniers mois d'échanges pour rebâtir une relation de confiance mutuelle ne seront assurément pas vains.

Le renouvellement de la mise sous tutelle du CSSDM favorisera la mise en chantier des changements souhaités, voire nécessaires.

Je termine ce rapport en mentionnant mon niveau de satisfaction élevé quant au chemin parcouru dans des circonstances souvent difficiles et complexes. Le CSSDM est une organisation que j'ai appris à connaître et à apprécier. Elle mérite ce qu'il y a de mieux pour reprendre son envol.

Le CSSDM est fermé pour la période des Fêtes du 20 au 31 décembre inclusivement.

14 JANVIER 2022

Québec 

PLAN D'ACTION ACTUALISÉ : TUTELLE CSSDM

ÉMIS PAR : JEAN-FRANÇOIS LACHANCE
ADMINISTRATEUR DE LA TUTELLE



PLAN D'ACTION ACTUALISÉ : TUTELLE CSSDM

CONTEXTE

Le 16 juin 2021, le gouvernement du Québec ordonnait la suspension des fonctions et pouvoirs du Centre de services scolaire de Montréal (CSSDM). La mise sous tutelle du CSSDM prenait effet immédiatement pour une période de six mois pouvant être prolongée.

Préalablement à la mise sous tutelle, sur la base de graves manquements éthiques et déontologiques au sein du conseil d'administration (CA) du CSSDM, un mandat de vérification a été émis, conformément à l'article 478 de la Loi sur l'instruction publique (RLRQ. C. 1-13.3) (LIP), portant sur l'administration, l'organisation et le fonctionnement de cette organisation, particulièrement en ce qui concerne sa gouvernance par le CA. Cette vérification a permis d'identifier de graves lacunes en matière de gouvernance, notamment en ce qui a trait à la compréhension des rôles et des responsabilités des administrateurs. Des mesures d'accompagnement ont été déployées à deux reprises au sein du CSSDM, en application de l'article 478.5 de la LIP, et ont confirmé l'impasse dans laquelle se trouvait le CSSDM et la nécessité d'une tierce intervention.

Ces derniers éléments abondamment documentés ont servi d'assises à cette tutelle et ont été les principales sources de référence pour mes interventions.

Malgré mes actions à titre d'administrateur de la tutelle pour la mise en œuvre du plan d'action initial, les problématiques au sein du CSSDM ne sont pas complètement résolues.

- L'instance du CA est toujours non fonctionnelle par le nombre de postes d'administrateurs toujours vacants.
- Des voies de communication avec le Comité de parents ont été rétablies, mais la relation demeure fragile et requiert un suivi hebdomadaire et une attention continue.
- La procédure de dotation du poste de direction générale (DG) est tout juste complétée et les directions générales adjointes (DGA) récemment nommées devront être accompagnées pour une transition harmonieuse, cohérente et pleinement efficace.
- D'importants travaux visant à optimiser les pratiques administratives, dont les processus décisionnels sont toujours en cours.

(Référence : Contrat de service de l'administrateur de la tutelle 4 janvier 2022)

PRÉAMBULE

Je présente un plan d'action actualisé. Celui-ci s'inscrit en cohérence avec la décision du gouvernement en vigueur le 15 décembre 2021 à l'effet d'ordonner que la suspension des fonctions et pouvoirs du CSSDM, ainsi que mon mandat à titre d'administrateur pour exercer les fonctions et pouvoirs ainsi suspendus du CA, soient prolongés pour une période de 6 mois, soit jusqu'au 16 juin 2022.

Ce plan d'action s'appuie sur les avancées des derniers mois et fait une place importante à l'accompagnement des hauts dirigeants nouvellement nommés, au processus visant à pourvoir les postes notamment de membres parents au sein du conseil d'administration (CA), et aux décisions de bonne gouvernance requises afin que l'organisation soit fonctionnelle et performante.

Plusieurs chantiers tels que le développement organisationnel, la gestion des ressources humaines et la gestion financière et de contrôle interne sont tous amorcés. Tout est en place pour la concrétisation de changements importants et pérennes.

Ainsi, avec la nouvelle équipe de direction générale, nous pourrons procéder ensemble à la mise en œuvre des travaux et démarches débutés au cours des six premiers mois de la tutelle.

En considérant tout ce qui précède, ce plan sera évolutif. Il s'agit d'une base solide qui sera bonifiée et nuancée au cours des prochaines semaines de concert avec la firme Richter.

Succinct, le Plan présente de manière directe les éléments essentiels ciblés. Les rapports mensuels exigés seront produits en cohérence.

OBJECTIFS

- Agir à titre d'instance décisionnelle pour toute question relevant du conseil d'administration, notamment et de façon non limitative :
 - Prendre toute décision nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation, dont les décisions urgentes relatives aux ressources humaines et financières, lesquelles sont requises dans l'intérêt premier des élèves et du personnel concernés; pour assurer une poursuite d'année scolaire 2021-2022 pleinement fonctionnelle et préparer l'année scolaire 2022-2023.
- Consolider la relation de confiance avec le Comité de parents de façon à ce que soient pourvus les postes des membres parents toujours vacants au CA.
- Finaliser le processus de comblement du poste de direction générale et voir à son entrée en fonction.
- Coordonner la mise en œuvre de toutes les mesures retenues conjointement avec la firme *Richter* pour la mise en place des conditions propices à l'instauration de saines pratiques de gouvernance et d'une gestion administrative plus performante au sein du CSSDM.
- Accompagner les hauts dirigeants nouvellement nommés pour assurer une transition harmonieuse de tous les dossiers.
- Veiller à l'application des recommandations du Vérificateur général du Québec émises dans son rapport de novembre 2021, *CSSDM : Allocation et gestion des ressources*, en lien avec le comité de répartition des ressources et l'utilisation des données.

(Référence : Contrat de service de l'administrateur de la tutelle 4 janvier 2022)

ENJEUX

Voici les principaux enjeux en présence pour la prolongation de la tutelle

- L'entrée en fonction de la nouvelle directrice générale au 30 janvier.
- Une plus grande agilité décisionnelle.
- Une politique de délégation de pouvoirs claire, connue et respectée de tous.
- Un alignement stratégique à concrétiser.
- La mission éducative à mettre au premier plan.
- La réussite des élèves à prioriser.
- Une gouvernance qui doit respecter l'esprit de la Loi.
- Des postes de membres au CA à pourvoir, notamment ceux des représentants des parents
- Un lien de confiance à bâtir entre les administrateurs du conseil d'administration et la direction générale.
- Une amélioration des perceptions au regard du CSSDM en favorisant les communications.

PREMIÈRES IMPRESSIONS

Je commence la prolongation de ce mandat qui coïncide avec la deuxième partie de l'année scolaire de façon optimiste.

Encore une fois, grâce aux avancées des derniers mois et de concert avec la nouvelle équipe de la direction générale, nous aurons tout en main pour avancer solidement et faire face aux enjeux identifiés.

STRATÉGIES ET APPROCHES

À la lumière des enjeux prioritaires toujours présents, je continue à favoriser la même approche simple, directe et objective, une supervision rapprochée ainsi que des décisions ayant pour assises la Loi et les référentiels reconnus.

- Focus sur la mission éducative à tout prix.
- Référence aux pratiques probantes.
- Vision 360 des dossiers.
- Leadership affirmé.
- Alignement stratégique très clair.
- Attentes signifiées quant au volontariat face au changement.
- Vision commune.
- Valeurs partagées.
- Développement et utilisation des habiletés politiques.
- Définition des rôles et des responsabilités.
- Rigueur et cohérence à chaque étape du processus de gestion des dossiers (planification, organisation, direction, contrôle et évaluation).
- Culture de collaboration
- Agilité décisionnelle.
- Qualité des communications bidirectionnelles.

ACTIONS

En cohérence avec le travail effectué depuis juin 2020, vous trouverez au fil des prochaines pages du document, la description de sept actions principales ajustées pour la prolongation du mandat. Celles-ci couvrent l'ensemble des objectifs prévus à la tutelle.

Ces actions sont regroupées sous trois grands thèmes, soit *Instance décisionnelle pour l'organisation*, *Saine gouvernance* et *Autres mandats*. Il s'agit du cœur du plan d'action et celui-ci se veut le plus concret possible.

Comme prévu au contrat de tutelle, de concert avec la firme Richter, ce plan pourrait être bonifié au cours des prochaines semaines notamment par la préparation des rapports mensuels détaillés commentant l'évolution de la situation au CSSDM.

INSTANCE DECISIONNELLE POUR L'ORGANISATION

Accompagnement de la directrice générale et de sa nouvelle équipe

Résumé : L'équipe de la direction générale sera complète avec l'arrivée de Madame Isabelle Gélinas à titre de directrice générale, le 30 janvier prochain. Cette nouvelle équipe aura de nombreux défis à relever assez rapidement notamment quant à la fin des travaux pour le règlement sur la délégation de pouvoirs, la révision d'une structure administrative favorisant l'agilité décisionnelle, une ligne de commandement cohérente, plus directe avec les établissements et la mise en place d'une gestion axée sur les résultats qui fera de la réussite des élèves, une priorité.

Objectifs : Favoriser un positionnement rapide du leadership et de la vision de l'équipe de la direction générale. Développer des communications bidirectionnelles efficaces avec les diverses instances et partenaires. Accompagner l'équipe pour la prise de décisions que nous souhaitons pérennes.

Stratégies : Je prévois un accompagnement rapproché et une passation des pouvoirs graduelle favorisant une réussite.

Critères de réussite : Une direction générale autonome et en pleine possession de ses moyens.

Personnes-ressources : La firme Richter

Échéancier : La fin de l'année scolaire, comme prévu au mandat de tutelle prolongé.

SAINE GOUVERNANCE

Adoption du règlement sur la délégation de pouvoir

Résumé : Il s'agit d'un élément extrêmement sensible. Ce travail colossal déjà bien avancé a pour objectif la répartition adéquate des pouvoirs entre le palier administratif et le conseil d'administration. Assise d'une légitimité décisionnelle, le règlement se veut respectueux du principe de subsidiarité ainsi que des rôles et des responsabilités prévus à la Loi. Il favorise l'équilibre entre la micro et la macro-gestion.

En d'autres mots, ce règlement permettra d'alléger la structure décisionnelle pour le bien de la mission éducative.

En janvier, sa rédaction est presque terminée. La firme Richter est en contact avec le contentieux du CSSDM pour préciser certains éléments concernant les montants des contrats. Une fois rédigé et adopté au printemps, il sera une clé de voute; il donnera un élan à la direction générale avec l'agilité décisionnelle nécessaire pour bien servir les élèves et leur réussite.

Objectif : Adopter un document fonctionnel, allégé et respectueux de la Loi qui favorisera le travail de collaboration entre le conseil d'administration et la direction générale.

Stratégies : Le respect d'un processus de consultation transparent et fluide mènera vers l'adoption du règlement. Je prévois des communications claires qui favoriseront l'appropriation adéquate par tous les décideurs ainsi que des leviers de régulation pour éviter les dérapages lors de la mise en œuvre. Je réfléchirai quant au rôle éventuel du comité de gouvernance et d'éthique et des formations nécessaires.

Critères de réussite : Le leadership de la direction générale, le positionnement respectueux du futur conseil d'administration et l'acceptation de la répartition des pouvoirs par le Comité de parents seront nécessaires pour que le règlement soit appliqué correctement. Le réel défi se vivra dans l'action au fil du temps et le succès sera tributaire de la bonne volonté des personnes en place ; d'où l'importance d'une supervision rapprochée au départ.

Personnes-ressources : La firme Richter, la direction générale, le secrétariat général.

Échéancier : L'adoption du règlement au printemps. Par la suite, l'accompagnement pour la mise en œuvre éventuellement avec le nouveau conseil d'administration.

Gestion du cahier décisionnel du conseil d'administration

Résumé : Pour cet élément au cœur de la tutelle, je continue d'agir en lieu et place du conseil d'administration et ainsi à orienter les décisions en fonction de la Loi et des besoins organisationnels.

L'arrivée de la nouvelle directrice générale et la poursuite du travail de préparation étroit avec la secrétaire générale me seront utiles pour prendre des décisions éclairées pour l'ensemble des élèves.

Objectifs : Assurer un fonctionnement adéquat de l'avancement des dossiers pour permettre que les actions appropriées soient mises en place de manière à être fonctionnelles. Rendre transparentes les informations qui doivent être publiques dans le respect de la Loi sur l'instruction publique (LIP). Voir à une passation des dossiers en remettant graduellement cette responsabilité au conseil d'administration en fonction du niveau d'engagement et de la compréhension du rôle de ses membres.

Stratégies : Travail en collaboration avec la secrétaire générale pour le suivi des décisions et pour la documentation préparée, rédigée et présentée dans les règles de l'art et rendue disponible par les bons canaux de communication auprès des personnes ciblées par celle-ci.

Critère de réussite : Un conseil d'administration en mesure de prendre des décisions comme prévu à la Loi.

Personnes-ressources : La nouvelle directrice générale, la secrétaire générale et la présidence du conseil d'administration à venir. Selon les dossiers, appel aux directions de services et diverses ressources internes pour répondre aux questions et apporter les précisions nécessaires. La firme Richter pour assurer la rigueur des décisions dans le respect de la Loi. La présidence du Comité de parents pour des explications dans le respect des rôles et responsabilité.

Échéancier : La fin de la tutelle, en juin 2022.

Gestion du processus de remplacement des membres parents démissionnaires au conseil d'administration

Résumé : Au cours des derniers mois, la reprise des contacts et des communications avec la présidence du Comité de parents a fait l'objet de toute mon attention. Nous avons ainsi pu établir un dialogue, nous entendre sur plusieurs éléments et parler de la Loi, de son esprit et de la nécessité de la respecter. Comme annoncé par le Comité de parents, l'adoption du *Projet de Règlement sur la désignation des membres des CA-CSS* dont la période de consultation est terminée, sera l'élément déclencheur pour débiter le processus de nomination des prochains membres parents.

L'intention d'agir en cohérence avec ce règlement a été nommée. Mes attentes sont claires à cet égard : les parents devront signifier leurs intérêts, déposer leur candidature et cette fois-ci, elles seront présentées à l'assemblée générale du Comité de parents qui se gouvernera en conséquence. Bien que cette étape soit critique, je compte sur la bonne volonté démontrée par le Comité de parents pour concrétiser le tout en cohérence avec nos discussions et la Loi.

Nous sommes donc tributaires de la publication du règlement pour amorcer le processus. Une fois les postes comblés, le défi sera d'assurer la formation adéquate de l'ensemble des membres du conseil d'administration; formation qui favorisera une compréhension commune des rôles et des responsabilités.

Je garde contact avec les membres du CA toujours en poste afin d'alimenter un lien de confiance.

Objectif : Mise en œuvre d'un processus de nomination des membres parents dans le respect de la Loi, et ce, sitôt après la publication du règlement

Stratégies : Accompagnement et travail de collaboration avec la présidence du Comité de parents, travail en amont notamment pour la fluidité du processus de comblement des postes et pour le suivi de la formation, alignement stratégique clair, vision commune et valeurs éducatives partagées, qualité des communications.

Critère de réussite : Des postes comblés.

Personnes-ressources : Principalement la secrétaire générale et la présidence du Comité de parents. Je pourrai aussi faire appel à la firme Richter pour assurer la rigueur des décisions dans le respect de la Loi.

Échéancier : La fin de la tutelle, en juin 2022.

Rétablissement des rôles et des responsabilités des membres du conseil d'administration

Résumé : Le rétablissement du respect des rôles et des responsabilités des membres du conseil d'administration de même que celui de la direction générale et de la présidence du Comité de parents passent par la connaissance et la reconnaissance de ce qui est prévu à la Loi. En ce sens, il me faut d'abord m'assurer que la formation de l'École nationale d'administration publique (ENAP) soit entièrement suivie par tous les nouveaux membres du conseil d'administration. Je prévois mettre à leur disposition les ressources nécessaires pour une meilleure compréhension de l'esprit de la Loi. Je mise particulièrement sur un haut niveau de collaboration de chacun, incluant la présidence du Comité de parents, pour travailler dans un contexte qui permettra de prendre les meilleures décisions pour les élèves du CSSDM. Je prévois accompagner cette instance pour une reprise des pouvoirs graduelle.

Objectif : Rétablir un bon niveau de collaboration et de confiance entre les membres du conseil d'administration, la direction générale, le secrétariat général et la présidence du Comité de parents afin de permettre aux membres du CA de jouer pleinement leur rôle, comme prévu à la Loi.

Stratégies : Trouver les bonnes voies de passage vers ce qui est prévu à la Loi. Je préconise une approche directive et rigoureuse auprès des membres du conseil d'administration, de la direction générale et de la présidence du Comité de parents. Je fais ici également référence à un travail en collaboration qui nécessitera clairement le volontariat des personnes. Je compte établir un lien de confiance et une bonne communication avec chacune d'entre elles par une présence active, des interventions cohérentes et une supervision objective.

Critères de réussite : Un conseil d'administration qui travaille à l'intérieur des encadrements de la Loi. Chaque individu doit accepter de participer volontairement.

Personnes-ressources : La directrice générale, la secrétaire générale, la présidence à venir du conseil d'administration, la présidence du Comité de parents et diverses ressources internes.

Échéancier : La fin de la tutelle, en juin 2022.

AUTRES MANDATS

Analyse de la qualité de la réussite

Résumé : Il s'agit de l'activité principale d'un centre de services scolaire, ce sur quoi les efforts devraient être consacrés. Rien ne devrait être plus important que la qualité de la réussite des élèves et cela devrait se refléter dans la majorité des actions (vision 360). Tous doivent travailler dans le même sens. La gestion axée sur les résultats doit être intégrée et faire place aux pratiques probantes.

La recette est simple et complexe à la fois. La réussite telle que définie dans le Plan d'engagement vers la réussite (PEVR) doit être correctement documentée à chaque étape de l'année scolaire, suivie de manière rigoureuse et régulée systématiquement. Je fais ainsi référence à la gestion axée sur les résultats, à un nouveau mode de fonctionnement et au monitoring de la réussite.

La réussite des élèves fera l'objet des attentions de la nouvelle direction générale au cours des prochaines semaines. Les conclusions du rapport du Vérificateur général serviront d'assises pour le plan d'action dont les contours sont de plus en plus définis.

Objectifs : Aligner rigoureusement les actions pour atteindre les cibles du PEVR. Développer une vision commune et cohérente de la réussite des élèves.

Stratégies : Par un travail de collaboration étroite avec la nouvelle direction générale. D'abord en partageant mon expérience de réussite au CSSMI ; exemple concret, comparable et contemporain encore cité chez des chercheurs comme M. Pierre Collette (professeur honoraire en gestion à l'Université du Québec en Outaouais (UQO) et chercheur associé au CTREQ).

De plus, je prévois placer le *Référentiel des 15 facteurs des établissements efficaces*, inspiré de plus de 15 recherches probantes, à la base de mon approche.

Pour y arriver, je crois profondément au développement d'une culture de collaboration pour renouveler les pratiques. Nous savons que le travail de collaboration peut contribuer au développement des élèves en assurant la cohérence dans les interventions. En mettant plusieurs intervenants autour d'un but commun, la réussite, en faisant du monitoring en commençant par la direction générale et les services éducatifs, il est fort à parier qu'un réel changement peut s'opérationnaliser.

Critères de réussite : Le leadership de la direction générale au regard du changement, la clarté du plan de travail, le niveau d'ouverture des services éducatifs pour faire autrement, le temps pour mesurer l'évolution de la réussite.

Personnes-ressources : La direction générale, les services éducatifs.

Échéancier : En continu.

Gestion courante

Résumé : Plusieurs autres dossiers, certains déjà connus et d'autres à préciser et à définir au cours des prochaines semaines, continueront à occuper une partie importante de mon quotidien.

Quant à l'objectif, *Veiller à l'application des recommandations du Vérificateur général du Québec, émises dans son rapport de novembre 2021, CSSDM : Allocation et gestion des ressources, en lien avec le comité de répartition des ressources et l'utilisation des données*, il s'agit pour moi d'une responsabilité de la direction générale. Je veillerai donc à ce que ces recommandations soient considérées et intégrées dans la nouvelle structure administrative.

Objectifs : Assurer le redressement de la gouvernance et mettre en place les meilleures pratiques en matière d'administration de même qu'accompagner la direction générale dans l'exercice de ses attributions.

Stratégies : Je ferai appel à la majorité des stratégies énoncées à la page 6 du document, notamment la priorité à la réussite, une vision 360 des dossiers et l'agilité décisionnelle.

Critères de réussite : Un suivi rigoureux, des communications directes et fluides, la connaissance et le respect du milieu et de ses besoins.

Personnes-ressources : La direction générale, les diverses ressources internes selon les dossiers ainsi que la firme Richter.

Échéancier : En continu.

CONCLUSION

Ce plan d'action actualisé fait état de tous les éléments ciblés dans la tutelle prolongée pour une période de six mois.

Les prochains mois me permettront de poursuivre les actions et les démarches bien amorcées pour chacun des objectifs. L'arrivée prochaine de la nouvelle directrice générale, entourée d'une équipe complète sera une clé de réussite importante. Je compte travailler en étroite collaboration avec elle pour favoriser la prise de décisions pérennes pour l'organisation.

De nombreux défis devront être relevés en passant par une vision claire et un leadership reconnu de la direction générale. L'adoption du règlement sur la délégation de pouvoirs sera un des premiers éléments porteurs pour la suite des choses autant au niveau administratif qu'avec le conseil d'administration. En cohérence avec ce règlement, une ligne décisionnelle devrait se dessiner et des ajustements seront apportés à la structure administrative. Cette nouvelle agilité fera toute la place pour LA priorité organisationnelle, soit la réussite des élèves. Nous mettrons beaucoup d'énergie à établir les jalons d'une gestion axée sur les résultats et une entrée officielle des pratiques probantes dans toutes les classes.

Il sera aussi temps de voir à quel point nos partenaires, notamment le Comité de parents, sont motivés et volontaires à entrer positivement dans cette nouvelle ère. Les derniers mois ayant permis d'assainir le climat et de recréer des ponts, tout devrait être en place pour le passage à l'action, incluant la nomination des représentants des parents au conseil d'administration. Je compte être présent et accompagner les diverses parties pour que cette instance soit enfin fonctionnelle, qu'elle agisse dans le respect de la Loi et qu'elle se mobilise pour la réussite des élèves.

J'écrivais en début de mandat : À mon avis, cette tutelle est l'occasion de redonner espoir à l'ensemble de la communauté par le redressement de la gouvernance, par la mise en place des meilleures pratiques en matière d'administration et par le rétablissement d'un climat de confiance entre le conseil d'administration, la direction générale et le Comité de parents. Six mois plus tard, nous y voyons plus clair; nous y sommes.

Les prochains mois seront cruciaux, mais la nouvelle équipe de la direction générale devrait avoir les coudées franches pour concrétiser ce qui a été planifié et préparé. Ces dirigeants pourront compter sur moi pour les accompagner.

21 FEVRIER 2022

Québec 

PREMIER RAPPORT MENSUEL : PROLONGATION TUTELLE CSSDM

ÉMIS PAR : JEAN-FRANÇOIS LACHANCE
ADMINISTRATEUR DE LA TUTELLE



PREMIER RAPPORT MENSUEL : PROLONGATION TUTELLE CSSDM

INTRODUCTION

Pour faire suite à la présentation du *Plan d'action actualisé : Tutelle du Centre de services scolaire de Montréal (CSSDM)*, le 14 janvier 2022 et en cohérence avec le contrat de prolongation de la tutelle, voici le premier rapport mensuel détaillé commentant l'évolution de la situation au CSSDM.

Ce rapport mensuel couvre la période du 15 janvier au 16 février 2022.

SUJETS PORTANT SUR LA MISE EN PLACE D'UNE SAINTE GESTION ET GOUVERNANCE

Voici un état de situation global eu égard aux principaux éléments ciblés pour *une saine gestion et gouvernance* pour la période couverte.

La gouvernance et l'éthique

Les rencontres hebdomadaires avec le Comité de parents ont été maintenues. En plus du point statutaire portant sur la désignation des membres parents au conseil d'administration, les échanges ont principalement porté sur la gestion de la COVID. Aucun indice de problématique à l'horizon. Les échanges se déroulent relativement bien, en continuité des liens de confiance établis au cours des derniers mois.

*Pour plus de détails, consulter les sections **Gestion du processus de remplacement des membres parents démissionnaires au conseil d'administration** à la page 9 et **Rétablissement des rôles et des responsabilités des membres du conseil d'administration** à la page 10.*

Le développement organisationnel

Le règlement portant sur la délégation de pouvoir est pratiquement terminé. Le dernier élément qui demeurerait en suspens vient tout juste de faire l'objet d'une orientation. Il m'apparaissait important d'accueillir la vision de la nouvelle directrice générale, Mme Isabelle Gélinas pour ce règlement de même que pour le diagnostic des activités de communication internes et externes produit par la firme Richter. En complément de ce qui avait été annoncé dans le rapport mensuel de décembre 2021, vous trouverez en annexe ce document fort intéressant et surtout inspirant pour la suite des choses.

Un mot sur un autre mandat donné à la firme Richter. Celui-ci vise l'analyse de la structure organisationnelle; les plans d'effectifs en fonction des services rendus et à rendre. Les premiers jalons de la nouvelle administration doivent prendre forme dans un souci d'équilibre entre la saine gestion et l'agilité décisionnelle. Je fais ici référence aux principes de bonne gouvernance.

*Pour plus de détails, consulter la section **Adoption du règlement sur la délégation de pouvoirs**, à la page 6*

La gestion des ressources humaines

Le dossier de la baisse importante de la clientèle scolaire anticipée fait l'objet de préoccupations à l'interne depuis déjà quelques semaines. J'y fais référence pour la première fois de manière officielle dans un rapport mensuel. Afin de brosser un tableau complet de la situation au Ministère, nous préparons un document détaillé qui présentera cet enjeu dans le but de trouver des solutions à court terme. Il s'agit d'une conséquence directe de la pandémie de la COVID sur l'immigration et le déplacement plus rapide que prévu de la population vers les couronnes nord et sud de Montréal. Le recrutement du personnel ainsi que leur rétention sont plus que jamais au cœur d'une problématique grandissante.

*Pour plus de détails, consulter la section **Accompagnement de la directrice générale et de sa nouvelle équipe** à la page 5.*

La gestion financière et le contrôle interne

Des travaux sont toujours en cours quant aux recommandations du Vérificateur général du Québec (VGO). Il s'agit de les mettre en œuvre, et ce, principalement pour un fonctionnement optimal du comité de répartition des ressources (CRR). Des discussions ont été amorcées avec la nouvelle équipe de la direction générale.

ACTIONS

Les actions ont été regroupées sous trois grands thèmes, soit *Instance décisionnelle pour l'organisation*, *Saine gouvernance* et *Autres mandats*. Il s'agit du cœur du plan d'action et celui-ci se veut le plus concret possible. Les éléments prescrits pour les rapports mensuels détaillés ont été intégrés à chaque thème.

Puisque le mandat de tutelle a été renouvelé au 15 décembre 2021, il s'agit du 1^{er} rapport mensuel du plan d'action actualisé, mais le 6^e rapport mensuel depuis le début du mandat.

INSTANCE DÉCISIONNELLE POUR L'ORGANISATION

Accompagnement de la directrice générale et de sa nouvelle équipe

1^{ER} RAPPORT MENSUEL : DU 15 JANVIER AU 16 FÉVRIER 2022

Objectif : Favoriser un positionnement rapide du leadership et de la vision de l'équipe de la direction générale. Développer des communications bidirectionnelles efficaces avec les diverses instances et partenaires. Accompagner l'équipe pour la prise de décisions que nous souhaitons pérennes.

Démarches effectuées : Mme Isabelle Gélinas est officiellement entrée en poste le lundi 14 février. Elle forme ainsi une équipe de direction générale complète avec trois nouveaux membres sur quatre. Mme Francyne Fleury qui a été directrice générale intérimaire au cours des derniers mois devient conseillère-cadre. Elle pourra ainsi favoriser une insertion professionnelle de qualité à Mme Gélinas en lui partageant ses connaissances de l'organisation et sa lecture de la situation.

Principales décisions prises : Après seulement quelques jours en poste de la nouvelle directrice générale, on parle plutôt de période d'appropriation des dossiers, de présence active, de début de positionnement stratégique en vue de nouvelles orientations claires pour l'ensemble de l'organisation. Les compétences de Mme Gélinas lui permettront de s'intégrer rapidement et d'assurer son leadership dans l'organisation. Des rencontres hebdomadaires sont déjà prévues avec elle afin de discuter et de prioriser les actions à entreprendre en cohérence avec les démarches entreprises depuis le début de la tutelle.

Défis constatés : Une insertion professionnelle harmonieuse, efficace et efficiente.

Étapes à venir : La nouvelle directrice générale et son équipe aborderont rapidement la réorganisation de la gestion des dossiers en cohérence avec leur vision. Des rencontres quotidiennes sont déjà planifiées autant avec Mme Francyne Fleury qu'avec moi afin d'établir un plan d'action porteur pour les prochains mois. La délégation de pouvoir, l'analyse de la structure organisationnelle, les activités de communication ainsi que la réussite scolaire feront partie des dossiers prioritaires.

SAINE GOUVERNANCE

Adoption du règlement sur la délégation de pouvoir

1^{ER} RAPPORT MENSUEL : DU 15 JANVIER AU 16 FÉVRIER 2022

Objectif : *Adopter un document fonctionnel, allégé et respectueux de la Loi qui favorisera le travail de collaboration entre le conseil d'administration et la direction générale.*

Constats en lien avec la situation qui prévaut au CSSDM : Comme annoncé en décembre, ce dossier avance bien. L'arrivée de la nouvelle directrice générale permettra de finaliser le tout vers une consultation et une adoption.

Démarches effectuées au cours du mois : Après avoir fait des recherches et établi des comparatifs quant à l'élément « hauteur des contrats » en délégation, une orientation a été prise. Le document pourra ainsi être finalisé. Les grandes lignes du règlement ont déjà été présentées à la direction générale qui a ainsi pu s'exprimer sur ce document important avec lequel elle devra composer.

Principales décisions prises : --

Défis et améliorations constatés : Trouver l'équilibre entre l'agilité décisionnelle et la bonne gouvernance quant au montant des contrats à déléguer.

Étapes à venir : Consultation à venir, dès que le document sera finalisé.

Gestion du cahier décisionnel du conseil d'administration

1^{ER} RAPPORT MENSUEL : DU 15 JANVIER AU 16 FÉVRIER 2022

Objectif : Assurer un fonctionnement adéquat de l'avancement des dossiers pour permettre que les actions appropriées soient mises en place de manière à être fonctionnelles. Rendre transparentes les informations qui doivent être publiques dans le respect de la Loi sur l'instruction publique (LIP). Voir à une passation des dossiers en remettant graduellement cette responsabilité au conseil d'administration en fonction du niveau d'engagement et de la compréhension du rôle de ses membres.

Constats en lien avec la situation qui prévaut au CSSDM : Les séances du conseil d'administration continuent à se dérouler dans les règles de l'art. Les ordres du jour sont chargés, mais bien préparés et documentés favorisant ainsi une prise de décision efficace. Sans surprise, la représentante du Comité de parents assiste aux séances du Conseil.

Démarches effectuées au cours du mois : Le 16 février a eu lieu la séance du conseil d'administration; la première en présence de la nouvelle directrice générale. Nous avons répondu à de nombreuses questions du public concernant une panoplie de sujets. Je continue à rencontrer les administrateurs toujours en poste quelques jours avant la tenue de la séance. Le but est de leur partager les dossiers qui feront l'objet d'une décision et d'en discuter avec eux. De cette manière, ces administrateurs demeurent au fait des enjeux et de la situation qui prévaut au CSSDM. Ils seront ainsi mieux outillés pour jouer pleinement leur rôle lorsque le Conseil sera à nouveau formé.

Principales décisions prises : Plusieurs décisions ont été prises telles que :

La présentation du Rapport annuel 2020-2021 du CSSDM;

L'avis de la protectrice de l'élève à propos de la réception d'une plainte d'un groupe de parents concernant le transport scolaire de leurs enfants – année scolaire 2021-2022;

Plusieurs nominations à un poste de direction;

Le plan triennal de répartition et de destination des immeubles (PTRDI) 2022-2025 du Centre de services scolaire de Montréal;

Huit renouvellements du statut d'école établie aux fins d'un projet pédagogique particulier ;

Une demande d'aide financière auprès du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration dans le cadre du programme d'aide à la reconnaissance des compétences pour un projet;

Trois autorisations pour requérir du ministre de l'Éducation qu'il utilise son pouvoir d'ordonner à la Ville de Montréal, d'ici le 8 février 2022, de céder au CSSDM trois immeubles, à titre gratuit, aux fins de la construction de trois écoles pour le préscolaire et primaire.

Défis et améliorations constatés : Accueil de la nouvelle directrice générale.

Étapes à venir : La prochaine séance régulière du conseil d'administration aura lieu le 23 mars maintenant en présence de la nouvelle directrice générale.

Gestion du processus de remplacement des membres parents démissionnaires au conseil d'administration

1^{ER} RAPPORT MENSUEL : DU 15 JANVIER AU 16 FÉVRIER 2022

Objectif : *Mettre en œuvre un processus de nomination des membres parents dans le respect de la Loi, et ce, sitôt après la publication du règlement.*

Démarches effectuées : Les rencontres hebdomadaires se sont poursuivies. Lors de celles-ci, des points statutaires ont été abordés tel que la désignation des membres parents au sein du conseil d'administration dans le respect de la Loi, des points ponctuels comme la gestion de la COVID ou des préoccupations et questions diverses. L'édiction du *Règlement sur la désignation des membres des conseils d'administration des centres de services scolaires* aussi récemment que le 14 février était le dernier élément en attente avec l'arrivée de la directrice générale pour nous permettre de procéder. Il n'y a donc plus d'obstacle. On s'attend à ce que le Comité de parents se gouverne dans le respect du Règlement puisque tout est en place pour l'organisation de cette procédure menant à la désignation des membres ce printemps.

Rappel : M. Marc-Étienne Deslauriers, président du Comité de parents, est toujours absent pour une période indéterminée.

Principales décisions prises :-

Défis constatés : D'abord, s'approprier le nouveau règlement et s'entendre sur son esprit dans le but de se gouverner sans ambiguïté. Reprise rapprochée d'un conseil d'administration fonctionnel au printemps et par la suite ne pas perdre de vue l'importance de la formation obligatoire des administrateurs désignés.

Étapes à venir : Nous avons décidé de mettre fin aux rencontres hebdomadaires de la vice-présidente du Comité de parent et du tuteur pour faire place à des rencontres organisées avec la directrice générale et l'exécutif du Comité de parents. Le but de cette décision est de permettre de définir clairement les modalités de la nouvelle collaboration. En cohérence, il a été entendu que la directrice générale assistera aux prochaines réunions du Comité de parents.

Rétablissement des rôles et des responsabilités des membres du conseil d'administration

1^{ER} RAPPORT MENSUEL : DU 15 JANVIER AU 16 FÉVRIER 2022

Objectif : Rétablir un bon niveau de collaboration et de confiance entre les membres du conseil d'administration, la direction générale, le secrétariat général et la présidence du Comité de parents afin de permettre aux membres du CA de jouer pleinement leur rôle, comme prévu à la Loi.

Constats en lien avec la situation qui prévaut au CSSDM : Tout est en place pour amorcer les démarches vers un conseil d'administration fonctionnel.

Démarches effectuées au cours du mois : Les administrateurs assistent non seulement aux séances du conseil d'administration, mais sont rencontrés dans les jours précédant pour une session d'information afin qu'ils demeurent engagés pour l'organisation. Ils peuvent ainsi questionner et donner leur avis. On assiste à des échanges constructifs. Il s'agit d'une démarche positive et enrichissante pour tous qui favorise une contribution éclairée.

Principales décisions prises : --

Défis et améliorations constatés : L'édiction du *Règlement sur les normes d'éthique et de déontologie applicables aux membres du conseil d'administration d'un centre de services scolaire* le 14 février arrive à point.

Étapes à venir : Le règlement fera l'objet d'une analyse et d'une appropriation. En plus du nouveau *Règlement sur la désignation de membres de conseil d'administration*, il servira d'assise pour la mise en place du conseil d'administration.

AUTRES MANDATS

Analyse de la qualité de la réussite

1^{ER} RAPPORT MENSUEL : DU 15 JANVIER AU 16 FÉVRIER 2022

Objectif : *Aligner rigoureusement les actions pour atteindre les cibles du PEVR. Développer une vision commune et cohérente de la réussite des élèves*

Constats en lien avec la situation qui prévaut au CSSDM : L'arrivée de la nouvelle directrice générale avec une équipe complète était attendue pour concrétiser les premiers jalons de ce dossier important. La réussite des élèves est au cœur des responsabilités et tâches administratives de la direction générale.

Principales démarches effectuées au cours du mois : Les premiers échanges avec la directrice générale ont permis de s'entendre rapidement quant aux prochaines étapes, notamment l'identification des personnes-clés pour ce dossier, la priorisation des actions à partir de l'analyse de la situation, le choix des outils de monitoring, l'orientation de l'offre de formation en fonction des pratiques probantes et la mise en place de mécanismes de régulation.

Principales décisions prises : ---

Défis et améliorations constatés : La vision de la direction générale qui doit se concrétiser dans chaque classe.

Étapes à venir : La prise en charge du Plan d'action en collaboration avec le chargé de projet du VGQ.

Gestion courante

1^{ER} RAPPORT MENSUEL : DU 15 JANVIER AU 16 FÉVRIER 2022

Objectif : Assurer le redressement de la gouvernance et mettre en place les meilleures pratiques en matière d'administration de même qu'accompagner la direction générale dans l'exercice de ses attributions.

Constats en lien avec la situation qui prévaut au CSSDM : Cette période, soit le retour du congé des Fêtes, a été particulièrement teintée par la gestion de la COVID dans les établissements scolaires.

Principales démarches effectuées au cours du mois : J'ai eu de nombreux contacts et des échanges avec les personnes responsables des dossiers afin de bien comprendre, de rétablir les ponts, de rappeler les éléments de la Loi et de trouver des solutions.

Voici une liste non exhaustive d'autres dossiers traités au cours de la période :

Interventions ad hoc tous azimuts

Consignes sanitaires et suivi des cas et contacts de la COVID

Sorties médiatiques

Finalisation du contrat de la directrice générale

Suivi de la diminution anticipée de la clientèle en termes d'organisation scolaire

Suivi d'appels au cabinet

Etc.

Principales décisions prises : Des décisions ont été prises pour chaque dossier traité.

Défis et améliorations constatés : Le niveau de disponibilité requis.

Étapes à venir : La poursuite des interventions de la manière la plus objective possible dans le respect des rôles, des responsabilités et de la Loi. Travail en collaboration avec la direction générale

CONCLUSION

Cette période se termine avec l'arrivée des éléments tant attendus au cœur du mandat de tutelle. L'édition de deux règlements importants (*Règlement sur la désignation de membres des conseils d'administration des centres de services scolaires* et *Règlement sur les normes d'éthique et de déontologie applicables aux membres du conseil d'administration d'un centre de services scolaire*) et l'arrivée de la directrice générale au sein d'une nouvelle équipe maintenant complète marquent le début d'une ère nouvelle pour le CSSDM.

Je ne peux passer sous silence l'importance du regard neuf, objectif et critique que porte l'équipe de la direction générale sur les enjeux en présence. Leur volonté hors de tout doute de faire avancer l'organisation au bénéfice d'une meilleure réussite des élèves est stimulante. Les démarches entreprises dans le cadre de la tutelle depuis juin 2021 ont été essentielles pour que les acteurs puissent maintenant regarder vers l'avant et repartir sur de nouvelles bases.

Les prochaines semaines seront des plus intéressantes puisque de concert avec la direction générale, nous serons en mesure d'annoncer les orientations et de mettre en place des assises solides en lien direct avec les enjeux.

20 MARS 2022

Québec 

DEUXIEME RAPPORT MENSUEL : PROLONGATION TUTELLE CSSDM

ÉMIS PAR : JEAN-FRANÇOIS LACHANCE
ADMINISTRATEUR DE LA TUTELLE



DEUXIEME RAPPORT MENSUEL : PROLONGATION TUTELLE CSSDM

INTRODUCTION

Pour faire suite à la présentation du *Plan d'action actualisé : Tutelle du Centre de services scolaire de Montréal (CSSDM)*, le 14 janvier 2022 et en cohérence avec le contrat de prolongation de la tutelle, voici le deuxième rapport mensuel détaillé commentant l'évolution de la situation au CSSDM.

Ce rapport mensuel couvre la période du 17 février au 16 mars 2022.

SUJETS PORTANT SUR LA MISE EN PLACE D'UNE SAINTE GESTION ET GOUVERNANCE

Voici un état de situation global eu égard aux principaux éléments ciblés pour *une saine gestion et gouvernance* pour la période couverte.

La gouvernance et l'éthique

Les rencontres avec le Comité de parents sont maintenant sous la responsabilité de la nouvelle directrice générale Mme Isabelle Gélinas. À cette étape-ci de l'année c'est plus que jamais la constitution du conseil d'administration dans le respect du *Règlement sur la désignation des membres des conseils d'administration des centres de services scolaires* qui fait l'objet des échanges. Le souhait nommé par la directrice générale est que l'ensemble des membres du Comité de parents soit bien informé de l'esprit du règlement.

*Pour plus de détails, consulter les sections **Gestion du processus de remplacement des membres parents démissionnaires au conseil d'administration** à la page 8*

Le développement organisationnel

Avec la gouvernance, c'est assurément le développement organisationnel qui a monopolisé le plus de temps et d'énergie. En effet, en plus de la politique portant sur la délégation de pouvoirs qui sera adoptée le 23 mars prochain aux fins de consultation, l'analyse des plans d'effectifs des services mène déjà vers des changements à la structure administrative du Centre de services scolaire; le but étant l'efficacité et l'efficience des services pour la réussite des élèves. Les changements annoncés par la nouvelle directrice générale sont majeurs. Ils démontrent une vision systémique et l'importance du travail en collaboration.

*Pour plus de détails, consulter la section **Accompagnement de la directrice générale et de sa nouvelle équipe** à la page 5 et la section **Adoption du règlement sur la délégation de pouvoirs**, à la page 6.*

La gestion des ressources humaines

Le document détaillé qui était en préparation le mois dernier a été finalisé et transmis au Ministère sous le titre *Demande de compensation financière exceptionnelle pour l'année 2022-2023 liée à la perte de clientèle*. Celui-ci brosse le portrait de l'enjeu de la baisse de clientèle dans le but de trouver des solutions à court terme pour le maintien des effectifs dans les établissements. Je rappelle qu'il s'agit d'une conséquence directe de la pandémie de la COVID sur l'immigration et le déplacement de la population vers les couronnes de Montréal.

Le recrutement du personnel ainsi que leur rétention sont plus que jamais au cœur d'une problématique grandissante. Nous sommes donc en attente d'un suivi du Conseil du trésor.

La gestion financière et le contrôle interne

Des travaux sont toujours en cours quant aux recommandations du Vérificateur général du Québec (VGQ). Nous avons eu des échanges avec ce dernier pour assurer une bonne compréhension des actions à mener afin que le comité de répartition des ressources (CRR) joue pleinement son rôle. Nous serons en mesure de répondre aux préoccupations du VGQ dans les délais souhaités notamment quant au calendrier de consultation et au processus budgétaire.

ACTIONS

Les actions ont été regroupées sous trois grands thèmes, soit *Instance décisionnelle pour l'organisation*, *Saine gouvernance* et *Autres mandats*. Il s'agit du cœur du plan d'action et celui-ci se veut le plus concret possible. Les éléments prescrits pour les rapports mensuels détaillés ont été intégrés à chaque thème.

Puisque le mandat de tutelle a été renouvelé au 15 décembre 2021, il s'agit du 2^e rapport mensuel du plan d'action actualisé, mais le 7^e rapport mensuel depuis le début du mandat.

INSTANCE DECISIONNELLE POUR L'ORGANISATION

Accompagnement de la directrice générale et de sa nouvelle équipe

2^E RAPPORT MENSUEL : DU 17 FÉVRIER AU 16 MARS 2022

Objectif : Favoriser un positionnement rapide du leadership et de la vision de l'équipe de la direction générale. Développer des communications bidirectionnelles efficaces avec les diverses instances et partenaires. Accompagner l'équipe pour la prise de décisions que nous souhaitons pérennes.

Démarches effectuées : Il s'agit du premier mois complet avec la nouvelle directrice générale, Mme Isabelle Gélinas; un mois riche de leadership et prometteur pour le centre de services scolaire. Nous avons eu des rencontres hebdomadaires en présence de Mme Francyne Fleury. Les échanges ont principalement porté sur la vision, les stratégies et la posture ainsi que le niveau d'engagement et d'efficacité des membres de l'organisation.

Principales décisions prises : Une proposition de restructuration a été partagée aux gestionnaires sous la forme d'une consultation.

L'analyse a permis de donner une idée plus précise des ressources accordées par service et de dégager des marges de manœuvre. En plus de l'ajout d'un DGA, les rôles et les responsabilités des DGA et des directeurs d'unité seront revus pour un engagement plus stratégique avec les écoles et les centres. On parle pour la première fois d'une structure qui favorisera la gestion rapprochée, l'accompagnement. On annonce une ligne plus directe vers la réussite des élèves dans les classes. Le travail des directions de service sera aussi impacté notamment par la fusion des services pédagogiques et des services à l'élève. La nouvelle structure favorisera une vision systémique et le travail en collaboration. Des changements toucheront aussi les communications avec une nouvelle directrice qui travaillera en étroite collaboration avec Mme Gélinas.

On comprend que ces changements sont majeurs et qu'ils doivent faire l'objet d'une préparation minutieuse. À ce jour, la réponse informelle des gestionnaires semble très positive au regard des changements.

Défis constatés : Augmenter l'efficacité de la structure organisationnelle au service de la réussite des élèves.

Étapes à venir : Une première rencontre *en présentiel* de l'équipe de la direction générale est prévue avec les quelque 200 directions d'écoles et de centres afin d'expliquer la vision, la nouvelle structure et les rôles et responsabilités du personnel responsable. Le but étant de favoriser l'adhésion à cette nouvelle façon d'œuvrer en équipe pour la réussite.

SAINE GOUVERNANCE

Adoption du règlement sur la délégation de pouvoir

2^E RAPPORT MENSUEL : DU 17 FÉVRIER AU 16 MARS 2022

Objectif : *Adopter un document fonctionnel, allégé et respectueux de la Loi qui favorisera le travail de collaboration entre le conseil d'administration et la direction générale.*

Constats en lien avec la situation qui prévaut au CSSDM : Le travail de préparation est terminé comme annoncé le mois dernier.

Démarches effectuées au cours du mois : Dans le respect du calendrier des instances, le règlement sera adopté aux fins de consultation par l'administrateur de la tutelle lors de la séance du conseil d'administration du 23 mars.

Principales décisions prises : --

Défis et améliorations constatés : Ce règlement permettra d'avoir toute l'agilité nécessaire pour être fonctionnels dans le respect des bons principes de gouvernance.

Étapes à venir : La période de consultation débutera le 24 mars pour une période réglementaire de 30 jours. La version finale du règlement fera l'objet d'une adoption lors de la séance du conseil d'administration du 8 juin.

Gestion du cahier décisionnel du conseil d'administration

2^E RAPPORT MENSUEL : DU 17 FÉVRIER AU 16 MARS 2022

Objectif : Assurer un fonctionnement adéquat de l'avancement des dossiers pour permettre que les actions appropriées soient mises en place de manière à être fonctionnelles. Rendre transparentes les informations qui doivent être publiques dans le respect de la Loi sur l'instruction publique (LIP). Voir à une passation des dossiers en remettant graduellement cette responsabilité au conseil d'administration en fonction du niveau d'engagement et de la compréhension du rôle de ses membres.

Constats en lien avec la situation qui prévaut au CSSDM : Les séances du conseil d'administration continuent à se dérouler dans les règles de l'art. Les ordres du jour sont chargés, mais bien préparés et documentés favorisant ainsi une prise de décision efficace.

Démarches effectuées au cours du mois : --

Principales décisions prises : Il n'y avait pas de séance prévue au calendrier pendant cette période. En cohérence, aucune décision n'a été prise par l'administrateur de la tutelle en lieu et place du conseil d'administration.

Défis et améliorations constatés : --

Étapes à venir : La prochaine séance régulière du conseil d'administration aura lieu le 23 mars en présence de la nouvelle directrice générale.

Gestion du processus de remplacement des membres parents démissionnaires au conseil d'administration

2^E RAPPORT MENSUEL : DU 17 FÉVRIER AU 16 MARS 2022

Objectif : Mettre en œuvre un processus de nomination des membres parents dans le respect de la Loi, et ce, sitôt après la publication du règlement.

Démarches effectuées : Les rencontres se sont poursuivies de manière formelle et informelle avec la directrice générale et les représentants du Comité de parents, notamment la présidente intérimaire Madame Coulibaly et certains membres de l'exécutif. Chacun peut ainsi s'exprimer sur les enjeux, et ce, en tout respect.

Mme Gélinas joue déjà pleinement son rôle en cohérence avec les interventions menées préalablement depuis le début de la tutelle.

Les discussions s'intensifient pour une mise en œuvre du *Règlement sur la désignation des membres des conseils d'administration des centres de services scolaires* conforme à l'esprit de celui-ci. Chaque élément du processus incluant l'échéancier de travail est discuté et analysé pour une compréhension commune.

Rappel : M. Marc-Étienne Deslauriers, président du Comité de parents, est absent pour une période indéterminée.

Principales décisions prises : Comme annoncé en février, la directrice générale assiste aux assemblées du Comité de parents.

Défis constatés : Nous sommes au cœur de l'appropriation du nouveau règlement. Après huit mois de reconstruction des ponts pour une reconnaissance mutuelle des rôles et des responsabilités, il ne devrait plus y avoir d'obstacles pour la nomination des administrateurs parents. Nous nous attendons à une bonne collaboration du Comité de parents à cet égard.

Étapes à venir : L'élaboration de l'échéancier pour la mise en œuvre du *Règlement sur la désignation des membres des conseils d'administration des centres de services scolaires*. Précisons qu'avec la direction générale nous souhaitons que l'ensemble des membres du Comité de parents soit bien informé non seulement des éléments du Règlement, mais de son esprit et qu'en cohérence, la désignation des administrateurs se fasse en assemblée du Comité de parents.

Rétablissement des rôles et des responsabilités des membres du conseil d'administration

2^E RAPPORT MENSUEL : DU 17 FÉVRIER AU 16 MARS 2022

Objectif : Rétablir un bon niveau de collaboration et de confiance entre les membres du conseil d'administration, la direction générale, le secrétariat général et la présidence du Comité de parents afin de permettre aux membres du CA de jouer pleinement leur rôle, comme prévu à la Loi.

Constats en lien avec la situation qui prévaut au CSSDM : Tout est en place pour amorcer les démarches vers un conseil d'administration fonctionnel.

Démarches effectuées au cours du mois : --

Principales décisions prises : Il n'y avait pas de séance prévue au calendrier pendant cette période. En cohérence, aucune décision n'a été prise par l'administrateur de la tutelle en lieu et place du conseil d'administration.

Défis et améliorations constatés : --

Étapes à venir : L'élaboration de l'échéancier pour la mise en œuvre du *Règlement sur la désignation des membres des conseils d'administration des centres de services scolaires*

AUTRES MANDATS

Analyse de la qualité de la réussite

2^E RAPPORT MENSUEL : DU 17 FÉVRIER AU 16 MARS 2022

Objectif : *Aligner rigoureusement les actions pour atteindre les cibles du PEVR. Développer une vision commune et cohérente de la réussite des élèves*

Constats en lien avec la situation qui prévaut au CSSDM : La nouvelle directrice générale et son équipe ont rapidement placé les premiers jalons de ce dossier important.

Principales démarches effectuées au cours du mois : Tout le travail de réflexion et de planification pour une nouvelle structure plus efficiente. Celle-ci favorisera une ligne de commandement plus fluide à partir d'une même vision de la réussite.

Principales décisions prises : La modification de la structure administrative au service de la réussite.

Défis et améliorations constatés : La vision de la direction générale qui se concrétise et qui devra éventuellement faire l'objet d'une adhésion complète jusque dans les classes.

Étapes à venir : Rapidement après la période de consultation, les premiers pas pour la mise en œuvre de la nouvelle structure.

*Pour plus de détails, consulter la section **Accompagnement de la directrice générale et de sa nouvelle équipe** à la page 5.*

Gestion courante

2^E RAPPORT MENSUEL : DU 17 FÉVRIER AU 16 MARS 2022

Objectif : Assurer le redressement de la gouvernance et mettre en place les meilleures pratiques en matière d'administration de même qu'accompagner la direction générale dans l'exercice de ses attributions.

Constats en lien avec la situation qui prévaut au CSSDM : Cette période a été un peu plus calme quant à la gestion courante permettant ainsi de me concentrer sur l'accompagnement de la directrice générale et les changements à la structure.

Principales démarches effectuées au cours du mois : J'ai toujours des contacts et des échanges avec les personnes responsables des dossiers.

Voici une liste non exhaustive d'autres dossiers traités au cours de la période :

Interventions ad hoc tous azimuts

Suivi des consignes sanitaires de la COVID

Sorties médiatiques

Réflexion quant à la vente de l'ancien siège social

Suivi de préoccupations diverses adressées au tuteur

Finalisation du contrat de la directrice générale

Suivi de la diminution anticipée de la clientèle en termes d'organisation scolaire

Etc.

Principales décisions prises : Des décisions ont été prises pour chaque dossier traité.

Défis et améliorations constatés : Le retour en présentiel donnera un élan à certaines interventions.

Étapes à venir : La poursuite des interventions de la manière la plus objective possible dans le respect des rôles, des responsabilités et de la Loi. Travail en collaboration avec la direction générale

CONCLUSION

Le mois dernier, je terminais le rapport mensuel en mentionnant : *Les prochaines semaines seront des plus intéressantes puisque de concert avec la direction générale, nous serons en mesure d'annoncer les orientations et de mettre en place des assises solides en lien direct avec les enjeux. C'est exactement ce qui s'est passé. Les travaux des dernières semaines ont été des plus encourageants. L'équipe de la direction générale a déjà fait des avancées importantes et on voit la vision qui se dessine solidement.*

Je me permets d'insister sur l'importance des changements apportés basés sur une vision organisationnelle claire et de nouveaux rôles mieux définis pour une utilisation optimale des ressources. Les changements de structure qui sont en train de s'opérer permettront plus d'agilité et d'efficacité et auront un impact direct sur la réussite des élèves.

Il se dégage donc beaucoup d'optimisme, un vent nouveau. La période de transition vers la fin de la tutelle est amorcée. La direction générale joue pleinement son rôle et *est en train d'asseoir* son leadership d'ascendance. Il reste beaucoup à faire. Les enjeux sont nombreux. Je demeure très présent à titre d'administrateur de la tutelle. Un travail de collaboration s'installe avec la direction générale dans un souci de cohérence.

15 JUILLET 2021

Québec 

PLAN D'ACTION : TUTELLE CENTRE DE SERVICES SCOLAIRE DE MONTRÉAL

ÉMIS PAR : JEAN-FRANÇOIS LACHANCE
ADMINISTRATEUR DE LA TUTELLE



PLAN D'ACTION : TUTELLE CENTRE DE SERVICES SCOLAIRE DE MONTRÉAL

CONTEXTE

Le 16 juin 2021, le gouvernement du Québec ordonnait la suspension des fonctions et pouvoirs du Centre de services scolaire de Montréal (CSSDM). La mise sous tutelle du CSSDM prenait effet immédiatement pour une période de six mois pouvant être prolongée.

Désigné par le gouvernement pour administrer cette tutelle, j'ai débuté mon mandat le mercredi 16 juin. Il s'agit pour moi d'accomplir les fonctions de gouvernance du CSSDM. L'objectif immédiat étant notamment d'assurer une rentrée scolaire 2021 pleinement fonctionnelle, dans l'intérêt prioritaire des élèves concernés. À moyen terme, cette mise sous tutelle permettra la configuration des conditions propices à l'instauration d'une saine gouvernance au sein du centre de services scolaire, et ce, de façon pérenne.

Préalablement à la mise sous tutelle, sur la base d'allégations de graves manquements éthiques et déontologiques au sein du conseil d'administration du CSSDM, dès janvier 2021, le Ministère initiait une vérification concernant l'administration, l'organisation et le fonctionnement de cette organisation. Cette vérification a permis d'identifier d'importantes lacunes en matière de gouvernance, notamment en ce qui concerne la compréhension des rôles et des responsabilités des administrateurs, un climat dysfonctionnel entre l'administration et le conseil d'administration (CA) et des manquements au niveau de la gestion administrative du centre de services scolaire.

Le mandat d'accompagnement, par la firme Brio Conseils assorti de mesures de surveillance, ordonnés par le Ministère une première fois en février 2021, puis à nouveau en avril, ont confirmé l'impasse. Soulignons que le CSSDM connaît des difficultés depuis de nombreuses années, tant au chapitre de sa gouvernance que de sa gestion administrative.

Ces derniers éléments abondamment documentés ont servi d'assises à cette tutelle et seront les principales sources de référence pour mes interventions.

Enfin, j'ai été informé qu'un rapport du Vérificateur général concernant le CSSDM sera déposé cet automne. Il sera judicieux d'y porter attention pour la suite du plan d'action de la tutelle.

(Référence : communiqué de presse gouvernemental publié le 16 juin 2021)

PRÉAMBULE

Je présente ce plan d'action, 4 semaines après mon entrée en fonction qui coïncide avec une fin d'année scolaire historique.

Tout au long de ma carrière, j'ai favorisé des contacts et des interventions en présentiel. Il s'agit à mon avis d'une condition gagnante pour l'établissement de relations de qualité. Les conditions sanitaires toujours en vigueur ont malheureusement limité les possibilités de telles rencontres. Les représentants gouvernementaux m'ont donné la liberté d'agir pour le mieux en utilisant un mode de rencontre hybride selon les dossiers à traiter. Je tiens à préciser que malgré tout, j'ai été en mesure de rencontrer les membres de la Direction générale, dont la directrice générale intérimaire, Mme Francine Fleury ainsi que la secrétaire générale, Mme Chloé Normand, à plusieurs reprises. J'ai pu compter sur leur générosité et leur collaboration afin de développer une vision 360 des principaux dossiers.

Présentement, je m'approprie le référentiel de la structure décisionnelle en place pour être en mesure de le rendre efficace et efficient. Après quelques semaines d'intervention je travaillerai avec une meilleure compréhension de l'organigramme organisationnel.

Je compte particulièrement sur l'accompagnement qui me sera offert par la firme Richter, tel que prévu dans le mandat d'administration de la tutelle que j'ai accepté de relever.

En considérant tout ce qui précède, ce plan sera évolutif. Il s'agit d'une base solide qui sera bonifiée et nuancée au cours des prochaines semaines.

Succinct, le Plan présente de manière directe les éléments essentiels ciblés. Les rapports mensuels exigés seront produits en cohérence.

OBJECTIFS

- Agir à titre d'instance décisionnelle pour toute question relevant du conseil d'administration, notamment et de façon non limitative :
Prendre toute décision nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation, dont les décisions urgentes relatives aux ressources humaines et financières, lesquelles sont requises pour assurer une rentrée scolaire 2021 pleinement fonctionnelle, dans l'intérêt premier des élèves et du personnel concerné ;
- Veiller au bon déroulement du processus visant à pourvoir les postes des membres parents au CA ;
- Veiller au bon déroulement du processus de comblement du poste de directeur général ;
- Identifier, de concert avec la firme d'accompagnement retenue, et en lien avec les éléments problématiques constatés, toute mesure qui pourrait être appliquée pour mettre en place des conditions propices à l'installation de saines pratiques de gouvernance et améliorer le niveau de maturité de la gestion administrative ;
- Doter la direction générale du CSSDM et ses directions concernées d'un plan de mise en œuvre des mesures de correction et d'amélioration identifiées ;
- Veiller à la mise en œuvre immédiate de ces mesures.

(Référence : Contrat de service, annexe 2)

ENJEUX

La documentation produite dans le contexte de l'accompagnement assorti de mesures de surveillance, ordonné par le Ministère en février puis en avril 2021 regorge d'enjeux.

Après quelques semaines d'intervention, voici mes premiers constats.

- La mission éducative à remettre au premier plan.
- Une direction générale crédible et reconnue à embaucher.
- Un alignement stratégique à préciser.
- La réussite des élèves à prioriser.
- Des postes de membres parents au CA à pourvoir
- Une meilleure compréhension de la loi 40 en fonction des rôles et des responsabilités des administrateurs.
- Une gouvernance qui doit respecter l'esprit de la Loi.
- Un lien de confiance à rétablir entre les administrateurs du conseil d'administration et la direction générale.
- Un algorithme décisionnel à rendre efficient et efficace.
- Une agilité décisionnelle à favoriser.
- Des relations de travail à assainir.
- Une amélioration des perceptions au regard du CSSDM en favorisant les communications.

PREMIÈRES IMPRESSIONS

En complément de ce qui précède, lors des communications que j'ai eues avec les membres de la direction générale, la secrétaire générale, diverses ressources internes et externes, le président du Comité de parents ainsi que la lecture des rapports présentés, j'ai été à même de constater :

- Des ambiguïtés quant à l'interprétation de certains aspects de la loi 40.
- Une perte de vue de la mission éducative au profit d'une lutte de pouvoir qui semble avoir repris des ailes avec la nouvelle gouvernance.
- Un référentiel éthique qui est à consolider.
- Des repères communs à établir entre le Comité de parents et le CSSDM (CA et direction générale) au regard des interprétations de la Loi notamment quant aux rôles et aux responsabilités des décideurs et des intervenants provenant du conseil d'administration, de l'administration et du Comité de parents.
- Des relations à améliorer entre les décideurs et certaines instances officielles.
- Une recherche de solutions qui a engendré une lourdeur administrative et des incohérences.
- Une subsidiarité qui est à définir selon les personnes et les dossiers.
- La nécessité d'une préparation judicieuse de la nouvelle gouvernance qui était jusqu'à maintenant en position défensive.
- Des canaux de communication qui sont à améliorer.

- Des orientations stratégiques claires et connues qui seraient souhaitables.
- Des préjugés qui mettent le CSSDM et ses membres du personnel dans une situation difficile presque permanente.
- L'embauche d'une nouvelle direction générale ; un choix hautement stratégique et sensible pour opérer les changements vers un fonctionnement optimal du CSSDM.

STRATÉGIES ET APPROCHES

À la lumière des enjeux prioritaires identifiés, je favorise principalement une approche simple, directe et objective, une supervision rapprochée, des décisions ayant pour assises la Loi et les référentiels reconnus avec des mécanismes clairs en situation de non-respect.

- Focus sur la mission éducative à tout prix.
- Référence aux pratiques probantes.
- Vision 360 des dossiers.
- Leadership affirmé.
- Alignement stratégique très clair.
- Attentes significatives quant au volontariat face au changement.
- Vision commune.
- Valeurs partagées.
- Développement et utilisation des habiletés politiques.
- Définition des rôles et des responsabilités.
- Rigueur et cohérence à chaque étape du processus de gestion des dossiers (planification, organisation, direction, contrôle et évaluation).
- Culture de collaboration d'abord avec des joueurs clés, notamment le président du Comité de parents pour un positionnement positif au conseil d'administration.
- Création d'un réseau fiable.
- Agilité décisionnelle.
- Qualité des communications bidirectionnelles.

ACTIONS

Au cours des prochaines pages du document, vous retrouverez la description de sept actions principales qui couvrent l'ensemble des objectifs prévus à la tutelle. Ces actions sont regroupées sous trois grands thèmes, soit *Instance décisionnelle pour l'organisation*, *Saine gouvernance* et *Autres mandats*. Il s'agit du cœur du plan d'action et celui-ci se veut le plus concret possible.

L'agilité étant une des conditions de réussite de ce mandat, j'ai tenu à préparer moi-même le plus rapidement possible ce premier partage officiel de ma façon de voir les choses et des pistes d'intervention et de solution que j'envisage.

Comme prévu au contrat de tutelle, de concert avec la firme Richter, ce plan sera bonifié au cours des prochaines semaines notamment par la préparation des rapports mensuels détaillés commentant l'évolution de la situation au CSSDM.

INSTANCE DECISIONNELLE POUR L'ORGANISATION

Mise en œuvre du plan de dotation DG, DGA et protecteur de l'élève

Résumé : Parmi les premières décisions à prendre ; décisions ultra sensibles eu égard au rôle de leadership et aux responsabilités administratives de ces personnes, il y a :

- L'embauche d'une direction générale ; fonction occupée de façon intérimaire par Mme Fleury.
- L'embauche d'une direction générale adjointe en remplacement de Mme Fleury [REDACTED]
- L'embauche d'une deuxième direction générale adjointe en remplacement de Mme Pinchaud [REDACTED] et qui est responsable de la performance financière et de l'efficacité opérationnelle (services des finances, des ressources matérielles et des technologies de l'information).
- L'embauche d'un protecteur de l'élève.

Objectif : Combler ces postes en se dotant de hauts standards pour assurer le leadership nécessaire aux changements à concrétiser après la tutelle.

Stratégies : Je travaillerai personnellement au profil de compétences en m'inspirant de celui de mon ancienne organisation, le CSSMI. C'est la firme *André Filion et Associés*, déjà nommée, qui assurera l'accompagnement au cours des processus de sélection.

Critères de réussite : La qualité du profil de compétences et la rigueur du processus de sélection pour trouver les meilleures personnes possibles.

Personnes-ressources : La Firme *André Filion et Associés*.

Échéancier : Dès la rentrée scolaire, j'amorcerai le processus de dotation pour le poste de Direction générale.

SAINE GOUVERNANCE

Adoption du règlement sur la délégation de pouvoir

Résumé : C'est un élément extrêmement sensible. Il s'agit d'un travail colossal ayant pour objectif la répartition adéquate des pouvoirs entre le palier administratif et le conseil d'administration. Assise d'une légitimité décisionnelle, le règlement doit être respectueux du principe de subsidiarité fonctionnelle ainsi que des rôles et des responsabilités prévus à la Loi. Il doit favoriser l'équilibre entre la micro et la macro-gestion.

En d'autres mots, ce règlement doit permettre d'alléger la structure décisionnelle pour le bien de la mission éducative. Une fois rédigé et adopté, il sera une clé de voute ; il donnera un nouvel élan pour retrouver l'agilité décisionnelle qui servira aux élèves et à leur réussite.

Objectif : Produire un document fonctionnel, allégé et respectueux de la Loi qui favorisera le travail de collaboration entre le conseil d'administration et la direction générale.

Stratégies : La porte d'entrée sera la considération des besoins liés à la mission éducative et le respect de ce qui est prévu à la Loi. Je préconise une approche directive, objective, rigoureuse et cohérente en ce sens. Je prévois donner le mandat à la firme Richter pour la recherche et l'analyse des modèles les plus efficaces et déjà mis en place dans les autres centres de services scolaires. Je prévois des communications claires qui favoriseront l'appropriation adéquate par tous les décideurs ainsi que des leviers de régulation pour éviter les dérapages lors de la mise en œuvre. Je réfléchis quant au rôle éventuel du comité de gouvernance et d'éthique et des formations nécessaires. Je devrai y revenir.

Critères de réussite : Le leadership de la direction générale, le respect du conseil d'administration et l'acceptation de la répartition des pouvoirs par le Comité de parents seront nécessaires pour que le règlement soit appliqué correctement. Le réel défi se vivra dans l'action au fil du temps et le succès sera tributaire de la bonne volonté des personnes en place ; d'où l'importance d'une supervision rapprochée au départ.

Personnes-ressources : La firme Richter, la directrice générale intérimaire, la secrétaire générale.

Échéancier : L'adoption du règlement à la mi-automne. Par la suite, l'accompagnement pour la mise en œuvre.

Gestion du cahier décisionnel du conseil d'administration

Résumé : Pour cet élément au cœur de la tutelle, je dois agir en lieu et place du conseil d'administration et ainsi orienter les décisions en fonction de la Loi et des besoins organisationnels.

La contribution de la directrice générale et de la secrétaire générale me sera utile pour prendre des décisions éclairées pour l'ensemble des élèves.

Mon rôle d'administrateur de la tutelle me place dans une position des plus objectives dénuée de toute distraction. En ce sens, je ferai en sorte de faire respecter les articles 162 à 165 et 170 de la LIP.

Dans un premier temps, le but est d'épurer la présentation des dossiers, de la standardiser pour travailler de manière plus efficace. De plus, un registre des décisions prises au cours de la tutelle sera produit dans un souci de transparence et de suivi des dossiers.

Objectif : Assurer un fonctionnement adéquat de l'avancement des dossiers pour permettre que les actions appropriées soient mises en place de manière à être fonctionnelles. Rendre transparentes les informations qui doivent être publiques dans le respect de la Loi sur l'instruction publique (LIP).

Stratégies : Travail en collaboration avec la secrétaire générale pour le suivi des décisions et pour la documentation préparée, rédigée et présentée dans les règles de l'art et rendue disponible par les bons canaux de communication auprès des personnes ciblées par celle-ci.

Critères de réussite : La mise en place d'un registre décisionnel mensuel bien documenté et à jour.

Personnes-ressources : la directrice générale par intérim, la secrétaire générale et la présidence du conseil d'administration à venir. Selon les dossiers, appel aux directions de services et diverses ressources internes pour répondre aux questions et apporter les précisions nécessaires, firme Richter pour assurer la rigueur des décisions dans le respect de la Loi. Le président du Comité de parents pour des explications dans le respect des rôles et responsabilité.

Échéancier : En continu.

Gestion du processus de remplacement des membres parents démissionnaires au conseil d'administration

Résumé : Au cours des derniers mois, plusieurs membres parents du conseil d'administration ont démissionné et n'ont pas été remplacés; plaçant ainsi cette instance décisionnelle de première importance en incapacité d'agir dans le respect de la LIP. En conséquence, l'avancement de nombreux dossiers stratégiques, notamment la nomination d'une nouvelle Direction générale en a subi les contrecoups. Cet état de fait a été hautement médiatisé et a mis en perspective les difficultés de gouvernance au CSSDM.

En considérant ce qui précède, cette action fera l'objet de toute mon attention. Une fois les postes comblés, le défi sera d'assurer la formation adéquate de l'ensemble des membres du conseil d'administration; formation qui favorisera une compréhension commune des rôles et des responsabilités.

Je compte particulièrement sur le développement d'un lien de confiance entre tous les membres du CA et le respect strict de ce qui est prévu à la Loi pour favoriser une saine gouvernance.

Objectif : Il s'agit d'un objectif clair de la tutelle, soit d'assurer un fonctionnement adéquat du conseil d'administration en veillant dans un premier temps, à ce que tous les postes prévus à la Loi soient comblés.

Stratégies : Accompagnement et travail de collaboration avec le président du Comité de parents, notamment pour la fluidité du processus de comblement des postes et pour le suivi de la formation, alignement stratégique clair, vision commune et valeurs éducatives partagées, qualité des communications.

Critères de réussite : Des postes comblés à courte échéance, la formation suivie par tous les membres et un conseil d'administration en mesure de travailler en collaboration et de manière transparente dans le respect de la Loi.

Personnes-ressources : Principalement la secrétaire générale et le président du Comité de parents. Je pourrai aussi faire appel à la firme Richter pour assurer la rigueur des décisions dans le respect de la Loi.

Échéancier : Fin octobre.

Rétablissement des rôles et des responsabilités des membres du conseil d'administration

Résumé : Le rétablissement du respect des rôles et des responsabilités des membres du conseil d'administration de même que celui de la direction générale et du président du Comité de parents passent par la connaissance et la reconnaissance de ce qui est prévu à la Loi. En ce sens, il me faut d'abord m'assurer que la formation de l'École nationale d'administration publique (ENAP) soit entièrement vue par les membres du conseil d'administration. Je prévois mettre à leur disposition les ressources nécessaires pour une meilleure compréhension de l'esprit de la Loi. Je mise particulièrement sur un haut niveau de collaboration de chacun, incluant le président du Comité de parents, pour travailler dans un contexte qui permettra de prendre les meilleures décisions pour les élèves du CSSDM.

Objectif : Rétablir un bon niveau de collaboration et de confiance entre les membres du conseil d'administration, la direction générale et le président du Comité de parents afin de permettre aux membres du Conseil de jouer pleinement leur rôle, tel que prévu à la Loi.

Stratégies : Il me faut d'abord être attentif aux attentes et préoccupations afin de trouver les bonnes voies de passage vers ce qui est prévu à la Loi. Je préconise une approche directive et rigoureuse auprès des membres du conseil d'administration, de la direction générale et du président du Comité de parents. Je fais ici également référence à un travail en collaboration qui nécessitera clairement le volontariat des personnes. Je compte établir un lien de confiance et une bonne communication avec chacune d'entre elles par une présence active, des interventions cohérentes et une supervision objective.

Critères de réussite : Un conseil d'administration qui travaille à l'intérieur des encadrements de la Loi. Chaque individu doit accepter de participer volontairement.

Personnes-ressources : La secrétaire générale, la présidence à venir du conseil d'administration, le président du Comité de parents et diverses ressources internes.

Échéancier : Dès la rentrée scolaire et en continu.

AUTRES MANDATS

Analyse de la qualité de la réussite

Résumé : Il s'agit de l'activité principale d'un centre de services scolaire, ce sur quoi les efforts devraient être consacrés. Rien ne devrait être plus important que la qualité de la réussite des élèves et cela devrait se refléter dans la majorité des actions (vision 360). Tous doivent travailler dans le même sens en s'inspirant des pratiques probantes.

La recette est simple et complexe à la fois. La réussite telle que définie dans le Plan d'engagement vers la réussite (PEV) doit être correctement documentée à chaque étape de l'année scolaire, suivie de manière rigoureuse et régulée systématiquement. Je parle de gestion axée sur les résultats, de mode de fonctionnement et de monitoring de la réussite.

La réussite des élèves fera l'objet de mes attentions au cours des prochaines semaines. Les conclusions du rapport du Vérificateur général qui devraient être connues cet automne, indiqueront assurément le niveau d'intensité des actions à venir et constitueront les leviers les plus importants du changement.

Objectif : Aligner rigoureusement les actions pour atteindre les cibles du PEVR.

Stratégies : D'abord en partageant mon expérience de réussite au CSSMI ; exemple concret, comparable et contemporain encore cité chez des chercheurs comme M. Pierre Colletette (professeur honoraire en gestion à l'Université du Québec en Outaouais (UQO) et chercheur associé au CTREQ).

De plus, je prévois placer le *Référentiel des 15 facteurs des établissements efficaces*, inspiré de plus de 15 recherches probantes, à la base de mon approche.

Pour y arriver, je crois profondément au développement d'une culture de collaboration pour renouveler les pratiques. Nous savons que le travail de collaboration peut contribuer au développement des élèves en assurant la cohérence dans les interventions. En mettant plusieurs intervenants autour d'un but commun, la réussite, en faisant du monitoring en commençant par la direction générale et les services éducatifs, il est fort à parier qu'un réel changement peut s'opérationnaliser.

Critères de réussite : Le leadership de la direction générale au regard du changement, le niveau d'ouverture des services éducatifs pour faire autrement, le temps pour mesurer l'évolution de la réussite.

Personnes-ressources : La direction générale, les services éducatifs.

Échéancier : L'analyse des résultats et premiers constats partagés à l'automne 2021. De plus, dès la réception du rapport du Vérificateur général, des liens seront établis avec le PEVR et le plan d'action de la tutelle.

Gestion courante

Résumé : Plusieurs autres dossiers, certains déjà connus et d'autres à préciser et à définir au cours des prochaines semaines, occuperont une partie importante de mon quotidien. Afin de jouer pleinement mon rôle d'administrateur de la tutelle et de bien en comprendre l'ensemble des tenants et aboutissants, je planifie réserver 30 à 40% de mon temps aux exigences de la gestion courante. Il faut y inclure l'accompagnement de la directrice générale par intérim quant à la posture stratégique d'ici son remplacement pour lui permettre de jouer son rôle efficacement tel qu'attendu dans les circonstances.

Objectif : Assurer le redressement de la gouvernance et mettre en place les meilleures pratiques en matière d'administration de même qu'accompagner la direction générale par intérim dans l'exercice de ses attributions.

Stratégies : Je ferai appel à la majorité des stratégies énoncées à la page 4 du document, notamment la priorité à la réussite, une vision 360 des dossiers et l'agilité.

Critères de réussite : Un suivi rigoureux, la connaissance et le respect du milieu et de ses besoins.

Personnes-ressources : La directrice générale par intérim, les diverses ressources internes selon les dossiers ainsi que la firme Richter.

Échéancier : En continu.

CONCLUSION

Ce plan d'action est bien aligné avec le mandat de tutelle qui m'a été confié. Il y a là tout un défi et *une pente importante à remonter* en considérant l'historique conflictuel au sein de l'organisme et sa réputation.

À mon avis, cette tutelle est l'occasion de redonner espoir à l'ensemble de la communauté par le redressement de la gouvernance, par la mise en place des meilleures pratiques en matière d'administration et par le rétablissement d'un climat de confiance entre le conseil d'administration, la direction générale et le Comité de parents. Je crois profondément qu'une délégation de pouvoirs remise à neuf dans le respect de la Loi, jumelée à la connaissance et au respect des rôles et des responsabilités de chacun seront les pierres d'assises du changement pour la réussite des élèves.

Une période de six mois de tutelle pour le plus important centre de services scolaire du Québec est, disons-le, bien courte. Les prochains mois seront cruciaux pour permettre, entre autres, à la future direction générale d'amorcer son travail en leadership dans un contexte plus fonctionnel et dans le sens prioritaire de la réussite des élèves.

Gardons en tête des attentes réalistes sans toutefois diminuer l'importance et la qualité de chaque action qui sera menée vers un avenir meilleur.

Les prochaines étapes officielles seront le retour en août en préparation intensive de la rentrée scolaire et la production d'un premier rapport mensuel détaillé, au plus tard, le 16 août 2021. Tel que prévu, ce rapport sera réalisé conjointement avec la firme Richter, laquelle fera état des éléments spécifiques à son mandat à même ce rapport consolidé. De plus, tous les éléments inscrits au contrat de tutelle y seront inclus.

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

9. Toute personne qui en fait la demande a droit d'accès aux documents d'un organisme public.

Ce droit ne s'étend pas aux notes personnelles inscrites sur un document, ni aux esquisses, ébauches, brouillons, notes préparatoires ou autres documents de même nature.

1982, c. 30, a. 9.

36. Un organisme public peut refuser de communiquer toute version préliminaire ou tout projet de texte législatif ou réglementaire jusqu'à l'expiration de dix ans de sa date.

Sous réserve du paragraphe 5° du premier alinéa de l'article 33, il en est de même des analyses s'y rapportant directement à moins que le projet de texte législatif ait été déposé devant l'Assemblée nationale ou que le projet de texte réglementaire ait été rendu public conformément à la loi.

1982, c. 30, a. 36; 1982, c. 62, a. 143.



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.



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.

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).